

**ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA,
PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN**

**(Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT Temprina Media
Grafika Jawa Pos Group Cabang Semarang)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
Pada program sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh:

ERSANI ADHITYA WIYANI

NIM. 12010111130027

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2015

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Ersani Adhitya Wiyani

Nomor Induk Mahasiswa : 12010111130027

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH MOTIVASI
KERJA, PENGEMBANGAN KARIR
DAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN (STUDI
PADA KARYAWAN BAGIAN
PRODUKSI PT TEMPRINA MEDIA
GRAFIKA JAWA POS GROUP
CABANG SEMARANG)**

Dosen Pembimbing : Drs. H. Mudji Rahardjo, SU

Semarang, 12 Mei 2015

Dosen Pembimbing,

Drs. H. Mudji Rahardjo, SU
NIP. 195212071978031001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Ersani Adhitya Wiyani

Nomor Induk Mahasiswa : 12010111130027

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA,
PENGEMBANGAN KARIR DAN
KOMITMEN ORGANISASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(STUDI PADA KARYAWAN BAGIAN
PRODUKSI PT TEMPRINA MEDIA
GRAFIKA JAWA POS GROUP CABANG
SEMARANG)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 3 Juni 2015

Tim Penguji :

1. Drs. H. Mudji Rahardjo, SU (.....)
2. Dra. Rini Nugraheni, MM (.....)
3. Ismi Darmastuti, S.E., M.Si. (.....)

PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Ersani Adhitya Wiyani, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA, PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT TEMPRINA MEDIA GRAFIKA JAWA POS GROUP CABANG SEMARANG)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa 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 atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagian tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan akan 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 dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 12 Mei 2015
Yang membuat pernyataan,

Ersani Adhitya Wiyani
NIM: 12010111130027

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Tak perlu menjelaskan tentang dirimu pada siapapun. Karena yang menyukaimu tidak membutuhkannya. Dan yang membencimu tidak akan memercayainya”.

(Ali bin Abi Thalib)

“La ilaha illa anta subhanaka inni kuntu minaz zalimin”.

(Kalimah ini memiliki rahasia untuk menghilangkan segala kesusahan)

“Allah knows you’re tired, Allah knows it’s difficult. You must also know that Allah would never put you in a situation you couldn’t handle (God does not burden any soul)”.

(Ayat 286. Al-Baqara)

“Keep the faith. Keep Working Hard and Great Things Will Come”.

(THEGOODQUOTE)

Sebuah persembahan bagi kedua orang tua tercinta, Papa Erwin dan Mama Rania

Kakak yg selalu berjuang demi adiknya, Agi Adhitya

Dan seluruh teman-teman terbaik

ABSTRACT

Development of a printing industry not only promote the quality, timeliness and quality and quantity as requested, but also requires the management of human resource is appropriate. This study aims to explain how the variables influence of work motivation, career development and organizational commitment to the employee performance on PT Temprina Media Grafika Semarang.

The population used in this study were all employees of PT Temprina Media Grafika Semarang numbering 65 people. The sampling technique was conducted by the method of jenuh sampling. The analytical method used is multiple regression analysis. The results of a study reported regression equation as follows: $Employee\ Performance = 0,200X_1 + 0,366X_2 + 0,671X_3$

Based on the test instrument, the indicators are valid and reliable. In the classical assumption, there are no symptoms multicollinearity, does not occur heteroscedasticity, and normal distribution of data. The coefficient of determination shows the figure of 0.741 which means that the variables of employee performance is influenced by variables of work motivation, career development and organisational commitment amounting to 74.1 %. The results showed that work motivation, career development and organisational commitment positive and significant impact employees performance of PT Temprina Media Grafika Semarang either partially or simultaneously.

Keywords: *Work Motivation, Career Development, Organisational Commitment, Employee Performance*

ABSTRAK

Pengembangan suatu industri percetakan di samping mengedepankan mutu, kualitas dan ketepatan waktu serta jumlah sesuai yang diminta, tetapi juga membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana pengaruh motivasi kerja, pengembangan karir dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada PT Temprina Media Grafika Semarang.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Temprina Media Grafika yang berjumlah 65 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *sampling* jenuh. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian mendapatkan persamaan regresi sebagai berikut: $Kinerja\ Karyawan = 0,200X_1 + 0,366X_2 + 0,671X_3$

Berdasarkan uji instrumen, indikator-indikator bersifat valid dan reliabel. Pada uji asumsi klasik, tidak ada gejala multikolonieritas, tidak terjadi heterokedastisitas, dan data berdistribusi secara normal. Koefisien determinasi menunjukkan angka sebesar 0,741 yang artinya variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel motivasi kerja, pengembangan karir dan komitmen organisasional sebesar 74,1%. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, pengembangan karir dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Temprina Media Grafika Semarang baik secara parsial maupun secara simultan.

Kata kunci: Motivasi Kerja, Pengembangan Karir, Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala karunia, rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **ANALISIS PENGARUH MOTIVASI KERJA, PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT TEMPRINA MEDIA GRAFIKA JAWA POS GROUP CABANG SEMARANG)**. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam penyusunan dan penyelesaian skripsi ini penulis menyadari bahwa penelitian yang telah dilakukan tidak terlepas dari bantuan beberapa pihak yang terus memberikan dorongan, bimbingan dan saran. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan pertolongan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Kedua orang tua tercinta, Bapak Erwin (Alm.) dan Ibu Rania Fauzia serta seluruh keluarga besar R.H. Andi Suwandi dan Oom Sutinah atas cinta dan kasih sayang serta selalu memberikan semangat, pengorbanan dan doa yang tak pernah putus selama penulis menempuh pendidikan di jenjang perguruan tinggi.
3. Bapak Dr. *Suharnomo*, S.E., M.Si. selaku dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

4. Drs. H. Mudji Rahardjo, SU. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak bimbingan dan masukan yang sangat bermanfaat kepada penulis selama menempuh pendidikan di perguruan tinggi dan pembuatan skripsi ini.
5. Drs. H. Mudiantono, M.Sc. selaku dosen wali yang telah memberikan waktunya untuk menjadi wali selama penulis menjadi mahasiswi S1 Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
6. Seluruh dosen dan staf Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis dan atas bantuan yang telah diberikan dalam bidang akademik dan pelayanan mahasiswa.
7. Bapak Yusi Adrianto, selaku ketua divisi HRD & Umum PT Temprina Media Grafika Semarang yang telah memberikan kesempatan dan mengizinkan kepada penulis untuk melakukan penelitian di PT Temprina Media Grafika Semarang, serta seluruh staf karyawan atas kesediaannya membantu dan meluangkan waktu untuk menjadi responden dalam penelitian ini.
8. Sahabat terbaik, DOUBLE R. Terimakasih untuk segala kisah, drama dan petualangannya (Iga, Dini, Diana, Asha, Winda, Teja, Resty, Amel, Meirina, Izza, Mbak Nabilla, Fahmi, Feri, Rido, Rizky Anandia, Rizky TP, Dimas, Soni, Reza, Galih, Nano, Tito).
9. Seluruh rekan-rekan mahasiswa jurusan Manajemen angkatan 2011, Good luck. See you on top.

10. Rekan – rekan kerja BEM FEB UNDIP (Mas Anas, Mas Hafizh, Mba Indri, Mba Icha, Mas Hendi, Mas Aditya Dasha, Mas Theo, Mas Preketek, Mas Adam, Mas Bowo, Asha, Akram, Izza, Sheyla, Aji, Asmarasa, Puspa, Putri, Ibna, Ria, Ifel, Ajeng, Emma, Indra Laksamana, Indra Aryudanto, Sumangga dan lain-lain) yang senantiasa pernah memberikan pengalaman, nilai kekeluargaan dan kebersamaan yang hangat.
11. Teman-teman kosan Omah Ijo (Rara, Ika, Mba Arum, Mba Narti, Putri, Dwi, Yani, Himas, Mba Dini, Pipin, Silvi) yang senantiasa memberi dukungan dan semangat dalam keseharian selama menjalankan perkuliahan.
12. Teman-teman Semarang-an (Gendut, Gecha, Gilang, Galih, Sasa, Abange, Sombret,) terimakasih untuk segala bentuk dukungannya, sukses untuk kalian semua, sampai berjumpa kembali di lain waktu.
13. Teman-teman KKN TIM II UNDIP Desa Banyuadem (Ade, Wildand, Azzalea, WTO, Novi, Dugy, Mba Puput, Azzam dan Pak Korcam) yang telah memberikan pengalaman selama 35 hari. Semoga silaturahmi tetap terjaga.
14. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Semoga amal dan budi baik yang telah diberikan kepada penulis mendapat imbalan yang berlipat dari Allah SWT. Penulis sadar bahwa dalam penyusunan skripsi masih banyak kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan

serta pengalaman penulis. Skripsi ini masih jauh dari sempurna sehingga penulis sangat berharap atas kritik dan saran dari berbagai pihak untuk penyempurnaannya. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, 12 Mei 2015

Penulis

Ersani Adhitya Wiyani

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB 1: PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	8
1.3.1. Tujuan Penelitian.....	8
1.3.2. Kegunaan Penelitian	9
1.4. Sistematika Penulisan	9
BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA.	11
2.1. Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu.....	11
2.1.1. Kinerja Karyawan.....	11
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan	11
2.1.1.2 Manfaat Penilaian Kinerja.....	11
2.1.1.3 Dimensi Kinerja	12
2.1.2. Motivasi Kerja	13
2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja.....	13
2.1.2.2 Jenis Motivasi	14
2.1.2.3 Metode Motivasi	15
2.1.2.4 Teori Motivasi.....	15
2.1.3. Pengembangan Karir	17
2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir.....	17
2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir	18

2.1.4. Komitmen Organisasional	20
2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasional	20
2.1.4.2 Dimensi Komitmen Organisasional	21
2.2. Hubungan Antar Variabel	22
2.2.1 Hubungan Antara Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	22
2.2.2 Hubungan Antara Pengembangan Karir Kinerja Karyawan	23
2.2.3 Hubungan Antara Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan	24
2.3. Penelitian Terdahulu	26
2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis	30
2.5. Hipotesis	31
BAB 3: METODE PENELITIAN	32
3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	32
3.1.1. Variabel Penelitian	32
3.1.2. Definisi Operasional Variabel	32
3.1.2.1. Kinerja Karyawan	33
3.1.2.2. Motivasi Kerja	33
3.1.2.3. Pengembangan Karir	34
3.1.2.4. Komitmen Organisasional	35
3.2. Populasi dan Sampel	37
3.2.1. Populasi	37
3.2.2. Sampel	37
3.3. Jenis Data dan Sumber Data	37
3.3.1. Data Primer	37
3.3.2. Data Sekunder	38
3.4. Metode Pengumpulan Data	38
3.5. Metode Analisis Data	39
3.5.1. Analisis Statistik Deskriptif	39
3.5.2. Uji Instrumen	41
3.5.2.1. Uji Reliabilitas	41
3.5.2.2. Uji Validitas	42
3.5.3. Uji Asumsi Klasik	42
3.5.3.1. Uji Multikolonieritas	42
3.5.3.2. Uji Heteroskedastisitas	43
3.5.3.3. Uji Normalitas	43
3.5.4. Analisis Regresi Berganda	44
3.5.5. Uji Hipotesis	45
3.5.5.1. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)	45
3.5.5.2. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)	46
3.5.5.3. Koefisien Determinasi (R^2)	47
BAB 4: HASIL DAN PEMBAHASAN	48
4.1. Deskripsi Objek Penelitian	48
4.1.1. Sejarah Berdirinya PT Temprina Media Grafika	48
4.1.2. Visi, Misi dan Tujuan PT Temprina Media Grafika	49
4.1.3. Struktur Organisasi PT Temprina Media Grafika Semarang	50
4.2. Uji Instrumen	52

4.2.1. Uji Validitas	52
4.2.2. Uji Reliabilitas	54
4.3. Gambaran Umum Responden	55
4.3.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	55
4.3.2. Responden Berdasarkan Usia	56
4.3.3. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	57
4.3.4. Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	58
4.4. Deskripsi Variabel Penelitian	59
4.4.1. Deskripsi Variabel Motivasi Kerja	60
4.4.2. Deskripsi Variabel Pengembangan Karir.....	61
4.4.3. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional	63
4.4.4. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	65
4.5. Uji Asumsi Klasik	66
4.5.1. Uji Normalitas	67
4.5.2. Uji Multikolonieritas	68
4.5.3. Uji Heteroskedastisitas.....	69
4.6. Uji Regresi Linear Berganda.....	70
4.7. Uji Hipotesis	72
4.7.1. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)	72
4.7.2. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)	73
4.7.2.1. Uji Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.....	73
4.7.2.2. Uji Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan	74
4.7.2.3. Uji Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan	74
4.8. Koefisien Determinasi (R^2).....	75
4.9. Pembahasan.....	76
4.9.1. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Temprina Media Grafika Semarang.....	76
4.9.2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT Temprina Media Grafika Semarang	77
4.9.3. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT Temprina Media Grafika Semarang	77
BAB 5: PENUTUP	79
5.1. Kesimpulan	79
5.2. Keterbatasan.....	81
5.3. Saran.....	81
DAFTAR PUSTAKA	84
LAMPIRAN.....	87

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2013	3
Tabel 1.2	Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2014	3
Tabel 2.1	Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	29
Tabel 4.1	Hasil Pengujian Validitas	53
Tabel 4.2	Hasil Pengujian Reliabilitas	55
Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	55
Tabel 4.4	Responden Berdasarkan Usia.....	57
Tabel 4.5	Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	58
Tabel 4.6	Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	59
Tabel 4.7	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Motivasi Kerja	60
Tabel 4.8	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Pengembangan Karir.....	62
Tabel 4.9	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Komitmen Organisasional	64
Tabel 4.10	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kinerja Karyawan	66
Tabel 4.11	Hasil Uji Multikolonieritas.....	69
Tabel 4.12	Hasil Uji Regresi Linear Berganda	71
Tabel 4.13	Hasil Uji F	72
Tabel 4.14	Hasil Uji t	73
Tabel 4.15	Koefisien Determinasi	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran Teoritis	30
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi PT Temprina Media Grafika Semarang	51
Gambar 4.2 : Hasil Pengujian Normalitas dengan Grafik Normal P-Plot	67
Gambar 4.3 : Hasil Pengujian Normalitas dengan Grafik Histogram.....	68
Gambar 4.3 : Hasil Pengujian Heteroskedastisitas dengan Grafik Scatterplots.....	70

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A	Surat Ijin Penelitian	87
Lampiran B	Surat Bukti Penelitian.....	88
Lampiran C	Kuesioner Penelitian.....	89
Lampiran D	Tabulasi Hasil Kuesioner	99
Lampiran E	Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas	103
Lampiran F	Hasil Uji Asumsi Klasik.....	106
Lampiran G	Hasil Uji Hipotesis	108

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi baik yang dimiliki oleh pemerintah maupun pihak swasta dituntut untuk selalu dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia tersebut dapat dikelola dengan baik. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor karyawan yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi. Karyawan merupakan aset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis didalam pencapaian tujuan organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana dan pengendali aktivitas organisasi (Lucky Wulan Analisa, 2011). Dalam hal ini PT Temprina Media Grafika sebagai salah satu industri percetakan terbesar di Indonesia harus benar-benar menyadari akan arti penting pelayanan percetakan yang mampu mendukung aspek mutu/kualitas, ketepatan waktu dan jumlah sesuai yang diminta. Hal ini dilakukan semata-mata sebagai salah satu upaya perusahaan dalam memenuhi tujuannya yaitu kepuasan pelanggan.

Selama 8 tahun masa transformasi tidak mudah bagi manajemen Sumber Daya Manusia PT Temprina Media Grafika untuk melakukan percepatan perubahan dalam mengelola sumber daya manusianya. Tuntutan perkembangan perusahaan yang sangat pesat yang ditunjukkan dengan melakukan pemekaran perusahaan menjadi 9 *printing plan* dalam kurun waktu yang singkat yaitu 8 tahun tidak diikuti dengan pertumbuhan jumlah karyawan yang siap untuk menduduki posisi-posisi puncak tersebut. Di samping itu hingga saat ini PT Temprina Grafika

masih memiliki status kepegawaian kontrak dan karyawan sering mempunyai ide-ide baru yang inovatif tetapi tanggapan dari pihak manajerial tidak sesuai dengan harapan karyawan.

Salah satu gambaran mengenai kinerja karyawan yang dapat ditunjukkan adalah melalui penilaian kinerja yang telah dilakukan oleh perusahaan atas karyawannya. Berdasarkan penilaian kinerja yang telah dilakukan oleh perusahaan terhadap departemen produksi PT Temprina Media Grafika Semarang tahun 2013 dan 2014 yang dapat dilihat pada tabel 1.1 dan tabel 1.2 berikut, menunjukkan bahwa adanya peningkatan perolehan nilai pada skala 5-5,99 (skor penilaian terendah) pada kuartal 1-3 di tahun 2014 padahal di tahun 2013 tidak ada sama sekali karyawan yang mendapatkan skor penilaian terendah. Untuk perolehan nilai pada skala 8-8,99 (skor penilaian cukup tinggi) terlihat bahwa pada tahun 2013 karyawan yang memperoleh skor penilaian 8-8,99 meningkat sedangkan di tahun 2014 meningkat hanya pada kuartal 4 namun pada kuartal 1 dan 2 tidak terdapat pencapaian sama sekali. Terakhir perolehan nilai pada skala 9-10 (skor penilaian tertinggi) di tahun 2013 masih terjadi bahkan stabil walaupun hanya sekitar 3% karyawan namun hal tersebut justru sama sekali tidak terjadi pada tahun 2014.

Tabel 1.1
Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2013

Periode	Skor Penilaian Kerja				
	5 – 5,99	6 – 6,99	7 – 7,99	8 – 8,99	9 – 10
Kuartal 1	0	23%	43%	23%	0
Kuartal 2	0	23%	27%	43%	3%
Kuartal 3	0	7%	33%	50%	3%
Kuartal 4	0	0	33%	60%	3%

Sumber: PT Temprina Media Grafika Semarang, 2015

Tabel 1.2
Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2014

Periode	Skor Penilaian Kerja				
	5 – 5,99	6 – 6,99	7 – 7,99	8 – 8,99	9 – 10
Kuartal 1	13%	36%	36%	0	0
Kuartal 2	13%	17%	40%	0	0
Kuartal 3	7%	30%	43%	7%	0
Kuartal 4	0	23%	47%	17%	0

Sumber: PT Temprina Media Grafika Semarang, 2015

Adanya penurunan perolehan skor penilaian kinerja karyawan PT Temprina Media Grafika Semarang pada tahun 2014 yang dibuktikan dalam tabel 1.1 dan tabel 1.2 diindikasikan dapat terjadi karena beberapa alasan diantaranya karyawan yang sering datang terlambat, ritme kerja di bisnis percetakan dengan beban kerja dan jam kerja yang secara relatif berbeda dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan lain serta program pelatihan dan pengembangan yang tidak diberikan secara wajib kepada seluruh karyawan tetapi hanya diperuntukkan bagi KARU (Kepala Regu) dan WAKARU (Wakil Kepala Regu). Setiap karyawan hanya diberikan beberapa kali kesempatan untuk mengikuti pelatihan pengembangan. Selain itu perhatian yang diberikan perusahaan untuk mendorong motivasi secara moral terhadap karyawan dirasakan kurang, perhatian yang diberikan belum dapat berjalan maksimal karena tidak adanya kontrol yang berkelanjutan dari pemimpin atau atasan. Jika hal ini tidak diubah, maka percepatan pengembangan bisnis dan pelayanan pelanggan akan sulit terwujud.

Ke depannya fokus dan tren pengelolaan SDM harus ditempatkan sebagai *strategic partner* dari suatu organisasi dan menjadi aset organisasi yang juga berharga di samping aset-aset lain seperti keuangan.

Melihat pentingnya sumber daya manusia di dalam menunjang keberhasilan perusahaan, maka karyawan perlu dipacu kinerjanya, mengingat sumber daya manusialah yang mengatur atau mengelola sumber daya yang lainnya. Untuk menciptakan kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan guna menciptakan tujuan organisasi sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi (Eko Adi S, 2012).

Motivasi merupakan salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi dan kinerja adalah dua elemen yang konstruktif dan korelatif. Keduanya saling mensyaratkan dan tidak bisa dilepaskan dengan yang lain. Prestasi kerja pegawai akan rendah apabila pegawai tidak mempunyai motivasi untuk melaksanakan pekerjaan itu. Sebaliknya jika pegawai tersebut mempunyai motivasi yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan tersebut maka pada umumnya tingkat kinerja pegawai akan tinggi juga (M. Harlie, 2011).

Pengembangan karir juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Cianni dan Wnuck (1997) dalam Felicia Dewi (2006) menyatakan bahwa perusahaan yang mempunyai model yang sistematis dalam pengembangan karir karyawannya akan mempunyai kinerja yang baik. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Appelbaum et. Al (2001) yang menyatakan bahwa perusahaan yang mempunyai manajemen karir yang baik akan

meningkatkan kemauan karyawan untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan dan perilaku dalam melakukan pengembangan, dimana hal tersebut akan meningkatkan kinerjanya.

Selain dari faktor motivasi kerja karyawan dan pengembangan karir cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan mempertahankan komitmen organisasional yang didukung oleh perilaku yang baik dari semua karyawan. Menurut Luthans, Fred (2006) karyawan yang berkomitmen tinggi akan berhasrat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Rendahnya komitmen organisasi ini akan sangat merugikan organisasi karena karyawan menjadi kurang bertanggung jawab terhadap kinerjanya. Sebaliknya, komitmen organisasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi pula.

Penelitian yang membahas mengenai pengaruh motivasi kerja, pengembangan karir dan komitmen organisasional sudah banyak dilakukan namun masih banyak terdapat perbedaan dari hasil penelitian yang dilakukan. Oleh karena itu penelitian ini dilatar belakangi oleh beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh motivasi kerja, pengembangan karir dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Maryam Azar dan Ali Akbar Shafighi (2013) menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,84. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Adeyinka Tella (2007)

menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi -0,176 (signifikan ketika $p < 0.05$).

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Caroline, Susan dan Oduma (2014) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi $0,03 < 0,05$. Akan tetapi, penelitian Musa Djamaludin (2009) menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak signifikan terhadap kinerja, korelasi 0,26 (korelasi signifikan ketika $p < 0,05$).

Terakhir hasil penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan juga telah banyak dilakukan, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Riaz Khan et.al (2010) menunjukkan komitmen organisasional mempunyai koefisien korelasi sebesar 0,374, sehingga signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh Md. Zabid Abdul Rashid et.al (2003) mengatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dengan besar koefisien korelasi -0.399 (korelasi signifikan ketika $p < 0.01$).

Berdasarkan dari *research gap* dan *research problem* yang telah diuraikan dapat dijadikan suatu permasalahan penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja, pengembangan karir dan komitmen organisasional. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis ulang dengan mengambil judul **“Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan bagian produksi PT Temprina Media Grafika Jawa Pos Group Cabang Semarang)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan data perolehan skor penilaian kinerja karyawan PT Temprina Media Grafika Jawa Pos Group Cabang Semarang dan terdapat perbedaan hasil dalam penelitian terdahulu (*research gap*) dapat diketahui bahwa variabel motivasi kerja, pengembangan karir dan komitmen organisasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dirumuskan pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Temprina Media Grafika Jawa Pos Group Cabang Semarang?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT Temprina Media Grafika Jawa Pos Group Cabang Semarang?
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT Temprina Media Grafika Jawa Pos Group Cabang Semarang?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Temprina Media Grafika Jawa Pos Group Cabang Semarang

2. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT Temprina Media Grafika Jawa Pos Group Cabang Semarang
3. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan PT Temprina Media Grafika Jawa Pos Group Cabang Semarang?

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi banyak pihak. Adapun manfaat penelitian yang dimaksud adalah:

a. Bagi pihak Organisasi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian untuk perusahaan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan

b. Bagi pihak Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rekomendasi untuk akademisi dalam menambah referensi atau sebagai salah satu bahan dalam studi

c. Bagi pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi yang dapat menjadi bahan perbandingan dalam melakukan penelitian di masa mendatang khususnya bagi peneliti yang melakukan penelitian berkaitan dengan motivasi kerja, pengembangan karir dan komitmen organisasional

1.4. Sistematika Penulisan

Untuk lebih memudahkan di dalam memberikan gambaran mengenai isi dari penelitian ini maka pembahasan yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi:

BAB I PENDAHULUAN

Di dalam bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Di dalam bab ini menguraikan tentang landasan teori yang digunakan sebagai acuan teori bagi penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Di dalam bab ini menguraikan tentang jenis variabel penelitian, definisi operasional, definisi konseptual, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis yang digunakan.

BAB IV HASIL DAN ANALISIS

Di dalam bab ini menguraikan hasil dari pembahasan yang berisi inti dari penulisan skripsi, gambaran umum obyek penelitian serta analisis data dan interpretasi hasilnya.

BAB V PENUTUP

Di dalam bab ini menguraikan tentang kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian, keterbatasan dan saran-saran yang berhubungan dengan penelitian yang serupa dimasa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu

2.1.1. Kinerja Karyawan

2.1.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002) kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Robbins, Stephen. P (2006) mengartikan kinerja karyawan sebagai 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. Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2002) memaparkan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi, seperti kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

2.1.1.2. Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan utama penilaian kinerja menurut Mulyadi (2007) adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran strategik organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang ditetapkan sebelumnya. Selanjutnya Mulyadi (2007) menjelaskan mengenai manfaat penilaian kinerja antara lain:

1. Mengelola operasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal

2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan pelanggan

2.1.1.3. Dimensi Kinerja

Anwar Prabu Mangkunegara (2001) menjelaskan bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan dapat dinilai melalui empat dimensi, diantaranya adalah:

1. Kualitas kerja, menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan kerapihan.
2. Kuantitas kerja, menunjukkan jumlah hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.
3. Tanggung jawab, menyatakan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.
4. Sikap, cara menempatkan atau membawa diri, atau cara merasakan, jalan pikiran, dan perilaku.

2.1.2. Motivasi Kerja

2.1.2.1. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001) motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Motivasi kerja menurut Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge

(2008) adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan dari dalam diri karyawan yang membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja yang terwujud dalam pencapaian tujuan. Selanjutnya Malayu S. P. Hasibuan (2008) menjelaskan tujuan dari motivasi kerja antara lain:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan pegawai
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

2.1.2.2. Jenis Motivasi

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2008) ada dua jenis motivasi diantaranya adalah:

1. Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya adalah pimpinan akan memotivasi karyawannya dengan memberikan hadiah kepada karyawan yang berprestasi. Dengan adanya motivasi positif diharapkan semangat kerja karyawan akan meningkat karena pada umumnya karyawan senang menerima penghargaan yang didapatkannya di tempat kerja

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya adalah pimpinan akan memotivasi karyawannya dengan memberikan hukuman atau sanksi bagi karyawan yang memiliki prestasi rendah. Dengan adanya motivasi negatif ini diharapkan semangat kerja karyawan dalam jangka pendek akan meningkat karena pimpinan berasumsi bahwa karyawan takut terhadap hukuman tetapi untuk jangka panjang jenis motivasi ini dirasa kurang tepat karena dapat berakibat kurang baik terhadap karyawan.

Sehingga dapat disimpulkan dari kedua jenis motivasi bahwa motivasi positif efektif digunakan untuk jangka waktu yang panjang sedangkan jenis motivasi negatif hanya efektif digunakan untuk jangka waktu yang pendek. Oleh karena itu, pimpinan yang baik seharusnya memiliki sikap yang konsisten dan adil dalam menerapkan jenis motivasi untuk mencapai hasil yang maksimal dalam penerapannya kepada karyawan.

2.1.2.3. Metode Motivasi

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2008) ada dua metode motivasi, yaitu:

1. Metode Langsung (*Direct motivation*)

Metode langsung adalah metode motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap karyawan untuk memenuhi kebutuhannya dan kepuasan kerja. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya

2. Metode Tidak Langsung (*Indirect motivation*)

Metode tidak langsung adalah metode motivasi yang diberikan hanya berupa pemberian fasilitas-fasilitas yang mendukung dalam menunjang semangat kerja dan kelancaran menyelesaikan tugas kerja sehingga diharapkan karyawan dapat bekerja secara produktif. Seperti kursi yang nyaman, mesin yang baik, ruangan

kerja terang dan nyaman, sirkulasi udara yang baik, suasana dan lingkungan kerja yang kondusif, penempatan karyawan yang tepat, dan lain sebagainya.

2.1.2.4. Teori Motivasi

1. Teori Harapan

Teori harapan (*expectancy theory*) dari Victor Vroom mengatakan bahwa karyawan-karyawan akan termotivasi untuk mengeluarkan tingkat usaha yang tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik; penilaian kinerja yang baik akan menghasilkan penghargaan-penghargaan organisasional seperti bonus, kenaikan imbalan kerja, atau promosi; dan penghargaan-penghargaan tersebut akan memenuhi tujuan-tujuan pribadi karyawan. Oleh karenanya, teori tersebut berfokus pada tiga hubungan:

- 1) *Hubungan usaha-kinerja*. Kemungkinan yang dirasakan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah usaha akan menghasilkan kinerja.
- 2) *Hubungan kinerja-penghargaan*. Tingkat sampai mana individu tersebut yakin bahwa bekerja pada tingkat tertentu akan menghasilkan pencapaian yang diinginkan.
- 3) *Hubungan penghargaan-tujuan-tujuan pribadi*. Tingkat sampai mana penghargaan-penghargaan organisasional memuaskan tujuan-tujuan pribadi atau kebutuhan-kebutuhan seorang individu dan daya tarik dari penghargaan-penghargaan potensial bagi individu tersebut.

2. Teori Penentuan Tujuan

Teori bahwa tujuan-tujuan yang spesifik dan sulit, dengan umpan balik, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Edwin Locke mengemukakan bahwa niat untuk mencapai sebuah tujuan merupakan sumber motivasi kerja yang utama. Artinya, tujuan memberi tahu seorang karyawan apa yang harus

dilakukan dan berapa banyak usaha yang harus dikeluarkan. Bisa dikatakan bahwa tujuan khusus meningkatkan kinerja; tujuan yang sulit; ketika diterima, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tujuan yang mudah; dan umpan balik menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tidak ada umpan balik.

2.1.3. Pengembangan Karir

2.1.3.1. Pengertian Pengembangan Karir

T. Hani Handoko (2008) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai karir. Menurut Mondy, R. Wayne (2008) pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan.

Salah satu strategi yang harus diimplementasikan oleh perusahaan adalah membuat perencanaan dan pengembangan karir bagi seluruh karyawan di dalam pekerjaan mereka di perusahaan. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011) tujuan dari pengembangan karir meliputi:

1. Mengurangi *turn over* dan biaya kepegawaian

Adanya pengembangan karir akan mengurangi *turn over* dan membuat biaya yang berkaitan dengan kepegawaian menjadi lebih efektif

2. Menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan

Pengembangan karir diperlukan agar menjadi bahan pengintegrasian rencana karyawan

3. Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan

Adanya pengembangan karir menunjukkan adanya komitmen perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Di sisi lain hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan loyalitas karyawan

4. Mengurangi keusangan potensi dan manajerial

Pengembangan karir bertujuan untuk menghindari kebosanan dari sebuah profesi ataupun manajerial

5. Membantu karyawan menyadari kemampuan talenta mereka

Pengembangan karir akan membuat para karyawan menyadari talenta yang dimiliki sehingga dapat melihat potensi mereka untuk bisa berkembang ke jenjang tertentu dan sesuai dengan talenta ataupun keahliannya

6. Membuktikan tanggung jawab sosial

Pengembangan karir menjadi salah satu cara menciptakan sebuah iklim kerja yang positif dan membuat para karyawan memiliki sikap dan mental yang sehat

7. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan

Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan individu dan tujuan perusahaan. Dengan berada pada posisi tertentu, merupakan indikasi tercapainya tujuan individu dan tujuan perusahaan dikarenakan prestasi kerja yang baik

8. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan

Pengembangan karir mampu memperkuat sikap karyawan terhadap perusahaan

9. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan

Pengembangan karir membantu menguatkan program-program perusahaan yang disesuaikan dengan tujuan perusahaan

10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang

Hal ini dikarenakan penempatan suatu posisi jabatan diperlukan syarat dan kualifikasi yang disesuaikan dengan porsinya

2.1.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Malayu S. P Hasibuan, 2006 (dalam Septyawati 2010) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan diantaranya adalah:

1. Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan faktor penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan ialah pada prestasi kerja dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Apabila prestasi kerja tidak memuaskan, tidak ada jaminan bagi seorang karyawan untuk mampu diusulkan mendapat posisi jabatan yang lebih tinggi.

2. Kesempatan untuk tumbuh

Pemberian kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan, baik melalui pelatihan, kursus, melanjutkan ke jenjang pendidikan berikutnya atau penambahan gelar.

3. Kesetiaan pada organisasi

Pengembangan karir menjadi suatu bukti dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempat karyawan tersebut bekerja dengan jangka waktu yang lama.

4. Mentor dan sponsor

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

5. Dukungan bawahan

Dukungan dari para bawahan menjadi poin penting dalam mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan dengan kesempatan untuk tumbuh.

2.1.4. Komitmen Organisasional

2.1.4.1. Pengertian Komitmen Organisasional

Menurut Robbins, Stephen. P (2008), komitmen organisasional (*organizational commitment*) didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Luthans Fred (2006) mengartikan komitmen organisasional sebagai suatu sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

2.1.4.2. Dimensi Komitmen Organisasional

Allen dan Meyer, 1991 (dalam Luthans Fred, 2006) menjelaskan tiga dimensi dalam komitmen organisasional diantaranya adalah:

1. Komitmen Afektif (*affective commitment*)

Keterkaitan emosional karyawan, dan keterlibatan dalam organisasi. Dalam hal ini individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri.

2. Komitmen Berkelanjutan (*continuance commitment*)

Komitmen berdasarkan keinginan yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau *benefit* di dalam organisasi.

3. Komitmen Normatif (*normative commitment*)

Keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal kepada organisasi tersebut.

2.2. Hubungan Antar Variabel

2.2.1. Hubungan Antara Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Motivasi seorang berasal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaannya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins (1997) yang menyatakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.

Pendapat yang serupa dikemukakan oleh Munandar. Menurut Munandar (2001): “Kinerja adalah hasil interaksi antara motivasi kerja, kemampuan dan peluang”. Selanjutnya menurut Munandar (2001) menyatakan “Ada hubungan positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya manajer yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah”.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Lucky Wulan Analisa (2011) menemukan bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan dengan koefisien korelasi sebesar 0,439. Menurut Lucky Wulan Analisa (2011) karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan memberikan dampak positif bagi organisasi, sehingga tujuan organisasi akan tercapai. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Maryam Azar dan Ali

Akbar Shafighi (2013) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0.84.

Berdasarkan uraian di atas maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.2.2. Hubungan Antara Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan

Salah satu tujuan penting dari organisasi yang dinamis adalah memastikan bahwa orang-orang mampu melaksanakan bermacam-macam tugas yang berkaitan dengan kedudukan dan peran mereka untuk mencapai tujuan tersebut organisasi harus peka terhadap kesempatan dan keahlian para karyawannya. Oleh karena itu perlu diadakannya kemampuan dan keahlian yang dimiliki sehingga mengakibatkan pengembangan karir bagi karyawan tersebut.

Menurut John L. Holland, Gary D. Gottfredson (1991) “Kinerja karyawan banyak dipengaruhi oleh perhatian manajemen terhadap kebutuhan karyawan, salah satu diantaranya adalah dengan diperolehnya posisi pekerjaan yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya.

Dengan adanya pengembangan karir akan mendorong karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya, sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Baik tidaknya karyawan dalam mengembangkan karirnya akan berdampak terhadap kinerjanya.

Menurut Veithzal Rivai (2003) mengemukakan bahwa “Tujuan mendasar dari pengembangan karir adalah untuk membantu karyawan menganalisis kemampuan dan minat dalam penyesuaian antara kebutuhan untuk tumbuh berkembang dengan kebutuhan perusahaan. Pengembangan karir juga merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat

meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi.”

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan mengenai kaitan hubungan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan. Diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Caroline, Susan dan Oduma (2014) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi $0,03 < 0,05$. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh M. Harlie (2012) juga menunjukkan pengembangan karir sebagai variabel bebas berpengaruh nyata secara parsial terhadap kinerja pegawai dengan nilai (t hitung sebesar 5,045 dan nilai t tabel sebesar 1,659).

Berdasarkan uraian diatas maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.2.3. Hubungan Antara Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan

Komitmen organisasional seharusnya memang dimiliki oleh setiap karyawan. Dengan adanya komitmen organisasional, karyawan akan lebih merasa turut memiliki organisasi. Sehingga karyawan lebih termotivasi untuk giat bekerja. Namun adanya komitmen organisasional yang rendah dapat mengakibatkan karyawan kurang bertanggung jawab dalam menjalankan pekerjaannya.

Menurut Luthans Fred (2006), karyawan dengan komitmen organisasional yang rendah akan menyebabkan tingginya keterlambatan kerja, ketidakhadiran, keinginan untuk berpindah kerja dan *turnover* karyawan. Tentunya hal tersebut sangat merugikan perusahaan secara material dan non material seperti kesempatan berprestasi yang hilang. Sehingga peranan komitmen organisasional yang dimiliki karyawan sangat penting sebagai sikap dalam

diri karyawan untuk terus memiliki semangat berprestasi. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

Hal yang sama dikatakan oleh Wibowo (2007), bahwa komitmen organisasional merupakan elemen kritis dalam mencapai tujuan yang harus dicapainya secara efektif. Tanpa adanya komitmen, tujuan yang telah dirumuskan tidak akan tercapai maksimal, atau hanya akan memberikan dampak kecil terhadap kinerja.

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan mengenai kaitan hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Riaz Khan, Ziauddin, Farooq Ahmed Jam dan M.I. Ramay (2010) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien korelasi sebesar 0,374. Menurutnya komitmen tinggi yang dimiliki oleh karyawan akan membuat karyawan tersebut merasa senang dalam melaksanakan pekerjaannya.

Selanjutnya hasil penelitian yang dilakukan oleh Supriyani dan Mahmud (2013) juga menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,328.

Berdasarkan uraian diatas maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3: Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan pengaruh motivasi kerja, pengembangan karir dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu.

Oduma, Caroline, Dr. Were dan Susan (2014) melakukan penelitian mengenai *Influence of Career Development on Employee Performance in The Public University, A Case of Kenyatta University*. Penelitian ini mengambil sampel 487 responden yang terdiri dari staf pengajar dan staf non pengajar di University of Kenyatta, Kenya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi $0,03 < 0,05$

Md. Zabid Abdul Rashid, Murali Sambasivan dan Juliana Johari (2003) melakukan penelitian mengenai *The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance*. Penelitian ini mengambil sampel 202 manajer yang bekerja pada perusahaan publik di Malaysia. Hasil penelitian ini menyimpulkan komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dengan besar koefisien korelasi -0.399 (korelasi signifikan ketika $p < 0.01$).

Maryam Azar dan Ali Akbar Shafighi (2013) melakukan penelitian mengenai *The Effect of Work Motivation on Employees' Job Performance (Case Study: Employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation)*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 70 individu yang dipilih secara acak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja dengan nilai koefisien regresi sebesar 0.84.

Muhammad Riaz Khan, Ziauddin, Farooq Ahmed Jam, dan M.I. Ramay (2010) melakukan penelitiannya mengenai *The Impact of Organizational Commitment on Employee Job Performance (Private and Public Sector Employees of Oil and Gas Sector in Pakistan)*.

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dengan total 230 kuesioner yang disebar kepada responden secara personal terhadap karyawan OGDCL, OMV, dan SNGPL di Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan dengan angka koefisien korelasi sebesar 0,374.

Musa Djamaludin (2009) melakukan penelitian mengenai Pengaruh Komitmen Organisasional, Pengembangan Karier, Motivasi Kerja dan Karakteristik Individual terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur. Dalam penelitian ini diambil 200 pegawai atau sebesar 31,23 persen dari populasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak signifikan terhadap kinerja, korelasi 0,26 (korelasi signifikan ketika $p < 0,05$).

Lucky Wulan Analisa (2011) melakukan penelitian mengenai Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 74 karyawan DISPERINDAG Kota Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan dengan koefisien korelasi sebesar 0,439.

M. Harlie (2011) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. Penelitian ini menggunakan metode survey dan data dikumpulkan melalui kuesioner yang ditujukan kepada Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Tabalong. Sebanyak 112 PNS Pemkab Tabalong ditentukan sebagai sampel dari 1197 populasi yang terfokus pada Kantor Bupati Tabalong. Hasil penelitian menunjukkan motivasi dan pengembangan karir sebagai variabel bebas berpengaruh nyata secara parsial terhadap kinerja pegawai dengan nilai (t hitung sebesar 5,045 dan nilai t tabel sebesar 1,6599).

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Analisis
1.	Oduma, Caroline, Dr. WERE, dan Susan (2014)	<i>Influence of Career Development on Employee Performance in The Public University, A case of Kenyatta University</i>	Pengembangan karir (X1), kinerja karyawan (Y)	ANOVA dan Chi-square	Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
2.	Md. Zabid Abdul Rashid, Murali Sambasivan dan Juliana Johari (2003)	<i>The Influence of Corporate Culture and Organisational Commitment on Performance</i>	Budaya perusahaan (X1), komitmen organisasional (X2), kinerja karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier berganda dengan MANOVA	Komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan
3.	Maryam Azar dan Ali akbar Shafighi (2013)	<i>“The Effect of Work Motivation on Employee’s Job Performance (Case Study: Employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation)”</i>	Motivasi kerja (X1), pengembangan karir (X2), kinerja karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda dan Structural Equation Analysis	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
4.	Muhammad Riaz Khan, Ziauddin, Farooq Ahmed Jam, M.I. Ramay (2010)	<i>“The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance”</i>	Komitmen organisasional (X1), kinerja karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
5.	Musa Djamaludin (2009)	“Pengaruh Komitmen Organisasional, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja dan Karakteristik Individual terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur”	Komitmen organisasional (X1), pengembangan karir (X2), motivasi kerja (X3), kepuasan kerja (Y), kinerja pegawai (Y)	Structural Equation Modeling (SEM)	Pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
6.	Lucky Wulan Analisa (2011)	“Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada DISPERINDAG Kota Semarang)”	Motivasi kerja (X1), lingkungan kerja (X2), kinerja karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

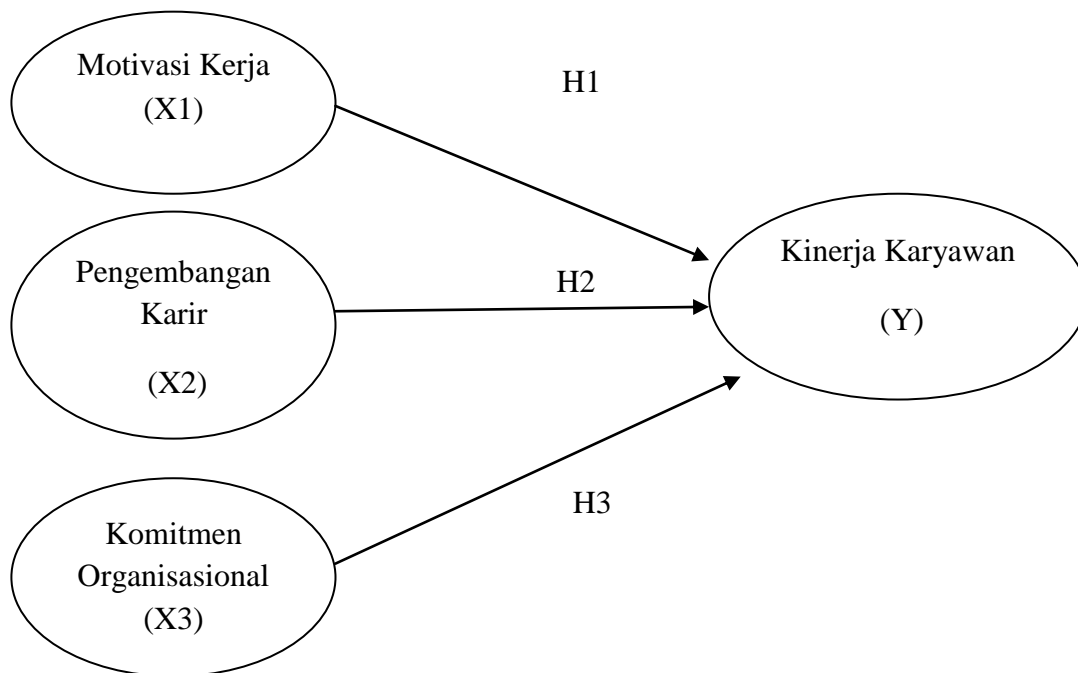
7.	M. Harlie (2012)	“Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan”	Disiplin kerja (X1), motivasi (X2), pengembangan karir (X3), kinerja pegawai (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Motivasi kerja dan pengembangan karier berpengaruh nyata secara parsial terhadap kinerja pegawai
----	------------------	--	--	----------------------------------	--

Sumber: Beberapa jurnal

2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber:

H1: Lucky Wulan Analisa (2011) dan Maryam Azar (2013)

H2: A.M Ogaboh (2010), M. Harlie (2011) dan Oduma (2014)

H3: Muhammad Riaz Khan (2010) dan Md. Zabid Abdul (2003)

2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2008). Hipotesis tersebut kemudian dibuktikan kebenarannya melalui pengumpulan, uji dan penganalisisan data-data. Berdasarkan tujuan penelitian, landasan teori dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang dapat ditunjukkan dalam penelitian ini adalah:

- H1: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H2: Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H3: Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2004). Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Terikat (*Dependent variable*)

Variabel terikat adalah variabel yang menjadi perhatian peneliti (Augusty Ferdinand, 2007). Dalam penelitian ini kinerja karyawan merupakan variabel terikat.

2. Variabel Bebas (*Independent variable*)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen baik yang pengaruhnya positif maupun yang pengaruhnya negatif (Augusty Ferdinand, 2007). Dalam penelitian ini motivasi kerja, pengembangan karir dan komitmen organisasional merupakan variabel bebas.

3.1.2. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel di ukur, sehingga peneliti dapat mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

3.1.2.1. Kinerja Karyawan

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011) kinerja karyawan adalah hasil kerja seorang karyawan dalam suatu kurun waktu tertentu yang diukur dari kualitas dan kuantitas output hasil kerja yang dihasilkan. Adapun indikator untuk mengukur kinerja karyawan yang dapat diambil dari pengertian diatas dan sesuai dengan kebutuhan peneilitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kualitas, menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan kerapihan.
2. Kuantitas, menunjukkan jumlah hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran/hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.
3. Pelaksanaan tugas, menunjukkan seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung jawab, menyatakan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.

3.1.2.2. Motivasi Kerja

Menurut Stephen P Robbins (2005) motivasi kerja adalah keadaan yang ada dalam pribadi individu yang mendorong keinginan karyawan untuk melaksanakan kegiatan kerja tertentu. Adapun indikator untuk mengukur motivasi kerja yang dapat diambil dari pengertian diatas dan sesuai dengan kebutuhan peneilitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi, adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.
2. Kondisi kerja, adalah semua faktor lingkungan dimana pekerjaan berlangsung.

3. Hubungan dengan sesama pekerja, adalah hubungan yang erat antar sesama pekerja baik dalam bekerja maupun diluar pekerjaan.
4. Kemungkinan berkembang, adalah kebutuhan untuk memperoleh peningkatan karier.

3.1.2.3. Pengembangan Karir

Menurut Veithzal Rivai (2003) pengembangan karir menunjukkan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Adapun indikator untuk mengukur pengembangan karir yang dapat diambil dari pengertian diatas dan sesuai dengan kebutuhan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan karir, yaitu membantu para karyawan dalam menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan karir internal mereka sendiri
2. Dukungan perusahaan dalam bentuk moril, yaitu dimana perusahaan memberikan umpan balik terhadap kinerja yaitu dengan meningkatkan kemampuan kinerja karyawan untuk menguji posisi jabatan/karir yang disediakan oleh perusahaan
3. Dukungan perusahaan dalam bentuk materil, yaitu dimana perusahaan memberikan umpan balik berupa fasilitas-fasilitas kerja yang mendukung jabatan karyawan
4. Pelatihan, yaitu meningkatkan kemampuan/ketrampilan karyawan dalam bidang operasional
5. Perlakuan yang adil dalam berkarir, yaitu memberikan kesempatan berkarir kepada karyawannya untuk mengembangkan dirinya

6. Informasi karir, yaitu memberikan informasi kebutuhan karir yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai karyawan untuk mengembangkan karirnya
7. Promosi, yaitu memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi
8. Mutasi, yaitu memindahkan dan menempatkan karyawan dalam jabatannya didasarkan pada prestasi kerja karyawan
9. Penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat, yaitu penempatan karyawan sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimilikinya
10. Pengembangan tenaga kerja, yaitu memberikan program pendidikan dan pelatihan untuk karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan potensi dalam dirinya.

3.1.2.4. Komitmen Organisasional

Menurut Allen dan Meyer (2006) komitmen organisasional adalah sikap keyakinan karyawan dalam organisasi karena karyawan merasa memiliki pemikiran dan tujuan yang sama terhadap organisasi. Adapun indikator untuk mengukur komitmen organisasional yang dapat diambil dari pengertian diatas dan sesuai dengan kebutuhan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Komitmen afektif, yaitu keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasi.
 - a) Keinginan untuk menjadi anggota organisasi
 - b) Merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan perusahaan
 - c) Keterkaitan secara emosional
 - d) Membanggakan perusahaan kepada orang lain

- 2) Komitmen berkelanjutan, yaitu persepsi seseorang atas biaya dan resiko dengan meninggalkan organisasi saat ini.
 - a) Berharap mendapatkan keuntungan apabila bertahan
 - b) Bertahan dalam perusahaan merupakan kebutuhan
 - c) Pertimbangan keluar dari perusahaan
- 3) Komitmen normatif, merupakan sebuah dimesi moral yang didasarkan pada perasaan wajib dan tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya.
 - a) Ada perasaan bersalah meninggalkan perusahaan
 - b) Memikirkan pendapat orang lain jika keluar dari perusahaan
 - c) Tetap bertahan merupakan kewajiban
 - d) Memiliki rasa tanggungjawab terhadap perusahaan

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah penelitian (Augusty Ferdinand, 2007). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan produksi PT Temprina Media Grafika Jawa Pos Group Cabang Semarang.

3.2.2. Sampel

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin meneliti seluruh anggota populasi (Augusty Ferdinand, 2007). Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *sampling* jenuh, yaitu teknik penentuan sampel apabila seluruh anggota populasi

digunakan dalam sampel. Hal ini sering dilakukan apabila jumlah populasi relatif sedikit. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan produksi PT Temprina Media Grafika Jawa Pos Group Cabang Semarang yang berjumlah 65 karyawan.

3.3. Jenis Data dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua jenis yaitu:

3.3.1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh melalui wawancara atau kuesioner (Augusty Ferdinand, 2009). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang disebarakan kepada karyawan PT Temprina Media Grafika Jawa Pos Group Cabang Semarang.

3.3.2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari berbagai pusat data yang ada antara lain pusat data di perusahaan, badan-badan penelitian dan sejenisnya yang memiliki poll data (Augusty Ferdinand, 2007). Dalam penelitian ini data sekunder didapat dari data perusahaan berupa form penilaian kinerja karyawan, sejarah umum perusahaan, data jumlah karyawan dan struktur organisasi perusahaan

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian merupakan metode atau cara yang digunakan untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2008). Kuesioner tersebut diberikan kepada responden dan kemudian diharapkan masing-masing responden menjawab pertanyaan dalam kuesioner tersebut menurut pendapat dan persepsi sendiri.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berupa pertanyaan tertutup. Pertanyaan tertutup adalah model pertanyaan dimana pertanyaan tersebut telah tersedia jawaban, sehingga responden hanya memilih dari alternatif jawaban yang sesuai dengan pendapat atau pilihannya. Dalam penelitian ini, kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup yaitu model pertanyaan dimana pertanyaan tersebut telah tersedia jawaban, sehingga responden hanya memilih dari alternatif jawaban yang sesuai dengan pendapat atau pilihannya. Pertanyaan-pertanyaan tertutup tersebut menerangkan tanggapan responden terhadap variabel motivasi kerja, pengembangan karir, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini, jawaban yang diberikan oleh responden kemudian diberi skor dengan mengacu pada skala likert. Menurut Sugiyono (2008) skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang/sekelompok orang tentang fenomena sosial. Untuk penskoran dari tiap jawaban yang diberikan responden, ditentukan sebagai berikut:

1. Untuk jawaban ST, yaitu sangat setuju diberi skor : 5
2. Untuk jawaban S, yaitu setuju diberi skor : 4
3. Untuk jawaban N, yaitu netral diberi skor : 3
4. Untuk jawaban TS, yaitu tidak setuju diberi skor : 2
5. Untuk jawaban STS, yaitu sangat tidak setuju diberi skor : 1

3.5. Metode Analisis Data

3.5.1. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2008). Analisis data dapat dilakukan untuk menyajikan temuan empiris berupa data statistik deskriptif yang menjelaskan mengenai karakteristik responden khususnya dalam

hubungannya dengan variabel-variabel penelitian yang digunakan dalam pengujian hipotesis (Augusty Ferdinand, 2006). Jenis statistik yang disajikan dalam penelitian ini adalah angka indeks. Analisis angka indeks ini dilakukan untuk mengetahui persepsi umum responden mengenai sebuah variabel yang diteliti, maka perhitungan indeks jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)) / 5$$

Keterangan:

F1 adalah Frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah Frekuensi responden yang menjawab 2

F3 adalah Frekuensi responden yang menjawab 3

F4 adalah Frekuensi responden yang menjawab 4

F5 adalah Frekuensi responden yang menjawab 5

Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel, maka akan didasarkan pada nilai skor rata-rata dari hasil perhitungan *Three Box Method* (Augusty Ferdinand, 2006), sebagai berikut:

$$\text{Batas atas rentang skor} : (\%F \times 5) / 5 = (65 \times 5) / 5 = 325 / 5 = 65$$

$$\text{Batas bawah rentang skor} : (\%F \times 1) / 5 = (65 \times 1) / 5 = 65 / 5 = 13$$

Menurut Augusty Ferdinand (2006), angka jawaban responden tidak dimulai dari angka 0, tetapi mulai dari angka 1 hingga 10. Angka indeks yang dihasilkan menunjukkan skor antara 65–13 dengan rentang sebesar 52. Dengan menggunakan *three box method* maka rentang sebesar 52 dibagi menjadi 3 bagian, sehingga menghasilkan rentang untuk masing-masing bagian sebesar 25,33 dimana akan digunakan sebagai interpretasi nilai indeks sebagai berikut:

13 – 30,33 : Rendah

30,34 – 47,66 : Sedang

47,67 – 65 : Tinggi

3.5.2. Uji Instrumen

3.5.2.1. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Sebuah kuisioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Imam Ghozali, 2013). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:

1. *Repeated measure* atau pengukuran yaitu seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
2. *One shot* atau pengukuran sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan yang lain atau mengukur korelasi antara jawaban dengan pertanyaan.

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,70$ (Imam Ghozali, 2013).

3.5.2.2 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dikatakan valid jika pertanyaan (indikator) pada kuisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut (Imam Ghozali, 2013).

Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n - 2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Sedangkan untuk mengetahui skor masing – masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan kriteria statistik sebagai berikut:

1. Jika r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid
2. Jika r hitung $<$ r tabel dan bernilai negatif, maka variabel tersebut tidak valid

Uji validitas juga dapat dilakukan dengan melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Pengujian validitas ini dibantu dengan program SPSS.

3.5.3. Uji Asumsi Klasik

3.5.3.1. Uji Multikolonieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi yang ada ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas (independen). Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Imam Ghozali, 2013).

3.5.3.2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan lainnya tetap maka disebut

Homoskedastisitas dan jika varians tersebut berbeda maka disebut heteroskedastisitas (Imam Ghozali, 2013). Dasar analisis yaitu (Imam Ghozali, 2013):

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.5.3.3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil (Imam Ghozali, 2013). Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya (Imam Ghozali, 2013).

Dasar pengambilan keputusan normalitas data adalah sebagai berikut :

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Imam Ghozali, 2013).

3.5.4. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis regresi berganda (*multiple regresional analysis*). Dalam analisis regresi, selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen (Imam Ghozali, 2013). Adapun bentuk persamaan regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana:

Y = variabel dependen, yaitu kinerja karyawan

a = konstanta

e = *residual error*, yaitu variabel lain yang tidak diteliti

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = koefisien regresi

X1 = variabel independen 1, yaitu motivasi kerja

X2 = variabel independen 2, yaitu pengembangan karir

X3 = variabel independen 3, yaitu komitmen organisasional

3.5.4.1. Uji Hipotesis

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Metode pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, dilakukan pengujian secara parsial dan pengujian secara simultan. Pengujian secara parsial menggunakan uji t, sedangkan pengujian secara simultan menggunakan uji F.

3.5.4.2. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)

Menurut Imam Ghozali (2013) uji t adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Menurut Imam Ghozali (2013) cara melakukan uji t adalah sebagai berikut

1. *Quick look* : bila jumlah *degree of freedom* (df) adalah 20 atau lebih, dan derajat kepercayaan sebesar 5% maka H_0 yang menyatakan $\beta_i = 0$ dapat ditolak bila nilai t lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut). Dengan kata lain hipotesis alternatif dapat diterima, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.
2. Membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Apabila nilai statistik t hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan nilai tabel, kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

3.5.4.3. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji F pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model yang mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat (Imam Ghozali, 2013). Kriteria pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

1. *Quick look*: bila nilai F lebih besar daripada 4 maka H_0 dapat ditolak pada derajat kepercayaan 5%, dengan kata lain hipotesis alternatif dapat diterima, yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen.

2. Membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan nilai F menurut tabel. Bila nilai F hitung lebih besar daripada nilai F tabel, maka H_0 ditolak dan menerima H_a .

3.5.4.4. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Imam Ghazali, 2013).