

**PENGARUH MOTIVASI, POLA KEPEMIMPINAN,
DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
KINERJA KARYAWAN**
(Survey di PT PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan Surakarta)



Skripsi ini Disusun Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi
Universitas Muhammadiyah Surakarta

Disusun Oleh :

Pandu Wicaksono
B 200050158

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2010

PENGESAHAN

Yang bertanda tangan di bawah ini telah membaca skripsi dengan judul :

**“PENGARUH MOTIVASI, POLA KEPEMIMPINAN, DAN
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Survey di PT PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan Surakarta)”**

Yang disusun oleh :

Nama : **Pandu Wicaksono**
NIM : **B. 200050158**
Fakultas/Jurusan : **EKONOMI/ AKUNTANSI**

Penandatanganan berpendapat bahwa Skripsi tersebut telah memenuhi syarat untuk diterima.

Surakarta, Maret 2010

Pembimbing Utama

(Drs. Yuli Tri Cahyono, SH, MM, MBA, Ak)

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Muhammadiyah Surakarta

(Drs. H. Syamsudin, MM)



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
FAKULTAS EKONOMI

Jl. A. Yani Tromol Pos I Pabelan Kartasura Telp. (0271) 717417 Surakarta - 57102

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **PANDU WICAKSONO**
NIRM : **05.6.106.02030.50158**
Jurusan : **AKUNTANSI**
Judul Skripsi : **Pengaruh Motivasi, Pola Kepemimpinan,
dan Pengembangan Karir Terhadap
Kinerja Karyawan (Survey di PT PLN
Persero Area Pelayanan dan Jaringan
Surakarta)**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya buat dan serahkan ini merupakan hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dan ringkasan-ringkasan yang semuanya telah saya jelaskan sumbernya. Apabila dikemudian hari terbukti dan atau dapat dibuktikan bahwa skripsi ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi apapun dari Fakultas Ekonomi dan atau gelar dan ijazah yang diberikan oleh Universitas Muhammadiyah Surakarta batal saya terima.

Surakarta,..... **Maret 2010**.....

Yang membuat pernyataan,

PANDU WICAKSONO
.....

MOTTO

Waktu bagaikan pedang, barangsiapa tidak bisa memanfaatkan waktu dengan baik,
maka akan terpotong oleh waktu.

(Al Hadits)

وَاسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّهَا كَبِيرَةٌ إِلَّا عَلَى الْخَاشِعِينَ ﴿٤٥﴾

“Jadikanlah sabar dan shalat sebagai penolongmu. Dan sesungguhnya yang demikian
itu sungguh berat, kecuali bagi orang-orang yang khusyu”.

(Q.S. Al-Baqarah: 45)

Janganlah menjadi pengecut, penakut dan lemah
Pantang menyerah dan beranilah berbicara
Jangan sembunyi dari terangnya siang
Beranilah dalam hidup dan tetaplah demikian
Janganlah lari dari cobaan, kesulitandan masalah
Bangunlah rasa percaya diri sambil mencari jalan keluarnya
Jangan pasrah begitu saja bila terjatuh
Bangkitlah segera dengan kepala tegak
Bersikap bijaksana, berani dan tidak kenal takut
Dan hidupmu akan terasa berarti, sejak lahir sampai kau mati

(Jeremy Durkin)

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

- ♥ Bapak dan Almarhumah Ibunda tercinta, terima kasih atas segala kasih sayang, doa, bimbingan, dan perhatian yang tak pernah berhenti yang akan selalu terabadikan selama hidup penulis.
- ♥ Kakak dan Adikku tersayang
- ♥ Almamaterku

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Atas berkat rahmat ﷻ SWT dan dengan mengucap puji syukur alhamdulillah penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul: **“PENGARUH MOTIVASI, POLA KEPEMIMPINAN, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Survey di PT PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan Surakarta)”**.


Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam rangka mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Dalam penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan beberapa pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

Ucapan terima kasih dan penghargaan yang tulus penulis haturkan kepada :

1. Bapak Drs. H. Syamsudin, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
2. Bapak Suyatmin, SE, Ak, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
3. Bapak Drs. Yuli Tri Cahyono, SH, MM, MBA, Ak. Selaku Dosen Pembimbing Utama skripsi dan pembimbing akademik, yang selama ini telah memberikan bimbingan, perhatian dan dengan kesabarannya kepada penulis.
4. Bapak Ibu Dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta yang telah banyak membantu dalam proses pendidikan dan khususnya mengenai penelitian ini.
5. Bapak dan almarhumah Ibuku yang selalu memberikan kasih sayang, kepercayaan dan semangat hingga terselesaikannya skripsi ini.
6. Kakak dan Adikku tersayang, terima kasih atas kasih sayang dan perhatian yang kalian berikan.

7. Teman-teman “Rajawali Basketball Team” yang selalu memberi dukungan.
8. Temen-temen senasib seperjuangan makasih atas segala bantuan yang kalian berikan.
9. Sulaiman Budi Yulianto anak “Doctor. Comp” yang telah ikut nimbrung.
10. Sahabat-sahabatku: Dibby, Fina, dan Ervan yang selalu mensupport dalam setiap aktivitas.
11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu hingga terselesaikannya skripsi ini.

Semua kebaikan dan budi jasa mereka semua menjadi kenangan yang baik tak terlupakan. Untuk itu penulis berharap kiranya  SWT melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada mereka semua.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna ini karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki penulis. Oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun senantiasa penulis harapkan. Akhir kata, semoga penulisan skripsi ini dapat bermanfaat bagi khasanah keilmuan yang telah ada. Amin.

Wassalamu’alaikum Wr. Wb.

Surakarta, Januari 2010

Penulis

(Pandu Wicaksono)

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN KEASLIAN SKRIPSI	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAKSI	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Pembatasan Masalah	6
D. Tujuan Penelitian	6
E. Manfaat Penelitian	6
F. Sistematika Penulisan.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Kinerja Karyawan	9
B. Pola Kepemimpinan	13
C. Motivasi.....	16
D. Pengembangan Karir.....	18
E. Tinjauan Penelitian Terdahulu.....	21
F. Kerangka Pemikiran.....	22
G. Perumusan Hipotesis.....	23
BAB III METODE PENELITIAN	24
A. Populasi, Sampel, dan Sampling.....	24
B. Metode Pengumpulan Data	25

	C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	25
	D. Pengujian Kualitas Pengumpulan Data	28
	E. Tehnik Analisis Data	30
BAB IV	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	35
	A. Deskriptif Data.....	35
	B. Pengujian Data	40
	1. Uji Instrumen Data	40
	2. Uji Asumsi Klasik	43
	3. Uji Hipotesis	45
	C. Pembahasan	52
BAB V	PENUTUP.....	54
	A. Simpulan.....	54
	B. Keterbatasan Penelitian	55
	C. Saran-saran	55

PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel IV.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner	35
Tabel IV.2 Distribusi Data Jenis Kelamin Responden	36
Tabel IV.3 Distribusi Data Usia Responden.....	37
Tabel IV.4 Distribusi Data Pendidikan Terakhir Responden	38
Tabel IV.5 Distribusi Data Masa Kerja Responden	39
Tabel IV.6 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan	40
Tabel IV.7 Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja	41
Tabel IV.8 Hasil Uji Validitas Pola Kepemimpinan	42
Tabel IV.9 Hasil Uji Validitas Pengembangan Karir	42
Tabel IV.10 Hasil Uji Reliabilitas.....	43
Tabel IV. 11 Hasil Uji Normalitas	43
Tabel IV. 12 Hasil Uji Multikolinieritas	44
Tabel IV. 13 Hasil Uji Heterokedastisitas	45
Tabel IV. 14 Hasil Analisis Regresi Berganda	46

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1 Kerangka Teoritis	22
Gambar IV.1 Distribusi Data Jenis Kelamin Responden.....	36
Gambar IV.2 Distribusi Data Usia Responden.....	37
Gambar IV.3 Distribusi Data Pendidikan Terakhir Responden	39
Gambar IV.4 Distribusi Data Masa Kerja Responden.....	40

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner
Lampiran 2	Rekapitulasi Data Penelitian
Lampiran 3	Hasil Frekuensi Data Responden
Lampiran 4	Hasil Uji Validitas (<i>Correlation</i>)
Lampiran 5	Hasil Uji Reliabilitas
Lampiran 6	Hasil Uji Normalitas
Lampiran 7	Hasil Uji Multikolinieritas
Lampiran 8	Hasil Uji Heteroskedastisitas
Lampiran 9	Hasil Uji Regresi Linier Berganda
Lampiran 10	Tabel Product Moment
Lampiran 11	Tabel Nilai t
Lampiran 12	Tabel Nilai F

ABSTRAK

Upaya untuk meningkatkan kualitas SDM ini, utamanya sumber daya manusia perusahaan perlu dilakukan secara baik, terarah, dan terencana, sehingga perusahaan pun dapat bersaing secara sehat dengan perusahaan lain, mengingat ke depan persaingan antara perusahaan akan semakin ketat. SDM yang dapat mampu bersaing dengan pesaing ataupun dengan mitra bisnisnya hanyalah perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi, pola kepemimpinan, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan (survey di PT PLN Persero Surakarta)

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner. Sampel dalam penelitian ini adalah 40 orang karyawan/pegawai PLN. Sampel diambil dengan teknik *aksidental sampling* yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, apabila dipandang orang yang kebetulan ditemui cocok sebagai sumber data. Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Motivasi kerja berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) Pola kepemimpinan berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Pengembangan karir berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN Persero Surakarta.

Kata kunci: *motivasi, pola kepemimpinan, pengembangan karir, kinerja karyawan.*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi sebagai era tanpa batas yang ditandai dengan semakin bebasnya sumber daya manusia (SDM) dunia memasuki Negara lain dengan menawarkan keahliannya dan bilamana hal ini terus terjadi tanpa ada upaya yang bersungguh-sungguh untuk menanggulangnya, niscaya bangsa-bangsa yang siap membangun tetap akan tertinggal dan akan tetap tertinggal di landasan dengan tanpa memiliki peluang untuk maju, atau bersaing, dengan bangsa-bangsa lain yang telah lebih dahulu maju.

Upaya untuk meningkatkan kualitas SDM ini, utamanya sumber daya manusia perusahaan perlu dilakukan secara baik, terarah, dan terencana, sehingga perusahaan pun dapat bersaing secara sehat dengan perusahaan lain, mengingat ke depan persaingan antara perusahaan akan semakin ketat. SDM yang dapat mampu bersaing dengan pesaing ataupun dengan mitra bisnisnya hanyalah perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya yang berkualitas hanya mungkin diperoleh melalui perencanaan dan pembinaan yang terencana serta terarah, yang setiap saat mampu membaca gerak-gerik pasar tenaga kerja dan secara tepat mampu menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat.

Pemberlakuan otonomi daerah saat ini menuntut bagi pemerintah daerah untuk bekerja lebih maksimal sehingga dapat memajukan daerahnya. Sumber daya manusia merupakan salah satu hal yang mendapatkan perhatian serius dewasa ini, tanpa sumber daya manusia yang berkualitas kemajuan suatu daerah

tidak akan terjadi. Hasibuan (2005:244) menyatakan bahwa sumber daya manusia menjadi unsur pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang andal atau canggih tanpa adanya peran aktif SDM tidak berarti apa-apa.

Prestasi kerja (kinerja) karyawan PLN sebagai aparatur pemerintahan khususnya karyawan di PLN Persero Surakarta tentu dipengaruhi oleh kebutuhan seperti yang dimaksud di atas, dan mereka akan bekerja keras jika pekerjaannya itu dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Di samping faktor motivasi juga faktor pengembangan karir sebagai karyawan di PLN Persero Surakarta akan ikut mempengaruhi prestasi kerja (kinerja) dalam pelaksanaan tugasnya. Seorang karyawan yang sudah lama bekerja di karyawan di PLN Persero Surakarta akan lebih berpengalaman dibandingkan dengan yang baru bekerja sebagai karyawan di PLN Persero Surakarta, sehingga karyawan tersebut layak mengembangkan karir dan dengan pengembangan karir tersebut ia akan bersemangat melaksanakan tugas kesehariannya sebagai aparatur pemerintahan.

Masalah kepemimpinan sama tuanya dengan sejarah manusia. Dalam kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan dan kelebihan tertentu pada manusia. Apakah orang-orang dalam masyarakat atau organisasi tidak dapat menjalankan tugas dan fungsinya tanpa adanya seorang pemimpin, sedikitnya terdapat empat macam alasan yaitu: (a) karena banyak yang memerlukan figur pemimpin, (b) dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya, (c) sebagai tempat pengambil alihan resiko apabila terjadi tekanan terhadap kelompoknya, dan (d) sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan. Namun, dalam pemahaman sehari-hari seringkali terjadi tumpang tindih antara penggunaan istilah pemimpin dan manajer. Dalam praktik, seseorang

yang seharusnya menjalankan fungsi kepemimpinan lebih tampil sebagai seorang manajer, namun ada pula seseorang yang memiliki posisi sebagai manajer kenyataannya menunjukkan kemampuan sebagai pemimpin (Rivai, 2007:1).

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Suatu ungkapan mulia yang mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting.

Untuk mencapai suatu sumber daya manusia yang berkualitas tidaklah lepas dari motivasi seseorang untuk bekerja. Tanpa motivasi yang positif kualitas itu sendiri tidak akan tercapai. Banyak faktor dalam mempengaruhi motivasi seseorang untuk bekerja lebih produktif. Hal utama yang mendapatkan perhatian dari seorang pegawai atau bawahan adalah kepemimpinan yang diberikan dari seorang pemimpin. Tanpa seorang pemimpin yang baik, kontrol terhadap bawahannya akan kurang, sehingga produktivitas pegawai tidaklah akan maksimal. Hal itu sesuai dengan pendapat yang menyatakan bahwa seorang manajer dalam memimpin para bawahannya harus mampu memberikan dorongan, pengarahan, bimbingan, penyuluhan, pengendalian, keteladanan, dan bersikap jujur serta tegas, agar para bawahan mau bekerja sama dan bekerja efektif untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan (Hasibuan, 2003:14). Motivasi kerja tidak hanya berasal kontribusi dari kepemimpinan seorang pemimpin saja, akan tetapi stres kerja yang dialami seorang pekerja juga dapat menurunkan motivasi kerja seseorang. Begitu pula dengan faktor lingkungan di tempat kerja akan ikut

menciptakan tingkat kenyamanan (mendukung) atau tidak bagi seseorang dalam melakukan pekerjaannya.

Manajemen sumber daya manusia pada organisasi harus dilakukan dengan sasaran utama peningkatan kinerja. Peningkatan kinerja bagi organisasi menempati posisi penting dan strategis, karena kinerja tersebut berkaitan dengan faktor manusia. Modal dan teknologi yang dimiliki akan menjadi lebih efektif jika ditangani oleh orang-orang yang berkemampuan memadai dan yang lebih lagi mempunyai kinerja yang tinggi. Agar organisasi berhasil dalam mencapai tujuannya, selain faktor kinerja yang tinggi, diperlukan pula pemimpin dan para pegawai yang cakap, terampil, dan mentaati semua peraturan dan mampu dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Di samping pola kepemimpinan, ada faktor lain yang mampu meningkatkan kinerja pada suatu organisasi, yaitu faktor motivasi.

Motivasi adalah suatu kegiatan memberi dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki. Dengan demikian seorang pemimpin yang baik harus mampu untuk memahami dan mengetahui keinginan dan kebutuhan yang ada pada bawahannya. Atau dengan kata lain seorang pemimpin harus mengetahui proses motivasi. Hal ini sangat penting, karena seorang bawahan akan bekerja lebih giat ketika hasil kerjanya dihargai.

Pengembangan karier berkaitan dengan penyusunan jalur karier yang merupakan urutan posisi (jabatan) yang mungkin diduduki oleh seorang pegawai mulai dari tingkat terendah hingga tingkatan teratas dalam struktur organisasi (Sutjipto dalam Sutrisno, 2009:192). Ruky (dalam Sutrisno, 2009:192) mengemukakan, bahwa kemajuan karier sering kali menjadi obsesi banyak orang

yang bekerja dan sering kali lebih menjadi pikiran mereka daripada pihak pimpinan perusahaan. Pengembangan karier sebenarnya merupakan tanggung jawab kedua belah pihak. Mereka yang mempunyai visi dan ambisi untuk mengembangkan karier harus selalu mengambil inisiatif. Dengan demikian, karyawan PT PLN Persero harus meningkatkan kinerjanya antara lain: kedisiplinan pegawai, pengawasan, kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, teknologi, kualitas SDM, dan lain-lain.

Dalam penelitian ini penulis hanya diarahkan pada faktor motivasi, pola kepemimpinan, dan pengembangan karir dikarenakan faktor-faktor inilah yang paling strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan PT Persero Surakarta.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut penulis mengambil judul penelitian **“Pengaruh Motivasi, Pola Kepemimpinan, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan (Survey di PT PLN Persero APJ Surakarta).”**

B. Rumusan Masalah

Setelah melihat dan meninjau pentingnya kinerja karyawan untuk lebih ditingkatkan dengan berbagai faktor-faktor yang mempengaruhinya, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh motivasi, pola kepemimpinan, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT PLN Persero Surakarta?
2. Apakah terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT PLN Persero Surakarta?

3. Apakah terdapat pengaruh pola kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT PLN Persero Surakarta?
4. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT PLN Persero Surakarta?

C. Pembatasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah dan tidak ada penyimpangan dari pokok pembahasan, maka pembatasan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada faktor motivasi, pola kepemimpinan, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Untuk dapat mencapai tujuan suatu organisasi, maka karyawan perlu dikelola dan dikembangkan. Oleh karena itu perlu adanya pemberian motivasi, kesempatan untuk mengembangkan karir, serta perilaku pemimpin yang diterapkan sesuai dengan situasi yang ada di dalam organisasi.

D. Tujuan Penelitian

Tujuan diadakannya penelitian terhadap kinerja karyawan (survey di PT PLN Persero Surakarta) dan faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah untuk menganalisa pengaruh motivasi, pola kepemimpinan, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan (survey di PT PLN Persero Surakarta).

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Manfaat Praktis

Bagi organisasi adalah sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil kebijakan mengenai motivasi, pola kepemimpinan, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang ada di lingkungan PT PLN Persero Surakarta.

2. Manfaat Teoritis

- a. Dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti berikutnya dalam menambah khasanah penelitian khususnya yang terkait dengan pengaruh motivasi, pola kepemimpinan, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan untuk penelitian terkait, baik yang akan dilakukan di PT PLN Persero Surakarta maupun di tempat lain.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan diskripsi empiris untuk memperluas wawasan keilmuan tentang motivasi, pola kepemimpinan, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang ada di lingkungan PT PLN Persero Surakarta.

F. Sistematika Penulisan

Pembahasan ini terdiri dari lima bab yang secara garis besarnya adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas mengenai kinerja karyawan, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (prestasi kerja), pola kepemimpinan,

definisi pola kepemimpinan, fungsi kepemimpinan, motivasi, teori-teori motivasi, pengembangan karir, pentingnya pengembangan karir, tinjauan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan perumusan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang metode penelitian yang digunakan meliputi populasi, sampel dan sampling, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, teknik analisis data.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi deskripsi data, uji instrumen data (uji validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik, dan uji hipotesis.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi simpulan, keterbatasan penelitian, serta saran yang perlu untuk disampaikan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kinerja Karyawan

1. Definisi Kinerja Karyawan. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2007:67). Kemudian menurut Sulistiyani (2003:223) prestasi seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Hasibuan (2006:34) mengemukakan bahwa prestasi kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Arti kata *performance* merupakan kata benda (*noun*) di mana salah satu artinya adalah “*thing done*” (suatu hasil yang telah dikerjakan). Kinerja terjemahan dari “*performance*” yang berarti (Sedarmayanti, 2007:259):

- a. Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna;

- b. Pencapaian/prestasi seseorang yang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya;
- c. Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, di mana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan);
- d. *Performance is defined as the record of outcomes produced on a specific job function or activity during a specific time period* (Kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai *outcome* yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula);
- e. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja dikenal juga dengan prestasi kerja. Prestasi kerja ialah hasil pekerjaan, apakah sudah sesuai dengan kriteria yang ditentukan sebelumnya dan apakah sudah tepat penyelesaiannya dengan alokasi waktu dan standarisasi lainnya yang sudah ditentukan, apakah hasil pekerjaan-pekerjaan ini sudah memenuhi akuntabilitas dan efisiensi dalam bekerja.

Jika kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, maka kinerja merupakan output pelaksanaan tugas. Dari batasan-batasan tersebut, jelaslah bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil atau prestasi kerja yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Tingkat keberhasilan seseorang di dalam melaksanakan tugas

pekerjaannya dinamakan *level of performance*. Orang yang *level of performance*-nya tinggi dikatakan produktif, sedangkan orang yang *level of performance*-nya rendah dikatakan tidak produktif.

Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2007:67). Kemudian menurut Sulistiyani (2003:223) prestasi seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Hasibuan (2006:34) mengemukakan prestasi kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Pegawai akan mampu mendapatkan kinerja yang maksimal jika mereka memiliki motif berprestasi tinggi (Mangkunegara, 2007:68). Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja (Prestasi Kerja). Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan

faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1964:484) yang merumuskan bahwa:

a. *Human performance = ability + Motivation*

b. *Motivation = Attitude + Situation*

c. *Ability = Knowledge + Skill.*

Pencapaian kinerja berdasarkan rumusan tersebut terdiri dari faktor kemampuan dan motivasi:

a. ***Faktor Kemampuan***

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge + Skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b. ***Faktor Motivasi***

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, maupun secara

fisik, memahami tujuan utama dan tarjet kerja yang akan dicapai, maupun memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Sikap mental yang siap secara psikofisik terbentuk karena pegawai mempunyai “modal dan kreatif.” Modal merupakan singkatan dari M= Mengolah, O = Otak, D= Dengan, A= aktif, L= Lincah, sedangkan kreatif singkatan dari K= keinginan maju, R= rasa ingin tahu tinggi, E= energik, A= analisis sistematis, T= terbuka dari kekurangan, I= inisiatif tinggi, dan P= pikiran luas. Dengan demikian, pegawai tersebut mampu mengolah otak dengan aktif dan lincah, memiliki keinginan maju, rasa ingin tahu tinggi, energik, analisis sistematis, terbuka untuk menerima pendapat, inisiatif tinggi, dan pikiran luas terarah (Mangkunegara, 2008:67).

B. Pola Kepemimpinan

1. Definisi Pola Kepemimpinan. Kepemimpinan (*leadership*) didefinisikan sebagai suatu proses pengaruh sosial, di mana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2005: 299).

Peters dan Austin (dalam Kreitner dan Kinicki, 2005:299) menggambarkan kepemimpinan yang lebih luas, yaitu kepemimpinan berarti visi, pemberian semangat, antusiasme, kasih, kepercayaan, kegairahan, nafsu, obsesi, konsistensi, penggunaan simbol, perhatian, sebagaimana diilustrasikan oleh isi kalender seseorang, drama luar-dan-luar (dan manajemen dari itu), penciptaan para pahlawan pada semua tingkatan, bimbingan berjalan keliling secara efektif, dan sejumlah hal lainnya. Kepemimpinan harus ada di semua tingkatan organisasi.

Kepemimpinan bergantung pada sejuta hal-hal kecil yang dilakukan dengan obsesi, konsistensi, dan kepedulian, tetapi sejuta hal-hal kecil tersebut tidak berarti apa-apa jika tidak ada kepercayaan, visi, dan keyakinan dasar.

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan ketrampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Rivai, 2007:148).

Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya (Rost dalam Safaria, 2004:3). Definisi kepemimpinan yang diberikan oleh beberapa ahli antara lain:

- a. Fiedler (dalam Budiyono, 2004:244) mendefinisikan pemimpin dengan pengertian seseorang yang berada dalam kelompok, sebagai pemberi tugas atau sebagai pengarah dan mengkoordinasikan kegiatan kelompok yang relevan, serta sebagai penanggung jawab utama. Ia berpendapat bahwa sebuah organisasi ada pemisahan yang jelas di mana ada orang yang memberi tugas (kepemimpinan) dan orang yang diberi tugas (bawahan). Orang yang dipisahkan dari kelompoknya untuk dijadikan pemimpin adalah seorang yang memiliki atribut seperti kewibawaan, kekuasaan, kewenangan, keterampilan khusus, status dan lain-lain.
- b. Davis (dalam Budiyono, 2004:244) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk membujuk orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara antusias. Dengan demikian, kepemimpinan merupakan

kecakapan atau kemampuan seorang untuk membujuk orang lain agar bersedia bekerja keras dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

- c. Terry dan Frankin (dalam Budiyo, 2004:244) mendefinisikan kepemimpinan sebagai hubungan di mana seseorang (pemimpin) mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama melaksanakan tugas-tugas yang saling berkaitan guna mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin dan atau kelompok. Definisi tersebut menekankan pada permasalahan hubungan antara orang yang dipengaruhi (bawahan).

Kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan suatu kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Anwar, 2004:66). Ordway Tead berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Kartono, 2002:49). Dalam pendapat lain dinyatakan bahwa kepemimpinan adalah satu bentuk dominasi yang didasari oleh kapabilitas atau kemampuan pribadi, yaitu mampu mendorong dan mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama (Kartono, 2002:163).

2. Fungsi Kepemimpinan. Fungsi kepemimpinan dalam organisasi menurut Terry (dalam Sutrisno, 2009:238) dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu: (1) perencanaan, (2) pengorganisasian, (3) menggerakkan, dan (4) pengendalian. Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas

tertentu yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam bekerja sama yang produktif dan dalam keadaan yang bagaimanapun yang dihadapi kelompok. Tugas utama pemimpin adalah: (1) memberi struktur yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompok, (2) mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok, (3) merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar, baik mengenai sikap-sikap, harapan, tujuan, dan kekhawatiran kelompok (Gerungan, 1981 dalam Sutrisno, 2009:238).

Pemimpin dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat penting tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan, akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu yang bersifat interpersonal, informasional, dan dalam kancan pengambilan keputusan.

Belum tentu setiap pemimpin memiliki kemampuan seperti yang disyaratkan. George R. Terry menyebutkan sepuluh sifat pemimpin yang unggul, yaitu memiliki kekuatan, stabilitas emosi, pengetahuan tentang relasi insani, kejujuran, obyektif, dorongan pribadi, keterampilan berkomunikasi, kemampuan mengajar, keterampilan sosial, dan kecakapan teknis atau kecakapan manajerial (Kartono, 2002:41).

C. Motivasi

1. **Definisi Motivasi**. Sperling (1987:183) dalam Mangkunegara (2007: 93) mengemukakan bahwa “*motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive.*”

Artinya motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif.

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka (Rivai, 2004:455).

Motivasi kerja adalah kondisi yang menggerakkan pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam rangka mencapai tujuan. Kondisi yang menggerakkan pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja itu dapat berasal dari isi pekerjaan itu sendiri (motivasi instrinsik) dan dapat pula berasal dari luar (motivasi ekstrinsik). Hal itu sesuai dengan pendapat Herzberg's yang menyatakan bahwa faktor motivasi ada dua, yaitu *satisfiers* dan *dissatisfiers*. Kelompok *satisfiers* meliputi prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), tanggung jawab (*responsibility*), dan pengembangan potensi individu (*advancement*), sedangkan kelompok *dissatisfiers*

meliputi gaji atau upah (*wages or salaries*), kondisi kerja (*working condition*), kebijaksanaan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*), hubungan antar-pribadi (*interpersonal relation*), dan kualitas supervisi (*quality supervisor*) (Hasibuan, 2005:110).

2. Teori-teori Motivasi. Sumber motivasi ada tiga faktor, yaitu (1) kemungkinan untuk berkembang; (2) jenis pekerjaan; (3) apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tempat mereka bekerja. Di samping itu terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, seperti rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja, dan perlakuan yang adil dari manajemen. Motivasi dapat disimpulkan:

- a. Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu;
- b. Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan/pegawai dan intansi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan pegawai dan tujuan intansi sekaligus tercapai;
- c. Sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku. Pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku;
- d. Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri;
- e. Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

D. Pengembangan Karir

1. Definisi Pengembangan Karir. Definisi *career* sama dengan kemajuan (*advanced*) dalam suatu organisasi. Padangan yang lebih luas mendefinisikan

career sebagai: *...the sequence of a person's work related activities and behaviors and associated attitudes, values, and aspirations over the span of one's life*" (urutan dari kegiatan-kegiatan dan perilaku-perilaku yang terkait dengan kerja dan sikap, nilai, dan aspirasi-aspirasi yang terkait sepanjang masa hidup seseorang) (Gomes, 2003:213).

Pengembangan karir merupakan gabungan dari kebutuhan pelatihan di masa akan datang dan perencanaan sumber daya manusia. Dari sudut pandang pegawai, pengembangan karir memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karir di masa akan datang di dalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi terhadap para pegawainya. Bagi organisasi, pengembangan karir memberikan beberapa jaminan bahwa akan tersedia pegawai-pegawai yang akan mengisi posisi-posisi yang lowong di waktu mendatang (Gomes, 2003:215).

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang (Rivai, 2004:290).

Pengembangan karir adalah suatu langkah-langkah tertentu yang dilakukan untuk mencapai rencana karir yang telah ditetapkan (Siagian, 2006:215). Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Rivai, 2008:290). Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir (Handoko, 2003:123).

2. Pentingnya Pengembangan Karir. Pengembangan (*development*) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan (baru/ lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan.

Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan yang sejenis.

Setiap personil perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas, dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan non karier maupun karier bagi para karyawan (baru/ lama) melalui latihan dan pendidikan.

Pimpinan perusahaan semakin menyadari bahwa karyawan baru pada umumnya hanya mempunyai kecakapan teoritis saja dari bangku kuliah. Jadi, perlu dikembangkan dalam kemampuan nyata untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. Pengembangan karyawan memang membutuhkan biaya cukup besar, tetapi biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan di bidang personalia. Karena karyawan yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien, efektif, pemborosan bahan baku, dan ausnya mesin berkurang, hasil

kerjanya lebih baik, maka daya saing perusahaan akan semakin besar. Hal ini akan memberikan peluang yang lebih baik bagi perusahaan untuk memperoleh laba yang semakin besar sehingga balas jasa (gaji dan *benefit*) karyawan dapat dinaikkan (Hasibuan, 2005:68).

Pengembangan karier berkaitan dengan penyusunan jalur karier yang merupakan urutan posisi (jabatan) yang mungkin diduduki oleh seorang pegawai mulai dari tingkat terendah hingga tingkatan teratas dalam struktur organisasi (Sutjipto dalam Sutrisno, 2009:192). Ruky (dalam Sutrisno, 2009:192) mengemukakan, bahwa kemajuan karier sering kali menjadi obsesi banyak orang yang bekerja dan sering kali lebih menjadi pikiran mereka daripada pihak pimpinan perusahaan. Pengembangan karier sebenarnya merupakan tanggung jawab kedua belah pihak. Mereka mempunyai visi dan ambisi untuk mengembangkan karier harus selalu mengambil inisiatif dan tindakan yang akan membantu pengembangan kariernya. Betapapun baiknya suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seorang pegawai disertai oleh suatu tujuan karier yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karier yang sistematis dan programatik. Seorang yang sudah menetapkan rencana kariernya, perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pegawai sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang disponsori oleh organisasi tersebut (Sutrisno, 2009:194).

E. Tinjauan Penelitian Terdahulu

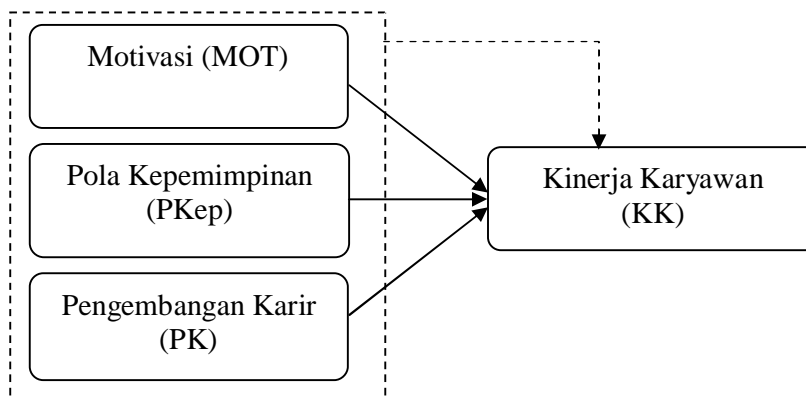
Beberapa hasil penelitian sebelumnya menunjukkan terdapat persamaan hasil antara penelitian satu dengan penelitian yang lainnya dalam menguji

pengaruh kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan yang akan diuraikan sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Anggara (2007) dengan sampel 150 responden, menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan, motivasi, pengawasan dan budaya kerja, terhadap kinerja karyawan baik secara simultan (serentak) maupun secara parsial.
2. Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Mustofa (2007) dengan sampel 50 orang responden, menunjukkan bahwa motivasi dapat memediasi pengaruh kondisi kerja terhadap kinerja karyawan CV. Seti -Aji Sukoharjo.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Sarwono (2008) dengan sampel 50 orang responden, menunjukkan hasil bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan UNISRI di Surakarta (kepemimpinan, komunikasi, penghargaan dan motivasi) baik secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

F. Kerangka Pemikiran

Untuk mempermudah dalam penentuan penelitian, maka penulis tampilkan kerangka pemikiran sebagai panduan yang terlampir dalam gambar II.1.



Gambar II.1 Kerangka Teoritis

Gambar tersebut menunjukkan garis pengaruh dari masing-masing variabel bebas yang ditunjukkan oleh garis panah langsung (ketiga variabel bebas yaitu motivasi terhadap kinerja, pola kepemimpinan terhadap kinerja, dan pengembangan karier terhadap kinerja), sedangkan garis panah putus-putus menunjukkan hubungan atau pengaruh dari ketiga variabel bebas secara bersama-sama atau simultan dalam mempengaruhi kinerja karyawan sebagai variabel terikatnya.

G. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagaimana diuraikan berikut ini.

Motivasi kerja adalah kondisi yang menggerakkan pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam rangka mencapai tujuan. Kondisi yang menggerakkan pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerja itu dapat berasal dari isi pekerjaan itu sendiri (motivasi instrinsik) dan dapat pula berasal dari luar (motivasi ekstrinsik). Hal itu sesuai dengan pendapat Herzberg's yang menyatakan bahwa faktor motivasi ada dua, yaitu *satisfiers* dan *dissatisfiers*. Kelompok *satisfiers* meliputi prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), tanggung jawab (*responsibility*), dan pengembangan potensi individu (*advancement*), sedangkan kelompok *dissatisfiers* meliputi gaji atau upah (*wages or salaries*), kondisi kerja (*working condition*), kebijaksanaan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*), hubungan antar-pribadi (*interpersonal relation*), dan kualitas supervisi (*quality supervisor*) (Hasibuan, 2005:110). Kajian teori tersebut diperkuat oleh hasil

penelitian Sarwono (2008), Mustofa (2007), dan Anggara (2007) bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Dengan demikian perumusan hipotesis pertama yang diajukan peneliti adalah:

H.1. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan;

Ordway Tead berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Kartono, 2002:49). Dalam pendapat lain dinyatakan bahwa kepemimpinan adalah satu bentuk dominasi yang didasari oleh kapabilitas atau kemampuan pribadi, yaitu mampu mendorong dan mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan bersama (Kartono, 2002:163). Kajian teori tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Sarwono (2008), dan Anggara (2007) bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Dengan demikian perumusan hipotesis kedua yang diajukan peneliti adalah:

H.2. Pola kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan;

Pengembangan karir merupakan gabungan dari kebutuhan pelatihan di masa akan datang dan perencanaan sumber daya manusia. Dari sudut pandang pegawai, pengembangan karir memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karir di masa akan datang di dalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi terhadap para pegawainya. Bagi organisasi, pengembangan karir memberikan beberapa jaminan bahwa akan tersedia pegawai-pegawai yang akan mengisi posisi-posisi yang lowong di waktu mendatang (Gomes, 2003:215). Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan

yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Atas dasar itu, maka hipotesis ketiga yang dirumuskan dan diajukan peneliti adalah:

H.3. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Populasi, Sampel, dan Sampling

Untuk mempermudah proses penelitian, terlebih dahulu harus diketahui jumlah populasi, dan sampel, serta metode sampling yang akan digunakan dalam proses penelitian.

1. Populasi. Sebelum menentukan populasi sebagai obyek penelitian, dikemukakan terlebih dahulu mengenai pengertian populasi. Menurut Sugiyono (2006:80), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik simpulannya. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Surakarta sejumlah 84 orang pegawai.

2. Sampel. Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2006:117). Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi pegawai PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Surakarta dikarena subjeknya kurang dari 100 (Arikunto, 2006:134).

3. Sampling. Sampling adalah teknik atau cara pengambilan sampel penelitian agar menjadi sampel yang representatif. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan cara sampling jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2006:61). Jumlah penyebaran berdasarkan kesediaan pihak PLN

(Persero) APJ Surakarta dari tiap bagian (divisi). Terdapat 5 divisi, setiap divisi bersedia mengisi 10 kuesioner, jadi sampel dalam penelitian ini adalah 50 orang pegawai.

B. Metode Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian hanya menggunakan data primer, yaitu data atau informasi yang berasal dari sumber asli dan diperoleh secara langsung dari obyek penelitian. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan memberikan angket (kuesioner) yang meliputi angket tentang pola kepemimpinan, motivasi, pengembangan karir, dan kinerja karyawan yang diberikan kepada pegawai yang bertindak sebagai sampel. Metode pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data (Arikunto, 2006:134).

C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel adalah sesuatu yang dapat membedakan atau mengubah nilai (Kuncoro, 2003: 41). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua macam, yaitu variabel dependen (kinerja karyawan) dan variabel independen (motivasi, pola kepemimpinan, dan pengembangan karir) diukur dengan kuesioner yang digunakan dalam penelitian Anggara (2007).

1. Variabel Dependen. Variabel dependen (variabel terikat) adalah: variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen. Adapun variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2007:67).

Kinerja pegawai, meliputi: kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Item pertanyaan yang digunakan berjumlah delapan pertanyaan. Skala yang digunakan adalah skala likert lima poin, untuk pertanyaan nomor 1 sampai 5 dimana poin 5 adalah sangat setuju, poin 4 adalah setuju, poin 3 adalah ragu-ragu, poin 2 adalah tidak setuju, dan poin 1 adalah sangat tidak setuju.

2. Variabel Independen. Variabel independent (variabel bebas) adalah: variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel yang lain (Umar, 2003: 50), dalam penelitian ini yang menjadi variabel independent adalah:

a. Motivasi

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk

melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka (Rivai, 2004:455).

Motivasi meliputi: motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Item pertanyaan yang digunakan berjumlah enam pertanyaan. Skala yang digunakan adalah skala likert lima poin, untuk pertanyaan nomor 1 sampai 5 dimana poin 5 adalah sangat setuju, poin 4 adalah setuju, poin 3 adalah ragu-ragu, poin 2 adalah tidak setuju, dan poin 1 adalah sangat tidak setuju.

b. Pola Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) didefinisikan sebagai suatu proses pengaruh sosial, di mana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2005: 299).

Kepemimpinan meliputi: sikap pemimpin, dan hubungan dengan bawahan. Item pertanyaan yang digunakan berjumlah enam pertanyaan. Skala yang digunakan adalah skala likert lima poin, untuk pertanyaan nomor 1 sampai 5 dimana poin 5 adalah sangat setuju, poin 4 adalah setuju, poin 3 adalah ragu-ragu, poin 2 adalah tidak setuju, dan poin 1 adalah sangat tidak setuju.

c. Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara

kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang (Rivai, 2004:290).

Pengembangan karir meliputi: sikap atasan dan rekan sekerja, pengalaman, pendidikan, dan prestasi. Item pertanyaan yang digunakan berjumlah enam pertanyaan. Skala yang digunakan adalah skala likert lima poin, untuk pertanyaan nomor 1 sampai 5 dimana poin 5 adalah sangat setuju, poin 4 adalah setuju, poin 3 adalah ragu-ragu, poin 2 adalah tidak setuju, dan poin 1 adalah sangat tidak setuju.

D. Pengujian Kualitas Pengumpulan Data

1. Uji Validitas. Validitas adalah keadaan yang menggambarkan tingkat instrumen yang bersangkutan mampu mengukur apa yang diukur (Arikunto, 2006:219). Uji validitas instrumen dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh instrumen penelitian mampu mencerminkan isi sesuai dengan hal dan sifat yang diukur. Artinya, setiap butir instrumen telah benar-benar menggambarkan keseluruhan isi atau sifat bangun konsep (konstruk teori) yang menjadi dasar penyusunan instrumen.

Arikunto (2006:165) menyatakan bahwa analisis butir dilakukan untuk mengetahui apakah butir dalam instrumen mencerminkan indikator variabel yang dimaksud atau atribut yang hendak diukur. Untuk mengetahui validitas butir tiap angket, skor-skor yang ada pada tiap butir yang dimaksud (X) dikorelasikan dengan skor total (Y). Hasil korelasi ini dikonsultasikan dengan tabel nilai

korelasi *product moment* pada taraf signifikansi 5%. Suatu butir instrumen dikatakan valid jika $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Untuk pengujian ini digunakan rumus korelasi *product moment* dengan angka kasar sebagaimana yang dikemukakan oleh Arikunto (2006:151) seperti berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

r_{xy} = Koefisien korelasi suatu butir

N = Cacah objek

X = Skor Butir

Y = Skor total

2. Uji Reliabilitas. Reliabilitas suatu alat ukur adalah keajegan hasil pengukuran yang diperoleh dari waktu yang berbeda untuk orang yang sama. Reliabilitas atau keterandalan suatu instrumen sebagai alat ukur dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana kebenaran alat ukur cocok digunakan sebagai alat ukur untuk mengukur sesuatu. Dengan demikian, suatu instrumen yang reliabel memberikan pengertian bahwa instrumen itu telah benar-benar memiliki taraf keajegan dalam mengukur apa yang hendak diukur.

Untuk uji reliabilitas instrumen digunakan rumus Alpha dari Cronbach sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S_j^2}{S_x^2} \right)$$

Keterangan:

α = Koefisien reliabilitas instrument

k = Banyaknya item soal

$\sum S_j^2$ = Jumlah Varian Butir

S_x^2 = Varian Soal

Instrumen dikatakan reliabel jika koefisien Alpha (*cronbach alpha*) > 60% (0,60) berdasarkan kriteria Nunnaly (1967) dalam Ghozali (2006:42).

E. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini ada empat variabel, yakni tiga variabel bebas (X) dan satu variabel terikat (Y). Variabel bebas terdiri atas motivasi, pola kepemimpinan, dan pengembangan karir, sedangkan variabel terikat adalah kinerja karyawan. Untuk menganalisis data ditempuh langkah-langkah berikut ini.

1. Uji Asumsi Klasik. Pengujian asumsi klasik ini menggunakan uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas. Penjelasan dari ketiga pengujian tersebut adalah sebagai berikut.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Adapun salah satu cara untuk melihat normalitas yaitu

dengan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov, yaitu dengan melihat nilai Z_{hitung} dari Kolmogorov-Smirnov Test pada variabel dependen dibandingkan dengan Z_{tabel} atau dengan cara yang mudah yaitu dengan melihat nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* pada variabel dependen dengan taraf signifikansi 5% (0,05). Suatu model regresi memiliki distribusi data normal apabila nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* $> 0,05$ (Ghozali, 2005:80).

b. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah adanya suatu hubungan linier yang sempurna (mendekati sempurna) antara beberapa atau semua variabel bebas (Kuncoro, 2003:114). Menurut Ghozali (2006:91), jika dari matrik korelasi antar variabel bebas ada korelasi yang sempurna atau cukup tinggi (di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas, dan sebaliknya. Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Dalam penelitian ini, untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam regresi digunakan matrik korelasi variabel-variabel bebas dan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)* dengan penghitungan bantuan program *SPSS for windows*.

c. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedisitas adalah apabila kesalahan atau residual yang diamati tidak memiliki variabel varian yang konstan. Kondisi heterosedisitas sering terjadi pada data *cross section* atau data yang diambil dari beberapa responden pada suatu waktu tertentu. Hasil uji heteroskedisitas *glejser* adalah bahwa apabila

nilai t_{hitung} pada masing masing variabel $< t_{tabel}$ atau nilai probabilitas (*Asymp.Sig*) $> 0,05$, maka data variabel tidak terjadi heteroskedatisitas (Ghozali, 2006:108).

2. Uji Hipotesis. Teknik analisis statistik yang digunakan adalah regresi linier berganda yang selain untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen (Ghozali, 2006:82). Secara teknis untuk memperoleh kecermatan dalam perhitungan statistik menggunakan bantuan program *SPPS For MS. Windows* dengan persamaan empat prediktor. Adapun rumusnya adalah sebagai berikut:

$$KK = a + b_1MOT + b_2PKep + b_3PK + e$$

Di mana:

KK = Kinerja Karyawan

MOT = Motivasi

PKep = Pola Kepemimpinan

PK = Pengembangan Karir

a = Konstanta

b_1, b_2, b_3 = Koefisien regresi

e = error

Selanjutnya untuk memmbuktikan hipotesis dilakukan uji ketepatan model dan uji parameter penduga.

a. Uji Ketepatan Model (Uji F dan R²)

1). Uji F

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas (independen) yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel terikat (Kuncoro, 2001:98). Apabila nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen.

2). Menghitung Koefisien Determinasi (R²)

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar varian dari variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. R² yang digunakan dalam penelitian ini adalah R² yang mempertimbangkan jumlah variabel independen dalam suatu model atau disebut *Adjusted- R²* atau R² yang telah disesuaikan.

R² adalah perbandingan antara variasi dependen (terikat) yang dijelaskan oleh variasi independen (bebas). Semua variabel di luar model diwadahi dalam E; jika variabel dalam model hanya menjelaskan 0,2, maka berarti sebesar 0,8 ditentukan oleh variabel di luar model. Semakin besar ukuran sampel maka nilai R² cenderung makin kecil (Setiaji, 2006:28).

b. Uji t Statistik (Uji Parameter Penduga/*Estimate*)

Uji t statistik digunakan untuk menguji apakah variabel independen (X) berpengaruh terhadap variabel dependen (Y). Pengujian ini dilakukan dengan asumsi bahwa variabel-variabel lain adalah 0. Adapun kriteria pengujian apabila Nilai t_{tabel} yang diperoleh dibandingkan dengan nilai t_{hitung} . Apabila

$t_{hitung} < -t_{tabel}$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Sebaliknya apabila $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_0 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskriptif Data

Berdasarkan hasil pengumpulan data dari 45 kuesioner yang disebar, hanya 43 kuesioner yang kembali. Kemudian dari hasil tabulasi data hanya 40 kuesioner yang dapat diolah (maka sampel dalam penelitian ini sejumlah 40 orang karyawan sesuai dengan jumlah sampel yang peneliti tentukan pada bab sebelumnya) karena tiga kuesioner rusak atau diisi tidak lengkap (tidak layak dijadikan sampel).

TABEL IV.1

TINGKAT PENGEMBALIAN KUESIONER

Uraian	Jumlah
Kuesioner yang disebar	50
Kuesioner yang kembali	43
Kuesioner yang rusak/tidak layak digunakan	(3)
Jumlah Kuesioner Siap Dianalisis	40

Sumber: data diolah penulis, 2009

Selanjutnya berdasarkan tabulasi hasil kuesioner, maka deskripsi karakteristik (profil) dari responden yang diperoleh sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin

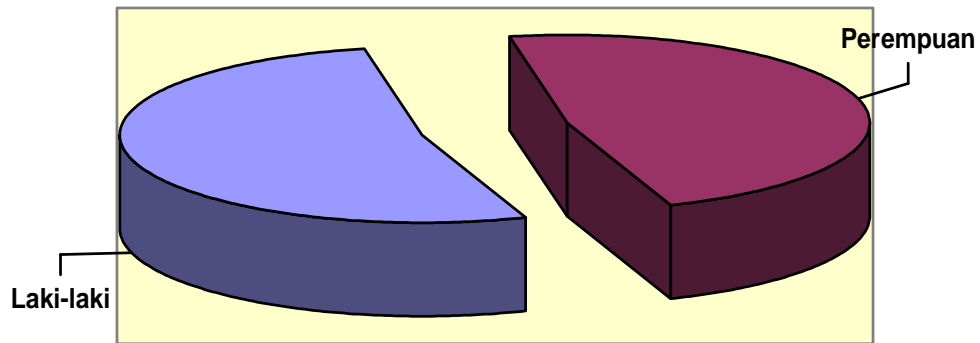
Hasil pengolahan data dengan deskriptif frekuensi dengan bantuan program SPSS dari unsur jenis kelamin responden adalah sebagaimana disajikan pada tabel IV.2.

TABEL IV.2
DISTRIBUSI DATA JENIS KELAMIN RESPONDEN

No	Uraian	Frekuensi	Prosentase (%)
1	Laki-laki	21	52,5
2	Perempuan	19	47,5
Jumlah		40	100

Sumber: data diolah penulis, 2009

Berdasarkan pada tabel IV.2 tersebut menunjukkan bahwa dari seluruhan jumlah responden sebanyak 40 orang didapatkan jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 21 orang (52,5%) dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 19 orang (47,5%). Untuk mempermudah dalam membaca tabel dapat secara grafik terlihat pada gambar IV.1.



Gambar IV.1 Distribusi Jenis Kelamin Responden

2. Usia

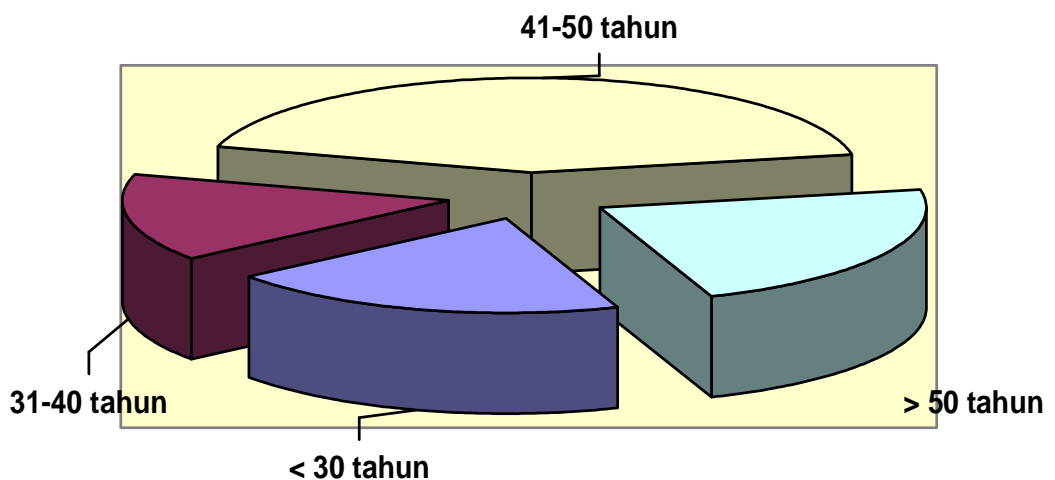
Hasil pengolahan data dengan deskriptif frekuensi dengan bantuan program SPSS dari unsur usia responden adalah sebagaimana disajikan pada tabel IV.3.

TABEL IV.3
DISTRIBUSI DATA USIA RESPONDEN

No	Umur	Frekuensi	Prosentase (%)
1	< 30 tahun	8	20,0
2	31 – 40 tahun	6	15,0
3	41 – 50 tahun	17	42,5
4	> 50 tahun	9	22,5
Jumlah		40	100

Sumber: data diolah penulis, 2009

Berdasarkan pada tabel IV.3 tersebut menunjukkan bahwa dari seluruhan jumlah responden sebanyak 40 orang yang berusia 41-50 tahun memiliki persentase yang paling besar yaitu sebesar 42,5% (17 orang), kemudian diikuti kategori usia > 50 tahun dengan persentase 22,5% (9 orang), kategori < 30 tahun dengan persentase 20,0% (8 orang), dan terakhir adalah responden yang berkategori usia 31-40 tahun sebanyak 6 orang (15,0%). Untuk mempermudah dalam membaca tabel dapat secara grafik terlihat pada gambar IV.2.



Gambar IV.2 Distribusi Usia Responden

3. Pendidikan Terakhir Responden

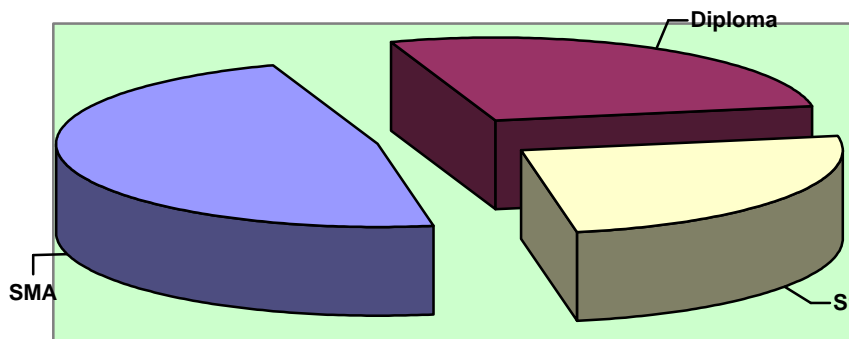
Hasil pengolahan data dengan deskriptif frekuensi dengan bantuan program SPSS dari unsur pendidikan terakhir responden adalah sebagaimana disajikan pada tabel IV.4.

TABEL IV.4
DISTRIBUSI DATA PENDIDIKAN TERAKHIR RESPONDEN

No	Pendidikan	Frekuensi	Prosentase (%)
1	SMA/ Sederajat	19	47,5
2	Diploma	11	27,5
3	S1	10	25,0
Jumlah		40	100

Sumber: data diolah penulis, 2009

Berdasarkan pada tabel IV.4 tersebut menunjukkan bahwa dari seluruhan jumlah responden sebanyak 40 orang pegawai/karyawan PT. PLN Persero diketahui yang memiliki pendidikan terakhir SMA/Sederajat adalah persentase yang paling besar dibandingkan dengan dua kategori lainnya yaitu dengan jumlah responden 19 orang (47,5%), kemudian diikuti kategori yang berpendidikan terakhir diploma dengan persentase 27,5% (11 orang), dan terakhir adalah responden yang berpendidikan terakhir S1 sebanyak 10 orang (25,0%). Hasil menunjukkan mayoritas karyawan PT. PLN Persero yang menjadi responden berpendidikan terakhir SMA/Sederajat. Untuk mempermudah dalam membaca tabel dapat secara grafik terlihat pada gambar IV.3.



Gambar IV.3 Distribusi Pendidikan Terakhir Responden

4. Masa Kerja Responden

Hasil pengolahan data dengan deskriptif frekuensi dengan bantuan program SPSS dari unsur masa kerja responden adalah sebagaimana disajikan pada tabel IV.5.

TABEL IV.5

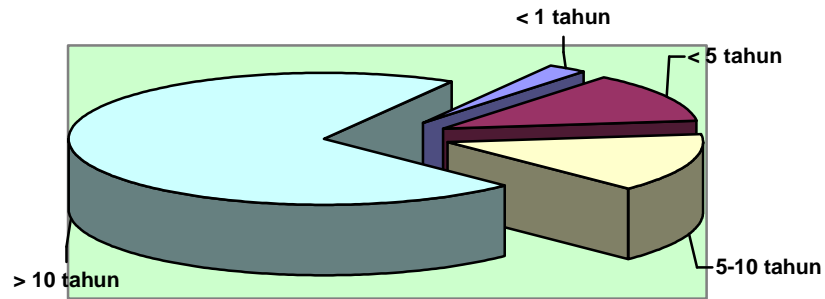
DISTRIBUSI DATA MASA KERJA RESPONDEN

No	Lama Bekerja	Frekuensi	Prosentase (%)
1	< 5 Tahun	5	12,5
2	5-10 Tahun	6	15,0
3	>10 Tahun	29	72,5
Jumlah		40	100

Sumber: data diolah penulis, 2009

Berdasarkan pada tabel IV.5 tersebut menunjukkan bahwa dari seluruhan jumlah responden sebanyak 40 orang yang memiliki masa kerja > 10 tahun adalah prosentase yang paling besar dibandingkan dengan dua kategori lainnya yaitu dengan jumlah responden 29 orang (72,5%), kemudian diikuti kategori yang memiliki masa kerja 5-10 tahun dengan prosentase 15,0% (6 orang), dan terakhir adalah responden yang memiliki masa kerja < 5 tahun 5

orang (12,5%). Untuk mempermudah dalam membaca tabel dapat secara grafik terlihat pada gambar IV.4.



Gambar IV.4 Distribusi Masa Kerja Responden

B. Pengujian Data

Uji Instrumen Data. Hasil pengujian instrumen data berdasarkan metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Uji Validitas

Hasil pengujian validitas dengan bantuan program SPSS adalah sebagai berikut:

1) Kinerja Karyawan

Hasil pengujian Validitas kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel IV.6.

TABEL IV.6
HASIL UJI VALIDITAS KINERJA KARYAWAN

Butir	r_{xy}	<i>Critical Value</i>	Status
1.	0,708	0,312	Valid
2.	0,592	0,312	Valid
3.	0,700	0,312	Valid
4.	0,593	0,312	Valid
5.	0,363	0,312	Valid
6.	0,524	0,312	Valid
7.	0,638	0,312	Valid
8.	0,487	0,312	Valid

Sumber:Lampiran diolah penulis, 2009

Critical value untuk sampel pada taraf signifikan 5% adalah 0,312. Pada tabel IV.6 menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan 1 sampai 8 adalah valid, karena nilai $r_{xy} > 0,312$. Dengan demikian alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini sesuai untuk mengukur tingkat kinerja karyawan.

2) Motivasi Kerja

Hasil pengujian validitas motivasi dapat dilihat pada tabel IV.7.

TABEL IV.7
HASIL UJI VALIDITAS MOTIVASI KERJA

Butir	r_{xy}	<i>Critical Value</i>	Status
1.	0,417	0,312	Valid
2.	0,562	0,312	Valid
3.	0,637	0,312	Valid
4.	0,736	0,312	Valid
5.	0,700	0,312	Valid
6.	0,731	0,312	Valid

Sumber:Lampiran Diolah Penulis

Critical value untuk sampel pada taraf signifikan 5% adalah 0,312. Pada tabel IV.2 menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan 1 sampai 5 adalah valid, karena nilai $r_{xy} > 0,312$. Dengan demikian alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini sesuai untuk mengukur tingkat motivasi kerja.

3) Pola Kepemimpinan

Hasil pengujian Validitas pola kepemimpinan dapat dilihat pada tabel IV.8.

Critical value untuk sampel pada taraf signifikan 5% adalah 0,312. Pada tabel IV.8 menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan 1 sampai 6 adalah valid,

karena nilai $r_{xy} > 0,312$. Dengan demikian alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini sesuai untuk mengukur tingkat pola kepemimpinan.

TABEL IV.8
HASIL UJI VALIDITAS POLA KEEMIMPINAN

Butir	r_{xy}	<i>Critical Value</i>	Status
1.	0,866	0,312	Valid
2.	0,806	0,312	Valid
3.	0,442	0,312	Valid
4.	0,881	0,312	Valid
5.	0,401	0,312	Valid
6.	0,903	0,312	Valid

Sumber:Lampiran Diolah Penulis

4) Pengembangan karir

Hasil pengujian validitas pengembangan karir dapat dilihat pada tabel IV.9.

TABEL IV.9
HASIL UJI VALIDITAS PENGEMBANGAN KARIR

Butir	r_{xy}	<i>Critical Value</i>	Status
1.	0,434	0,312	Valid
2.	0,597	0,312	Valid
3.	0,629	0,312	Valid
4.	0,719	0,312	Valid
5.	0,439	0,312	Valid
6.	0,464	0,312	Valid
7.	0,597	0,312	Valid
8.	0,629	0,312	Valid

Sumber: Lampiran Diolah Penulis

Critical value untuk sampel pada taraf signifikan 5% adalah 0,312. Pada tabel IV.9 menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan 1 sampai 8 adalah valid, karena nilai $r_{xy} > 0,312$. Dengan demikian alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini sesuai untuk mengukur tingkat pengembangan karir.

b. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui kehandalan suatu butir angket dalam penelitian. Dalam penelitian ini uji reliabilitas digunakan teknik *Alpha Cronbach* dengan menggunakan bantuan SPSS, adapun hasilnya dapat disajikan dalam tabel IV.10.

TABEL IV.10
HASIL UJI RELIABILITAS

Variabel	Nilai Alpha	Nunnaly	Status
Kinerja Karyawan	0,703	0,60	Reliabel
Motivasi Kerja	0,698	0,60	Reliabel
Pola Kepemimpinan	0,811	0,60	Reliabel
Pengembangan Karir	0,699	0,60	Reliabel

Sumber: Data diolah penulis 2009

Dari keempat variabel yang penulis pergunakan tersebut dapat disimpulkan mempunyai konsistensi yang tinggi karena keempat variabel tersebut mempunyai status reliabel karena mempunyai nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,60.

Uji Asumsi Klasik. Hasil pengujian asumsi klasik sebagaimana telah disebutkan dalam metode yang digunakan pada penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Hasil uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel yang dianalisis memenuhi kriteria sebaran normal atau berdistribusi normal. Berdasarkan hasil analisis dengan SPSS, maka dapat ditunjukkan hasilnya sebagaimana terlihat pada tabel IV.11.

TABEL IV.11
HASIL UJI NORMALITAS

Variabel	Z	Sig.	Status
Unstandardized Residual	0,742	0,641	Data Berdistribusi Normal

Sumber: Data diolah penulis, 2009

Berdasarkan tabel IV.11, dengan membandingkan nilai p yang diperoleh dengan taraf signifikan 5%, apabila nilai $p > 0,05$, maka data berdistribusi normal.

Nilai probabilitas (p) menunjukkan angka sebesar 0,641 dengan taraf signifikan (α) 0,05. Dengan demikian data tersebut berdistribusi normal, karena $p > \alpha$. Data yang terdistribusi normal merupakan prasyarat penggunaan statistik parametrik.

b. Hasil uji Multikolinieritas

Berdasarkan uji multikolinieritas yang telah dilakukan dengan pengujian *collinearity statistics*, maka dapat ditunjukkan hasilnya sebagaimana terlihat pada tabel IV.12.

TABEL IV.12
HASIL UJI MULTIKOLINIERITAS

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Motivasi Kerja	0,726	1,377	Tidak terjadi multikolinieritas
Pola Kepemimpinan	0,948	1,054	Tidak terjadi multikolinieritas
Pengembangan Karir	0,698	1,433	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: Data diolah penulis, 2009

Hasil analisis multikolinieritas menunjukkan bahwa masing-masing variabel independen nilai $VIF > 10$, dan nilai *tolerance* < 1 . Dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat masalah multikolinearitas.

c. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah kondisi di mana sebaran atau varian variabel pengganggu (e) tidak konstan sepanjang observasi. Jika varians residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap (konstan), maka disebut homoskedastisitas. Jika varians berbeda, disebut heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan uji *Glejser*. Dari hasil uji heteroskedastisitas dengan metode *Glejser* diperoleh hasil sebagaimana tercantum pada table IV.13.

TABEL IV.13
HASIL UJI HETEROSKEDASTISITAS

Variabel	t_{hitung}	p-value	Sig.	Simpulan
Motivasi Kerja	1.481	0.147	$p > 0,05$	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Pola Kepemimpinan	-0.453	0,654	$p > 0,05$	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Pengembangan Karir	0.367	0,715	$p > 0,05$	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Data diolah penulis, 2009

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas, penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas karena $p\text{-value} > 0,05$. Dengan demikian semua variabel independen memiliki varians yang konstan (sama) penyebarannya dan tidak mengalami masalah heteroskedastisitas.

Uji Hipotesis. Hasil uji hipotesis berdasarkan metode yang telah ditetapkan pada bab sebelumnya adalah sebagai berikut:

a. Uji Regresi Berganda

Analisis ini digunakan dan dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel independen yang meliputi: variabel motivasi, variabel pola kepemimpinan, dan variabel pengembangan karir diuji pengaruhnya terhadap variabel dependen yaitu variabel kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis data (dapat dilihat pada lampiran hasil analisis) dengan menggunakan alat bantu program SPSS didapat persamaan regresi sebagai berikut:

$$KK = a + b_1MOT + b_2PKep + b_3PK + e$$

Hasil analisis regresi berganda terlihat sebagaimana pada tabel IV.11.

TABEL IV.14
HASIL ANALISIS REGRESI BERGANDA

Persamaan	Koefisien	t _{hitung}	Sign.	Simpulan
KK=a+b ₁ MOT+b ₂ PKep+b ₃ PK + e	a = 5,688			
	b ₁ = 0,494	4,061	0,000	Berpengaruh Signifikan
	b ₂ = 0,292	2,704	0,010	Berpengaruh Signifikan
	b ₃ = 0,231	2,246	0,031	Berpengaruh Signifikan
F _{hitung}	=	19,136	0,000	Berpengaruh Signifikan
R ²	=	0,615		

Sumber: Data diolah penulis, 2009

Berdasarkan hasil analisis regresi pada tabel IV.14, maka dapat disusun model persamaan sebagai berikut:

$$KK = 5,688 + 0,494 (MOT) + 0,292 (PKep) + 0,231 (PK)$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa variasi dari kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja, pola kepemimpinan, dan pengembangan karir. Jika motivasi kerja meningkat, maka kinerja karyawan akan meningkat pula. Sebaliknya jika motivasi kerja menurun, maka kinerja karyawan akan menurun pula. Kemudian jika pola kepemimpinan meningkat, maka kinerja karyawan akan meningkat pula. Sebaliknya jika pola kepemimpinan menurun, maka kinerja karyawan akan menurun pula. Jika pengembangan karir yang ada meningkat, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya jika pengembangan karir menurun, maka kinerja karyawan akan menurun pula.

b. Uji F

1) Perhitungan nilai F

Dari hasil analisis data yang telah dilakukan dengan bantuan program SPSS diperoleh bahwa F_{hitung} adalah sebesar 19,136.

2) Simpulan

Hasil uji uji F memperoleh nilai F_{hitung} sebesar $19,136 > F_{tabel} (2,92)$ dengan *p-value* sebesar 0,000 diterima pada taraf signifikasni 5% ($p < 0,05$). Dengan demikian model regresi yang menjelaskan pengaruh motivasi kerja, pola kepemimpinan, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan adalah *fit of goodness*.

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan nilai R^2 sebesar 0,615. Hal ini menunjukkan bahwa 61,5% variasi dari kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja, pola kepemimpinan, dan pengembangan karir, sedangkan sisanya sebesar 28,5 dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

d. Uji Parameter Penduga (Uji t)

Pengujian secara individu ini untuk membuktikan bahwa koefisien regresi suatu model statistik itu signifikan atau tidak, maka dipakai uji t. Adapun langkah-langkahnya adalah:

1) Motivasi (MOT)

Hasilnya adalah $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $4,061 > 2,028$ dengan $p < 0,05$, sehingga H_1 diterima. Dengan demikian motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2) Pola Kepemimpinan (PKep)

Hasil uji t pola kepemimpinan memperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,704 dengan $p = 0,010$. Besarnya nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi 5% adalah 2,028. Hasilnya adalah $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,704 > 2,028$ dengan $p < 0,05$, sehingga H_1 diterima. Dengan demikian pola kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3) Pengembangan Karir (PK)

Hasil uji t pengembangan karir diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,246 dengan $p = 0,031$. Besarnya nilai t_{tabel} pada taraf signifikansi 5% adalah 2,028. Hasilnya

adalah $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,246 > 2,028$ dengan $p < 0,05$, sehingga H_1 diterima. Dengan demikian pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

C. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data regresi linier berganda menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT PLN Persero Surakarta dengan nilai probabilitas sebesar 0,000 diterima pada taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$), sehingga hipotesis pertama (H_1) dalam penelitian ini terbukti. Motivasi adalah suatu kegiatan memberi dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki. Dengan demikian seorang pemimpin yang baik harus mampu untuk memahami dan mengetahui keinginan dan kebutuhan yang ada pada bawahannya. Atau dengan kata lain seorang pemimpin harus mengetahui proses motivasi. Hal ini sangat penting, karena seorang bawahan akan bekerja lebih giat ketika hasil kerjanya dihargai. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Mustofa (2007) dengan sampel 50 orang responden, yang mana menunjukkan bahwa motivasi dapat memediasi pengaruh kondisi kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN Persero Surakarta.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari pola kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai probabilitas sebesar 0,010 diterima pada taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$), sehingga hipotesis kedua (H_2) dalam penelitian ini terbukti.

Pola kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan suatu kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif, ia memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Anggara (2007) dengan sampel 150 responden, yang mana menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan, motivasi, pengawasan dan budaya kerja, terhadap kinerja karyawan baik secara simultan (serentak) maupun secara parsial.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai probabilitas sebesar 0,031 diterima pada taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$), sehingga hipotesis ketiga (H_3) dalam penelitian ini terbukti. Pengembangan karir merupakan gabungan dari kebutuhan pelatihan di masa akan datang dan perencanaan sumber daya manusia. Dari sudut pandang pegawai, pengembangan karir memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karir di masa akan datang di dalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi terhadap para pegawainya. Bagi organisasi, pengembangan karir memberikan beberapa jaminan bahwa akan tersedia pegawai-pegawai yang akan mengisi posisi-posisi yang lowong di waktu mendatang.

Hasil analisis regresi berganda memperoleh nilai R^2 sebesar 0,615. Hal ini menunjukkan bahwa 61,5% variasi dari kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh

variabel motivasi kerja, pola kepemimpinan, dan pengembangan karir, sedangkan sisanya sebesar 28,5 dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan diperoleh simpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT PLN Persero Surakarta. Artinya semakin tinggi tingkat motivasi kerja maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Sebaliknya semakin rendah motivasi kerja, maka semakin rendah juga kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat pada nilai probabilitas sebesar 0,000 diterima pada taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$).
2. Terdapat pengaruh positif yang signifikan dari pola kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan nilai probabilitas sebesar 0,010 diterima pada taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$). Artinya semakin tinggi tingkat pola kepemimpinan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Sebaliknya semakin rendah pola kepemimpinan, maka semakin rendah juga kinerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh positif yang signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan nilai probabilitas sebesar 0,031 diterima pada taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$). Artinya semakin baik tingkat pengembangan karir, maka semakin baik pula kinerja karyawan. Sebaliknya semakin buruk pengembangan karir, maka semakin buruk juga tingkat kinerja karyawan.

B. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan penelitian yang perlu dipertimbangkan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian. Keterbatasan tersebut adalah:

1. Penelitian ini hanya menggunakan metode survei melalui kuesioner, sehingga simpulan yang diambil hanya berdasarkan data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis.
2. Penelitian ini hanya menggunakan 40 responden sebagai sampel penelitian, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan. Penelitian yang sama dengan jumlah populasi yang berbeda, maka hasilnya juga akan berbeda.
3. Keterbatasan waktu, biaya, dan sumber daya manusia juga menjadi pembatas dalam menentukan jumlah sampel yang layak dalam suatu penelitian. Begitu juga tidak jarang menjadi kendala bagi peneliti untuk melakukan sesuatu yang ideal.

C. Saran-saran

Berdasarkan simpulan yang diambil dalam penelitian ini, maka diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Sebagaimana diketahui bahwa motivasi, pola kepemimpinan, dan pengembangan karir merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka seyogyanya PT PLN Persero Surakarta memperhatikan faktor-faktor tersebut untuk semakin meningkatkan kinerja karyawan.

2. Penelitian di masa yang akan datang hendaknya dapat menambahkan variabel-variabel lain seperti: gaji, lingkungan kerja, jaminan sosial dan lain sebagainya dalam melihat pengaruh variabel bebas terhadap kinerja karyawan, memperbanyak responden, dan memperluas daerah penelitian sehingga hasil yang dicapai dapat lebih maksimal (tingkat generalisasinya dapat lebih baik).

DAFTAR PUSTAKA

- Anggara, Demos. 2007. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pengawasan, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di CV. Rimba Sentosa Tawangsari Sukoharjo*. Skripsi Fakultas Ekonomi. Universitas Muhammadiyah Surakarta. Tidak Dipublikasikan.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Budiyono, Amirullah Haris. 2004. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate: Dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- _____. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate: Dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gomes, Faustino Cordaso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset: Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gunung Agung: Jakarta.
- _____. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- _____. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Kartono, Kartini. 2002. *Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali
- Kreitner Robert, Kinicki Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kuncoro, M., 2001. *Metode Kuantitatif, Teori dan Aplikasi Untuk Bisnis Dan Ekonomi*. UPP. AMP. YKPN, Yogyakarta. Kusriyanto, B, 1984, Meningkatkan Prodiktivitas Karyawan, Jakarta: PT.Gramedia
- Kuncoro, Mudrajat. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- _____. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Mustofa, Andi. 2007. *Motivasi, Kondisi Kerja dan Kinerja Karyawan Pada CV. Seti - Aji Sukoharjo Suatu Analisis dengan Struktural Equation Model*. Skripsi Fakultas Ekonomi. STAIN. Tidak Dipublikasikan
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- _____. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: RajaGarafindo.
- Safaria, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sarwono. 2008. *Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan UNISRI Di Surakarta*. Tesis Program Studi Magister Manajemen. Universitas Muhammadiyah Surakarta. Tidak Dipublikasikan
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Setiaji, Bambang. 2006. *Panduan Riset dengan Pendekatan Kuantitatif*. Surakarta: Muhammadiyah Univesity Press.
- Sugiyono. 2006. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- _____. 2007. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- _____. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.

KISI-KISI INSTRUMEN

No	Variabel	Indikator	No Item	Jml Butir
1	Kinerja Karyawan (Y)	a. kecakapan b. pengalaman c. kesungguhan d. waktu	1,2 3,4 5,6 7,8	8
2	Motivasi (X ₁)	a. motivasi instrinsik b. motivasi ekstrinsik	1,2,3 4,5,6	6
3	Kepemimpinan (X ₂)	a. sikap pemimpin b. hubungan dengan bawahan	1,2,3 4,5,6	6
4	Pengembangan Karir (X ₃)	a. sikap atasan dan rekan sekerja b. pengalaman c. pendidikan d. prestasi	1,2 3,4 5,6 7,8	8

**PENGARUH MOTIVASI, POLA KEPEMIMPINAN, DAN
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA
KARYAWAN (Survey di PT PLN Persero Surakarta)**

Perihal : **Pemohonan Pengisian Angket**
Lampiran : Satu berkas

Kepada Yth:
Bp/Ibu/Sdr karyawan
Di PT PLN Persero Surakarta

Dengan hormat,

Dalam rangka melakukan penelitian tentang “Pengaruh Motivasi, Pola Kepemimpinan, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan (Survey di PT PLN Persero Surakarta)” sebagai syarat kelulusan mencapai derajat Sarjana Jurusan Ekonomi pada Universitas Muhammadiyah Surakarta diperlukan data-data dan informasi yang mendukung penelitian, maka dengan ini Saudara memohon dengan sangat kepada Bapak/Ibu/Saudara karyawan PT PLN Persero Surakarta untuk mengisi angket yang telah disediakan.

Angket ini tidak dimaksudkan untuk mengetahui apa yang benar dan yang salah ataupun sebaliknya, maka sangat diharapkan pengisiannya menurut kenyataan yang sebenarnya (apa adanya). Artinya semua jawaban yang diberikan oleh Bapak/Ibu/Saudara adalah benar, dan jawaban yang diminta adalah sesuai dengan kondisi yang dirasakan Bapak/Ibu/Saudara.

Setiap jawaban yang diberikan merupakan bantuan yang tidak ternilai harganya, atas perhatian dan bantuannya, Saudara mengucapkan terima kasih.

Surakarta, Oktober 2009

Hormat Saudara,

Pandu Wicaksono

KUESIONER PENELITIAN

DATA PRIBADI

A. Jenis Kelamin

- 1 Laki-laki 2 Perempuan

B. Usia

- 1 < 30 th 3 41 th - 50 th
 2 31 th - 40 th 4 Lebih dari 51 th

C. Pendidikan Terakhir

1. SMU/ Sederajat 3 S1
 2. Diploma 4 S2

D. Masa Kerja

- 1 < 5 tahun 3 > 10 tahun
 2 5 - 10 tahun

KUESIONER

A. KINERJA KARYAWAN (Y)

Isi jawaban pernyataan dengan memberi tanda silang (X) pada kolom jawaban di sebelah kanan sesuai dengan keadaan saudara.

- SS : Sangat Setuju
S : Setuju
R : Ragu-Ragu
TS : Tidak Setuju
STS : Sangat Tidak Setuju

No	Butir Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1	Menurut Saudara kecakapan dapat menilai kinerja seseorang.					
2	Menurut Saudara, karyawan yang berprestasi harus mempunyai kecakapan khusus.					
3	Menurut Saudara pengalaman dapat mengukur kinerja seseorang.					
4	Menurut Saudara pengalaman Saudara sudah sesuai dengan pekerjaan Saudara.					
5	Saudara bersungguh-sungguh dalam melakukan tugas yang diberikan pimpinan.					
6	Saudara menyenangi pekerjaan yang menjadi tugas Saudara.					
7	Waktu Saudara hanya untuk pekerjaan Saudara.					
8	Menurut Saudara, Sudara sudah berdisiplin waktu.					

B. Motivasi (X₁)

Isi jawaban pernyataan dengan memberi tanda silang (X) pada kolom jawaban di sebelah kanan sesuai dengan keadaan saudara.

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

R : Ragu-Ragu

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

No	Butir Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1	Saudara merasa belum puas dengan prestasi kerja yang Saudara peroleh saat ini, maka Saudara harus dapat meningkatkannya.					
2	Saudara merasa bangga jika pekerjaan Saudara mendapat pengakuan dari atasan.					
3	Jika ada yang meminta saudara keluar dari perusahaan dengan tawaran yang lebih bagus, saudara tidak akan menerimanya.					
4	Kebijaksanaan dan administrasi yang diberikan perusahaan akan menambah semangat kerja karyawan.					
5	Saudara berusaha secara maksimal untuk memperoleh prestasi kerja yang lebih baik dari rekan kerja.					
6	Saudara selalu menjaga hubungan baik dengan teman sejawat di kantor.					

C. POLA KEPEMIMPINAN (X₂)

Isi jawaban pernyataan dengan memberi tanda silang (X) pada kolom jawaban di sebelah kanan sesuai dengan keadaan saudara.

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

R : Ragu-Ragu

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

No	Butir Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1	Pimpinan dapat menempatkan persoalan secara logis dan obyektif dalam kaitannya dengan pekerjaan sehari-hari.					
2	Saudara diharapkan untuk bekerja secara mandiri.					
3	Pimpinan harus dapat menciptakan kerja sama diantara para pegawai dan karyawan.					
4	Pimpinan harus dapat ikut membantu staff yang sedang menghadapi masalah dalam merumuskan perbaikan kinerja yang ada.					
5	Sikap disiplin haruslah diawali oleh pimpinan.					
6	Ketepatan waktu harus ditanamkan dan pimpinan harus selalu mengingatkan kepada staffnya.					

D. PENGEMBANGAN KARIR (X₃)

Isi jawaban pernyataan dengan memberi tanda silang (X) pada kolom jawaban di sebelah kanan sesuai dengan keadaan saudara.

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

R : Ragu-Ragu

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

No	Butir Pertanyaan	SS	S	R	TS	STS
1	Atasan ikut bangga jika karir Saudara terus berkembang.					
2	Atasan ikut bangga jika karir Saudara terus berkembang					
3	Pengalaman Saudara bertambah setelah Saudara bekerja di PLN ini.					
4	Saudara selalu ingin menjadi pegawai yang berpengalaman.					
5	Tingkat pendidikan menjadi salah satu syarat untuk duduk di sebuah jabatan.					
6	Saudara berpendapat orang yang berpendidikan tinggi belum tentu mempunyai jabatan yang tinggi pula.					
7	Saudara ingin menjadi pegawai yang berprestasi.					
8	Jabatan kunci lebih patut dijabat oleh pegawai yang berprestasi.					

Frequencies

Statistics

		JK	USIA	PENDDKN	MK
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

JK

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	21	52.5	52.5	52.5
	Perempuan	19	47.5	47.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

USIA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 30 tahun	8	20.0	20.0	20.0
	> 51 tahun	9	22.5	22.5	42.5
	31- 40 tahun	6	15.0	15.0	57.5
	41- 50 tahun	17	42.5	42.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

PENDDKN

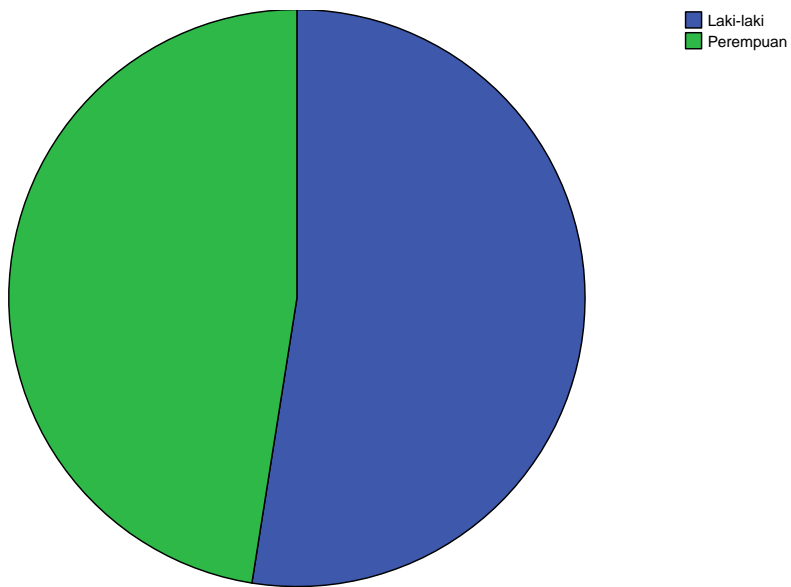
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	11	27.5	27.5	27.5
	S1	10	25.0	25.0	52.5
	SMU/ Sederajat	19	47.5	47.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

MK

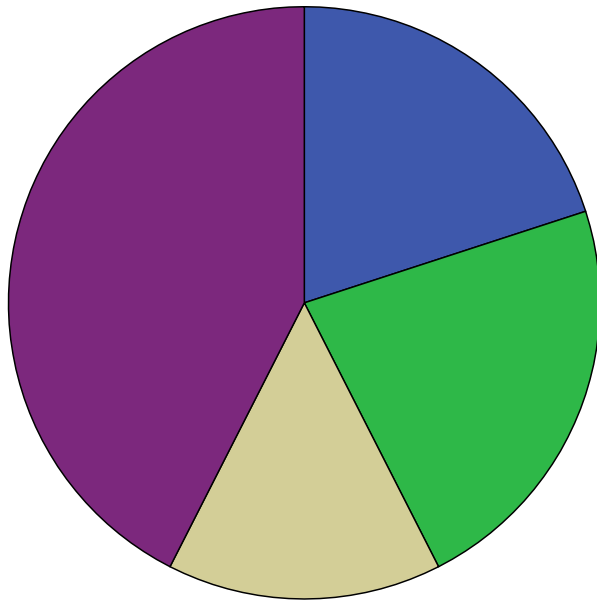
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5-10 tahun	6	15.0	15.0	15.0
< 5 tahun	5	12.5	12.5	27.5
>10 tahun	29	72.5	72.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Pie Chart

JK

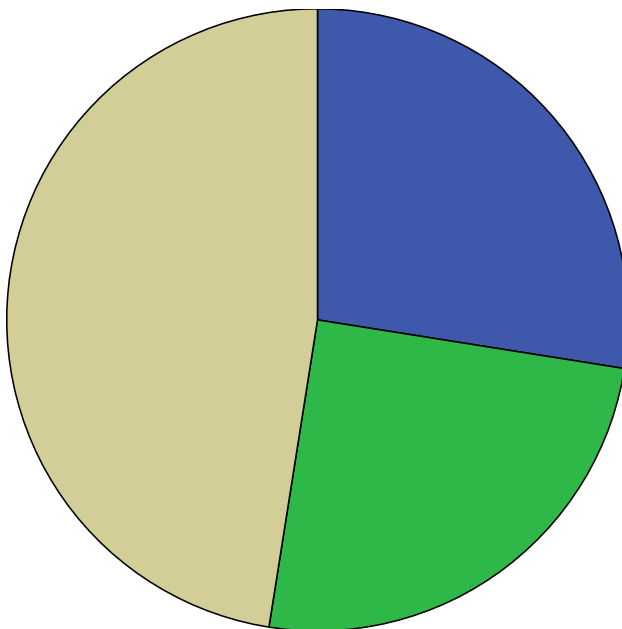


USIA



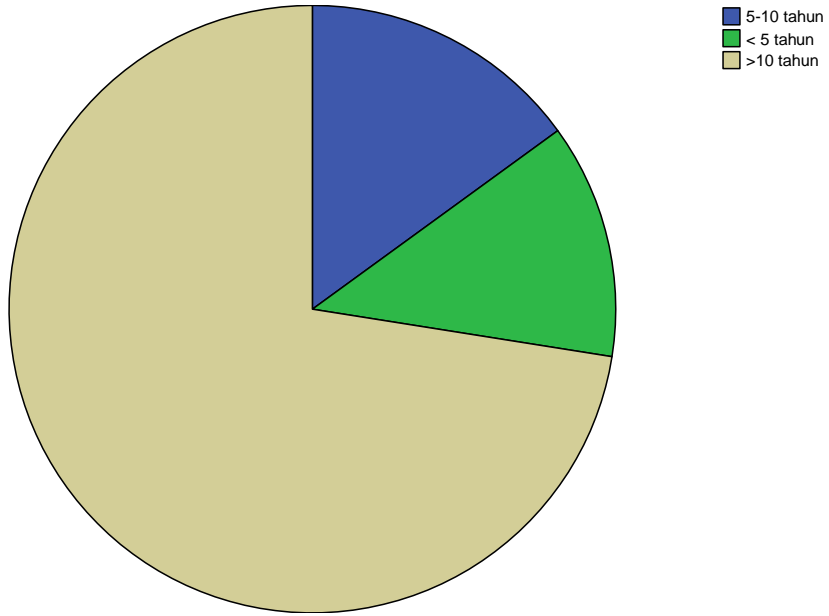
- < 30 tahun
- > 51 tahun
- 31-40 tahun
- 41-50 tahun

PENDDKN



- Diploma
- S1
- SMU/ Sederajat

MK



CORRELATIONS

/VARIABLES=kk1 kk2 kk3 kk4 kk5 kk6 kk7 kk8 Y

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE .

Correlations (Validitas Kinerja)

[DataSet0]

Correlations

		kk1	kk2	kk3	kk4	kk5	kk6	kk7	kk8	Kinerja Karyawan
kk1	Pearson Correlation	1	.429**	.252	.326*	.283	.143	.270	.369*	.708**
	Sig. (2-tailed)		.006	.117	.040	.077	.379	.092	.019	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
kk2	Pearson Correlation	.429**	1	.219	.200	.088	.219	.434**	.282	.592**
	Sig. (2-tailed)	.006		.175	.217	.589	.175	.005	.078	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
kk3	Pearson Correlation	.252	.219	1	.439**	.052	.560**	.424**	.207	.700**
	Sig. (2-tailed)	.117	.175		.005	.752	.000	.006	.201	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
kk4	Pearson Correlation	.326*	.200	.439**	1	.084	.091	.552**	.000	.593**
	Sig. (2-tailed)	.040	.217	.005		.606	.575	.000	1.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
kk5	Pearson Correlation	.283	.088	.052	.084	1	-.184	.017	.238	.363*
	Sig. (2-tailed)	.077	.589	.752	.606		.255	.915	.139	.022
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
kk6	Pearson Correlation	.143	.219	.560**	.091	-.184	1	.454**	.258	.524**
	Sig. (2-tailed)	.379	.175	.000	.575	.255		.003	.108	.001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
kk7	Pearson Correlation	.270	.434**	.424**	.552**	.017	.454**	1	.000	.638**
	Sig. (2-tailed)	.092	.005	.006	.000	.915	.003		1.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
kk8	Pearson Correlation	.369*	.282	.207	.000	.238	.258	.000	1	.487**
	Sig. (2-tailed)	.019	.078	.201	1.000	.139	.108	1.000		.001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	.708**	.592**	.700**	.593**	.363*	.524**	.638**	.487**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.022	.001	.000	.001	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

RELIABILITY

/VARIABLES=kk1 kk2 kk3 kk4 kk5 kk6 kk7 kk8

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE .

Reliability (Reliabilitas Kinerja)

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.703	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
kk1	3.90	.709	40
kk2	3.88	.463	40
kk3	4.10	.632	40
kk4	4.00	.555	40
kk5	3.58	.549	40
kk6	4.00	.506	40
kk7	4.13	.335	40
kk8	4.00	.392	40

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
31.58	5.840	2.417	8

CORRELATIONS

/VARIABLES=m1 m2 m3 m4 m5 m6 X1

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE .

Correlations (Validitas Motivasi)

[DataSet0]

Correlations

		m1	m2	m3	m4	m5	m6	Motivasi Kerja
m1	Pearson Correlation	1	.097	.132	.226	.108	.144	.417**
	Sig. (2-tailed)		.552	.418	.161	.506	.375	.007
	N	40	40	40	40	40	40	40
m2	Pearson Correlation	.097	1	.088	.293	.369*	.238	.562**
	Sig. (2-tailed)	.552		.591	.066	.019	.140	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
m3	Pearson Correlation	.132	.088	1	.443**	.312*	.525**	.637**
	Sig. (2-tailed)	.418	.591		.004	.050	.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
m4	Pearson Correlation	.226	.293	.443**	1	.295	.554**	.736**
	Sig. (2-tailed)	.161	.066	.004		.065	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
m5	Pearson Correlation	.108	.369*	.312*	.295	1	.377*	.700**
	Sig. (2-tailed)	.506	.019	.050	.065		.016	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
m6	Pearson Correlation	.144	.238	.525**	.554**	.377*	1	.731**
	Sig. (2-tailed)	.375	.140	.001	.000	.016		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	.417**	.562**	.637**	.736**	.700**	.731**	1
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

RELIABILITY

```
/VARIABLES=m1 m2 m3 m4 m5 m6  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA  
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE .
```

Reliability (Reliabilitas Motivasi)

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.698	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
m1	4.55	.552	40
m2	3.85	.622	40
m3	3.70	.564	40
m4	3.63	.667	40
m5	3.55	.815	40
m6	3.88	.563	40

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
23.15	5.823	2.413	6

CORRELATIONS
 /VARIABLES=k1 k2 k3 k4 k5 k6 X2
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE .

Correlations (Validitas Kepemimpinan)

[DataSet0]

Correlations

		k1	k2	k3	k4	k5	k6	Kepemimpinan
k1	Pearson Correlation	1	.835**	.189	.752**	.048	.911**	.866**
	Sig. (2-tailed)		.000	.242	.000	.768	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
k2	Pearson Correlation	.835**	1	.153	.651**	.074	.752**	.806**
	Sig. (2-tailed)	.000		.345	.000	.648	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
k3	Pearson Correlation	.189	.153	1	.261	.092	.232	.442**
	Sig. (2-tailed)	.242	.345		.104	.573	.149	.004
	N	40	40	40	40	40	40	40
k4	Pearson Correlation	.752**	.651**	.261	1	.292	.796**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.104		.068	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
k5	Pearson Correlation	.048	.074	.092	.292	1	.207	.401*
	Sig. (2-tailed)	.768	.648	.573	.068		.200	.010
	N	40	40	40	40	40	40	40
k6	Pearson Correlation	.911**	.752**	.232	.796**	.207	1	.903**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.149	.000	.200		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Kepemimpinan	Pearson Correlation	.866**	.806**	.442**	.881**	.401*	.903**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.000	.010	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

RELIABILITY

/VARIABLES=k1 k2 k3 k4 k5 k6

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE .

Reliability (Reliabilitas Kepemimpinan)

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.811	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
k1	4.35	.533	40
k2	4.30	.564	40
k3	4.85	.533	40
k4	3.58	.636	40
k5	4.18	.549	40
k6	4.40	.496	40

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
25.65	5.669	2.381	6

CORRELATIONS

/VARIABLES=p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 X3

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE .

Correlations (Validitas Pengembangan Karier)

[DataSet0]

Correlations

		p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	Pengembangan Karier
p1	Pearson Correlation	1	-.214	.032	.112	.412**	.964**	-.214	.032	.434**
	Sig. (2-tailed)		.184	.843	.490	.008	.000	.184	.843	.005
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
p2	Pearson Correlation	-.214	1	.203	.543**	-.006	-.159	1.000**	.203	.597**
	Sig. (2-tailed)	.184		.208	.000	.971	.327	.000	.208	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
p3	Pearson Correlation	.032	.203	1	.337*	.060	.021	.203	1.000**	.629**
	Sig. (2-tailed)	.843	.208		.033	.714	.899	.208	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
p4	Pearson Correlation	.112	.543**	.337*	1	.098	.147	.543**	.337*	.719**
	Sig. (2-tailed)	.490	.000	.033		.547	.364	.000	.033	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
p5	Pearson Correlation	.412**	-.006	.060	.098	1	.416**	-.006	.060	.439**
	Sig. (2-tailed)	.008	.971	.714	.547		.008	.971	.714	.005
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
p6	Pearson Correlation	.964**	-.159	.021	.147	.416**	1	-.159	.021	.464**
	Sig. (2-tailed)	.000	.327	.899	.364	.008		.327	.899	.003
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
p7	Pearson Correlation	-.214	1.000**	.203	.543**	-.006	-.159	1	.203	.597**
	Sig. (2-tailed)	.184	.000	.208	.000	.971	.327		.208	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
p8	Pearson Correlation	.032	.203	1.000**	.337*	.060	.021	.203	1	.629**
	Sig. (2-tailed)	.843	.208	.000	.033	.714	.899	.208		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Pengembangan Karier	Pearson Correlation	.434**	.597**	.629**	.719**	.439**	.464**	.597**	.629**	1
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	.000	.005	.003	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

RELIABILITY

```
/VARIABLES=p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL/MODEL=ALPHA  
/STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE .
```

Reliability (Reliabilitas Pengembangan Karier)

[DataSet0]

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	40	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.699	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
p1	4.08	.572	40
p2	3.70	.648	40
p3	3.85	.622	40
p4	3.70	.758	40
p5	3.33	.656	40
p6	4.05	.597	40
p7	3.70	.648	40
p8	3.85	.622	40

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
30.25	8.500	2.915	8

Regression (Regresi Linier Berganda)

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pengembangan Karier, Kepemimpinan, Motivasi Kerja ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.784 ^a	.615	.582	1.562

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karier, Kepemimpinan, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	139.988	3	46.663	19.136	.000 ^a
	Residual	87.787	36	2.439		
	Total	227.775	39			

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karier, Kepemimpinan, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.688	3.606		1.578	.123
	Motivasi Kerja	.494	.122	.493	4.061	.000
	Kepemimpinan	.292	.108	.287	2.704	.010
	Pengembangan Karier	.231	.103	.278	2.246	.031

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	28.21	35.81	31.57	1.895	40
Residual	-3.897	2.541	.000	1.500	40
Std. Predicted Value	-1.778	2.236	.000	1.000	40
Std. Residual	-2.496	1.627	.000	.961	40

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Regression (Multikolinieritas)

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pengembangan Karier, Kepemimpinan, Motivasi Kerja	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.784 ^a	.615	.582	1.562

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karier, Kepemimpinan, Motivasi Kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	139.988	3	46.663	19.136	.000 ^a
	Residual	87.787	36	2.439		
	Total	227.775	39			

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karier, Kepemimpinan, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Motivasi Kerja	.726	1.377
	Kepemimpinan	.948	1.054
	Pengembangan Karier	.698	1.433

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Motivasi Kerja	Kepemimpinan	Pengembangan Karier
1	1	3.983	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.009	21.073	.02	.31	.45	.06
	3	.004	29.926	.02	.55	.02	.91
	4	.003	34.235	.97	.13	.53	.03

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

NPAR TESTS

/K-S(NORMAL)= RES_1
/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests (Normalitas)

[DataSet0]

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.50031574
Most Extreme Differences	Absolute	.117
	Positive	.069
	Negative	-.117
Kolmogorov-Smirnov Z		.742
Asymp. Sig. (2-tailed)		.641

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

```

COMPUTE AbsolutRes = ABS(RES_1) .
EXECUTE .
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT AbsolutRes
  /METHOD=ENTER X1 X2 X3 .

```

Regression (Heteroskedastisitas)

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Pengembangan Karier, Kepemimpinan, Motivasi Kerja		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: AbsolutRes

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.315 ^a	.099	.024	.91127

- a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karier, Kepemimpinan, Motivasi Kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.283	3	1.094	1.318	.284 ^a
	Residual	29.895	36	.830		
	Total	33.178	39			

- a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karier, Kepemimpinan, Motivasi Kerja
b. Dependent Variable: AbsolutRes

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.199	2.104		-.570	.572
	Motivasi Kerja	.105	.071	.275	1.481	.147
	Kepemimpinan	-.028	.063	-.074	-.453	.654
	Pengembangan Karier	.022	.060	.070	.367	.715

a. Dependent Variable: AbsolutRes