

**PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN DAN
KESEMPATAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DI PT. NYONYA MENEER
SEMARANG**



SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Menyelesaikan Program Sarjana (S1)
Pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro**

Disusun oleh:

**DIKA YUDHA PERDANA
NIM. C2A605033**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2011**

PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : DIKA YUDHA PERDANA
NIM : C2A605033
FAKULTAS : EKONOMI / MANAJEMEN
JUDUL : PENGARUH MOTIVASI KERJA,
KEPEMIMPINAN DAN KESEMPATAN
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DI PT. NYONYA
MENEER SEMARANG.
DOSEN : Andriyani, SE, MM

Semarang, 27 juni 2011

Andriyani, SE, MM
NIP.19780404 200604 2002

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : DIKA YUDHA PERDANA
NIM : C2A605033
Fakultas/Jurusan : Ekonomi / Manajemen
Judul Skripsi : PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN
DAN KESEMPATAN PENGEMBANGAN KARIR
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. NYONYA
MENEER SEMARANG.

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal

Tim Penguji

1. Andriyani, SE, MM (.....)
NIP. 19780404 200604 2002

2. _____ (.....)
NIP.

3. _____ (.....)
NIP.

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Dika Yudha Perdana, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN DAN KESEMPATAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. NYONYA MENEER SEMARANG** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan tidak bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar ijazah yang diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 27 juni 2011

Yang Membuat Pernyataan

(Dika Yudha Perdana)

NIM :C2A605033

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Jenius adalah 1 % inspirasi dan 99% keringat. Tidak ada yang dapat menggantikan kerja keras. Keberuntungan adalah sesuatu yang terjadi ketika kesempatan bertemu dengan kesiapan. – Thomas Alfa Edison –

Sebuah persembahan untuk

Kedua orang tua,

Ayahanda Daman Huri dan Ibunda Nur Hikmah

Dan Adik-adiku tercinta,

Manda S, Aan K, Irhas T

ABSTRACT

This research aimed to prove that work motivation, leadership and career development opportunity influence to employee performance. Due to previous research carried out by Abubakar Watimena, and analyzing which the most influence variable to work performance of PT. Nyonya Meneer Semarang.

Within this research, population research refers to all of PT. Nyonya Meneer Semarang employees about 1213 employees. Sample used about 100 respondents by using purposive sampling technique, data taken by way of interviews and questionnaires

The sequence of individual from each variable which most influencing to employee's performance of PT. Nyonya Meneer Semarang was variable of career development opportunity by regression coefficient about 0,359, then leadership variable by regression coefficient about 0,269. Whereas the lowest influence variable was work motivation by regression coefficient about 0,208. This similarities models have f calculation about 35,394 and by signification level about 0,000 whereas F calculation more than table F (2,7) and by signification level which less than α (0,05). That case showed that independent variable within this research that collectively influence to the dependant variable was employee performance.

Keywords: Work motivation, leadership, Career development opportunity, Work performance

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan bahwa motivasi kerja, kepemimpinan dan kesempatan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Abubakar Watimena, dan menganalisis variabel mana yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang.

Dalam penelitian ini , populasi penelitian mengacu pada seluruh karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang yang berjumlah 1213 karyawan. Sampel yang diambil sebanyak 100 responden dengan menggunakan tehnik purposive sampling, data diambil dengan cara interview dan kuesioner

Urutan secara individu dari masing-masing variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang adalah variabel kesempatan pengembangan karir dengan koefisien regresi sebesar 0,359, lalu variabel kepemimpinan dengan koefisien regresi sebesar 0,269. Sedangkan variabel yang berpengaruh paling rendah adalah variabel motivasi kerja dengan koefisien regresi sebesar 0,208. Model persamaan ini memiliki F hitung sebesar 35,394 dan dengan tingkat signifikansi 0,000 dimana F hitung lebih besar dari F tabel (2,7) dan dengan tingkat signifikansi yang lebih kecil dari α (0,05). Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel independen dalam penelitian ini berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

Kata kunci : Motivasi Kerja, kepemimpinan, kesempatan Pengembangan Karir, Kinerja Karyawan.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucap puji syukur kehadiran Allah SWT, atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN DAN KESEMPATAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. NYONYA MENEER SEMARANG”.

Skripsi ini disusun untuk melengkapi persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Strata 1 pada Program Studi Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis telah banyak mendapat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

- 1 Prof. Drs. H Muhamad Nasir, Msi., Akt., Phd selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- 2 Ibu Andriyani, SE, MM selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan saran, bimbingan dan pengarahan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
- 3 Bp. Harjum Muharam, S.E., M.E. selaku dosen wali yang memberikan dorongan moril hingga skripsi ini selesai.
- 4 Terima kasih, yang sebesar besarnya kepada Bapak, Ibu dan saudara-saudaraku yang tidak pernah aku lupakan atas semua motivasi masukan masukan dan segala yang telah diberikan guna mendukung terselesainya skripsi ini. Terima kasih untuk semua kasih sayang, doa perhatian dan dukungan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
- 5 Teman-teman di Ekonomi UNDIP yang dengan kompak memberikan bantuan, dorongan dan perhatian selama aku menempuh study.

Semoga semua petunjuk, bimbingan dan bantuan yang diberikan kepada penulis mendapat bantuan dari Tuhan Yang Maha Esa. Akhir kata penulis

berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada semua pihak yang memerlukan.

Semarang, 27 Juni 2011

Penulis

(Dika Yudha Perdana)

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAKSI	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	10
1.3.1 Tujuan Penelitian	10
1.3.2 Kegunaan Penelitian	11
1.4 Sistematika Penulisan	11

BAB II : TELAAH PUSTAKA	
2.1	Landasan Teori..... 12
2.1.1	Kinerja Karyawan 12
2.1.2	Motivasi Kerja 19
2.1.3	Kepemimpinan 22
2.1.4	Kesempatan Pengembangan Karir 25
2.2	Penelitian Terdahulu 28
2.3	Kerangka Pemikiran 29
2.4	Hipotesis 31
BAB III : METODE PENELITIAN	
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional 32
3.1.1	Variabel Penelitian 32
3.1.2	Definisi Operasional 33
3.2	Penentuan Populasi dan Sampel 34
3.3	Jenis dan Sumber Data 36
3.3.1	Jenis Data 36
3.3.2	Sumber Data 36
3.4	Metode Pengumpulan Data 37
3.5	Metode Analisis Data 38
3.5.1	Analisis Kuantitatif 38
3.5.1.1	Validitas dan Rehabilitas 38
3.5.1.2	Tehnik Analisis 39
3.5.1.2.1	Asumsi Klasik 39
3.5.1.2.2	Regresi Linier Berganda 41
3.5.1.2.3	Uji Hipotesis 42
3.5.1.2.4	Koefisien Determinasi 46
BAB IV : ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian 47
4.1.1	Sejarah PT. Nyonya Meneer Semarang 47
4.1.2	Struktur Organisasi PT. Nyonya Meneer 49
4.2	Identitas Umum Responden 53

4.3	Pembahasan	56
4.3.1	Uji Validitas	56
4.3.2	Uji Rehabilitas	57
4.3.3	Asumsi Klasik	58
4.3.4	Analisis Regresi Linier Berganda	61
4.3.5	Pengujian Hipotesis	63
4.3.5.1	Pengujian Signifikansi Parameter Parsial .	63
4.3.5.2	Pengujian signifikansi Parameter Simultan	66
4.3.6	Koefisien Determinasi	67
BAB V :	PENUTUP	
5.1	Kesimpulan	68
5.2	Saran	69

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 : Hasil Penelitian Variabel Yang Paling Mempengaruhi Kinerja Karyawan Kepada 30 Responden	7
Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu.....	28
Tabel 4.1 : Jenis Kelamin Responden/Karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang.....	53
Tabel 4.2 : Umur Responden/Karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang.....	54
Tabel 4.3 : Pendidikan Responden/Karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang.....	55
Tabel 4.4 : Lama Kerja Responden/Karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang.....	56
Tabel 4.5 : Pengujian Validitas Variabel Penelitian.....	57
Tabel 4.6 : Pengujian Reliabilitas Variabel Penelitian	58
Tabel 4.7 : Uji Multikolinearitas	59
Tabel 4.8 : Pengujian Regresi Linier Berganda.....	62
Tabel 4.9 : Output Uji t	64
Tabel 4.10 : Pengujian Uji F.....	66
Tabel 4.11 : Pengujian Koefisien Determinasi	67

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran Teoritis.....	30
Gambar 3.1: Uji t Satu Arah (Sisi Kanan).....	43
Gambar 3.2 : Uji F Satu Arah.....	45
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi PT. Nyonya Meneer Semarang	50
Gambar 4.2 : Grafik Scatter Plot (Uji Asumsi Heteroskedastisitas)	60
Gambar 4.3 : Grafik Normal Plot (Uji Asumsi Normalitas)	61

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Daftar Kuesioner Variabel Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan
- Lampiran 2 : Kuesioner
- Lampiran 3 : Tabulasi Data Penelitian
- Lampiran 4 : Identitas Responden
- Lampiran 5 : Frequency Table
- Lampiran 6 : Validitas dan Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja (X_1)
- Lampiran 7 : Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan (X_2)
- Lampiran 8 : Validitas dan Reliabilitas Variabel Kesempatan Pengembangan Karir (X_3)
- Lampiran 9 : Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan
- Lampiran 10 : Regression
- Lampiran 11 : Asumsi Klasik
- Lampiran 12 : Uji t (α) 5%
- Lampiran 13 : Uji F (α) 5%

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi menuntut adanya kompetisi dari beberapa negara untuk saling bersaing guna merebutkan kedudukan sebagai negara penentu dalam dunia baik dalam bidang perekonomian, sosial budaya, politik dan sebagainya. Untuk itu perkembangan sumber daya manusia juga dituntut agar lebih baik karena kemajuan teknologi, perdagangan dan sebagainya ditentukan oleh sumber daya manusia selaku pelaku dan penggerak semua itu. Manajemen sumber daya manusia keberadaannya sangat dibutuhkan oleh organisasi/perusahaan baik organisasi/perusahaan pemerintah maupun swasta. Di dalam suatu perusahaan terdapat atasan dan bawahan, untuk meraih tujuan tersebut diperlukan suatu kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan tersebut. Selain kerjasama, juga diperlukan suatu motivasi kerja dan kesempatan pengembangan karir yang tinggi serta bentuk kepemimpinan unggul karena dengan hal-hal tersebut dapat memberikan kinerja yang baik pada organisasi yang tentu saja akan berdampak positif bagi organisasi. Kinerja pegawai dalam perusahaan merupakan hal yang sangat penting karena akan bermanfaat untuk mengetahui efektifitas kerja organisasi sehingga tujuan organisasi tersebut akan dapat tercapai (Srie Yono, Teguh Djiwanto dan Manogar Hasibuan, 2004).

Sumber daya manusia mempunyai fungsi yang penting dalam pencapaian kinerja karyawan yang baik. Faktor yang penting dalam suatu pekerjaan lebih banyak bergantung dari unsur manusianya. Oleh karena itu, tenaga kerja perlu dipacu kinerjanya, mengingat sumber daya manusia adalah yang mengatur atau mengelola sumber daya yang lainnya. Kinerja karyawan sangat penting dalam pencapaian kinerja karyawan yang baik, maka perlu diupayakan faktor-faktor yang baik untuk mendukung tenaga kerja agar dapat bekerja secara optimal. Setiap perusahaan maupun organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan yang telah

ditentukan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan misalnya melalui motivasi kerja, kepemimpinan dan kesempatan pengembangan karir (Watimena, 2007).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu motivasi kerja. Motivasi kerja sangat mempengaruhi semangat kerja yang dimiliki oleh karyawan yang berpotensi untuk mencapai hasil yang optimal, sehingga diperlukan adanya pendorong agar karyawan mau mengerahkan seluruh potensinya. Pekerjaan dapat lebih cepat dan tepat diselesaikan tanpa mengurangi kedisiplinan yang ada jika didukung oleh peran serta seorang pimpinan. Dalam hal ini direktur harus selalu memberikan arahan, membina, dan memotivasi bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut selalu diupayakan oleh pimpinan dengan memberikan motivasi dan keseimbangan upah atas hasil pekerjaan karyawan. Dengan demikian, semakin tinggi motivasi kerja akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan (Listianto dan Setiaji, 2005). Keseluruhan proses motivasi kepada para karyawan sedemikian rupa bertujuan agar mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Apabila karyawan mau bekerja dengan ikhlas nicaya apa yang menjadi tujuan organisasi akan berhasil dan tentu saja di dalamnya terdapat faktor peningkatan kinerja karyawan yang berdampak pada peningkatan prestasi organisasi (Watimena, 2007)

Faktor kepemimpinan yang diharapkan oleh karyawan juga mempengaruhi kinerja karyawan tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kepemimpinan yang handal sangat dibutuhkan organisasi demi tercapainya tujuan, karena kepemimpinan adalah suatu proses dalam mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha pencapaian tujuan. Pemimpin yang memiliki karakteristik selalu memiliki upaya untuk menciptakan hal yang baru. Gagasan-gagasan yang dimiliki oleh pemimpin merupakan gagasan sendiri yang tidak meniru ataupun menjiplak. Kepemimpinan yang efektif dapat menggerakkan, mengarahkan dan mendorong orang lain untuk

berusaha mengarahkan kemampuannya dalam mencapai suatu tujuan organisasi. Pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang dilakukannya. Dengan demikian, semakin baik kepemimpinan akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan (Toyib, 2005). Tanggung jawab dari seorang pemimpin adalah mendorong karyawan ke arah pencapaian tujuan yang bermanfaat. Karyawan perlu merasakan bahwa mereka memiliki sesuatu yang bermanfaat yang harus dilakukan dengan kepemimpinan yang ada. Apabila perilaku tugas dilakukan secara bersama-sama pimpinan dan bawahan dengan derajat yang sama maka cenderung dapat mencapai kinerja dan kepuasan karyawan yang relatif tinggi (Watimena, 2007).

Sejalan dengan perkembangan suatu organisasi, maka diperlukan usaha-usaha untuk meningkatkan ketrampilan dan profesionalisme karyawan dalam memberikan perhatian dan pembinaan yang pada akhirnya diharapkan dapat mengembangkan karir karyawan. Pengembangan karir seorang pegawai perlu dilakukan karena seorang pegawai bekerja dalam suatu organisasi tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyainya, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, ada kemajuan dan kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Dengan demikian, semakin baik penerapan pengembangan karir di perusahaan akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan (Watimena, 2007).

Penelitian yang dilakukan oleh Abraham Carmeli dan Freund Anat (2004) dalam penelitiannya yang berjudul *Work Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance: An Empirical Investigation*, menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap komitmen kerja dan prestasi kerja / kinerja. Penelitian ini akan menjelaskan pengaruh variabel komitmen keorganisasian dan kepuasan kerja terhadap kinerja tenaga edukatif. Komitmen keorganisasian dan kepuasan kerja secara simultan mempengaruhi kinerja tenaga edukatif, karena dengan komitmen kerja yang

meningkat atau komitmen yang tinggi dan kepuasan kerja yang tinggi maka akan dapat meningkatkan kinerja seseorang (Sudiro, 2009).

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang di bebankan kepadanya. Kinerja karyawan meliputi kualitas dan kuantitas *output* serta keandalan dalam bekerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang di miliki karyawan, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Sebaliknya, tujuan organisasi susah atau bahkan tidak akan tercapai bila karyawannya bekerja tidak memiliki kinerja yang baik sehingga tidak dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Kompensasi merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptaka keselarasan kerja antara staf dengan pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan. Kompensasi sangat berpengaruh penting karena menunjukkan kontribusi yang sangat besar dalam mencapai tujuan (Sukmawati, 2008).

Penelitian ini memakai penelitian dari Watimena (2007) sebagai jurnal acuan, disamping jurnal-jurnal yang lain sebagai jurnal pendukung. Dari beberapa jurnal tersebut diperoleh hasil yang berbeda-beda. Penelitian oleh Watimena (2007) memperoleh hasil bahwa motivasi, perilaku pemimpin, dan kesempatan pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendapatan Kabupaten Biak. Adapun hasil dari penelitian-penelitian lain yang diambil sebagai jurnal pendukung dalam penelitian ini adalah sebagai berikut, penelitian oleh Srie Yono, Teguh Djiwanto dan Manogar Hasibuan (2004) dengan hasil bahwa ada pengaruh dari insentif, motivasi, disiplin kerja dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai; penelitian oleh Listianto dan Setiaji (2005) dengan hasil bahwa motivasi, kepuasan kerja, dan variabel disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PDAM Surakarta; penelitian oleh Thoyib (2005)

diperoleh bahwa kepemimpinan, budaya dan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; penelitian oleh Sudiro (2009) memperoleh hasil bahwa komitmen keorganisasian dan kepuasan kerja berpengaruh positif pada tenaga edukatif; dan penelitian oleh Sukmawati (2008) diperoleh bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan.

Penelitian ini mengambil obyek penelitian pada PT. Nyonya Meneer Semarang yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jamu terbesar di Semarang, mempunyai jumlah karyawan yang besar yaitu 1213 karyawan (data diperoleh dari hasil wawancara kepada Kepala Bagian Produksi pada bulan Oktober 2010) dan merupakan perusahaan yang berdiri sejak tahun 1919. Diharapkan karena jumlah karyawan yang relatif besar dan lamanya PT. Nyonya Meneer beroperasi dibidangnya, maka survey kuesioner yang disebar dapat memberikan hasil yang dapat menjelaskan kerangka pikir teoritis yang diajukan penulis secara valid dan *reliable*

Berikut ini adalah hasil penyebaran kuesioner prasurvey tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang (tabel 1.1), dengan sampel sebanyak 30 responden dari 1213 total karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang yang dianggap dapat mewakili seluruh jumlah karyawan perusahaan, karena karyawan tersebut telah bekerja minimal selama 3 tahun, berpendidikan minimal Sekolah Menengah Atas (SMA) dan mempunyai jabatan sebagai ketua kelompok produksi. Variabel yang diberikan dalam kuesioner yang disebar diperoleh dari pengambilan variabel bebas yaitu dari beberapa jurnal penelitian yang dipakai sebagai acuan yaitu penelitian yang dilakukan oleh Watimena (2007), Sriyono, Teguh Djiwanto dan Manogar Hisabuan (2004), Sukmawati (2008), Thoyib (2005), Sudiro (2009) dan Listianto dan Setiaji (2005). Contoh survei kuesioner variabel-variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan terdapat pada lampiran A.

Tabel 1.1
Hasil Penelitian Variabel Yang Paling Mempengaruhi Kinerja
Karyawan Kepada 30 Responden

Variabel	Frekuensi	Presentase
1. Motivasi	8	26.67
2. Komitmen	1	3.33
3. Kepuasan Kerja	2	6.67
4. Kepemimpinan	6	20
5. Lingkungan Kerja	2	6.67
6. Pengembangan Karir	8	26.67
7. Kompensasi	3	10
Jumlah	30	100

Sumber : Penyebaran Kuesioner Survey, 2010

Dari hasil survei 7 variabel yang paling mempengaruhi kinerja karyawan di atas, terdapat 3 variabel yang memiliki frekuensi jawaban lebih besar diantara variabel-variabel yang lain yaitu Motivasi, Kepemimpinan dan Kesempatan Pengembangan Karir.

Dari hasil wawancara pada salah satu Kepala Bagian Produksi PT. Nyonya Meneer Semarang memperoleh hasil sebagai berikut, karyawan sering absen dan disaat jam istirahat siang karyawan tidak kembali ke perusahaan tepat pada waktunya, seharusnya jam 13.00 molor hingga jam 13.30m atau bahkan lebih. Kemudian diperoleh informasi juga bahwa karyawan bagian distributor tidak sungguh-sungguh menjalankan tugasnya, sehingga terjadi penundaan pengiriman barang, kemudian pimpinan yang kurang tegas dalam mengatur bawahannya karena kurangnya rasa sosialisasi antara pimpinan dan bawahan, sehingga tidak adanya komunikasi yang baik. Kurangnya peraturan yang mengikat para pegawai juga menjadi salah satu kendala sehingga masalah kedisiplinan kurang bisa diterapkan dengan jelas. Kesemua hal tersebutlah yang semakin jelas berdampak pada kinerja yang tidak baik (kurang maksimal) ke perusahaan.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas, maka penelitian ini mengambil judul penelitian yaitu “PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPEMIMPINAN DAN KESEMPATAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. NYONYA MENEER SEMARANG”.

1.2 Perumusan Masalah

Penelitian ini dilakukan karena adanya beberapa masalah yang dihadapi PT. Nyonya Meneer Semarang yang berhubungan dengan kinerja karyawan seperti karyawan sering absen dan disaat istirahat siang karyawan tidak kembali keperusahaan tepat pada waktunya, karyawan bagian distributor tidak sungguh-sungguh menjalankan tugasnya, sehingga terjadi penundaan pengiriman barang dan hal-hal lain yang sudah disebutkan diatas, maka dirumuskanlah pemikiran ini dalam perumusan masalah Bagaimana Pengaruh antara Motivasi, Kepemimpinan dan Kesempatan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan di PT. Nyonya Meneer Semarang. Dari perumusan masalah tersebut dapat dirinci dalam beberapa pertanyaan penelitian yang membutuhkan adanya jawaban yang terbangun dalam kerangka kerja konseptual untuk permasalahan dalam penelitian ini, pertanyaan penelitian tersebut adalah :

- 1) Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang ?
- 2) Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang ?
- 3) Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang ?
- 4) Bagaimana pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang ?

1.3 Tujuan dan kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini antara lain :

- 1) Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang.
- 4) Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi perusahaan dalam upaya mencapai kinerja karyawan yang baik dan profesional.

2. Bagi Penulis

Untuk menambah pengetahuan dan pengalaman dalam praktek, khususnya berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang.

3. Bagi Pihak Universitas Diponegoro Semarang

Dapat digunakan sebagai tambahan referensi dan bahan penelitian untuk menambah literatur penelitian tentang motivasi kerja, kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Nyonya Meneer Semarang.

1.4 Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi ini dibagi menjadi 5 (lima) bab, dimana masing-masing bab mempunyai isi dan uraian sendiri-sendiri, namun antara bab yang satu dan bab yang lainnya masih ada hubungannya dan saling mendukung.

Adapun gambaran yang jelas mengenai skripsi ini akan diuraikan dalam sistematika berikut:

- BAB I berisi PENDAHULUAN yang menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.
- BAB II berisi TELAAH PUSTAKA yang menguraikan landasan teori dan penelitian terdahulu, serta kerangka pemikiran dan hipotesis yang diajukan.
- BAB III berisi METODE PENELITIAN yang menguraikan variabel penelitian dan definisi operasional variabel, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis.
- BAB IV berisi HASIL DAN ANALISIS yang menguraikan deskripsi objek penelitian, serta analisis data dan interpretasi hasil.
- BAB V Berisi PENUTUP yang menguraikan simpulan, serta keterbatasan penelitian dan saran penelitian.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2001). Kinerja karyawan menurut Robbins (2006) adalah apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Selain itu kinerja juga dapat diartikan dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu, sehingga kinerja tersebut merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas.

Kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana ada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007: 153). Unsur-unsur yang dinilai dari kinerja karyawan menurut Sastrowiharjo (2006) antara lain :

a. Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

b. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan kinerja yang dicapai seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

c. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik dan tepat waktu.

d. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala ketetapan, dan peraturan.

e. Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.

f. Kerjasama

Kerjasama merupakan kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

g. Prakarsa

Prakarsa merupakan kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen.

2.1.1.2 Dimensi Kinerja Karyawan

Terdapat beraneka dimensi kinerja karyawan, banyak diantaranya yang tidak berkaitan, seseorang mungkin sangat tinggi pada suatu dimensi dan rendah pada dimensi lainnya. Dimensi kinerja karyawan antara lain dijelaskan sebagai berikut (Sastrowiharjo, 2006) :

a. Memikat dan menahan orang-orang di dalam organisasi.

Kebutuhan pertama dari setiap organisasi adalah memikat sejumlah orang ke dalam organisasi dan menahan di dalam organisasi dalam jangka waktu tertentu. Hal ini berarti bahwa agar organisasi berfungsi secara efektif, organisasi itu haruslah meminimalkan perputaran karyawan, ketidakhadiran dan keterlambatan. Maka dari itu dalam mengevaluasi kinerja karyawan, absensi, keterlambatan dan lamanya waktu dinas patut dipertimbangkan.

b. Penyelesaian tugas yang terandalkan

Tidaklah cukup bagi anggota-anggota organisasi hanya sekedar melapor kerja. Agar organisasi efektif, organisasi haruslah meraih penyelesaian tugas yang terandalkan dari anggota-anggotanya. Dengan kata lain tolok ukur

minimal kuantitas dan kualitas kinerja karyawan mestilah dicapai. Dimensi ini dapat dievaluasi secara memadai jika organisasi telah menyusun skala-skala penilaian subyektif yang terandalkan.

c. Perilaku-perilaku inovatif dan spontan

Perilaku dapat mempengaruhi efektifitas sebuah organisasi. Organisasi tidak dapat mengawasi segala kemungkinan dalam aktivitas-aktivitas sehingga efektifitasnya dipengaruhi oleh kesediaan karyawan-karyawannya untuk melakukan perilaku-perilaku inovatif dan spontan. Beberapa perilaku ini yang paling penting meliputi :

- 1) Kerja sama, artinya individu meminta bantuan dan rekan-rekan sejawatnya dan membantu mereka mencapai tujuan organisasional.
- 2) Tindakan-tindakan protektif, artinya karyawan-karyawan akan menghilangkan ancaman-ancaman terhadap organisasi.
- 3) Gagasan-gagasan konstruktif, artinya karyawan akan memberikan sumbangan gagasan-gagasan konstruktif dan kreatif untuk memperbaiki organisasi.
- 4) Sikap-sikap yang menguntungkan, artinya para karyawan berjuang mengembangkan sikap-sikap yang menguntungkan tentang organisasi diantara mereka sendiri, pelanggan dan masyarakat umum dengan demikian memfasilitasi rekrutmen dan penjualan.

2.1.1.3 Teknik dalam Menilai Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan (*performance appraisal*) secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja karyawan berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi organisasi dan dengan demikian pada kisaran berapa gaji sepatutnya diberikan kepada pekerjaan tersebut. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan (Sastrowiharjo, 2006) :

- a. Karakteristik situasi.
- b. Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja karyawan pekerjaan.
- c. Tujuan-tujuan penilaian kinerja karyawan.
- d. Sikap para karyawan dan manager terhadap evaluasi.

Karakteristik yang harus dimiliki oleh kriteria tersebut diharapkan berguna bagi penilaian kinerja karyawan. Karakteristik tersebut antara lain:

- a. Kriteria yang baik haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya.
- b. Kriteria yang baik haruslah mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja karyawan mereka.
- c. Kriteria yang baik haruslah sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan pemegang jabatan.
- d. Kriteria yang baik haruslah dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerja karyawan yang sedang dinilai.

Menurut Gomez dalam Sastrowiharjo (2006) dalam melakukan penelitian terhadap kinerja yang berdasarkan deskripsi pekerjaan secara spesifik (*judgement performance evaluation*) ini maka ada delapan dimensi yang perlu mendapatkan perhatian, antara lain:

1. *Quality of Work* (kualitas kerja)
Kualitas ini akan dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.
2. *Quantity of Work* (kuantitas kerja)
Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
3. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan)
Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan.
4. *Creativeness* (kreatifitas)
Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperative* (kerjasama)
Kesadaran untuk bekerja sama dengan orang lain.

6. *Initiative* (inisiatif)

Keaslian ide-ide yang disampaikan sebagai program organisasi dimasa yang mendatang.

7. *Dependerability* (ketergantungan)

Kesadaran dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penjelasan kerja.

8. *Personal Quality* (kualitas personil)

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, kemampuan dan integritas pribadi.

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu:

a. Tujuan evaluasi

Seorang manajer menilai kinerja dari masa lalu seorang karyawan dengan menggunakan rating deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

b. Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan di masa yang akan datang. Sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja karyawan adalah: sesuatu yang menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan.

Secara teoretikal berbagai metode dan teknik mempunyai sasaran yang sama, yaitu menilai prestasi kerja para karyawan secara obyektif untuk suatu kurun waktu tertentu dimasa lalu yang hasilnya bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan, seperti untuk kepentingan mutasi pegawai maupun bagi pegawai yang bersangkutan sendiri dalam rangka pengembangan karirnya. Untuk mencapai kedua sasaran tersebut maka digunakanlah berbagai metode pengukuran evaluasi kinerja karyawan menurut Husnan (1994) yang dewasa ini dikenal dan digunakan adalah:

1. *Ranking*, adalah dengan cara membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik.

Perbandingan karyawan dengan karyawan, adalah suatu cara untuk memisahkan penilaian seseorang ke dalam berbagai faktor.

2. *Grading*, adalah suatu cara pengukuran kinerja karyawan dari tiap karyawan yang kemudian diperbandingkan dengan definisi masing-masing kategori untuk dimasukkan kedalam salah satu kategori yang telah ditentukan.
3. Skala grafis, adalah metode yang menilai baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Masing-masing faktor tersebut, seperti misalnya kualitas dan kuantitas kerja, keterampilan kerja, tanggung jawab kerja, kerja sama dan sebagainya.
4. *Checklists*, adalah metode penilaian yang bukan sebagai penilai karyawan tetapi hanya sekedar melaporkan tingkah laku karyawan.

2.1.2 Motivasi Kerja

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi didefinisikan oleh Gomes (2003: 178) yaitu hal-hal yang berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan. Wexley dan Yulk dalam As'ad (2008) menjabarkan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007: 153) motivasi adalah dorongan yang membuat karyawan melakukan sesuatu dengan cara dan untuk mencapai tujuan tertentu. Tidak ada keberhasilan mengerjakan sesuatu, seperti mengelola karyawan, tanpa adanya motivasi baik dari manajer maupun dari karyawan.

Robbins (2006) mendefinisikan motivasi kerja adalah proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi umum terkait dengan upaya ke arah sasaran apa saja dengan menyempitkan fokus pada tujuan organisasi agar mencerminkan minat tunggal terhadap perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.

2.1.2.2 Kebutuhan Manusia dalam Motivasi Kerja

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yang dikemukakan oleh Maslow yang dikutip oleh As'ad, (2004), kebutuhan-kebutuhan manusia dapat digolongkan dalam lima tingkatan yaitu :

a. Kebutuhan Fisik (*Physiological Needs*)

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang amat primer, karena kebutuhan ini telah ada dan terasa sejak manusia dilahirkan ke bumi, misalnya : sandang, pangan dan tempat berlindung, sex dan kesejahteraan individu.

b. Kebutuhan rasa aman (*safety Needs*)

Kalau ini atau dikaitkan dengan kerja maka kebutuhan akan keamanan jiwanya sewaktu bekerja. Selain itu juga organisasi akan harga yang ditinggal sewaktu mereka bekerja. Perasaan aman juga menyangkut terhadap masa depan karyawan.

c. Kebutuhan-kebutuhan sosial (*Social Needs*)

Manusia pada hakekatnya adalah makhluk sosial, sehingga mereka mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial sebagai berikut :

a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dimana ia hidup dan bekerja.

b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting.

c. Kebutuhan untuk bisa berprestasi.

d. Kebutuhan untuk ikut serta.

d. Kebutuhan akan harga diri (*Esteem Needs*).

Situasi yang ideal ialah apabila harga diri (prestise) itu menimbulkan prestasi kerja. Akan tetapi tidak selalu demikian halnya. Dalam hal ini semakin tinggi kedudukan seseorang, maka akan semakin banyak hal yang digunakan sebagai simbol statusnya itu.

e. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self Aktualization*)

Ini diartikan bahwa setiap manusia ingin mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerjanya melalui pengembangan pribadinya. Oleh sebab itu

pada tingkatan ini orang cenderung untuk selalu mengembangkan diri dan berbuat yang paling baik.

2.1.2.3 Faktor-faktor Motivasi Kerja

Pendapat dari Herzberg yang dikutip oleh Hadari (2003). Ada dua faktor motivasi yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja yaitu :

a. *Motivational Factor (Motivators).*

Dari faktor ini antara lain adalah faktor prestasi (*achievement*), faktor pengakuan/penghargaan, faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi dan faktor pekerjaan itu sendiri. Dengan memahami faktor-faktor tersebut pemimpin dapat memotivasi bawahannya agar kegiatan mereka mencapai kepuasan yang diinginkan dan juga menguntungkan pencapaian tujuan organisasi.

b. *Kebutuhan Kesehatan Lingkungan Kerja (Hygiene Factors).*

Faktor ini dapat berbentuk upah/gaji, hubungan antara pekerja, supervisi teknis, kondisi kerja, kebijaksanaan organisasi dan proses administrasi organisasi.

2.1.3 Kepemimpinan

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut pendapat Wahjosumidjo (2005), kepemimpinan adalah sifat, watak, dan kualitas pribadi seorang pemimpin. Kualitas pribadi yang dimaksud adalah kondisi seorang pemimpin dengan sifat, perangai dan ciri-ciri yang dimilikinya. Tidak semua pemimpin mempunyai sifat-sifat kepemimpinan. Dimensi-dimensi yang mengindikasikan kepemimpinan meliputi : kapasitas (kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara), pencapaian/*achievement* (keserjanaan, keberhasilan), *responsibility*/ tanggung jawab (berdikari, berpikir maju, percaya diri), partisipasi (aktif, kemampuan bergaul, kerjasama, mudah menyesuaikan diri, status serta situasi).

Menurut pendapat Ordway Tead dalam Kartono (2003), kepemimpinan adalah kegiatan / aktivitas yang mempengaruhi orang-orang agar bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan.

Sesuai pendapat Anoraga dan Widiyanti (2003), kepemimpinan merupakan hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara suka rela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin tersebut. Berdasarkan pengertian diatas, kepemimpinan menggambarkan hubungan dan signifikan. Seseorang dengan kelompok orang yang keduanya mempunyai kepentingan dan tujuan yang sama. Dalam hal ini kelompok orang ini menganggap bahwa seseorang memiliki keahlian dan kelebihan khusus, sehingga seorang tersebut dapat mempengaruhi orang lain

Menurut pendapat Wahjosumidjo (2005) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah sebagai bentuk hubungan sekelompok orang, hubungan antara yang memimpin dan yang dipimpin, dimana hubungan itu mencerminkan seseorang atau kelompok orang berperilaku karena akibat adanya kewibawaan atau kekuasaan yang ada pada orang yang memimpin.

Kepemimpinan di suatu instansi, seperti di lingkungan sekolah akan berdampak pada kinerja karyawan dalam kaitannya dengan pekerjaan yang dilakukannya. Ketika Pimpinan selaku pengambil keputusan bersikap bijaksana dan profesional dalam memimpin karyawan yang dimilikinya, maka akan berpengaruh pada keseriusan karyawan dalam melakukan kegiatan operasional di perusahaan.

2.1.3.2 Tugas-tugas Pemimpin

Tugas-tugas pemimpin yang bisa dibedakan dari tugas anggota biasa, menurut Kartono (2003) adalah sebagai berikut :

- a. Dalam waktu yang relatif menjadi semakin pendek, kualitas pekerjaan dan tugas pemimpin mengandung banyak sekali dimensi inovasi dan perubahan-perubahan serba cepat.

- b. Pemimpin harus bisa dan mampu melaksanakan kebijakan/*policy* yang bijaksana dan mampu mengadakan seleksi secara cermat, tepat dari banyak alternatif.
- c. Bila tugas anggota / bawahan berkualitas statis, lebih banyak pasif dan patuh mengikuti, maka tugas pemimpin sifatnya unik, lentur, luwes / fleksibel dan tidak banyak dibatasi oleh standar-standar serta norma ketat.
- d. Seorang Pemimpin harus bisa menterjemahkan atau menjabarkan ide-ide, konsep dan kebijaksanaan organisasi dalam bahasa aksi yaitu bentuk perintah, komando dan intruksi-intruksi yang jelas sehingga dapat dipahami dan dilaksanakan oleh segenap anggota kelompoknya.
- e. Di dalam struktur piramida, pemimpin tertinggi mempunyai kewibawaan tertinggi, kekuasaan paling besar dan pertanggung jawaban paling berat sekaligus memikul beban resiko paling berat.
- f. Tugas pemimpin harus bisa berfikir kreatif, orisinal, otentik dan futuristik (dia bisa melihat jauh ke depan).
- g. Di samping memiliki kekuasaan dan kewibawaan, pemimpin harus dapat membangunkan sikap kooperatif dan partisipatif pada setiap pengikutnya agar mereka bersedia memberikan kontribusi sebesar-besarnya kepada organisasi.
- h. Dengan kekuasaan dan kewibawaannya, pemimpin juga berfungsi sebagai juri (wasit) dan hakim bagi segala konversi dan “permainan” organisasi.
- i. Kepemimpinan juga menyangkut keseimbangan dan signifikan pelaksanaan tugas-tugas dan kegiatan-kegiatan inovatif dan kreatif.
- j. Tugas pemimpin yang paling sulit adalah pengambilan keputusan yang memungkinkan berlangsungnya semua kerangka kerja secara efektif dan efisien.
- k. Tugas kepemimpinan merupakan tugas yang berat karena dibebani dengan tanggung jawab etis/moral untuk memutuskan satu seleksi dan keputusan di tengah-tengah berbagai macam peristiwa yang tidak pasti, belum dikenal dan muncul secara mendadak, secara tidak terduga.

Selanjutnya agar legalitas kepemimpinan dapat dilaksanakan dengan sempurna, maka perlu keseimbangan itu dilengkapi dengan teknik kepemimpinan. Teknik kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai cara bertindak pemimpin dengan bantuan alat-alat fisik dan macam-macam kemampuan praktis untuk mewujudkan kepemimpinan. Dimasukkan ke dalam kategori kepemimpinan ini dan signifikan lain ialah etika profesi pemimpin, kebutuhan dan motivasi, dinamika kelompok, komunikasi, kemampuan pengambilan keputusan dan ketrampilan berbisnis. Di dalam penggunaan teknik-teknik kepemimpinan tersebut diatas akan mendorong setiap anggota kelompok untuk melaksanakan kewajiban dengan kesadaran dan tanggung jawab organisasi.

2.1.4 Kesempatan Pengembangan Karier

2.1.4.1 Pengertian Kesempatan Pengembangan Karier

Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, karena perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi (Simamora, 2006) Pengembangan karir merupakan suatu pendekatan kegiatan secara formal untuk peningkatan atau perbaikan, pertumbuhan, kepuasan kerja, pengetahuan dan kemampuan karyawan agar dapat memastikan bahwa orang-orang yang berkualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia ketika dibutuhkan, dengan demikian perencanaan dan pengembangan karir yang jelas dan mantap akan membantu karyawan dan organisasi dalam meraih sukses.

Menurut Andrew J. Dubrin (1982) dalam Prabu (2004: 77) dikemukakan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Siagian (2001) mendefinisikan pengembangan karir adalah suatu langkah yang ditempuh perusahaan untuk menghadapi tuntutan tugas karyawan dan untuk

menjawab tantangan masa depan dalam mengembangkan sumber daya manusia di perusahaan yang merupakan suatu keharusan dan mutlak diperlukan.

2.1.4.2 Tujuan Kesempatan Pengembangan Karier

Tujuan pengembangan karier dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin (1982) dalam Prabu (2004: 78) adalah :

- a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan dalam pengembangan karier karyawan yang merupakan hubungan timbal balik yang bermanfaat bagi kesejahteraan karyawan dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.
- b. Menunjukkan Hubungan Kesejahteraan Pegawai
Perusahaan merencanakan karier pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
- c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.
Pengembangan karier membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- d. Memperkuat Hubungan antara Pegawai dan Perusahaan
Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
- e. Membuktikan Tanggung Jawab Sosial
Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
- f. Membantu Memperkuat Pelaksanaan Program-program Perusahaan
Pengembangan karier membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
- g. Mengurangi *Turnover* (pergantian karyawan karena mengundurkan diri) dan Biaya Kepegawaian

Pengembangan karier dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

h. Mengurangi Keusangan Profesi dan Manajerial

Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

i. Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan Pegawai

Perencanaan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian

j. Menggiatkan Suatu Pemikiran (Pandangan) Jarak Waktu yang Panjang

Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

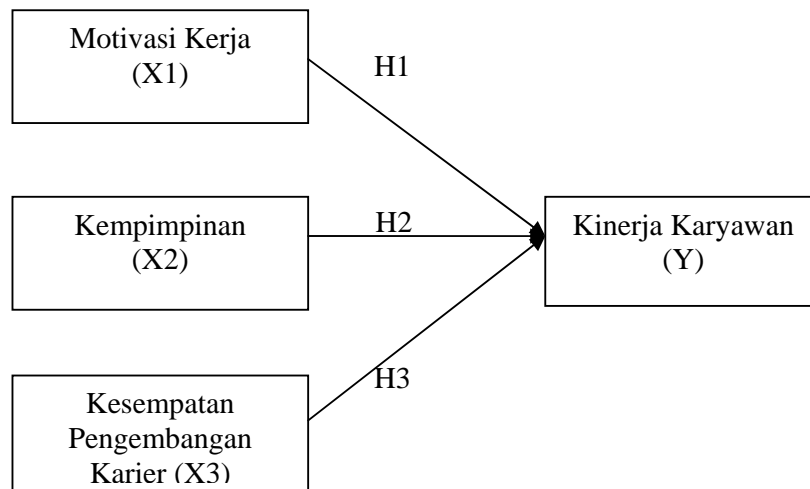
Tahun	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
2009	Achmad Sudiro	Pengaruh Komitmen Keorganisasian dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Tenaga Edukatif/Dosen (Studi di Universitas Brawijaya Malang)	Variabel bebas : Komitmen dan Kepuasan Kerja. Variabel terikat : Kinerja Tenaga Edukatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif pada Kinerja Tenaga Edukatif.
2008	Fatima Sukmawati	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, dan kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT.Pertamina(Persero)	Variabel bebas : Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, Kompensasi Variabel terikat : Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

		UPMS III Terminal Transit Utama Balongan, Indramayu		
2007	Abubakar Watimena	Pengaruh Motivasi, Perilaku Pemimpin, dan Kesempatan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Biak Papua.	Variabel bebas : Motivasi Perilaku Pemimpin, dan Kesempatan Pengembangan Karier. Variabel terikat : Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian diperoleh bahwa motivasi, perilaku pemimpin, dan kesempatan pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2005	Armanu Thoyib	Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja : Pendekatan Konsep	Variabel bebas : Kepemimpinan, Budaya, Strategi. Variabel terikat : Kinerja Organisasi (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya dan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2005	Toni Listianto dan Bambang Setiaji	Pengaruh Motivasi, Kepuasan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Kota Surakarta)	Variabel bebas : Motivasi, Kepuasan, Dan Disiplin Kerja. Variabel terikat : Kinerja Organisasi (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil analisis regresi linier berganda variabel motivasi, kepuasan kerja, dan variabel disiplin kerja terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan masing-masing pada tingkat signifikansi 1%. Hasil pengujian menunjukkan pemilihan variabel motivasi, kepuasan kerja, variabel disiplin kerja dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan PDAM Surakarta.
2004	Srie Yono, Teguh Djiwanto dan Manogar Hasibuan	Analisis pengaruh insentif, motivasi, disiplin kerja dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada badan pengelolaan keuangan daerah kab. Banyumas.	Variabel bebas : insentif, motivasi, disiplin kerja, dan budaya kerja. Variabel terikat : Kinerja Organisasi (Y)	Hasil penelitian diperoleh bahwa ada pengaruh dari insentif, motivasi, disiplin kerja, dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor badan pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Banyumas. Pengaruh ini bersifat positif artinya semakin tinggi tingkat insentif, semakin tinggi motivasi, semakin baik disiplin

				kerja dan juga semakin baik budaya kerja maka kinerja pegawai BPKD Kabupaten Banyumas juga akan semakin baik.
--	--	--	--	---

2.3 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan pasti menginginkan kinerja yang tinggi dari karyawan-karyawannya. Kinerja karyawan tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel yaitu : (motivasi kerja, kepemimpinan, dan kesempatan pengembangan karir). Bila seorang karyawan dalam melakukan kegiatan atau suatu tugas dari suatu perusahaan dengan motivasi yang tinggi, maka tidak menutup kemungkinan karyawan tersebut akan memberikan kinerja yang tinggi. Motivasi tersebut bisa datang dari pimpinannya karena sikap pemimpin mampu memberikan efek terhadap kinerja bawahannya. Tentunya sikap pemimpin yang dimaksud adalah sikap yang mendukung kearah kemajuan perusahaan, yang mengerti bawahannya dan mampu mempengaruhi bawahannya untuk berbuat sesuatu karena pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang membuat bawahan mampu mengeluarkan kemampuan terbaiknya. Pengembangan karir dapat membantu karyawan/ pekerja merencanakan karir masa depan di perusahaan/ organisasinya yang ditujukan agar perusahaan berkembang (maju). Dari uraian diatas dapat dihasilkan kerangka pemikiran. Kerangka pemikiran tersebut ditampilkan dalam bentuk variabel, yang menunjukkan adanya pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat yaitu Motivasi kerja, Kepemimpinan, dan Kesempatan pengembangan karir (variabel bebas/*independen*) dan Kinerja karyawan (variabel terikat/*dependen*). Dalam variabel kerangka pemikiran tersebut terdapat anak panah yang menunjukkan pengaruh variabel bebas/*independen* terhadap variabel terikat/*dependen*. Kerangka pemikiran teoritis ditampilkan sebagai berikut :



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Untuk Penelitian

2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu pertanyaan yang dikemukakan yang masih lemah kebenarannya sehingga perlu dibuktikan kenyataannya. Hipotesis dalam penelitian ini antara lain :

1. motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. kesempatan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian ini meliputi :

- a. Variabel dependen disebut juga variabel terikat, disini yang merupakan variabel dependen adalah kinerja karyawan(Y). Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2001:67)
- b. Variabel independen disebut juga variabel bebas, dalam penelitian ini yang merupakan variabel independen adalah motivasi (X1), kepemimpinan (X2), dan kesempatan pengembangan karir (X3). Motivasi adalah pemberian gaya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang bekerja agar efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan (Winardi 2000: 135), kepemimpinan adalah seseorang yang bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan yang ada di sebuah organisasi/ perusahaan (Siagian 2001:28). Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, karena perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi (Simamora 1995:504 dalam Watimena, 2007).

3.1.2 Definisi Operasional

Untuk mengukur suatu variabel di dalam suatu penelitian perlu adanya definisi operasional. Yang dimaksud dengan definisi operasional adalah mengoperasionalkan variabel-variabel untuk dapat diukur, maka ditentukan definisi operasionalnya sebagai berikut :

- 1) Motivasi Kerja (X_1), indikatornya adalah sebagai berikut (Parrek, Udai, 1985 dalam Masud, 2004: 262) :
 - Karyawan menikmati pekerjaan yang menantang dan sukar

- Karyawan memberikan saran dan ide yang baru untuk kepentingan perusahaan
 - Semua pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana
 - Penghargaan kepada karyawan yang berpengalaman
 - Pencarian hal baru untuk menolong karyawan lain
 - Jalinan hubungan baik dengan orang lain
- 2) Kepemimpinan (X_2), indikatornya adalah sebagai berikut (Javidan, Mansour dan David A Waldman, 2003 dalam Masud, 2004: 382) :
- Bekerja keras
 - Menyampaikan dengan jelas arah tujuan yang diinginkan bawahan
 - Mengakui dan menghargai kinerja bawahan secara terbuka
 - Memberikan inspirasi kepada karyawan untuk melakukan kewajiban
- 3) Kesempatan Pengembangan Karir (X_3), indikatornya adalah sebagai berikut (Prabu, 2004: 77) :
- Perusahaan membantu pegawai dalam pencapaian tujuannya
 - Perusahaan merencanakan karier pegawai
 - Kerja keras pegawai untuk mencapai kedudukan yang diinginkan
 - Memilih jalan yang baik dalam mencapai kedudukana yang lebih baik
 - Memanfaatkan kesempatan (peluang) yang ada dalam situasi persaingan meraih kedudukan yang lebih baik
- 4) Kinerja karyawan (Y)
- Kinerja mengandung arti perbandingan antara hasil yang dicapai (keluaran) dengan keseluruhan sumber daya (masukan) yang digunakan persatuan waktu. Indikator-indikatornya (Tsui, Anne S., Jone L. Pearce dan Lyman W. Porter, 1997 dalam Masud, 2004: 213) :
- Kesesuaian kualitas kerja karyawan dengan standar yang ditetapkan perusahaan
 - Karyawan bekerja dengan lebih keras daripada yang seharusnya
 - Kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan tergolong baik
 - Ketepatan karyawan dalam melakukan pekerjaan
 - Pengetahuan karyawan berkaitan dengan pekerjaan utama adalah baik

- Kreativitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan utamanya adalah baik

3.2 Penentuan Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan unsur-unsur dari subyek penelitian yang memiliki satu atau beberapa karakteristik yang sama. Secara khusus, dalam riset-riset SDM, populasi dan sampel biasanya muncul pada saat penelitian dilakukan di perusahaan dengan jumlah karyawan yang besar. Sedangkan di perusahaan dengan jumlah karyawan sedikit, misal 50 orang, sering kali sampel tidak digunakan dan penelitian dilakukan terhadap seluruh karyawan atau populasi (Arikunto, 2002: 108). Dalam penelitian ini mengambil populasi pada para karyawan di PT. Nyonya Meneer Semarang yaitu sebanyak kurang lebih 1213 orang.

Sampel adalah sebagian atau wakil yang diteliti dalam populasi (Arikunto, 2002: 109). Metode pengambilan sampel yaitu *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel berdasarkan kriteria-kriteria antara lain : karyawan yang diambil sebagai sampel merupakan karyawan yang telah bekerja minimal selama 3 tahun. Untuk menentukan ukuran sampel dari suatu populasi dapat digunakan pendekatan rumus Slovin sebagai berikut (Umar, 1999:99) :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{1213}{1 + 1213 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{1213}{1 + (1213) (0,1)^2} = \frac{1213}{1 + 12,13} = 92,38$$

dibulatkan menjadi 100 responden

Dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir 10%.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif. Data kuantitatif bersifat terstruktur, ragam data yang diperoleh dari sumbernya, misalnya pendapat para karyawan yang ditanyai atau objek yang diamati cenderung berpola lebih terstruktur, sehingga lebih mudah dibaca periset. Kondisi ini dimungkinkan sebab dalam mengumpulkan data, periset menggunakan alat yang terstruktur, misalnya alternatif jawaban terhadap pertanyaan yang disampaikan kepada responden. Jadi responden sekedar memilih jawaban yang sesuai pendapatnya (Istijanto 2006: 33). Periset adalah “ tangan kedua’ yang sekedar mencatat, mengakses, atau yang meminta tersebut (yang kadang sudah berwujud informasi) ke pihak lain yang telah mengumpulkannya dilapangan.

3.3.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder.

- Data Primer

Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya sebagai obyek penelitian. Dalam hal ini langsung dari kuesioner.

- Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari data yang ada telah diperoleh sebelumnya, yaitu dokumen dan literatur seperti : buku dan jurnal penelitian.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah : (Umar, 1999:101) :

- 1) Metode Interview

Metode interview yaitu suatu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan mengadakan tanya jawab sepihak dan dikerjakan secara sistematis dan berlandaskan pada tujuan penelitian. Dalam penelitian ini dilakukan interview kepada karyawan PT. Nyonya Meneer sebelum dilakukan

pengisian kuesioner sebagai verifikasi bahwa responden merupakan karyawan yang telah bekerja minimal selama 3 tahun.

2) Metode Observasi Langsung

Metode observasi langsung merupakan suatu metode pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung (tanpa alat) terhadap gejala obyek yang diteliti, baik yang dilakukan dalam situasi sebelumnya maupun dalam situasi yang khusus diadakan. Penelitian ini melakukan observasi atau pengamatan langsung ke PT. Nyonya Meneer Semarang yang beralamat di Jalan Raya Kaligawe Km. 4 Semarang.

3) Metode Kuesioner

Metode kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menghadapkan responden, terutama dalam hal yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini kuesioner diberikan kepada 100 responden yang merupakan karyawan yang telah bekerja minimal selama 3 tahun di PT. Nyonya Meneer Semarang.

3.5 Metode Analisis Data

3.5.2 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif menggunakan dasar pendekatan angka. Hal ini sesuai dengan kata ‘kuantitatif’ yang mengandung makna hitungan atau angka, sehingga proses pemberian skala pada data mentah banyak diharapkan disini. Pendekatan kuantitatif mempunyai beberapa manfaat. Pertama, angka mempermudah penginterpretasian hasil secara objektif. Kedua, hasil analisisnya berupa angka memiliki standar, sehingga mempermudah perbandingan. Ketiga, temuan dalam bentuk angka mempermudah generalisasi atau kesimpulan.

Hasil akhirnya dianggap mewakili seluruh karyawan dengan menggunakan skala Likert sebagai berikut (Istijanto, 2006) :

Untuk jawaban Sangat Tidak Setuju	nilai = 1
Untuk jawaban Tidak Setuju	nilai = 2
Untuk jawaban Ragu-Ragu	nilai = 3
Untuk jawaban Setuju	nilai = 4
Untuk jawaban Sangat Setuju	nilai = 5

3.5.3 Validitas Dan Reliabilitas

Analisis validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen (Arikunto, 2002: 144). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi *Product Moment Pearson* dengan menggunakan program SPSS versi 13.

Untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu data, dapat dilihat melalui tabel validitas dan reliabilitas. Data dikatakan valid apabila nilai r hitung $>$ r tabel (Ghozali, 2005: 135). Uji reliabilitas untuk mengetahui sejauhmana data dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama atau dapat dikatakan untuk menunjukkan adanya persesuaian antara sesuatu yang diukur dengan jenis alat pengukur yang dipakai. Adapun dalam pengujian reliabilitas ini menggunakan rumus alpha (Sugiyono, 2001: 235).

$$R_{11} = \left[\frac{K}{(K-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \delta_b^2}{\delta_t^2} \right]$$

Dimana :

R_{11} = Reliabilitas instrumen

K = Banyaknya butir pernyataan

$\sum \delta_b^2$ = Jumlah varian butir

δ_t^2 = varian total

Dengan taraf signifikan (α) = 0,6, apabila $r_{xy} >$ r tabel, maka questioner sebagai alat pengukur sudah memenuhi syarat reliabilitas.

3.5.4 Teknik Analisis Data

3.5.4.1 Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Bertujuan menguji apakah dalam model regresi, residu dari persamaan regresi distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Caranya adalah dengan melihat normal *probability plot* yang membandingkan

distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal. Jika distribusi data adalah normal maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonal. Adapun cara analisis yang dilakukan adalah dengan menggunakan grafik normal plot, dimana :

- a. Jika penyebaran data mengikuti garis normal, maka data berdistribusi normal.
- b. Jika penyebaran data tidak mengikuti garis normal, maka data distribusi tidak normal. (Ghozali, 2005)

2. Uji Multikolonieritas

Bertujuan untuk menguji model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (*independen*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel – variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antara sesama variabel bebas sama dengan nol. Langkah menganalisis asumsi multikolinieritas yaitu :

- Jika nilai VIF lebih kecil dari angka 5 maka tidak terjadi problem multikolinieritas.
- Jika nilai VIF lebih dari angka 5 maka terjadi problem multikolinieritas. (Santoso, 2001)

3. Uji Heteroskedastisitas

Bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas atau yang terjadi Heteroskedastisitas. Kebanyakan data *cross section* mengandung situasi Heteroskedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang dan besar). Cara menganalisis asumsi heteroskedastisitas dengan melihat grafik *scatter plot* dimana :

- Jika penyebaran data pada scatterplot teratur dan membentuk pola tertentu (naik turun, mengelompok menjadi satu) maka dapat disimpulkan terjadi problem heterosdastisitas.
- Jika penyebaran data pada scatterplot tidak teratur dan tidak membentuk pola tertentu (naik turun, mengelompok menjadi satu) maka dapat disimpulkan tidak terjadi problem heterosdastisitas (Ghozali, 2005: 105)

3.5.4.2 Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas yaitu gaji dan kepuasan kerja terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Bentuk regresi linier berganda adalah sebagai berikut : (Hasan, 2002: 249).

$$Y = \beta_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

Y = variabel terikat (kinerja karyawan)

X₁ = variabel bebas (motivasi kerja)

X₂ = variabel bebas (kepemimpinan)

X₃ = variabel bebas (kesempatan pengembangan karir)

β₀ = konstanta

b_{1,2,3} = koefisien regresi masing-masing variabel bebas

Dengan menggunakan persamaan nominal regresi linier berganda di atas, dapat ditemukan besarnya koefisien b₁, b₂ dan b₃ sehingga dapat ditentukan bentuk persamaan regresi.

3.5.4.3 Uji Hipotesis

1. Uji Hipotesis Secara Parsial dengan Uji t

Adalah uji yang digunakan untuk menyatakan signifikansi pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Untuk menguji variabel yang berpengaruh antara motivasi kerja (X₁), kepemimpinan (X₂) dan kesempatan pengembangan karir (X₃)

terhadap kinerja karyawan (Y), maka dilakukan pengujian dengan t-test. Dapat dilihat pada langkah-langkah di bawah ini :

- a. Hipotesis yang akan diuji dengan taraf nyata (α) = 5% (uji dua arah)

$H_0 : \beta = 0$ artinya tidak ada pengaruh antara motivasi kerja (X_1), kepemimpinan (X_2) dan kesempatan pengembangan karir (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) secara parsial (individu)

$H_a : \beta > 0$ artinya ada pengaruh antara motivasi kerja (X_1), kepemimpinan (X_2) dan kesempatan pengembangan karir (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) secara parsial (individu)

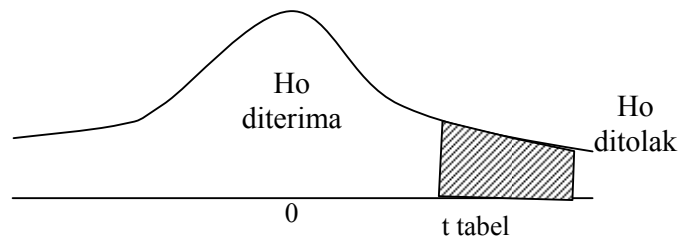
- b. Rumus pengujian untuk korelasi product moment

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana :

r^2 = koefisien determinasi

n = jumlah sampel



Gambar 3.1 : Uji t Satu Arah (Sisi Kanan)

- c. Kesimpulan :

- Apabila $t \text{ hitung} < - t \text{ tabel}$ atau $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, maka H_0 ditolak artinya ada pengaruh antara ada pengaruh antara motivasi kerja (X_1), kepemimpinan (X_2) dan kesempatan pengembangan karir (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) secara parsial (individu)

- Apabila t hitung $>$ t tabel atau t hitung $<$ t tabel, maka H_0 diterima, artinya tidak ada pengaruh antara motivasi kerja (X_1), kepemimpinan (X_2) dan kesempatan pengembangan karir (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) secara parsial (individu)

2. Uji Hipotesis Secara Simultan dengan Uji F

Adalah uji yang digunakan untuk menyatakan signifikansi pengaruh variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (y) yang dilakukan dengan uji F yang diuji dengan taraf nyata (α) = 5% (uji satu arah) dapat dilihat di bawah ini :

- a. Hipotesis yang akan diuji adalah sebagai berikut :

$H_0 : \beta_{1,2,3} = 0$ artinya tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja (X_1), kepemimpinan (X_2) dan kesempatan pengembangan karir (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) secara simultan (bersama-sama)

$H_a : \beta_{1,2,3} > 0$ artinya ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja (X_1), kepemimpinan (X_2) dan kesempatan pengembangan karir (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) secara simultan (bersama-sama)

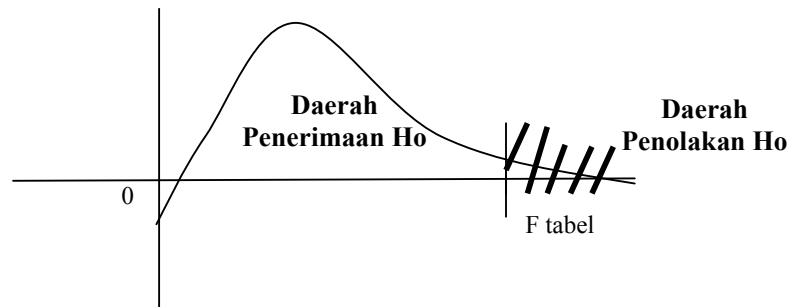
- b. Rumus pengujian untuk uji F :

$$F = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Dimana :

k = jumlah variabel bebas

R^2 = koefisien determinasi



Gambar 3.2 :Uji F Satu Arah

c. Kesimpulan

- Apabila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak artinya motivasi kerja (X_1), kepemimpinan (X_2) dan kesempatan pengembangan karir (X_3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) secara simultan (bersama-sama)
- Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak atau H_a diterima artinya motivasi kerja (X_1), kepemimpinan (X_2) dan kesempatan pengembangan karir (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) secara simultan (bersama-sama).

3.5.4.4 Koefisien Determinasi

Analisis ini digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel bebas (X) dalam menjelaskan variabel tidak bebas (Y) yang besarnya merupakan kuadrat dari koefisien korelasi dan penggunaannya dinyatakan dalam prosentase. Koefisien determinasi dapat dicari dengan rumus sebagai berikut : (Santoso, 2001)

$$R = r^2 \times 100\%$$

Dimana :

R = koefisien determinasi

r = koefisien korelasi