



NANDA AMELIANY

PENGARUH MOTIVASI DAN  
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP  
**KINERJA PEGAWAI**

DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA PEGAWAI PERGURUAN



UNIMAL PRESS

**PENGARUH MOTIVASI DAN  
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI**

**TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI PERGURUAN**



universitas  
**MALIKUSSALEH**

**NANDA AMELIANY**

**PENGARUH MOTIVASI DAN  
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI**

**TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI PERGURUAN**

**UNIMAL PRESS**

Judul: **PENGARUH MOTIVASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI PERGURUAN**

xii + 154 hal., 15 cm x 23 cm

Cetakan Pertama: Februari, 2019

Hak Cipta © dilindungi Undang-undang. *All Rights Reserved*

Penulis:

**NANDA AMELIANY**

Perancang Sampul:

Penata Letak: Eriyanto

Pracetak dan Produksi: **Unimal Press**

Penerbit:

**UNIMAL PRESS**

Unimal Press

Jl. Sulawesi No.1-2

Kampus Bukit Indah Lhokseumawe 24351

PO.Box. 141. Telp. 0645-41373. Fax. 0645-44450

Laman: [www.unimal.ac.id/unimalpress](http://www.unimal.ac.id/unimalpress).

Email: [unimalpress@gmail.com](mailto:unimalpress@gmail.com)

ISBN:

**978 – 602 –464- 080-4**

ISBN 978-602-464-080-4



*Dilarang keras memfotocopy atau memperbanyak sebahagian atau seluruh buku ini tanpa seizin tertulis dari Penerbit*

## Kata Pengantar

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini. Penulisan Tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Manajemen (*Magister Sains*) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara, Medan. Adapun judul dari Tesis ini adalah "Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Pegawai Perguruan Panca Budi Medan".

Penulis mempersembahkan tesis ini kepada orang tua tercinta yang dimuliakan oleh Allah SWT, untuk Ayahanda H. Rusli dan Ibunda Hj. Nur Afni, yang selalu memberi nasehat dan doa serta menjadi inspirasi dalam setiap perjalanan hidup penulis. Semoga rahmat, berkah, hidayah dan kasih sayang Allah SWT selalu tercurah kepada keluarga kita seperti curahan kasih sayang kalian kepada penulis. Amin Ya Rabbal Alamin.

Dalam penulisan Tesis ini, penulis banyak menerima bantuan baik berupa nasehat, bimbingan dan petunjuk dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Runtung Sitepu, SH, M.Hum selaku Rektor Universitas Sumatera Utara.
2. Bapak Prof. Dr. Azhar Maksum, M.Ec, Ac, Ak, CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. Paham Ginting, MS. selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara.
4. Ibu Dr. Arlina Nurbaity Lubis, MBA. selaku Sekretaris Program Studi Magister Ilmu Manajemen
5. Ibu Prof. Dr. Prihatin Lumbanraja, SE, M.Si. selaku dosen pembimbing utama yang telah membimbing, mengarahkan dan memberikan masukan dalam penyelesaian Tesis ini.
6. Ibu Dr. Sitti Raha Agoes Salim, M.Sc. selaku anggota dosen pembimbing yang telah membimbing, mengarahkan dan memberikan masukan dalam penyelesaian Tesis ini.
7. Bapak Prof. Dr. Paham Ginting, MS. selaku dosen komisi pembeding yang turut memberikan arahan dan masukan dalam penyelesaian tesis ini.

8. Ibu Dr. Yeni Absah, S.E, M.Si. selaku dosen komisi pembanding, yang telah mengarahkan dan memberikan masukan serta perbaikan Tesis ini.
9. Ibu Dr. Elisabeth Siahaan, M.Ec.selaku dosen komisi pembanding, yang telah mengarahkan dan memberikan masukan serta perbaikan Tesis ini.
10. Kepada Perguruan Panca Budi Medan, penulis mengucapkan terima kasih banyak karena telah memberikan penulis persetujuan untuk mengadakan penelitian, memberikan informasi dan data-data pendukung yang dibutuhkan dalam penyelesaian penulisan Tesis ini.
11. Kepada abangda Ferdianur, SI dan abangda Andry Meirizal, ST serta kakak ipar Adisti Nugraha Halwani, ST dan Marlaila, S.Pd yang telah memberikan dukungan yang sebesar-besarnya dalam penyelesaian tesis ini, penulis mengucapkan banyak Terima Kasih.
12. Kepada MK (casuku) yang selalu memberika dukungan yang besar dalam penulis menyelesaikan tesis ini, penulis mengucapkan banyak Terima Kasih.
13. Kepada Kakak Angkatku Sriwahyuni, S.Pd yang telah banyak memberikan dukungan dalam bentuk apapun yang begitu besar dalam penyelesaian tesis ini, penulis mengucapkan banyak Terima Kasih.
14. Kepada sahabatku Mulyana Sari, S.Ked dan Mutia Arda, SE yang telah membantu serta memberikan dukungan dalam penyelesaian tesis ini, penulis mengucapkan banyak Terima Kasih.
15. Kepada teman teman seperjuangan Angkatan 2014 semester genap yang telah berjuang bersama sama dalam menyelesaikan pendidikan Magister Ilmu Manajemen, semoga pertemanan kita ini tetap terjaga.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari sempurna baik secara penulisan, segi bahasa maupun materi yang terkandung di dalamnya. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk menyempurnakan Tesis ini di masa yang akan datang. Akhir kata, semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi para pembaca umumnya.

Medan, February 2019  
Penulis

NANDA AMELIANY

## Daftar Isi

Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi .....	vii
Daftar Gambar .....	x
Daftar tabel .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	10
1.3. Tujuan Penelitian .....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>13</b>
2.1. Penelitian Terdahulu .....	13
2.2. Teori tentang Motivasi .....	18
2.2.1. Pengertian Motivasi .....	18
2.2.2. Teori Motivasi .....	19
2.2.3. Ciri-ciri Karyawan yang Termotivasi dengan baik ...	23
2.2.4. Ciri-ciri karyawan yang termotivasi dengan buruk .....	24
2.2.6. Dimensi Motivasi Kerja .....	26
2.2.7. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi .....	27
2.3. Teori tentang Pengembangan Karir .....	31
2.3.1. Pengertian Pengembangan Karir .....	31
2.3.2. Teori Pengembangan Karir .....	33
2.3.3. Tanggung Jawab Pengembangan Karir .....	34
2.3.4. Dimensi Pengembangan Karir .....	35
2.3.5. Tujuan Pengembangan Karir .....	36
2.3.6. Faktor - faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir .....	38
2.3.7. Perencanaan Karir .....	39
2.4. Teori tentang Kepuasan Kerja .....	40
2.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja .....	40
2.4.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	41
2.4.3. Ciri-ciri Karyawan yang Memiliki Kepuasan Kerja Tinggi .....	43
2.4.4. Dimensi Kepuasan Kerja .....	44
2.5. Teori tentang Kinerja .....	44
2.5.1. Pengertian Kinerja .....	44
2.5.2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja .....	45
2.5.3. Dimensi Kinerja .....	46



2.5.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	47
2.6. Kerangka Konseptual .....	48
2.6.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai.....	48
2.6.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai.....	49
2.6.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.....	50
2.6.4 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.....	51
2.6.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	51
2.6.6 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja.....	52
2.6.7. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja .....	53
2.6.8. Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja .....	54
2.7. Hipotesis Penelitian .....	56
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>57</b>
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian.....	57
3.2. Jenis Penelitian .....	57
3.3. Populasi dan Sampel .....	57
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	59
3.5. Jenis dan Sumber Data.....	59
3.6. Definisi Operasional Variabel .....	60
3.7. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	62
3.7.1. Uji Validitas .....	62
3.7.2. Uji Reliabilitas .....	68
3.8. Model Analisis Data .....	69
3.8.1. Analisis Statistik Deskriptif .....	69
3.8.2. Analisis Statistik Inferensial.....	69
3.9. Pengujian Asumsi Klasik.....	74
3.9.1. Uji Normalitas .....	74
3.9.2. Uji Multikolinieritas .....	75
3.9.3. Uji Heteroskedastisitas.....	75
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>77</b>
4.1. Hasil Penelitian.....	77
4.1.1. Deskripsi Objek Penelitian.....	77
4.1.3. Analisis Statistik Deskriptif.....	83
4.1.4. Analisis Statistik Inferensial.....	109

4.1.5. Pengaruh Langsung ( <i>Direct Effect</i> ) dan Pengaruh Tidak Langsung ( <i>Indirect Effect</i> ) Motivasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja .....	124
4.2. Pembahasan Hasil Penelitian.....	127
4.2.1. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Perguruan Panca Budi Medan .....	127
4.2.2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Perguruan Panca Budi Medan .....	130
4.2.3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Perguruan Panca Budi Medan .....	132
4.2.4. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Perguruan Panca Budi Medan .....	135
4.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perguruan Panca Budi Medan .....	138
4.2.6. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Perguruan Panca Budi Medan Melalui Kepuasan Kerja .....	141
4.2.7. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Perguruan Panca Budi Medan Melalui Kepuasan Kerja.....	142
4.2.8. Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Perguruan Panca Budi Medan Melalui Kepuasan Kerja.....	143
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>145</b>
5.1. Kesimpulan .....	145
5.2. Saran .....	146
DAFTAR PUSTAKA.....	149
Riwayat Penulis.....	154

## Daftar Gambar

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	55
Gambar 3.1 Penggambaran Asumsi Analisis Jalur .....	70
Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas P-Plot Sub Struktur I .....	110
Gambar 4.3 Grafik Histogram Sub Struktur I .....	111
Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas Sub Struktur I .....	112
Gambar 4.5 Hasil Estimasi Jalur Sub Struktur pertama .....	116
Gambar 4.6 Hasil Uji Normalitas P-Plot Sub Struktur II .....	117
Gambar 4.7 Grafik Histogram Sub Struktur II .....	117
Gambar 4.8 Hasil Uji Heteroskedastisitas Sub Struktur II .....	119
Gambar 4.9 Hasil Estimasi Jalur Sub Struktur Kedua .....	123

## Daftar tabel

Tabel 1.1	Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Perguruan Panca Budi Medan Tahun 2014 .....	2
Tabel 1.2	Daftar Identifikasi Ketidakpuasan Pegawai Perguruan Panca Budi Medan Tahun 2014 .....	4
Tabel 1.3	Rekapitulasi Kehadiran Pegawai Perguruan Panca Budi Medan Tahun 2014 .....	7
Tabel 1.4	Daftar <i>Breafing</i> Pagi Pegawai Perguruan Panca Budi Medan Tahun 2014 .....	7
Tabel 1.5	Pengembangan Karir Pegawai Perguruan Panca Budi Medan Tahun 2014 .....	9
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	13
Tabel 3.1	DaftarJumlah Pegawai Perguruan Panca Budi Medan Tahun 2014 .....	58
Tabel 3.2.	Operasionalisasi Variabel : Definisi Operasional, Dimensi, Indikator dan Skala Pengukuran.....	61
Tabel 3.3.	Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Motivasi ( X1).....	64
Tabel 3.4.	Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Pengembangan Karir (2) .....	65
Tabel 3.5.	Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepuasan Kerja ( Z ).....	66
Tabel 3.6.	Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja Pegawai ( Y ) .....	67
Tabel 3.7.	Hasil Uji Reliabilitas.....	69
Tabel 4.1.	Jenjang Pendidikan di Perguruan Panca Budi Medan .....	77
Tabel 4.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	80
Tabel 4.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	81
Tabel 4.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	82
Tabel 4.5.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	82
Tabel 4.6.	Persepsi Responden Terhadap Motivasi.....	84
Tabel 4.7.	Persepsi Responden Terhadap Pengembangan Karir .....	90
Tabel 4.8.	Persepsi Responden Terhadap Kepuasan Kerja .....	96
Tabel 4.9.	Persepsi Responden Terhadap Kinerja .....	103
Tabel 4.10.	Hasil Uji Multikolinearitas Sub Struktur I <i>Coefficients</i> <sup>a</sup> .....	112
Tabel 4.11.	Hasil Uji t ( <i>Coefficients</i> ) Sub Struktur Pertama <i>Coefficients</i> <sup>a</sup> .....	113

Tabel 4.12. Hasil Uji F ( <i>ANOVA</i> ) Sub Struktur Pertama.....	114
Tabel 4.13. Determinasi ( <i>Model Summary</i> ) Sub Struktur Pertama.....	115
Tabel 4.14. Hasil Uji Multikolinearitas Sub Struktur II <i>Coefficients</i> <sup>a</sup> .....	118
Tabel 4.15. Hasil Uji t ( <i>Coefficients</i> ) Sub Struktur Kedua.....	120
Tabel 4.16. Hasil Uji F ( <i>ANOVA</i> ) Sub Struktur Kedua.....	121
Tabel 4.17. Determinasi ( <i>Model Summary</i> ) Sub Struktur Kedua...	122
Tabel 4.18. Hasil Pengujian Hipotesis.....	126

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Keberhasilan suatu instansi dari dulu hingga kini masih dipengaruhi oleh kinerja pegawai atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pegawai adalah aset utama suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Pegawai mempunyai pikiran, dorongan perasaan, keinginan, kebutuhan status, latar pendidikan, usia dan jenis kelamin yang heterogen yang dibawa dalam organisasi perusahaan. Pegawai bukan mesin, uang, dan material yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai serta diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut maka pegawai sebagai sumber daya manusia perlu diberi dorongan yang cukup agar dapat termotivasi dan perlu diberi penghargaan berupa pengembangan karir, promosi dan pemberian bonus yang dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

Pegawai yang terampil dan handal sangat dibutuhkan dalam mengaplikasikan seluruh kegiatan manajemen pada saat ini. Kinerja pegawai perlu diperhatikan serta ditingkatkan dengan baik untuk mendukung tujuan visi dan misi yang telah ditetapkan dalam pelaksanaan pelayanan administrasi pendidikan di lembaga pendidikan.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mampu dicapai secara kualitas dan kuantitas dengan penuh tanggung jawab yang telah ditetapkan dan disepakati bersama didalam suatu organisasi. Penilaian kinerja juga harus mampu memperhatikan periode waktu untuk mencapai target yang diinginkan dalam suatu lembaga pendidikan.

Kinerja pegawai memegang peranan penting dalam suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dari suatu organisasi, untuk mendukung kegiatan tersebut maka dibutuhkan dukungan pegawai yang kompeten dibidangnya. Pelayanan administrasi dengan kinerja yang lebih baik secara maksimal dapat dicapai dalam

suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Perguruan Panca Budi Medan merupakan suatu unit yang berperan dalam mengembangkan dan meningkatkan pendidikan yang berkualitas di masyarakat. Pegawai di Perguruan Panca Budi terdiri dari beberapa jabatan, yang masing-masing jabatan tersebut memiliki tugas dan tanggungjawab masing-masing. Pegawai diharapkan mampu berperan dalam mengatasi segala permasalahan yang berhubungan dengan kualitas pendidikan maupun yang bersifat administrasi secara umum didalam organisasi.

Kinerja pegawai pada Perguruan Panca Budi Medan memiliki fenomena yang dapat dilihat dari sikap pegawai yang suka menunda pekerjaan, dengan demikian pegawai dianggap kurang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Pegawai kurang hati-hati dalam bekerja sehingga secara kuantitas sering melakukan kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Koordinasi dalam bekerja tidak berjalan dengan baik antara atasan dengan bawahan sehingga secara kualitas kinerja yang dihasilkan pegawai tidak maksimal. Kinerja pegawai akan dipengaruhi oleh permasalahan pegawai yang telah dikemukakan di atas, jika diabaikan begitu saja maka akan memberikan dampak yang negatif pada hasil kinerja pegawai dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada Perguruan Panca Budi Medan untuk masa yang akan datang.

Berdasarkan survei awal yang dilakukan ditemukan kondisi kinerja Pegawai Perguruan Panca Budi Medan Tahun 2014 seperti tampak pada Tabel 1.1. berikut ini.

**Tabel 1.1 Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Perguruan Panca Budi Medan Tahun 2014**

No	Aspek	Kategori				Pencapaian kinerja	Hasil yang belum dicapai	Target
		A	B	C	D			
1.	Manajemen Waktu Penyelesaian Pekerjaan			√		75%	25%	100%
2.	Kualitas Pekerjaan			√		78%	22%	100%
3.	Kedisiplinan		√			85%	15%	100%
4.	Pengetahuan Kerja		√			86%	14%	100%
5.	Komunikasi			√		76%	24%	100%

Sumber: Daftar Hasil Penilaian Kinerja Kepegawaian Panca Budi Medan (2014).

Berdasarkan Tabel 1.1 diketahui ada 4 kategori penilaian kinerja antara lain: A (sangat baik), B (baik), C (cukup) dan D (kurang). Dilihat dari persentase pencapaian hasil kinerja pegawai, kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan masih belum optimal. Untuk aspek manajemen waktu penyelesaian pekerjaan, komunikasi, dan kualitas pekerjaan termasuk dalam katagori C (cukup). Dan untuk aspek kedisiplinan dan pengetahuan kerja termasuk dalam katagori B (baik). Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing aspek penilaian kinerja belum mencapai target 100% yang terkategori A (sangat baik). Dalam aspek manajemen waktu penyelesaian pekerjaan diketahui bahwa masih ada pegawai yang tidak dapat mengatur waktu bekerjanya dengan baik sehingga mengalami keterlambatan dalam pengumpulan tugas. Dan masih ada sebagian pegawai yang tidak memiliki komunikasi yang baik dengan pegawai yang lain sehingga apabila mereka tidak mengerti dengan tugas yang diberikan pimpinan, mereka cenderung mengerjakan tugas sesuai pemahamannya sendiri yang berdampak pada hasil kualitas pekerjaan yang kurang baik.

Menurut Robbins (2014) untuk pencapaian kinerja yang maksimal biasanya akan tercipta jika pegawai merasakan kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai sikap (*attitude*) bagi seorang pegawai, jika suatu pekerjaan sesuai dengan kepentingan dan harapan maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai demikian pula sebaliknya. Kepuasan kerja yang dimiliki seorang pegawai akan memperlihatkan sikap yang positif terhadap pekerjaan dalam bekerja, sedangkan pegawai yang tidak puas akan memperlihatkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu sendiri.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu yang bersifat individual, sedangkan masing-masing individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Sampai saat ini kepuasan kerja diyakini berpengaruh langsung dengan kinerja karyawan, yang pada gilirannya akan berpengaruh juga pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Para pemimpin organisasi harus memberikan perhatian serius terhadap kepuasan kerja karyawan yang dipimpinnnya, karena kepuasan kerja memiliki mata rantai dengan sumber daya manusia organisasi, kinerja organisasi, dan keberlangsungan hidup organisasi itu sendiri ( Sutrisno, 2010 ).

Menurut Hasibuan (2012), mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut : balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian,



suasana dan lingkungan pekerjaan, berat ringannya pekerjaan, peralatan yang menunjang dan sikap pemimpin dalam kepemimpinannya. Untuk menciptakan kepuasan kerja di dalam diri pegawai diperlukan faktor-faktor utama yang mempengaruhinya. Nelson and Quick (2006) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi 5 dimensi spesifik yaitu : gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi dan rekan kerja.

Menurut Hariandja (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dalam peningkatan kinerja antara lain: (a) faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai; (b) faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial sesama pegawai, atasannya maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya; (c) faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai; (d) faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi besarnya gaji, tunjangan, fasilitas yang diberikan dan promosi.

Kondisi kepuasan kerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan menunjukkan bahwa sebagian pegawai yang merasa bahwa pekerjaan mereka kurang menarik disebabkan oleh pekerjaan yang bersifat monoton, kemudian pimpinan jarang memberikan arahan secara langsung kepada bawahan yang menyebabkan kurangnya kepuasan kerja pada diri pegawai, dan adanya perbedaan pemikiran dengan sesama rekan kerja yang mengakibatkan terdapat kesulitan dalam bekerjasama dengan rekan kerjanya.

Pada penelitian ini untuk mengidentifikasi tingkat ketidakpuasan kerja pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan dilakukan pra survei kepada pegawai Perguruan Panca Budi Medan. Berikut ini Tabel 1.2 merupakan Daftar Identifikasi Ketidakpuasan Pegawai Perguruan Panca Budi Medan Tahun 2014.

**Tabel 1.2 Daftar Identifikasi Ketidakpuasan Pegawai Perguruan Panca Budi Medan Tahun 2014**

No	Pertanyaan Identifikasi Ketidakpuasan Kerja	Jawaban Pegawai	Persentase
1.	Ketidak puasan terhadap gaji	Tidak puas	35%
2.	Ketidak puasan terhadap pekerjaan	Tidak puas	50%
3.	Ketidak puasan terhadap promosi	Tidak puas	40%
4.	Ketidak puasan terhadap penyelia	Tidak puas	60%
5.	Ketidak puasan terhadap rekan kerja	Tidak puas	45%

Sumber : Daftar Identifikasi Ketidakpuasan Pegawai Panca Budi Medan (2014)

Berdasarkan Tabel 1.2 diketahui ketidakpuasan terhadap gaji sebesar 35%. Hal ini dapat dilihat dari jawaban kurang setuju dan tidak setuju dari pertanyaan bahwa pembayaran gaji yang dilakukan oleh Panca Budi sudah tepat waktu. Hasil jawaban dimensi ini didukung dengan hasil data pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa pada dasarnya Panca Budi sudah memberikan gaji sesuai dengan kontribusi pegawai, namun terkadang masih terjadi keterlambatan penggajian dikarenakan tanggal yang ditentukan untuk distribusi gaji jatuh pada hari sabtu atau minggu, sehingga terjadi penundaan penggajian. Ketidakpuasan terhadap pekerjaan sebesar 50%, hal ini terjadi karena masih ada penempatan pegawai pada jabatan tertentu yang tidak sesuai dengan kemampuan. Ketidakpuasan terhadap promosi sebesar 40%, pada dasarnya Panca Budi sudah memberikan kesempatan kepada semua pegawai untuk mendapatkan promosi jabatan namun ada beberapa pegawai yang merasa terjadi ketidakadilan dalam kebijakan tersebut, hal ini terjadi karena ada beberapa pegawai yang masih baru di Panca Budi dan belum pernah mendapatkan promosi. Ketidakpuasan terhadap penyelia sebesar 60%, hal ini disebabkan oleh ada beberapa pegawai yang merasa bahwa mereka kurang mendapat pengarahan langsung dari atasan. Pimpinan hanya mengarahkan kepada kepala bidang saja sehingga pegawai merasa kurang mendapat pengarahan secara langsung dari pimpinan. Ketidakpuasan terhadap rekan kerja sebesar 45%, hal ini terjadi karena ada beberapa pegawai yang tidak sepemikiran dengan rekan kerja yang lain.

Menurut Handoko (2012) mengemukakan bahwa kepuasan pegawai yang tinggi merupakan harapan setiap instansi. Jadi untuk meningkat atau menurunnya kepuasan kerja pegawai secara teoritis kita harus mengetahui dulu apa kebutuhan orang tersebut pada saat tertentu. Pegawai yang tidak puas biasanya mempunyai kepuasan kerja yang rendah sehingga dalam bekerja pun mereka biasanya kurang semangat, malas dan lambat yang dapat menimbulkan pemborosan biaya waktu dan sebagainya.

Menurut Hasibuan (2012) bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Ini adalah sikap efektif perasaan relative atau perasaan tidak suka terhadap sesuatu. Oleh karena itu untuk menunjang hal diatas faktor terpenting untuk tercapainya tujuan adalah dengan pemberian motivasi yang diharapkan sebagai semangat dan penentuan untuk mencapai kesuksesan yang lebih besar.

Motivasi perlu dilaksanakan suatu organisasi, dimana seluruh aktivitas dan tugas-tugas jika didasarkan pada motivasi yang tinggi maka kinerja juga akan menjadi tinggi dan sebaliknya. Agar seseorang mau melakukan suatu pekerjaan, orang tersebut memerlukan motivasi. Motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan sehingga ia dapat mencapai tujuannya.

Nawawi (2011) menyatakan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang muncul karena adanya kebutuhan baik materi maupun bukan materi dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Kebutuhan materi dapat berupa pemenuhan kebutuhan fisiologi atau kebutuhan fisik berupa pakaian, rumah, fasilitas transportasi, uang dan lainnya. Sedangkan kebutuhan bukan materi yaitu keamanan / keselamatan sosial, penghargaan / harga diri dan aktualisasi.

Pimpinan yang mengarahkan melalui motivasi akan menciptakan kondisi dimana para pegawai merasa mendapat inspirasi untuk bekerja keras. Jika pegawai memiliki motivasi yang tinggi maka hasil kinerja yang tinggi akan dapat dicapai. Fenomena motivasi kerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan diantaranya pegawai kurang terdorong untuk mengembangkan potensi yang ada pada diri pegawai, hal ini disebabkan oleh pegawai kurang mendapat pengakuan dan penghargaan dari pimpinan ketika pegawai tersebut memiliki potensi yang lebih dari pegawai yang lainnya, pegawai juga jarang mendapat penghargaan secara langsung dari pimpinan jika pegawai tersebut memiliki prestasi, hal ini menimbulkan kurang semangat dalam bekerja bagi sebagian pegawai. Pegawai masih sering menunda pekerjaan, prestasi kerja menurun, kurang disiplin dan terjadi penurunan persentase dalam hal kehadiran. Pegawai juga masih sering tidak mengikuti breafing yang dilakukan pihak manajemen setiap paginya.

Berikut merupakan data rekapitulasi kehadiran pegawai Perguruan Panca Budi Medan pada tahun 2014 dapat dilihat pada Tabel 1.3 berikut ini :

**Tabel 1.3 Rekapitulasi Kehadiran Pegawai Perguruan Panca Budi Medan Tahun 2014**

Per Semester	Tidak Masuk Kerja			Terlambat Masuk Kerja	
	Jumlah Rata-rata Per hari (orang)	Ada Alasan (%)	Tanpa Alasan (%)	Jumlah Rata-rata Per Hari (orang)	(%)
Januari - Juni	4	1	3	7	14
Juli - Desember	5	1	4	8	15

Sumber : Data Absensi Kepegawaian Panca Budi Medan (2014)

Dapat dilihat pada Tabel 1.3 bahwa persentase kehadiran pegawai Perguruan Panca Budi Medan terjadi penurunan. Hal ini dapat dilihat dari ketidakhadiran di bulan Januari - Juni adalah 3% sementara pada bulan Juli - Desember meningkat menjadi 4%. Peningkatan persentase pada ketidakhadiran pegawai disebabkan oleh kurangnya pengawasan dari pihak Perguruan Panca Budi Medan terhadap absensi pegawai. Umumnya pegawai yang tidak hadir hanya diberikan surat peringatan namun tidak ada tindakan lebih lanjut apabila pegawai mengulangi kemangkiran atas peringatan tersebut. Hal ini berdampak terhadap motivasi pegawai yang semakin menurun dikarenakan tidak adanya penghargaan atas pegawai yang bekerja secara optimal ataupun pegawai yang selalu datang tepat waktu. Pada akhirnya terjadinya peningkatan ketidakhadiran pada bulan juli sampai dengan desember 2014.

**Tabel 1.4 Daftar *Breafing* Pagi Pegawai Perguruan Panca Budi Medan Tahun 2014**

Per Semester	Tidak <i>Breafing</i>			Terlambat Datang <i>Breafing</i>	
	Jumlah Rata-rata Per hari (orang)	Ada Alasan (%)	Tanpa Alasan (%)	Jumlah Rata-rata Per Hari (orang)	(%)
Januari - Juni	10	2	3	9	4
Juli - Desember	12	2	4	14	7

Sumber : Daftar *Breafing* Pagi Pegawai Panca Budi Medan (2014)

Dapat dilihat pada Tabel 1.4 bahwa pihak manajemen telah membuat kebijakan untuk mengadakan *breafing* setiap paginya agar setiap pegawai benar-benar siap dalam bekerja. Namun jika dilihat dari tabel 1.4 tersebut masih banyak pegawai yang tidak hadir untuk *breafing* dan terkadang terlambat untuk mengikuti *breafing* yang telah dijadwalkan setiap paginya. Hal ini juga terjadi karena menurunnya motivasi pegawai untuk mengikuti *breafing*. Pada dasarnya turunnya motivasi pegawai karena pegawai merasa sudah bekerja secara optimal namun pimpinan jarang memberikan penghargaan, sehingga membuat pegawai jadi kurang bersemangat untuk datang ke kantor dan megikuti *breafing*. Selain itu, kurangnya ketegasan dari pihak manajemen jika pegawai tidak *breafing* mungkin juga membuat pegawai menjadi sering tidak datang atau terlambat. Tidak ada sanksi yang memberatkan pegawai jika mereka tidak mengikuti *breafing*, makanya terjadi peningkatan ketidakhadiran *breafing* pada bulan juli sampai dengan desember 2014.

Pengembangan karir juga merupakan salah satu yang harus diusahakan dalam mencapai kinerja pegawai. Salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dan memunculkan sikap komitmen pegawai terhadap karirnya adalah dengan membuat sistem pengembangan karir yang sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku di instansi tersebut. Pengembangan karir pegawai menjadi jawaban agar pegawai mampu untuk mendapatkan posisi yang lebih baik didalam instansi. Pengembangan karir dilakukan bukan semata-mata untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mendapatkan apa yang diinginkan, namun dengan berada pada jenjang tertentu di dalam perusahaan tempatnya bekerja.

Pengembangan karir merupakan usaha berkelanjutan dan formal oleh instansi yang terfokus pada pengembangan dan memperkaya sumber daya manusia organisasi dalam memenuhi kebutuhan pegawai dan organisasi. Pengembangan karir juga merupakan suatu proses dimana seorang pegawai menginginkan peningkatan dalam karirnya, mencakup pada peningkatan jabatan, wewenang dan tanggung jawab. Menurut Mondy (2008), mendefinisikan pengembangan karir sebagai pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Pengembangan karir formal berperan penting untuk memelihara angkatan kerja yang termotivasi dan berkomitmen.

Sistem peningkatan karir yang jelas akan meningkatkan pegawai untuk bekerja dengan lebih giat sehingga kinerjanya akan meningkat yang secara langsung akan memberikan dampak yang baik bagi Perguruan Panca Budi Medan. Untuk mendapatkan pengembangan karir yang diharapkan oleh pegawai maka pola pikir dan perencanaan karir yang telah disusun dapat digunakan untuk mempromosikan dirinya dalam mengembangkan karirnya.

Kondisi yang berkaitan dengan pengembangan karir pegawai Perguruan Panca Budi Medan diketahui bahwa pihak manajemen masih jarang melakukan pelatihan kepada pegawai, pengangkatan jabatan masih dengan sistem kepercayaan, penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kemampuan atau formasi yang telah ditentukan, dan pangkat / golongan yang telah sesuai persyaratan, belum tentu dapat menduduki suatu jabatan dan masih jarang dilakukan promosi untuk kejenjang karir yang lebih tinggi. Berikut merupakan hasil pra survei yang telah dilakukan, dapat dilihat pada Tabel 1.5 :

**Tabel 1.5 Pengembangan Karir Pegawai  
Perguruan Panca Budi Medan Tahun 2014**

No	Jabatan	Jumlah Pegawai	Tahun 2014		
			Pelatihan	Mutasi	Promosi
1.	Inspektur	1	0	0	0
2.	Quality Assurance	2	0	0	0
3.	Kepala Bidang	2	0	0	0
4.	Kepala Sekolah	6	3	2	0
5.	Sumber Daya Manusia	5	2	0	1
6.	Sarana dan Prasarana	4	2	0	0
7.	Keuangan	4	2	0	0
8.	Humas	3	1	0	0
9.	Kurikulum / Kesiswaan	6	2	1	1
10.	Wakil Kepala Sekolah	12	6	2	2
11.	Asisten Wakil Kepala Sekolah	6	2	0	2
	Jumlah	51	20	5	6

Sumber : Data Pengembangan Karir Pegawai Panca Budi Medan (2014)

Pada Tabel 1.5 dapat dilihat data pengembangan karir pegawai yang dilakukan Perguruan Panca Budi Medan masih belum terlihat merata dan masih jarang dilakukan promosi ke jenjang yang lebih tinggi. Terlihat juga bahwa dalam tahun 2014 Inspektur, *Quality Assurance* dan Kepala Bidang tidak mendapatkan pelatihan seperti pegawai yang lain, hal ini disebabkan oleh Inspektur, *Quality Assurance* dan Kepala Bidang sudah mendapat pelatihan pada tahun 2013. Begitu juga pegawai-pegawai yang lain yang tidak mendapat pelatihan di tahun 2014, hal ini terjadi karena sistem pelatihan di Perguruan Panca Budi bersifat giliran atau bergantian, bagi pegawai yang sudah mengikuti pelatihan pada tahun sebelumnya maka tidak akan mendapat pelatihan ditahun ini. Hal ini disebabkan oleh Pendanaan Perguruan yang belum memadai untuk memberi pelatihan kepada pegawainya di setiap tahunnya. Begitu juga dengan kepala sekolah yang hanya mendapat pelatihan 3 orang dari 6 orang jumlah kepala sekolah. Hal ini berlaku yang sama bagi semua pegawai Perguruan Panca Budi Medan.

Dari data yang telah tersedia dan teori yang sudah dijelaskan menunjukkan adanya indikasi timbulnya permasalahan di dalam motivasi kerja, pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan uraian diatas perlu dilakukan penelitian yang berjudul :

“Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Pegawai Perguruan Panca Budi Medan”.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pemberian motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Perguruan Panca Budi Medan.
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Perguruan Panca Budi Medan.
3. Apakah pemberian motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Perguruan Panca Budi Medan.
4. Apakah pengembangn karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Perguruan Panca Budi Medan.
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Perguruan Panca Budi Medan.

6. Apakah pemberian motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Perguruan Panca Budi Medan.
7. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Perguruan Panca Budi Medan.
8. Apakah pemberian motivasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Perguruan Panca Budi Medan.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini sesuai dengan perumusan masalah yaitu :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Perguruan Panca Budi Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Perguruan Panca Budi Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada Perguruan Panca Budi Medan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Perguruan Panca Budi Medan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Perguruan Panca Budi Medan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Perguruan Panca Budi Medan.
8. Untuk mengetahui dan menganalisis pemberian motivasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Perguruan Panca Budi Medan.

### **1.1. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan didalam penelitian ini adalah:

1. Sebagai masukan dan pertimbangan bagi pimpinan Perguruan Panca Budi Medan, khususnya tentang pentingnya pemberian motivasi, pengembangan karir untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pegawai.



2. Sebagai menambah khasanah penelitian di Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, khususnya di Program Studi Ilmu Manajemen.
3. Sebagai menambah wawasan dan pengetahuan penulis dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai motivasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan.
4. Sebagai bahan referensi bagi penelitian selanjutnya dalam mengkaji masalah yang sama di masa yang akan datang.

\*

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan erat dan mendasari adanya penelitian ini. Penelitian-penelitian tersebut diantaranya adalah seperti yang terlihat dalam Tabel 2.1 berikut ini.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Metode	Hasil Penelitian
1.	Saleem, Rizwan. (2010) <i>“Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organization of Pakistan”</i>	Jumlah sampel adalah 60 orang pegawai bekerja di kantor layanan Telekomunikasi di Pakistan. Metode yang digunakan adalah Analisis regresi linear berganda	Terdapat Pengaruh positif antara motivasi dan kepuasan kerja pada pegawai Layanan Telekomunikasi Pakistan
2.	Elviani, Sri. (2010) <i>“Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Universitas Islam Sumatera Utara)”</i>	Jumlah sampel adalah 66 orang pimpinan dan 80 orang pegawai. Metode yang digunakan adalah Analisis jalur ( <i>path analysis</i> )	Secara simultan Motivasi, Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, serta Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

No	Judul	Metode	Hasil Penelitian
3.	Khan, Alamdar Hussain. (2012) "Impact of Job Satisfaction on Employee Performance : An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan"	Jumlah sampel adalah 200 orang yang terdiri dari dokter, perawat, administrasi dan bagian keuangan. Metode yang digunakan adalah Analisis regresi linear berganda.	Terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai
4.	Irwansyah. (2012) "Pengaruh Insentif, Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Negeri Medan"	Jumlah sampel adalah 100 orang pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Unimed. Metode yang digunakan adalah Analisis regresi linear berganda	Secara serempak insentif, kepuasan kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai biro administrasi umum dan keuangan Universitas Negeri Medan. Dengan nilai $F_{hitung} = 7.942$ dan nilai signifikan adalah 0,000 lebih kecil dari nilai alpha 0,05
5.	Mariami, Ita. (2013) "Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Hotel Inna Dharma Deli Medan"	Jumlah sampel adalah 100 orang pegawai Hotel Inna Dharma Deli Medan. Metode yang digunakan adalah menggunakan <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	Pemberian Motivasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Loyalitas Kerja Karyawan. Pengaruh motivasi terhadap loyalitas kerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah 0.739. Pengaruh pengembangan karir terhadap loyalitas kerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah 0.568.

No	Judul	Metode	Hasil Penelitian
6.	Bianca, Audra. (2013) Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Metode <i>Structural Equation Modelling</i> .	Jumlah sampel adalah 100 orang. Metode yang digunakan adalah <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)	Adanya Pengaruh yang positif dan signifikan antara Motivasi, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja
7.	Caroline, Oduma dan Were Susan. (2013) <i>"Influence of Career on Employee Performance In The Public University, A Case Of Kenyatta University"</i>	Jumlah sampel adalah 487 pegawai baik yang bertugas sebagai pendidik ataupun staf pendidik yang bekerja di Universitas Kenyatta. Metode yang digunakan adalah Regresi Berganda	Terdapat Pengaruh yang Positif antara Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Universitas Kenyatta. Dengan nilai uji F adalah 5.426.
8.	Ijah, Afrrev. (2013) <i>"The Influence of Motivation on Employees Performance : A Study of Some Selected Firms in Anambra State"</i>	Jumlah sampel adalah 63 orang. Metode yang digunakan adalah Korelasi <i>Pearson Product Moment</i>	Terdapat pengaruh yang positif antara motivasi dan kinerja pegawai pada beberapa perusahaan di Anambra
9.	Sobia, Shujaat. (2013) <i>"Impact of Career Development on Employee Satisfaction in Private Banking Sector Karachi"</i>	Jumlah sampel adalah 395 orang, yang terdiri dari berbagai pegawai Bank swasta yang ada di kota Karachi, Pakistan. Metode yang digunakan adalah <i>Chi Square Test</i>	Terdapat pengaruh yang positif antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai pada sektor perbankan swasta kota Karachi, Pakistan

No	Judul	Metode	Hasil Penelitian
10.	Saputra, Andi Deo. (2014) "Analisis Pengaruh Kemampuan Individu dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Kependidikan Politeknik Negeri Lhokseumawe)"	Jumlah sampel adalah 132 orang Pegawai Kependidikan Politeknik Negeri Lhokseumawe. Metode yang digunakan adalah Analisis Jalur ( <i>Path Analisis</i> )	Secara parsial Kemampuan Individu dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kependidikan Politeknik Negeri Lhokseumawe
11.	Siahaan, Bertha Nerpy. (2014) "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Akademi Manajemen Informatika Komputer Medan Business Polytechnic (AMIK MBP) Medan"	Sampel berjumlah 52 orang karyawan AMIK MBP Medan. Metode yang digunakan adalah Analisis Jalur ( <i>Path Analisis</i> )	Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja di AMIK MBP Medan
12.	Manurung, Ria (2014) "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perawat dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening : Studi pada Rumah Sakit Santa Elisabeth Medan"	Jumlah sampel adalah 129 orang perawat Rumah Sakit Santa Elisabeth Medan. Metode analisis data adalah Analisis Jalur ( <i>Path Analisis</i> )	Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perawat melalui Kepuasan Kerja

No	Judul	Metode	Hasil Penelitian
13.	Rahman, Syaiful. (2014) "Analisis Pengaruh Pelatihan dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai Sipil dengan Kompetensi sebagai Variabel Intervening pada Sekretariat Daerah Kabupaten Labuhan Batu Selatan"	Jumlah sampel adalah 105 orang pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Labuhan Batu Selatan. Metode yang digunakan adalah <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Setdakab Kabupaten Labuhanbatu Selatan dengan arah hubungan positif. Pelatihan tidak berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Setdakab Kabupaten Labuhanbatu Selatan dengan arah hubungan negatif
14.	Argensia, Ritha. (2014) Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan	Jumlah sampel adalah 131 pegawai kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan. Metode yang digunakan adalah <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	Kepuasan kerja serta Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai, juga Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap Kinerja pegawai melalui variabel Komitmen organisasional KPPBC TMP B Medan
15.	Baroroh, Atik. (2015) "Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang)"	Sampel berjumlah 70 orang pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang. Metode yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh yang positif antara pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

## **2.2. Teori tentang Motivasi**

### **2.2.1. Pengertian Motivasi**

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasnya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya.

Pada prinsipnya individu karyawan termotivasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya tergantung dari kuatnya motif yang mempengaruhinya. Karyawan adalah manusia dan makhluk yang mempunyai kebutuhan dalam (*innerneeds*) yang banyak sekali. Kebutuhan-kebutuhan ini membangkitkan motif yang mendasari aktivitas individu. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Robbins (2014) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Handoko (2012) menyebutkan bahwa motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Dapat juga diartikan sebagai pemberi daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi kerja seringkali diistilahkan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Sehingga motivasi tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu.

Mangkunegara (2010) menyatakan bahwa Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk

mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Menurut Nawawi (2011) motivasi adalah suatu keadaan yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar. Sedangkan Hasibuan (2012) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Tidak ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta keseimbangan dan motivasi itu merupakan dorongan/daya yang timbul dari diri, tanpa ada paksaan dari siapapun untuk melakukan suatu pekerjaan. Sudah lama diketahui bahwa manusia adalah makhluk sosial dan sebagai makhluk sosial ia membutuhkan rasa sayang, pengakuan keberadaan, rasa ingin memiliki berbagai kebutuhan tersebut, manusia bekerja dan berusaha dengan sekuat tenaga untuk memenuhi keinginan itu. Berdasarkan pendapat-pendapat diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah dorongan yang muncul dalam diri pegawai untuk melakukan sesuatu demi pencapaian tujuan organisasi dan pemenuhan kebutuhan.

### **2.2.2. Teori Motivasi**

Untuk lebih memahami tentang motivasi, maka perlu diketahui tentang teori-teori motivasi. Menurut Wursanto (2007) yang dimaksud dengan teori motivasi adalah suatu pandangan tentang cara atau system pemberian motivasi, yang sampai batas-batas tertentu bersifat normative, dalam arti didalamnya terdapat prinsip-prinsip, norma-norma yang dapat dipergunakan sebagai pedoman dalam memberikan motivasi kepada orang-orang atau kelompok tertentu. Sebenarnya telah banyak teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, dan disini penulis akan memaparkan beberapa teori yang paling terkenal diantara beberapa teori tersebut yakni:

#### **1. Teori Tata Tingkat Kebutuhan (Abraham Maslow)**

Pemenuhan kebutuhan merupakan dasar bagi perilaku kerja. Motivasi kerja akan timbul apabila kebutuhan dipenuhi seperti dikemukakan oleh Maslow tentang hierarki kebutuhan individu. Ketika menjelaskan teori ini, Wursanto (2007) menuliskan sebagai berikut:



Teori Maslow menitikberatkan kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan oleh para pegawai untuk mencapai kepuasan, dan dorongan-dorongan yang menyebabkan para pegawai itu berperilaku tertentu. Pada hakikatnya manusia melakukan tindakan dengan tujuan memenuhi kebutuhannya. Oleh sebab itu, apabila pimpinan ingin mengerakkan (memotivasi) para pegawai, ia harus mengetahui kebutuhan-kebutuhan yang dirasakan oleh para pegawai.

Menurut Teori Maslow ( dalam Hariandja 2009) menunjukkan ada lima tingkatan kebutuhan manusia yaitu sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perumahan dan seksual. Kebutuhan ini paling mendasar bagi manusia. Dalam bekerja, maka kebutuhan karyawan yang harus dipenuhi adalah gaji / upah yang layak.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman bahaya dan lingkungan kerja. Dalam bekerja, karyawan memerlukan tunjangan kesehatan, asuransi dan dana pensiun.
- c. Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan diterima dalam kelompok dan saling mencintai. Dalam hubungan ini, karyawan ingin diterima keberadaanya di tempat kerja, melakukan interaksi kerja yang baik dan harmonis.
- d. Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan ini, karyawan butuh penghargaan dan pengakuan serta tidak diperlakukan sewenang-wenang.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi. Dalam hubungan ini, karyawan perlu kesempatan untuk tumbuh dan berkembang secara pribadi.

Menurut teori Maslow kelima kebutuhan yang disebutkan diatas oleh manusia diupayakan untuk memenuhinya secara berjenjang, artinya kebutuhan tingkat pertama adalah kebutuhan mendasar yang pertama-tama harus dipenuhi, setelah kebutuhan tingkat pertama terpenuhi maka, manusia akan berupaya memenuhi kebutuhan tingkat kedua, setelah itu, ketiga, keempat sampai kebutuhan tingkat kelima.

## 2. Teori Eksistensi-Relasi-Pertumbuhan (Alderfer)

Teori ini dikenal sebagai teori ERG (*Existence-Relatedness-Growth needs*), yang merupakan satu modifikasi dari reformulasi dari

teori tata tingkat kebutuhan dari Maslow. Aldelfer mengelompokkan kebutuhan ke dalam tiga kelompok :

- a. Kebutuhan eksistensi (*existence need*), merupakan kebutuhan akan substansi material seperti keinginan untuk memperoleh makanan, air, perumahan, uang, mebel, dan mobil. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan fisiologikal dan kebutuhan rasa aman dari Maslow.
- b. Kebutuhan hubungan (*relatedness needs*), merupakan kebutuhan untuk membagi pikiran dan perasaan dengan orang lain dan membiarkan mereka menikmati hal-hal yang sama dengan kita. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan sosial dan bagian eksternal dari kebutuhan penghargaan (*esteem*) dari Maslow.
- c. Kebutuhan pertumbuhan (*growth needs*), merupakan kebutuhan-kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk mengembangkan kecakapan mereka secara penuh. Selain kebutuhan aktualisasi diri, juga mencakup bagian intrinsic dari kebutuhan harga diri dari Maslow.

Teori ERG menyatakan bahwa kebutuhan-kebutuhan eksistensi, hubungan, dan pertumbuhan terletak pada satu kesinambungan kekonkretan, dengan kebutuhan eksistensi sebagai kebutuhan yang paling konkret dan kebutuhan pertumbuhan sebagai kebutuhan yang paling kurang konkret (abstrak). Dasar pemikiran dari teori ini ialah bahwa: (1) makin lengkap satu kebutuhan yang lebih konkret dipuasi, makin besar keinginan/dorongan untuk memuaskan kebutuhan yang kurang konkret/abstrak, dan (2) makin kurang lengkap satu kebutuhan dipuasi, makin besar keinginannya untuk memuaskannya.

### 3. Teori Dua Faktor/ Teori *hygiene*-motivasi (Herzberg)

Herzberg menemukan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja ia namakan faktor motivator, mencakup faktor intrinsic dari pekerjaan, yaitu:

- a. Tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan diberikan kepada seorang tenaga kerja.
- b. Kemajuan (*advancement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya.
- c. Pekerjaan itu sendiri, besar kecilnya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.

- d. Capaian (*achievement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi.
- e. Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas unjuk-kerjanya.

Kelompok faktor yang lain yang menimbulkan ketidakpuasan, berkaitan dengan faktor-faktor ekstrinsik dari pekerjaan, yaitu:

- a. Administrasi dan kebijakan perusahaan, derajat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
- b. Penyeliaan, derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan diterima oleh tenaga kerja.
- c. Gaji, derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan unjuk-kerjanya.
- d. Hubungan antar pribadi, derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan tenaga kerja lainnya.
- e. Kondisi kerja, derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaannya.

Kelompok faktor ini dinamakan kelompok hygiene. Kalau faktor-faktor yang dirasakan kurang atau tidak diberikan, maka tenaga kerja akan merasa tidak puas (*dissatisfied*). Tenaga kerja akan banyak mengeluh. Jika faktor-faktor *hygiene* dirasakan ada atau diberikan, maka yang timbul bukanlah kepuasan kerja, tetapi menurut Herzberg, *not dissatisfied* atau tidak lagi tidak puas.

#### 4. Teori Motivasi Berprestasi/*Achievement motivaton* (David McClelland)

- a. Kebutuhan untuk Berprestasi (*need for achievement*). Ada sementara orang yang memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Mereka lebih mengejar prestasi pribadi daripada imbalan terhadap keberhasilan. Mereka bergairah untuk melakukan sesuatu lebih baik dan lebih efisien dibandingkan hasil sebelumnya. Dorongan ini yang disebut kebutuhan untuk berprestasi.
- b. Kebutuhan untuk Berkuasa (*need for power*), ialah adanya keinginan yang kuat untuk mengendalikan orang lain, untuk mempengaruhi orang lain, dan untuk memiliki dampak terhadap orang lain.
- c. Kebutuhan untuk Berafiliasi (*need for affiliation*). Orang-orang dengan kebutuhan untuk berafiliasi yang tinggi ialah orang-orang yang berusaha mendapatkan persahabatan. Mereka ingin

disukai dan diterima oleh orang lain. Mereka lebih menyukai situasi-situasi kooperatif dari situasi kompetitif, dan sangat menginginkan hubungan yang melibatkan saling pengertian dalam derajat yang tinggi. Mereka akan berusaha menghindari konflik.

### **2.2.3. Ciri-ciri Karyawan yang Termotivasi dengan baik**

Menurut Sopiah (2008) ada 7 (tujuh) ciri-ciri orang yang termotivasi, yakni sebagai berikut :

1. Bekerja sesuai dengan standar  
Maksudnya bahwa pekerjaan disesuaikan dengan tepat, artinya pekerjaan dilakukan dengan standar yang benar dan dalam jangka waktu yang telah ditentukan.
2. Senang bekerja  
Yaitu suatu kemauan dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Hal ini mungkin terjadi karena pekerjaan yang dilaksanakan sesuai dengan keahlian dan kemampuannya.
3. Merasa berharga  
Suatu kondisi atau keadaan dimana karyawan merasa diperlukan, berguna dan berfungsi dalam perusahaan.
4. Bekerja keras  
Merupakan suatu kondisi dimana karyawan melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab dan ketekunan yang cukup tinggi, sehingga ia pantang menyerah dalam melaksanakan pekerjaannya.
5. Sedikit pengawasan  
Suatu keadaan dimana pihak perusahaan tidak melakukan pengawasan yang terlalu ketat terhadap karyawannya.
6. Semangat juang yang tinggi  
Semangat juang yang tinggi ditunjukkan dimana karyawan tersebut tidak memiliki rasa putus asa atau pesimis dalam mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaannya.
7. Disiplin  
Suatu keadaan dimana karyawan mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya. Dengan sifat kedisiplinan yang tinggi maka dapat menciptakan kondisi kerja yang efektif.

Edward Murray (dalam Mangkunegara, 2010) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut :

1. Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya
2. Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan
3. Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan,
4. Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu
5. Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan
6. Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti
7. Melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.

#### **2.2.4. Ciri-ciri karyawan yang termotivasi dengan buruk**

Menurut Adie (2008) Untuk mengetahui apakah seorang karyawan kehilangan motivasi, tidak selalu mudah karena jarang diungkapkan. Namun hal ini dapat diketahui dari perubahan sikap yang terjadi pada dirinya yang dapat diamati. Tanda-tanda sikap karyawan yang tidak memiliki motivasi kerja adalah :

- a. Tidak bersedia bekerja sama
- b. Tidak mau menjadi sukarelawan
- c. Selalu datang terlambat, pulang awal dan mangkir tanpa alasan
- d. Memperpanjang waktu istirahat dan bermain game dalam waktu kerja
- e. Tidak menepati tenggat waktu tugas
- f. Tidak mengikuti standar yang ditetapkan
- g. Selalu mengeluh tentang hal sepele
- h. Saling menyalahkan
- i. Tidak mematuhi peraturan

#### **2.2.5. Tujuan Motivasi**

Seseorang akan merasa sangat dihargai atas kerja keras yang dilakukannya sebab pegawai yang telah merasa termotivasi akan menganggap suatu pekerjaan menjadi sangat berharga dan mengerjakannya dengan senang hati serta bekerja keras. Artinya suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan senang hati sesuai dengan standar yang benar dan skala waktu yang telah ditentukan. Kepemimpinan dan motivasi merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Dalam kebanyakan hal, motivasi seorang individu akan timbul karena pengaruh pemimpin yang efektif. Jadi

Efektifitas kepemimpinan akan tampak bagaimana dapat memotivasi anggotanya secara efektif.

Mangkunegara (2010), juga mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) teknik memotivasi kerja pegawai yaitu: 1) Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. 2) Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah "AIDDAS" yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan). Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas.

Pemberian motivasi dilakukan dengan maksud dengan tujuan tertentu. Menurut Hasibuan 2012 pemberian motivasi mempunyai tujuan sebagai berikut:

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

Adapun Gouzaly 2008 mengemukakan tentang tujuan pemberian motivasi sebagai berikut:

1. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan;
2. Meningkatkan gairah dan semangat kerja;

3. Meningkatkan disiplin kerja
4. Meningkatkan prestasi kerja;
5. Mempertinggi moral kerja karyawan;
6. Meningkatkan rasa tanggung jawab;
7. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi;
8. Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

### **2.2.6. Dimensi Motivasi Kerja**

Dalam teori Herzberg motivasi dibagi menjadi dua faktor diantaranya motivator atau yang sering disebut dengan motivasi intrinsik dan faktor hygiene atau yang sering disebut dengan motivasi ekstrinsik yang dipisahkan menjadi dua dimensi, dimana masing-masing dimensi mempengaruhi satu aspek yang terpisah dari kepuasan kerja. Berikut dimensi motivasi Menurut Herzberg (dalam Teck Hong dan Waheed, 2011) :

#### **1. Motivasi Intrinsik**

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional. Menurut Herzberg (dalam Teck Hong dan Waheed, 2011) yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah:

- 1) *Achievement* (Prestasi kerja) adalah Keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas.
- 2) *Advancement* (pengembangan diri) adalah suatu keinginan seseorang untuk mengembangkan karier dibidang keuangan.
- 3) *Work it self* (pekerjaan itu sendiri) adalah variasi pekerjaan dan kontrol atas metode serta langkah-langkah kerja
- 4) *Recognition* (pengakuan) artinya karyawan memperoleh pengakuan dari koperasi bahwa ia adalah orang berprestasi baik diberi penghargaan, dan pujian.
- 5) *Responsibility* (Tanggung jawab), artinya karyawan disertai tanggung jawab dalam pekerjaan yang dilaksanakannya, tidak hanya semata-mata melaksanakan pekerjaan.

#### **2. Motivasi Ekstrinsik**

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang yang dikenal dengan teori *hygiene factor*. Menurut Herzberg (dalam Teck Hong dan Waheed, 2011) yang tergolong sebagai *hygiene factor* antara lain ialah sebagai berikut:

- 1) *Company policy* (kebijakan perusahaan) adalah aturan yang ditetapkan oleh organisasi sebagai pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan.
- 2) *Relationship with peers* (hubungan dengan rekan kerja) adalah komunikasi antar karyawan dalam menyelesaikan tugas.
- 3) *Work security* (keamanan kerja) adalah persepsi individu karyawan terhadap karyawan variabilitas nilai imbalan, mutasi wilayah, peluang pemutusan hubungan.
- 4) *Salary* (Gaji) adalah imbalan finansial yang diterima oleh karyawan meliputi upah, premi bonus, dan tunjangan.
- 5) *Relationship with supervisor* (Hubungan dengan atasan) merupakan unsur utama dari kepuasan kerja karyawan

Seorang karyawan yang merasa keinginan, kebutuhan dan hasratnya terpenuhi (kepuasan), maka karyawan tersebut baru akan memiliki motivasi untuk bekerja dan motivasi tersebut dapat menciptakan kegairahan seseorang bekerja sama agar mereka mau bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upaya untuk mencapai kepuasan. Seseorang akan merasa puas dengan apa yang dia kerjakan apabila yang menjadi motivasi kerja orang itu terpenuhi.

### 2.2.7. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi kerja diartikan sebagai sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja, atau dapat dikatakan pendorong semangat kerja. Menurut Mathis (2009), beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja adalah atasan, rekan kerja, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan, dan tantangan.

Sedangkan menurut Sutrisno (2010) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

#### 1. Faktor Intern.

Faktor intern yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

##### 1) Keinginan untuk dapat hidup.

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- a. Memperoleh kompensasi yang memadai.



- b. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai.
  - c. Kondisi kerja yang aman dan nyaman.
- 2) Keinginan untuk dapat memiliki.  
Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.
- 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan.  
Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras
- 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan.  
Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:  
a. Adanya penghargaan terhadap prestasi.  
b. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.  
c. Pimpinan yang adil dan bijaksana; dan  
d. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
- 5) Keinginan untuk berkuasa  
Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukan itu masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/kerja.
2. Faktor Ekstern  
Faktor-faktor ekstern adalah:
- 1) Kondisi lingkungan kerja.  
Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerja yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas, dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan,

termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

2) Kompensasi yang memadai.

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

3) Supervisi yang baik.

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

4) Adanya jaminan pekerjaan.

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua, cukup dalam satu perusahaan saja dan tidak usah sering kali pindah.

5) Status dan tanggung jawab.

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

6) Peraturan yang fleksibel.

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Hal ini disebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya

Apabila berbagai macam kebutuhan itu dapat terpenuhi maka akan menstimulasi seseorang untuk berprestasi lebih baik. Oleh karena itu, motivasi utama seseorang bekerja di perusahaan adalah

untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan tersebut. Memberikan motivasi kepada pegawai oleh pimpinannya merupakan proses kegiatan pemberian motivasi kerja, sehingga pegawai tersebut berkemampuan untuk pelaksanaan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kewajiban bawahan untuk melaksanakan tugas sebaik mungkin yang diberikan oleh atasan, dan inti dari tanggung jawab adalah kewajiban. Nampaknya pemberian motivasi oleh pimpinan kepada bawahan tidaklah begitu sukar, namun dalam praktiknya pemberian motivasi jauh lebih rumit, menurutnya kerumitan itu disebabkan oleh:

1. Kebutuhan yang tidak sama pada setiap pegawai, dan berubah sepanjang waktu. Disamping itu perbedaan kebutuhan pada setiap taraf sangat mempersulit tindakan motivasi para manajer. Dimana sebagian besar para manajer yang ambisius, dan sangat termotivasi untuk memperoleh kepuasan dan status, sangat sukar untuk memahami bahwa tidak semua pegawai mempunyai kemampuan dan semangat seperti yang dia miliki, sehingga manajer tersebut menerapkan teori coba-coba untuk menggerakkan bawahannya.
2. *Feeling* dan *emotions* yaitu perasaan dan emosi. Seseorang manajer tidak memahami sikap dan kelakuan pegawainya, sehingga tidak ada pengertian terhadap tabiat dari perasaan, keharusan, dan emosi.

Kemudian Munandar (2010) menyatakan ada beberapa cara untuk meningkatkan motivasi kerja, yaitu:

1. Peran Pemimpin/Atasan
  - a. Bersikap keras. Dengan memaksakan tenaga kerja untuk bekerja keras atau dengan memberikan ancaman, maka tenaga kerja, kalau tidak dapat menghindarkan diri dari situasi yang mengancam tersebut, akan bekerja keras.
  - b. Memberi tujuan yang bermakna. Bersama-sama dengan tenaga kerja yang bersangkutan ditentukan tujuan-tujuan yang bermakna, sesuai dengan kemampuannya, yang dapat dicapai melalui prestasi kerjanya yang tinggi.
2. Peran Diri Sendiri

Orang-orang dari tipe X, dari teori McGregor, memiliki motivasi kerja yang bercorak reaktif. Mereka memerlukan orang lain untuk mendorong mereka, memaksa mereka untuk bekerja. Sistem nilai pribadi (*personal value system*) mereka memprioritaskan kegiatan-kegiatan lain dalam kehidupan. Bekerja dipandang

sebagai satu kegiatan yang harus dilakukan agar memperoleh gaji untuk membiayai hidup. Sistem nilai yang perlu diubah, nilai “bekerja adalah mulia”, “bekerja adalah ibadah”, “hasil kerja yang bermutu” adalah nilai-nilai yang perlu dimiliki setiap tenaga kerja.

### 3. Peran Organisasi

Berbagai kebijakan dan peraturan perusahaan dapat menarik atau mendorong motivasi kerja seorang tenaga kerja. Gugus Kendali Mutu (GKM = *Quality Cirkels*) merupakan satu kebijakan yang dituangkan ke dalam berbagai peraturan yang mendasari kegiatan dan yang mengatur pertemuan pemecahan masalah dalam kelompok kecil, khususnya kelompok pekerja. Kebijakan lain ialah kebijakan di bidang imbalan keuangan. Untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu, pekerjaan menjual misalnya, selain gaji kepada tenaga kerja juga diberi tambahan penghasilan (insentif) yang besarnya ditetapkan dalam peraturan sendiri.

## 2.3. Teori tentang Pengembangan Karir

### 2.3.1. Pengertian Pengembangan Karir

Karir adalah perjalanan yang dilalui seseorang selama hidupnya. Karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan seseorang. Dengan demikian karir menunjukkan perkembangan para pegawai secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi. Salah satu dorongan pegawai bekerja dalam suatu organisasi adalah adanya kesempatan untuk maju dan salah satu bentuk kemajuan yang ingin diraih adalah keberhasilan dalam karir. Karir adalah urutan pengalaman dan kegiatan yang terkait dengan pekerjaan yang menciptakan sikap dan perilaku tertentu pada diri seseorang. Karir adalah kemungkinan yang terbuka bagi setiap pegawai dalam rangka mendapatkan kedudukan atau jabatan tertentu, kenaikan pangkat, kesempatan memasuki pendidikan dan pelatihan serta pemindahan atau alih penugasan. Karir juga merupakan perjalanan pekerjaan seorang pegawai dalam suatu organisasi, atau perjalanan seseorang yang dimulai sejak ia diterima sebagai pegawai baru dan berakhir pada saat yang bersangkutan tidak bekerja dalam organisasi tersebut. Dengan perkataan lain karir adalah suatu urutan promosi yang lebih menuntut tanggung jawab yang lebih tinggi bagi seseorang pegawai selama berkarya dalam suatu organisasi.

Sutrisno (2010), menyatakan Pengembangan karir merupakan bagian dari perjalanan hidup dan tujuan hidup seseorang. Setiap orang berhak dan berkewajiban untuk sukses mencapai karir yang baik. Karir akan mendukung efektivitas individu dan organisasi dalam mencapai tujuan.

Selanjutnya menurut Veithzal (2015) menyatakan bahwa Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Pengembangan karir formal berperan penting untuk memelihara angkatan kerja yang termotivasi dan berkomitmen.

Pengembangan karir (seperti promosi) sangat diharapkan oleh setiap pegawai karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material, misalnya kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang tidak bersifat material misalnya status sosial, perasaan bangga dan sebagainya. Dalam praktek pengembangan karir lebih merupakan suatu pelaksanaan rencana karir seperti yang diungkapkan oleh Handoko (2012) bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Sedangkan pengembangan karir menurut Nawawi (2011) mengatakan bahwa pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengertian ini menempatkan posisi/jabatan seseorang pekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan, sebagai bagian rangkaian dari posisi/jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya.

Handoko (2012), menyatakan bahwa ada enam kegiatan pengembangan karir yang dapat dilakukan oleh setiap orang yaitu, prestasi kerja, *exposure*, permintaan berhenti, kesetiaan organisasional, mentor dan sponsors serta kesempatan-kesempatan untuk tumbuh. Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa pengembangan karir adalah interaksi antara perencanaan karir individual dengan perencanaan karir manajemen perusahaan dimana pengembangan karir yang dilakukan perusahaan pada umumnya dimaksudkan untuk mengembangkan dan mendidik pegawai dalam rangka memenuhi kebutuhan perusahaan terhadap pegawai yang berkompeten.

Pengembangan karir terdiri atas semua pekerjaan yang dipegang seseorang selama kehidupan pekerjaannya. Untuk beberapa orang, pekerjaan-pekerjaan tersebut sebagai bagian dari sebuah perencanaan yang disiapkan secara terarah sedangkan untuk yang lainnya bisa jadi sebuah karir dikatakan sebagai peristiwa keberuntungan. Karir itu sangat penting bagi pegawai karena dengan adanya peningkatan karir akan mendorong pegawai untuk lebih berprestasi. Keputusan karir memang hendaknya didasarkan pada ukuran objektif tetapi tidak jarang muncul karena unsur subjektivitas dari kalangan tertentu. Uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang jelas di dalam perusahaan akan dapat menghindari adanya keputusan karir yang bersifat subjektif.

Pengembangan karir yang dilaksanakan biasanya dilakukan melalui pembinaan karir dan penilaian sistem prestasi kerja dan sistem pengembangan karir pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan serta pengangkatan dalam jabatan. Oleh sebab itu setiap pegawai dalam meniti karirnya diperlukan adanya perencanaan karir yang ada.

Pengembangan karir harus dilalui dengan penyusunan prasyarat yang harus dimiliki oleh seorang pegawai guna mendukung peningkatan karirnya. Prasyarat itu sifatnya saling mendukung dalam arti setiap peningkatan karir seorang pegawai harus melalui beberapa kriteria yang sudah ditentukan seperti prestasi, bobot tugas/pekerjaan, adanya lowongan jabatan, efisiensi dan lainnya. Berdasarkan berbagai definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pegawai yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai arahan dan tujuan dalam organisasi.

### **2.3.2. Teori Pengembangan Karir**

Pengembangan karir merupakan aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai bersangkutan dapat mengembangkan dirinya secara maksimum (Mangkunegara, 2010). Salah satu cara mengembangkan karir pegawai adalah melalui promosi, yakni perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilan semakin besar, dan menyebabkan kepuasan kerja yang tinggi (Hasibuan, 2012). Teori di atas memperlihatkan bahwa pengembangan karir

berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yakni apabila program pengembangan karir baik maka kepuasan kerja karyawan tinggi, demikian sebaliknya. pengembangan karir tidak hanya sangat bermanfaat bagi seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya, namun juga bagi organisasi atau perusahaan secara keseluruhan. Berbagai manfaat pengembangan karir adalah mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan, menurunkan perputaran karyawan, mengungkap potensi karyawan, mendorong pertumbuhan, memuaskan kebutuhan karyawan dan membantu pelaksanaan rencana kegiatan yang telah disetujui.

### **2.3.3. Tanggung Jawab Pengembangan Karir**

Pengembangan karir pegawai bukan merupakan tanggung jawab pegawai saja tetapi merupakan bagian dari tanggung jawab aparat pemerintah. Jika perencanaan pengembangan karir pegawai di sebuah instansi tidak jelas dan sering kali terjadi peningkatan jabatan dari orang-orang tertentu bukan kinerjanya maka motivasi kerja pegawai akan hilang dan prestasi kerja juga akan menurun. Pegawai menjadi pasrah dan tidak peduli serta tidak memiliki rasa tanggung jawab sepenuh hati terhadap tugas yang dibebankan padanya, karena pegawai tersebut merasa tidak memperoleh *reward* atas kerja kerasnya.

Nawawi (2011), menyatakan bahwa tanggung jawab itu dijabarkan menjadi beberapa tugas pengembangan karir tradisional sebagai berikut:

1. Perencanaan Pengembangan Karir disusun dan ditetapkan oleh organisasi/perusahaan secara sepihak.
2. Pelaksanaan Pengembangan Karir tergantung sepenuhnya pada organisasi/perusahaan.
3. Kontrol hasil Pengembangan Karir dilakukan secara ketat oleh organisasi/perusahaan.
4. Pengembangan Karir diartikan dan dilaksanakan melalui kegiatan promosi ke jenjang jabatan/posisi yang lebih tinggi.

Sedangkan menurut Sutrisno (2010), mengemukakan bahwa ada lima faktor yang akan mempengaruhi baik tidaknya karir seorang karyawan yaitu :

1. Sikap atasan dan rekan sekerja  
Bila mengamati fenomena yang ada di dalam organisasi, ada seorang karyawan yang memiliki prestasi yang bagus,

kinerjanya tinggi namun karirnya berjalan di tempat atau tidak pernah berubah.

2. **Pengalaman**  
Pengalaman dalam konteks ini dapat berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seorang karyawan, walaupun hal ini sampai sekarang masih tetap diperdebatkan.
3. **Pendidikan**  
Faktor pendidikan biasanya menjadi syarat untuk duduk disebuah jabatan.
4. **Prestasi**  
Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi dari pengalaman, pendidikan, dan lingkungan kerja yang baik.
5. **Faktor nasib**  
Faktor nasib juga turut menentukan walaupun diyakini porsinya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja.

#### **2.3.4. Dimensi Pengembangan Karir**

Menurut Simamora (2006) dimensi pengembangan karir meliputi manajemen karir (*career management*) dan perencanaan karir (*career planning*).

1. Manajemen karir adalah proses yang dilakukan organisasi untuk memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawannya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang kompeten untuk memenuhi kebutuhan dimasa depan.
2. Perencanaan karir adalah proses yang dilalui individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya.

Pengembangan karir tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individual saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Untuk mengarahkan pengembangan karir agar menguntungkan organisasi dan karyawan, perusahaan perlu mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada karyawan dan membangun suatu lingkungan kerja yang nyaman untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan karyawan dalam melaksanakan pengembangan karir.



### **2.3.5. Tujuan Pengembangan Karir**

Tujuan pengembangan karir adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai di samping akan memberikan harapan dan motivasi kerja yang tinggi sehingga mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan organisasi perusahaan. Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri pegawai, setiap orang harus bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karir.

Menurut Handoko (2012) tujuan dari pengembangan karir adalah:

- a. Untuk mengembangkan para karyawan agar dapat dipromosikan
- b. Untuk mengungkapkan potensi karyawan
- c. Untuk mendorong pertumbuhan
- d. Untuk mengurangi penimbunan
- e. Untuk memuaskan kebutuhan karyawan
- f. Untuk meningkatkan karir

Adapun tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2010) adalah sebagai berikut :

- a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.  
Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai. Pengembangan Karir Organisasi Manajemen Karir (*Career Management*) Perencanaan Karir (*Career Planning*).
- b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.  
Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
- c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.  
Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.  
Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
- e. Membuktikan tanggung jawab social.  
Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.

- f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.  
Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
- g. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian.  
Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.  
Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.  
Pengembangan karir dimaksudkan menginegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
- j. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang.  
Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

Dengan demikian melalui adanya pengembangan karir para karyawan didorong atau dimotivasi agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Sebab semakin efektif dan efisiennya karyawan bekerja akan semakin besar kemungkinan organisasi/perusahaan mencapai tujuan bisnisnya secara maksimal.

Nawawi (2011) mengartikan pengembangan karir dalam 3 (tiga) hal, yaitu:

1. Pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengertian ini menempatkan posisi/jabatan seseorang di lingkungan suatu organisasi/perusahaan, sebagai bagian rangkaian dari posisi/jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya sebagai pekerja. Sejak awal memasuki suatu organisasi sampai berhenti baik karena pensiun maupun karena berhenti/diberhentikan maupun karena meninggal dunia. Oleh karena pengertian ini dilihat dari segi posisi/jabatan yang berada di luar diri seorang pekerja maka disebut pengertian obyektif.
2. Pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai, sikap dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan/peningkatan usianya akan menjadi semakin

matang. Pengertian ini menunjukkan bahwa fokus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental, yang terjadi karena penambahan usia. Oleh karena perubahan itu berkenaan dengan proses mental yang berada di dalam diri seseorang maka disebut juga pengertian subyektif.

3. Pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.

Dari ketiga pengertian ini dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir harus diusahakan secara aktif. Tidak boleh hanya ditunggu, tetapi harus diperjuangkan.

### **2.3.6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Menurut Siagian (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah :

1. Prestasi kerja

Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2. Pengenalan oleh pihak lain

Adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

3. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4. Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

5. Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6. Kesempatan untuk tumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

7. Pengunduran diri

Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

Sedangkan Menurut Gouzaly (2008) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai yaitu:

1. Kebijakan diorganisasi

Merupakan faktor dominan yang mempengaruhi pengembangan karier seorang pegawai dan penentu ada tidaknya kesempatan pengembangan dalam organisasi, berlaku tidaknya kesempatan pengembangan karier untuk semua orang tanpa pilih kasih dan ada tidaknya pola karier yang dapat dipertanggung jawabkan.

2. Latar belakang pendidikan

Merupakan suatu acuan untuk meningkatkan karier seseorang.

3. Pelatihan

Merupakan pelatihan yang dapat diperoleh sepanjang kariernya dan dapat membantu peningkatan karirnya dimasa mendatang dan menambah kemampuan pegawai.

4. Pengalaman kerja

Merupakan bagian penting dari pengembangan manajemen yang memberikan kontribusi dalam berbagai kondisi di berbagai pengembangan.

5. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan pemberian loyalitas (dedikasi) pada karier yang besar pada organisasi untuk mengurangi turnover pegawai.

6. Keluwesan bergaul dan hubungan antar sesama

Merupakan kebutuhan akan perasaan seseorang untuk dihormati dan menghormati sesamanya dengan mencerminkan lingkungan yang aman, nyaman dan tentram.

### **2.3.7. Perencanaan Karir**

Pengertian perencanaan karir menurut Mondy (2008), menyatakan “proses berkelanjutan dimana seseorang menetapkan tujuan-tujuan karir dan mengidentifikasi cara-cara untuk

mencapainya. Perencanaan karir seharusnya tidak hanya berkonsentrasi pada peluang-peluang untuk maju saja karena lingkungan kerja saat ini telah mengurangi banyak dari peluang-peluang tersebut. Dalam beberapa hal, perencanaan karir harus berfokus pada pencapaian keberhasilan yang tidak harus disertai promosi”.

Pengertian karir menurut Sedarmayanti (2011), yaitu:

1. Rangkaian kegiatan kerja terpisah tetapi berkaitan, memberikan kesinambungan, ketentraman, dan arti dalam hidup seseorang.
2. Serangkaian pengalaman peran yang diurut dengan tepat menuju kepada peningkatan tingkat tanggung jawab, status, kekuasaan, imbalan, dan karir.
3. Semua pekerjaan yang dikerjakan selama masa kerja sekarang.

Keuntungan Perencanaan Karir menurut Sedarmayanti (2011), yaitu:

1. Memadukan strategi dengan persyaratan penempatan internal staf.
2. Mengembangkan karyawan yang pantas dipromosikan.
3. Mempermudah penempatan secara internasional.
4. Membantu karyawan dengan berbagai kapasitas kerja.
5. Menurunkan pergantian karyawan.
6. Mengetahui potensi karyawan.
7. Mendorong pertumbuhan kepribadian.
8. Mengurangi kesempatan kerja di tempat lain.
9. Memberi kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan karyawan.
10. Membantu terwujudnya rencana kerja yang jelas.

## **2.4 Teori tentang Kepuasan Kerja**

### **2.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Salah satu faktor yang perlu mendapat perhatian dari pimpinan organisasi atau perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia adalah masalah kepuasan kerja pegawai. Karena tanpa merasakan kepuasan kerja, pegawai kurang memberikan sumbangan yang optimal bagi pencapaian tujuan perusahaan. Kepuasan kerja yang tinggi tidak dapat dicapai dengan sendirinya tetapi perlu diupayakan dengan memberikan perhatian terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Dalam dunia usaha atau bisnis pada saat ini, kepuasan pegawai dikenal sebagai kunci penting bagi organisasi. Survei-survei tentang kepuasan pegawai menunjukkan bahwa betapa pentingnya sebuah organisasi mengetahui dengan benar lingkungan kerjanya, baik yang punya nilai aspek-aspek positif maupun yang menghambat tercapainya tujuan dan sasaran organisasi. Informasi ini sangat berguna dalam rangka meningkatkan kepuasan pegawai dan kualitas hidupnya, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Menurut Handoko (2012) Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

Selanjutnya Hasibuan (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Sedangkan Robbins (2014) menyatakan kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standart kerja dan sebagainya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas menunjukkan sikap negatif tentang pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja ini akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dan kenyataan yang didapatkan ditempat bekerja. Berdasarkan pendapat-pendapat diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang dirasakan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya secara optimal.

#### **2.4.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Sutrisno (2010) sebagai berikut:

1. Faktor psikologis

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentrangan dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

2. Faktor sosial  
Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan dengan atasan dan lingkungan kerja karyawan.
3. Faktor fisik  
Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
4. Faktor finansial  
Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi jabatan dan sebagainya.

Selanjutnya menurut Hariandja (2009) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berkaitan dengan beberapa aspek, yaitu:

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
3. Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan.
4. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.
6. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

Sedangkan menurut Hasibuan (2012) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut yaitu:

1. Balas jasa yang adil dan layak.
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
3. Berat-ringannya pekerjaan.
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan.

5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Dalam suatu organisasi di mana sebagian terbesar dari pegawai memperoleh kepuasan kerja, namun tidak tertutup kemungkinan sebagian kecil diantaranya merasakan ketidakpuasan. Menurut Robbins (2014) ketidakpuasan pegawai dapat ditunjukkan dalam 4 (empat) cara, yaitu:

- a. *Exit*  
Ketidakpuasan ditunjukkan melalui perilaku diarahkan pada meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.
- b. *Voice*  
Ketidakpuasan ditunjukkan melalui usaha secara aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan berbagai bentuk aktivitas perserikatan.
- c. *Loyalty*  
Ketidakpuasan ditunjukkan secara pasif, tetapi optimistik dengan menunggu kondisi untuk memperbaiki, termasuk dengan berbicara bagi organisasi di hadapan kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen melakukan hal yang benar.
- d. *Neglect*  
Ketidakpuasan ditunjukkan melalui tindakan secara pasif membiarkan kondisi semakin memburuk, termasuk kemangkiran atau keterlambatan secara kronis, mengurangi usaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

#### **2.4.3. Ciri-ciri Karyawan yang Memiliki Kepuasan Kerja Tinggi**

Beberapa ciri-ciri karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi menurut Munandar (2010) antara lain :

1. Adanya kepercayaan bahwa organisasi akan memuaskan dalam jangka waktu yang lama
2. Memperhatikan kualitas kerjanya
3. Lebih mempunyai komitmen organisasi
4. Lebih produktif



#### **2.4.4. Dimensi Kepuasan Kerja**

Nelson and Quick (2006) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi 5 dimensi spesifik yaitu :

1. Gaji

Gaji merupakan sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini biasa dianggap sebagai hal yang pantas dibandingkan dengan orang lain di dalam organisasi. Pegawai memandang gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

2. Pekerjaan itu sendiri

Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

3. Kesempatan promosi

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada atau tidaknya kesempatan memperoleh peningkatan karir selama bekerja. Kesempatan inilah yang memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja.

4. Supervisi

Supervisi merupakan kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku kepada bawahan yang mengalami permasalahan dalam pekerjaan.

5. Rekan kerja

Rekan kerja merupakan tingkat dimana rekan kerja yang pandai dan mendukung secara sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dan atasannya dan atasannya dengan pegawai lainnya baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

### **2.5. Teori tentang Kinerja**

#### **2.5.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang seharusnya memiliki kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan

sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya ( Mangkunegara, 2010 ).

Wahyudi (2011) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Kinerja individu merupakan dasar dari kinerja organisasi. Peranan kinerja mempunyai peranan penting dalam meningkatkan motivasi di tempat kerja.

Selanjutnya menurut Mangkuprawira (2007) kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan. Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu, sesuai standar organisasi dan atau pelakunya. Bentuknya dapat bersifat *tangible* dan *intangible*, tergantung bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2011) menyatakan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

### **2.5.2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan suatu alat yang manfaatnya tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja seorang pegawai akan tetapi juga untuk mengembangkan serta memotivasi pegawai. Penilaian tersebut juga akan memberikan dampak yang positif dan semangat dalam diri pegawai untuk lebih berkreatifitas dan menghasilkan kinerja yang optimal.

Wibowo (2011) menyatakan bahwa penilaian kinerja seharusnya menciptakan gambaran akurat dari kinerja perorangan. Penilaian tidak dilakukan hanya untuk mengetahui kinerja buruk.

Hasil-hasil yang baik dan dapat diterima harus dapat diidentifikasi sehingga dapat dipakai sebagai dasar penilaian hal lainnya. Untuk mencapai tujuan ini, sistem penilaian hendaknya terkait dengan pekerjaan dan praktis, termasuk standar, dan menggunakan ukuran-ukuran yang terukur.

Menurut Mondy (2008), penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Meskipun penilaian kinerja hanyalah salah satu unsur manajemen kinerja, sistem tersebut penting karena mencerminkan secara langsung rencana strategik organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2011), tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
6. Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan atau pegawainya, sehingga dapat lebih memotivasi pegawai.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan dibidang kepegawaian.

### **2.5.3. Dimensi Kinerja**

Dari beberapa teori yang dijabarkan diatas mengenai definisi kinerja, penulis menggunakan dimensi sebagai bahan acuan untuk mengisi data operasional variabel dari Sedarmayanti (2011) yang meliputi dimensi sebagai berikut :

1. *Quality of work* (kualitas pekerjaan)  
Kualitas pekerjaan dan kesesuaian hasil dengan standar pekerjaan.
2. *Promptness* (kecepatan)

Penyelesaian tugas tepat waktu dan pekerjaan tercapai sesuai dengan target.

3. *Initiative* (prakarsa)  
Memberikan ide-ide untuk menunjang tercapainya tujuan dan mampu memanfaatkan waktu luang.
4. *Capability* (kemampuan)  
Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan apa yang diharapkan dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan praktis dan rapi.
5. *Communication* (komunikasi)  
Mampu berkomunikasi dengan baik dengan atasan/pimpinan dan sesama rekan kerja.

#### **2.5.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2010) yaitu:

1. Faktor Individu  
Secara psikologis, individu yang normal memiliki integritas yang tinggi antara psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik.
2. Faktor Lingkungan Organisasi  
Faktor lingkungan organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2011), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: 1) Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin dan etika kerja), 2) Pendidikan, 3) Ketrampilan, 4) Manajemen kepemimpinan, 5) Tingkat penghasilan, 6) Gaji dan kesehatan, 7) Jaminan sosial, 8) Iklim kerja, 9) Sarana dan prasarana, 10) Teknologi dan 11) Kesempatan berprestasi.

Selanjutnya menurut Simamora (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah : Faktor individual, yang terdiri dari kemampuan, keahlian, latar belakang, tingkat pendidikan serta demografi. Faktor psikologis, yang terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi. Faktor organisasi, yang

terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job designe*.

## **2.6. Kerangka Konseptual**

### **2.6.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan ukuran hasil kerja yang mana hal ini menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan (Siagian, 2009). Definisi lain menyebutkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2010). Dengan demikian baik tidaknya karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan perusahaan dapat diketahui dengan melakukan penilaian terhadap kinerja karyawannya. Beberapa aspek kinerja yang biasa digunakan untuk menilai kinerja adalah kualitas kerja, disiplin kerja, kerjasama, inisiatif (Mangkunegara, 2010).

Salah satu faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasinya dalam bekerja. Kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong tau menjadikan seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Sumantri, 2012). Motivasi dapat diartikan sebagai daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau diperbuat karena takut akan sesuatu. Misalnya ingin naik pangkat atau naik gaji, maka perbuatannya akan menunjang pencapaian keinginan tersebut (Hasibuan, 2012).

Mangkunegara (2010) mengatakan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi kerja dengan pencapaian kinerja. Artinya, pimpinan, manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan motivasi kerjanya yang rendah.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi dan kinerja sangatlah berkaitan. Semakin tinggi motivasi yang diberikan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Pengaruh antara motivasi dan kinerja berbanding lurus, artinya bahwa semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja maka kinerja yang dihasilkan juga tinggi. Begitu juga sebaliknya ketika motivasi karyawan semakin rendah dalam bekerja maka kinerja yang dihasilkan akan semakin rendah dan kurang optimal. Sedangkan karyawan dapat bekerja

dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ijah (2013) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara motivasi terhadap kinerja pegawai.

### **2.6.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai**

Pengembangan karir adalah sesuatu yang diinginkan oleh tiap individu dalam organisasi, dan tak bisa disalahkan bila pengembangan karir menjadi sebuah obsesi bagi setiap pegawai. Hal ini dikarenakan dengan pengembangan karir yang dialami oleh seorang pegawai dapat merubah status individu pegawai tersebut baik dari segi materil maupun dari segi nonmateril.

Handoko (2012) mengemukakan bahwa yang dimaksud pengembangan karier adalah Peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Selanjutnya Menurut Nawawi (2011) Pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.

Definisi pengembangan karier tersebut menjelaskan bahwa pengembangan karier bukanlah suatu kegiatan yang terpisah antara keinginan pribadi itu sendiri dengan peran dari pimpinan. Individu yang ingin karirnya berkembang harus bekerja semaksimal mungkin, yaitu dengan menunjukkan kinerja yang baik. Sementara itu, pimpinan sebagai pihak penyedia pengembangan karier seyogyanya dapat memberikan jalur pengembangan karier yang jelas dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan kegiatan pengembangan karir karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Pengembangan karir bertujuan untuk menghasilkan sumber daya manusia organisasi yang handal dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tujuan pengembangan karir pada akhirnya adalah untuk menciptakan karyawan yang memiliki kinerja yang baik dengan cara meningkatkan kemampuan mereka untuk dapat berkinerja lebih baik. Jika kinerja karyawan sebelumnya adalah positif, maka pengembangan karir yang diberikan bertujuan untuk semakin meningkatkan prestasi karyawan tersebut dalam proses menapaki jenjang karir. Sedangkan bila kinerja sebelumnya negatif, maka tujuan

pengembangan karir adalah untuk memperbaikinya agar menjadi baik dan positif.

Dengan dilakukannya pengembangan karir dengan cara pendidikan dan pelatihan, promosi dan rotasi penugasan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang ditandai dengan prestasi kerja yang baik, disiplin kerja yang meningkat, ketepatan waktu, kehadiran yang optimal, dan hubungan antar karyawan yang baik.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Bianca, et al (2013), mengatakan bahwa pengembangan karir karyawan secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang artinya kinerja karyawan secara tidak langsung juga mempengaruhi efektivitas perusahaan. Hasil penelitian Caroline (2014) juga menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

Hal yang dapat dijadikan masukan agar pengembangan karir dapat terus memberikan pengaruh positif untuk kinerja karyawan adalah dengan cara membiarkan karyawan berpartisipasi dalam kebijakan perusahaan atau dalam pengambilan keputusan salah satu contohnya adalah dengan melakukan *brainstorming*, sehingga dampaknya akan meningkatkan kinerja karyawan, partisipasi ini dapat membuat karyawan menjadi lebih cerdas dalam membuat keputusan.

### **2.6.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Motivasi adalah cara memuaskan dengan memenuhi kebutuhan seorang karyawan, yang berarti bahwa ketika kebutuhan seseorang dipenuhi oleh faktor-faktor tertentu, orang tersebut akan mengerahkan upaya terbaik untuk mencapai tujuan organisasi Robbins (2014). Menurut Teori Herzberg ( dalam Teck Hong, 2011) motivasi dibagi menjadi dua faktor diantaranya motivator atau yang sering disebut dengan motivasi intrinsik dan faktor *hygiene* atau yang sering disebut dengan motivasi ekstrinsik.

Gomes (2010) mendefinisikan motivasi sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan dan berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan.

Maharjan (2012) menyatakan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja berkorelasi sangat positif. Selanjutnya Juniantara (2015) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkat motivasi yang diberikan oleh manajemen kepada

karyawan, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat. Demikian juga dengan hasil penelitian yang telah dilakukan Saleem (2010) dan Zehanzeb (2012) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara motivasi terhadap kepuasan kerja.

#### **2.6.4 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Dessler (2010) berpendapat bahwa dengan adanya perencanaan dan pengembangan karir, keuntungan yang jelas bagi pegawai adalah kepuasan, pengembangan pribadi, dan kehidupan kerja yang berkualitas. Beberapa manfaat strategik yang mungkin diperoleh dari pelatihan dan pengembangan mencakup kepuasan karyawan, meningkatnya semangat, tingkat retensi yang lebih tinggi, *turnover* yang lebih rendah, perbaikan dalam penarikan karyawan, hasil akhir yang lebih baik, dan kenyataan bahwa para karyawan yang puas akan menghasilkan para pelanggan yang puas (Mondy, 2008).

Hendaknya pimpinan lebih memberikan perhatian berupa penghargaan yang dapat diwujudkan dalam bentuk pujian atas prestasi atau bonus. Sedangkan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan perlu diberi pelatihan. Hal tersebut berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja karyawan.

Beberapa penelitian telah dilakukan berkaitan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja. Baroroh (2015) dan Shujaat (2013) mengemukakan adanya pengaruh positif pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

#### **2.6.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Hasibuan, 2012). Sedangkan menurut Anoraga (2009), kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerja.

Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan serta prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Pegawai yang puas saat bekerja pada perusahaannya, berkontribusi positif bagi peningkatan kinerjanya (Hasibuan, 2012)



Selanjutnya Gibson (2007) mengemukakan bahwa kepuasan kerja ialah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka, yang berpangkal dari aspek kerja, yaitu upah ( gaji ), kesempatan promosi serta faktor lingkungan kerja seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, kondisi kerja. Terdapat tiga pandangan tentang hubungan kepuasan dengan prestasi ( *satisfaction and job performance* ), yaitu :

1. Kepuasan menimbulkan prestasi.
2. Prestasi menimbulkan kepuasan ; dan
3. Adanya unsur imbalan, tetapi tidak ada hubungan yang kuat.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya yang tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut, sedangkan karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja akan menimbulkan sikap agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya (Sutrisno, 2010).

Pengaruh antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja/hasil kerja/kinerja dijelaskan bahwa kepuasan kerja menimbulkan prestasi kerja, karena karyawan yang merasa puas menjadi lebih produktif. Sehingga dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja pegawai akan mendorong pegawai mencapai kinerja yang tinggi.

Sebagaimana telah diuraikan diatas bahwa kepuasan kerja nampak pada hasil kerja, atau dapat diasumsikan bahwa kepuasan kerja menghasilkan produktivitas yang tinggi serta menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Khan (2010) dan Bianca (2013) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

#### **2.6.6 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja**

Motivasi merupakan masalah yang kompleks dalam organisasi, karena setiap kebutuhan dan keinginan tiap individu berbeda. Seseorang yang termotivasi tinggi akan menyelesaikan semua tugas yang diberikan kepadanya.

Manfaat utama dari motivasi adalah meningkatkan gairah kerja sehingga produktivitas kerja tercapai. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan dilakukan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya.

Setiap karyawan mempunyai kebutuhan bersifat material dan non material yang selalu meningkatkan intensitasnya dan mendorong atau mengarahkan kinerja. Motivasi merupakan predisposisi psikis bagi perilaku, yakni manusia berperilaku adalah tergantung pada motivasinya. Dengan terpenuhinya setiap kebutuhan tersebut akan mendorong motivasi individu untuk mempunyai kinerja yang lebih baik.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Murti (2003) dan Baroroh (2015) yang menunjukkan bahwa motivasi dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja secara berkelanjutan melalui kepuasan kerja. Pegawai akan termotivasi untuk mencapai faktor pemuas kerjanya yang berupa penghargaan dari perusahaan yang sesuai dengan pengharapannya.

### **2.6.7. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja**

Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu pengembangan pegawai, jika prestasinya baik maka pegawai akan merasa puas dengan pekerjaannya dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan kiranya dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja pegawai itu dilihat dari prestasi kerja pegawai itu sendiri. Menurut Veithzal (2015) mengemukakan bahwa tujuan mendasar dari pengembangan karir adalah untuk membantu pegawai menganalisis kemampuan dan minat dalam penyesuaian antara kebutuhan untuk tumbuh berkembang dengan kebutuhan organisasi. Pengembangan karir juga merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap pegawai terhadap pekerjaan dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2010).

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan pada seseorang yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari pegawai itu sendiri, secara penuh keunggulan, guna melakukan pekerjaan mencapai

kepuasan sehingga menghasilkan sesuatu kinerja yang optimal. Untuk itu seorang pimpinan harus dapat memberikan dorongan pada pegawainya untuk mengembangkan karirnya baik melalui pendidikan formal maupun non formal seperti pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan sumber daya manusia. Sehingga akan meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan pegawai maka prestasi kerja juga meningkat dengan baik. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja pegawai, sebab kepuasan kerja biasanya menunjukkan potensi orang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan untuk mencapai kepuasan, dengan demikian pegawai itu puas atau tidak nya sesuai dengan kemampuannya sendiri jika pimpinan dapat mengembangkan melalui pendidikan dan pelatihan maka kinerja pegawai itu akan meningkat dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Baroroh (2015) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja melalui kepuasan kerja.

#### **2.6.8. Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja**

Seseorang akan merasa sangat dihargai atas kerja keras yang dilakukannya sebab pegawai yang telah merasa termotivasi akan menganggap suatu pekerjaan menjadi sangat berharga dan mengerjakannya dengan senang hati serta bekerja keras. Artinya suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan senang hati sesuai dengan standar yang benar dan skala waktu yang telah ditentukan.

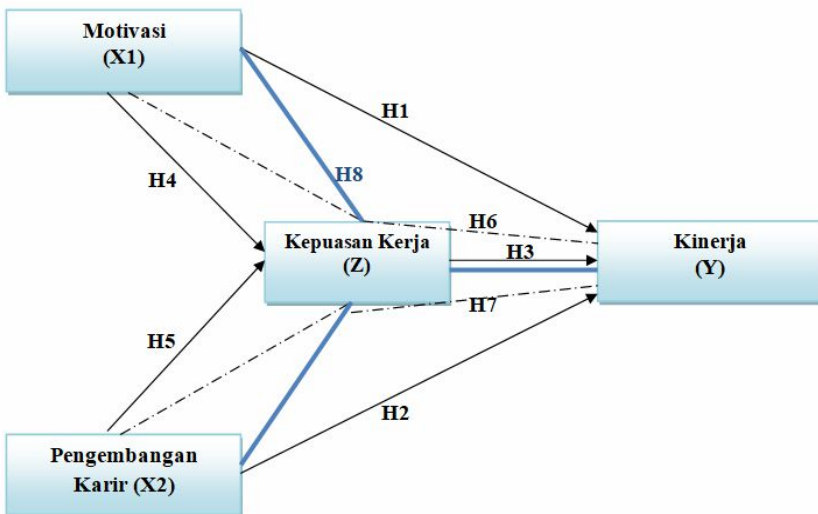
Kepemimpinan dan motivasi merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Dalam kebanyakan hal, motivasi seorang individu akan timbul karena pengaruh pemimpin yang efektif. Jadi Efektifitas kepemimpinan akan tampak bagaimana dapat memotivasi anggotanya secara efektif Pengembangan karir merupakan aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai bersangkutan dapat mengembangkan dirinya secara maksimum (Mangkunegara, 2010). Salah satu cara mengembangkan karir pegawai adalah melalui promosi, yakni perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilan semakin besar, dan menyebabkan kepuasan kerja yang tinggi (Hasibuan, 2012).

Kepuasan kerja merupakan sikap dalam diri seorang pegawai yang berkaitan dengan pekerjaan dan merupakan kecenderungan perilaku pegawai dalam mengaplikasikan seluruh kemampuan kerja pegawai melalui sikap dan kondisi dalam bekerja demi mencapai tujuan akhir suatu organisasi untuk masa yang akan datang.

Kepuasan juga penting untuk diaktualisasikan sebab jika seseorang tidak memperoleh kepuasan kerja maka orang tersebut tidak akan mencapai kematangan psikologis yang akhirnya akan menjadi prustasi. Dalam keadaan seperti ini maka seseorang akan cepat lelah dan merasa bosan, memiliki standart kerja yang rendah, sering melamun, emosi tidak stabil, sering tidak masuk kerja, dan melakukan kesibukan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Tetapi jika seseorang mendapat kepuasan kerja biasanya memiliki tingkat disiplin dan kinerja yang lebih baik dan mampu berprestasi lebih baik. Oleh karena itu, kepuasan kerja memiliki arti penting baik bagi karyawan maupun organisasi, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja perusahaan.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Baroroh (2015) yang menunjukkan bahwa motivasi dan pengembangan karir dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan diatas maka dapat dilihat dalam kerangka berpikir pada gambar 2.1 berikut ini :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

## **2.7. Hipotesis Penelitian**

Adapun hipotesis penelitian ini adalah:

1. Hipotesis 1 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
2. Hipotesis 2 : Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
3. Hipotesis 3 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai
4. Hipotesis 4 : Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai
5. Hipotesis 5 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
6. Hipotesis 6 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja
7. Hipotesis 7 : Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja
8. Hipotesis 8 : Motivasi dan Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

\*

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Perguruan Panca Budi Medan yang beralamat di Jl. Jenderal Gatot Subroto Km. 4,5 Medan, Kelurahan Simpang Tanjung Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan. Pelaksanaan penelitian ini dimulai dari bulan Oktober 2015 sampai dengan Februari 2016.

#### **3.2. Jenis Penelitian**

Metode penelitian berdasarkan teknik pengumpulan datanya maka penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan metode *survey* yaitu kegiatan mengumpulkan data mengenai fakta-fakta yang merupakan pendukung terhadap penelitian dengan maksud untuk mengetahui status, gejala, menentukan kesamaan status dengan cara membandingkan dengan standar yang sudah dipilih dan atau ditentukan (Arikunto, 2012). Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data primer berdasarkan komunikasi antar peneliti dan responden dimana data peneliti berupa subjek yang menyatakan opini, sikap, pengalaman dan karakteristik subjek penelitian secara individu atau secara berkelompok.

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Menurut Arikunto (2012), penelitian deskriptif kuantitatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguraikan atau menggambarkan tentang sifat-sifat (karakteristik) dari suatu keadaan atau objek penelitian. Adapun sifat penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) yaitu penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel.

#### **3.3. Populasi dan Sampel**

##### **1. Populasi**

Menurut Sugiyono (2012), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Selanjutnya Arikunto (2012) menyatakan bahwa populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang berada di Perguruan Panca Budi Medan yang berjumlah 51 orang.

**Tabel 3.1 DaftarJumlah Pegawai  
Perguruan Panca Budi Medan Tahun 2014**

No	Jabatan	Jumlah Pegawai
1.	Inspektur	1
2.	Quality Ansurance	2
3.	Kepala Bidang	2
4.	Kepala Sekolah	6
5.	Sumber Daya Manusia	5
6.	Sarana dan Prasarana	4
7.	Keuangan	4
8.	Humas	3
9.	Kurikulum / Kesiswaan	6
10	Wakil Kepala Sekolah	12
11.	Asisten Wakil Kepala Sekolah	6
	Jumlah	51

Sumber : Daftar PegawaiPerguruan Panca Budi Medan (2014)

## 2. Sampel

Arikunto (2012) mengatakan bahwa Untuk sekedar ancer-ancer maka apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika jumlah subjeknya lebih dari 100 dapat diambil 10-15% atau 20-25% atau lebih.

Oleh karena itu, mengingat populasi penelitian sangat terbatas yaitu dibawah 100 maka seluruh populasi tersebut dijadikan sebagai sampel penelitian (*total sampling*). Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini adalah berjumlah 51 orang.

### 3.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah:

1. Wawancara (*interview*) yang dilakukan dengan pihak yang berwenang untuk memberikan data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.
2. Daftar pertanyaan (*questionnaire*). Teknik ini dilakukan dengan cara penyebaran daftar pertanyaan (angket ) kepada seluruh responden yang dalam hal ini adalah para pegawai yang menjadi sampel pada penelitian ini.

Adapun kuesioner yang digunakan berupa kuesioner tertutup dengan 5 pilihan jawaban yang terdiri atas 10 butir pertanyaan pada setiap variabel. Kuesioner yang digunakan menggunakan model skala *Likert*, dengan bobot nilai pertanyaan sebagai berikut:

- |                                |           |         |
|--------------------------------|-----------|---------|
| a. Sangat Setuju ( SS )        | diberikan | bobot 5 |
| b. Setuju ( S )                | diberikan | bobot 4 |
| c. Kurang Setuju ( KS )        | diberikan | bobot 3 |
| d. Tidak Setuju ( TS )         | diberikan | bobot 2 |
| e. Sangat Tidak Setuju ( STS ) | diberikan | bobot 1 |
3. Studi dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen yang diperoleh dari Perguruan Panca Budi Medan.

### 3.5. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data primer, dengan cara melakukan wawancara dan melalui penyebaran daftar pertanyaan (kuesioner).
2. Data sekunder yaitu data pendukung data primer yang diperoleh dari dokumen-dokumen melalui studi dokumentasi.

### 3.6. Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang atau objek yang mempunyai variasi antara satu dengan yang lainnya dalam kelompok itu (Sugiyono, 2012).

Dari perumusan masalah, kerangka pemikiran dan hipotesis yang telah diajukan, maka variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel Bebas ( Independen )



Menurut Sugiyono (2012), variabel bebas atau independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel terikat (dependen). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebasnya adalah Motivasi ( $X_1$ ) dan Pengembangan Karir ( $X_2$ ).

2. Variabel Intervening

Menurut Sugiyono (2012), variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen) menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak diantara variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen) sehingga variabel bebas (independen) tidak langsung mempengaruhi berubahnya/timbulnya variabel terikat (dependen). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel interveningnya adalah Kepuasan Kerja.

3. Variabel Terikat (Dependen)

Menurut Sugiyono (2012), variabel terikat atau dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (independen). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel terikatnya adalah Kinerja Pegawai.

### **3.6.1. Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional variabel adalah operasionalisasi konsep yang diteliti agar dapat diukur melalui gejala-gejala yang ada. Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Motivasi ( $X_1$ ) adalah dorongan yang muncul dalam diri pegawai untuk melakukan sesuatu demi pencapaian tujuan organisasi dan pemenuhan kebutuhan.
2. Pengembangan Karir ( $X_2$ ) adalah pengembangan karir adalah suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pegawai yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai arahan dan tujuan dalam organisasi.
3. Kepuasan Kerja ( $Z$ ) adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang dirasakan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya secara optimal

4. Kinerja Pegawai (Y) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

**Tabel 3.2. Operasionalisasi Variabel : Definisi Operasional, Dimensi, Indikator dan Skala Pengukuran**

Variabel	Defenisi Operasional	Dimensi	Indikator	Pengukuran
Motivasi (X <sub>1</sub> )	Dorongan yang muncul dalam diri pegawai untuk melakukan sesuatu demi pencapaian tujuan organisasi dan pemenuhan kebutuhan	1. Motivasi Intrinsik 2. Motivasi Ekstrinsik	1. Prestasi kerja 2. Pengembangan diri 3. Pekerjaan itu sendiri 4. Pengakuan 5. Tanggungjawab 6. Kebijakan perusahaan 7. Hubungan dengan rekan kerja 8. Keamanan kerja 9. Gaji 10. Hubungan dengan atasan	Skala Likert
Pengembangan Karir (X <sub>2</sub> )	Pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan	1. Manajemen karir 2. Perencanaan karir	1. Pelatihan 2. Rekrutmen 3. Kesempatan berkarir 4. Penempatan pegawai 5. Fasilitas kerja 6. Kebutuhan karir 7. Imbalan jasa 8. Keahlian 9. Program pendidikan 10. Jenjang karir	Skala Likert
Kepuasan Kerja (Z)	Keadaan emosional yang menyenangkan yang dirasakan oleh pegawai dalam	1. Gaji 2. Pekerjaan itu sendiri 3. Kesempatan promosi 4. Supervisi 5. Rekan kerja	1. Kontribusi 2. Tepat waktu 3. Pekerjaan yang menarik 4. Pekerjaan yang sesuai	Skala Likert

	melaksanakan pekerjaannya secara optimal		5. Peluang promosi 6. Keadilan promosi 7. Mengarahkan 8. Bekerjasama  9. Interaksi dengan rekan kerja 10. Kerjasama dengan rekan kerja	
Kinerja Pegawai (Y)	Hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu	1. Kualitas pekerjaan 2. Kecepatan 3. Prakarsa 4. Kemampuan 5. Komnikasi	1. Ketelitian 2. Standar kerja  3. Efektivitas waktu 4. Pencapaian target 5. Kreativitas 6. Pemanfaatan waktu luang 7. Harapan dan rapi  9. Komunikasi dengan atasan 10. Komunikasi dengan rekan kerja	Skala Likert

Sumber: Robbins (2014), Simamora (2006), Nelson and Quick (2006), Sedarmayanti (2011).

### **3.7. Uji Validitas dan Reliabilitas**

#### **3.7.1. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pertanyaan dalam mendefenisikan suatu variabel. Validitas menunjuk kepada sejauhmana alat pengukurinstrumen yang digunakan dapat melakukan fungsinya dengan cermat dan tepat sesuai yang diharapkan. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Menurut Sugiyono (2012) valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Menurut Arikunto (2012) suatu instrumen atau angket dinyatakan valid jika  $r_{hitung}$  positif atau  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir instrumen tersebut dinyatakan valid dan jika  $r_{hitung}$  negatif atau  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka butir instrumen tersebut dinyatakan tidak valid.

Untuk melihat hasil uji validitas masing-masing variabel digunakan program SPSS 21.0 *for windows* yaitu dengan melihat nilai dari *Corrected Item-Total Correlation*. Jika nilai *Corrected Item-Total Correlation* ( $r_{hitung}$ ) > nilai  $r_{tabel}$  dan nilainya positif, maka butir pertanyaan pada setiap variabel penelitian dinyatakan valid (Ghozali, 2011).

Teknik pengujian validitas dengan menggunakan tingkat signifikan 5% untuk mengetahui keeratan antara variabel bebas dengan variabel terikat dengan cara mengkorelasikan antara skor ítem pertanyaan terhadap skor total. Sugiyono (2012) mengatakan bahwa bila koefisien korelasi sama dengan 0,3 atau lebih maka butir instrumen dinyatakan valid.

Adapun untuk melakukan uji validitas akan dilakukan pada 30 orang pegawaidi Universitas Panca Budi Medan yang beralamat di Jl. Jenderal Gatot Subroto Km. 4,5 Medan, Kelurahan Simpang Tanjung Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan.

Hasil uji validitas terhadap variabel motivasi, pengembangan karir, kepuasan kerja dan kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel berikut ini dengan menggunakan program SPSS yaitu dengan melihat nilai dari *Corrected Item-Total Correlation* yang diambil dari *Output Reliability*.

**Tabel 3.3.**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Motivasi ( X1)**

No	Butir Instrumen	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	$r_{\text{tabel}}$	Keterangan
1.	Bapak/ibu bekerja secara maksimal untuk memperoleh prestasi kerja yang baik	,824	0,361	Valid
2.	Bapak/ibu terdorong untuk selalu mengembangkan potensi yang ada pada diri Bapak/ibu	,922	0,361	Valid
3.	Kondisi kerja di Panca Budi saat ini sangat menyenangkan	,769	0,361	Valid
4.	Bapak/ibu mendapat pengakuan dari pimpinan atas prestasi kerja yang Bapak/ibu capai	,863	0,361	Valid
5.	Bapak/ibu mengerjakan pekerjaan karena Bapak/ibu merasa bertanggungjawab	,807	0,361	Valid
6.	Kebijakan yang diterapkan pimpinan sudah sesuai dengan standar pekerjaan	,824	0,361	Valid
7.	Rekan kerja yang lain bersedia membantu menyelesaikan pekerjaan bila diperlukan	,824	0,361	Valid
8.	Adanya perlindungan yang diberikan Panca Budi terhadap resiko yang mungkin terjadi dalam bekerja	,894	0,361	Valid
9.	Panca Budi memberikan tambahan gaji (insentif) sesuai dengan prestasi yang Bapak/ibu capai	,825	0,361	Valid
10.	Adanya kerjasama yang baik antara atasan dengan bawahan	,858	0,361	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2015 (data diolah)

Berdasarkan Tabel 3.3 diatas, setelah dikonsultasikan dengan  $r_{\text{tabel}}$  pada taraf signifikansi 5% dan  $N = 30$ , dapat diketahui bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* dari masing-masing butir pertanyaan  $>$  dari nilai  $r_{\text{tabel}}$  ( $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ ) sebesar 0,361. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap butir pertanyaan dari masing-masing instrumen variabel penelitian motivasidinyatakan valid dan dapat dipergunakan dalam penelitian.

Hasil pengujian validitas instrumen variabel pengembangan karir dapat dilihat pada Tabel 3.4 sebagai berikut.

**Tabel 3.4.**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Pengembangan Karir (2)**

No	Butir Instrumen	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	r <sub>tabel</sub>	Keterangan
1.	Lembaga memberikan pelatihan dalam meningkatkan kemampuan pegawai	,909	0,361	Valid
2.	Lembaga memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk mengikuti rekrutmen pengembangan karir	,663	0,361	Valid
3.	Lembaga memberikan kesempatan berkarir kepada setiap pegawai untuk mengembangkan potensi dirinya	,783	0,361	Valid
4.	Penempatan pegawai dalam jabatan didasarkan pada kemampuan kerja pegawai	,867	0,361	Valid
5.	Fasilitas kerja yang diberikan sesuai dengan kebutuhan dalam melaksanakan tugas	,820	0,361	Valid
6.	Lembaga memberikan informasi kebutuhan karir kepada pegawai untuk mengembangkan karirnya	,463	0,361	Valid
7.	Lembaga memberikan imbalan jasa yang lebih besar kepada pegawai yang berprestasi tinggi	,770	0,361	Valid
8.	Pegawai yang memiliki keahlian lebih diprioritaskan dalam pengembangan karirnya	,804	0,361	Valid
No	Butir Instrumen	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	r <sub>tabel</sub>	Keterangan
9.	Lembaga memberikan program pendidikan kepada pegawai berprestasi untuk meningkatkan potensi dalam dirinya	,838	0,361	Valid
10.	Pelaksanaan jenjang karir sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku	,811	0,361	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2015 (data diolah)

Berdasarkan Tabel 3.4 diatas, setelah dikonsultasikan dengan  $r_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% dan  $N = 30$ , dapat diketahui bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* dari masing-masing butir pertanyaan  $>$  dari nilai  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ) sebesar 0,361. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap butir pertanyaan dari masing-masing instrumen variabel penelitian pengembangan karir dinyatakan valid dan dapat dipergunakan dalam penelitian.

Hasil pengujian validitas instrument variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 3.5 sebagai berikut.

**Tabel 3.5.**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepuasan Kerja ( Z )**

No	Butir Instrumen	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	$r_{tabel}$	Keterangan
1.	Gaji yang diberikan sudah sesuai dengan kontribusi yang diberikan oleh pegawai	,779	0,361	Valid
2.	Pembayaran gaji dilakukan dengan tepat waktu	,915	0,361	Valid
3.	Pekerjaan saya menarik dan menyenangkan bagi saya	,884	0,361	Valid
4.	Pekerjaan yang saya lakukan sudah sesuai dengan kemampuan saya	,833	0,361	Valid
5.	Semua pegawai diberikan kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan	,913	0,361	Valid
6.	Keadilan kebijakan promosi pegawai berlangsung dengan baik	,865	0,361	Valid
No	Butir Instrumen	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	$r_{tabel}$	Keterangan
7.	Penyelia (supervisor) mampu mengarahkan pegawai dengan baik	,719	0,361	Valid
8.	Penyelia (supervisor) dapat bekerjasama dengan pegawai secara baik	,905	0,361	Valid
9.	Saya dapat berinteraksi dengan baik kepada sesama rekan kerja	,858	0,361	Valid
10.	Saya tidak menemukan kesulitan dalam bekerjasama dengan rekan kerja saya	,790	0,361	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2015 (data diolah)

Berdasarkan Tabel 3.5 diatas, setelah dikonsultasikan dengan  $r_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% dan  $N = 30$ , dapat diketahui bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* dari masing-masing butir pertanyaan  $>$  dari nilai  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ) sebesar 0,361. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap butir pertanyaan dari masing-masing instrumen variabel penelitian kepuasan kerjadinyatakan valid dan dapat dipergunakan dalam penelitian.

Hasil pengujian validitas instrumen variabel kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel 3.6 sebagai berikut.

**Tabel 3.6.**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kinerja Pegawai ( Y )**

No	Butir Instrumen	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	$r_{tabel}$	Keterangan
1.	Saya selalu teliti dalam melaksanakan tugas yang diberikan	,763	0,361	Valid
2.	Saya berusaha memberikan hasil kerja sesuai dengan standar pekerjaan	,878	0,361	Valid
3.	Saya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan tepat waktu	,927	0,361	Valid
4.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan	,848	0,361	Valid
No	Butir Instrumen	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	$r_{tabel}$	Keterangan
5.	Saya dapat memberikan ide-ide untuk menunjang tercapainya tujuan	,709	0,361	Valid
6.	Saya memanfaatkan waktu luang untuk melakukan pekerjaan lain	,910	0,361	Valid
7.	Saya mampu menyelesaikan setiap pekerjaan sesuai harapan pimpinan	,636	0,361	Valid
8.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan praktis dan rapi.	,825	0,361	Valid
9.	Saya mampu berkomunikasi dengan baik terhadap atasan/pimpinan	,709	0,361	Valid
10.	Saya mampu berkomunikasi dengan baik terhadap sesama rekan kerja.	,956	0,361	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2015 (data diolah)



Berdasarkan Tabel 3.6 diatas, setelah dikonsultasikan dengan  $r_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% dan  $N = 30$ , dapat diketahui bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* dari masing-masing butir pertanyaan  $>$  dari nilai  $r_{tabel}$  ( $r_{hitung} > r_{tabel}$ ) sebesar 0,361. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap butir pertanyaan dari masing-masing instrumen variabel penelitian kinerja pegawainya dinyatakan valid dan dapat dipergunakan dalam penelitian.

### **3.7.2. Uji Reliabilitas**

Untuk mengetahui konsistensi atau kepercayaan hasil ukur yang mengandung kecermatan pengukuran maka dilakukan uji reliabilitas. Menurut Sugiyono (2012), reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu pengukuran tanpa bias (bebas kesalahan) dan karena itu menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam *item* dalam instrumen. Jika suatu alat ukur atau instrumen penelitian dapat digunakan dua kali untuk mengukur gejala yang sama dengan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur atau instrumen tersebut reliabel.

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian dilakukan dengan cara mencobakan kuesioner sekali saja, kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan teknik tertentu, dalam hal ini teknik yang digunakan adalah teknik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Uji reliabilitas terhadap variabel penelitian ini dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $>$  0.60 (Ghozali, 2011).

Untuk melihat hasil uji reliabilitas motivasi, pengembangan karir, kepuasan kerja dan kinerja digunakan program SPSS (*Statistical Packages for the Social Sciences*) 21.0 for windows yaitu dengan melihat nilai dari *Cronbach Alpha*. Jika nilai *Cronbach Alpha* ( $r_{hitung}$ )  $>$  nilai  $r_{tabel}$  (0,60) maka butir pertanyaan pada setiap variabel penelitian dinyatakan reliabel dan jika ( $r_{hitung}$ )  $<$  nilai  $r_{tabel}$  (0,60) maka butir pertanyaan dinyatakan tidak reliabel (Ghozali, 2011).

Adapun untuk melakukan uji reliabilitas maka penulis melakukan di Universitas Panca Budi Medan yang beralamat di Jl. Jenderal Gatot Subroto Km. 4,5 Medan, Kelurahan Simpang Tanjung Kecamatan Medan Sunggal Kota Medan.

Hasil uji reliabilitas instrumen dapat dilihat pada Tabel 3.7 berikut ini yang diambil dari *Output Reliability*:

**Tabel 3.7.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
1.	Motivasi	,945	10	Reliabel
2.	Pengembangan Karir	,965	10	Reliabel
3.	Kepuasan Kerja	,966	10	Reliabel
4.	Kinerja	,959	10	Reliabel

Sumber : Hasil Penelitian, 2015 (data diolah)

Pada Tabel 3.7. diperoleh hasil bahwa hasil pengujian seluruh variabel penelitian memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (0,60). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen pertanyaan tentang variabel motivasi, pengembangan karir, kepuasan kerja dan kinerja adalah reliabel, sehingga seluruh *item* layak dipergunakan dalam penelitian.

### 3.8. Model Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menurut jenjang keilmuannya statistika dibedakan menjadi dua, yaitu statistika deskriptif dan statistika inferensia.

#### 3.8.1. Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2012) analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis statistik deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Nilai minimum yaitu nilai terendah atau terkecil yang dijawab responden dalam kuesioner penelitian.
2. Nilai maksimum yaitu nilai tertinggi atau terbesar yang dijawab responden dalam kuesioner penelitian.
3. *Mean* (pengukuran tendensi sentral) yaitu nilai rata-rata dari jawaban responden atas pertanyaan kuesioner penelitian.
4. Perhitungan penyebaran data melalui rata-rata, standar deviasi, dan perhitungan persentase.

#### 3.8.2. Analisis Statistik Inferensial

Statistika inferensia adalah teknik analisis data yang digunakan untuk menentukan sejauh mana kesamaan antara hasil yang

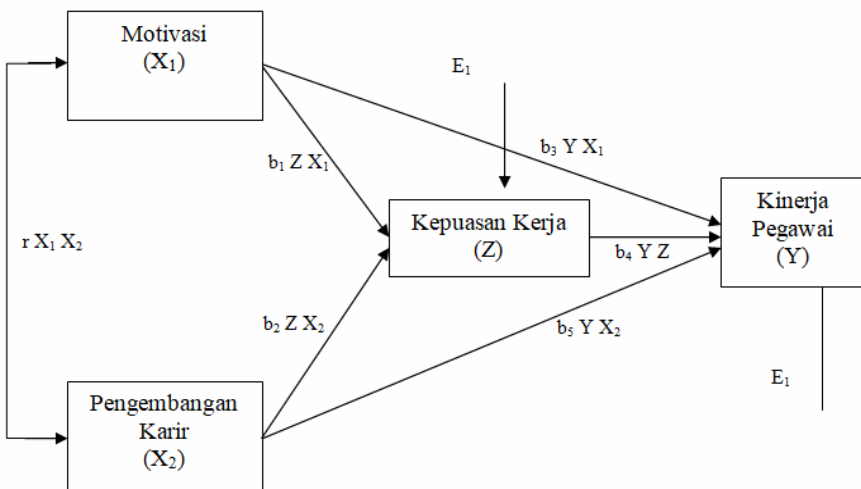
diperoleh dari suatu sampel dengan hasil yang akan didapat pada populasi secara keseluruhan. Dalam penelitian ini, statistika inferensia yang digunakan adalah pengujian signifikan dari suatu analisis yang berdasarkan pada uji-t dan uji-F.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Jalur (*Path Analysis*). Menurut Sunyoto (2011), analisis jalur adalah perluasan dari model regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung dari himpunan variabel bebas terhadap variabel terikat.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis jalur adalah sebagai berikut (Riduwan 2011), menjelaskan:

1. Merancang model berdasarkan konsep dan teori, (model tersebut juga dinyatakan dalam bentuk persamaan). Dalam penelitian ini mengacu pada kajian teoritis dan hasil penelitian sebelumnya dikembangkan model teoritis sebagai berikut : pengaruh motivasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, jika dirumuskan ke dalam persamaan *structural* serta gambar model *path analysis*.

Model analisis yang digunakan adalah Metode Analisis Jalur:



**Gambar 3.1**  
Penggambaran Asumsi Analisis Jalur

Berdasarkan gambar model analisis jalur diatas dapat diketahui hubungan antar variabel adalah linier, yaitu sistem aliran kesatu arah tidak terjadi pemutaran kembali (*looping*) dapat dibuat persamaan struktural analisis jalur yang meliputi  $X_1, X_2$  sebagai variabel bebas (Variabel eksogen) , Z sebagai variabel intervening, Y sebagai variabel terikat ( variabel endogen) dan E= Error sebagai berikut :

- a. Persamaan substruktur pertama:

$$Z = b_1 ZX_1 + b_2 ZX_2 + E_1$$

- b. Persamaan substruktur kedua:

$$Y = b_3 YX_1 + b_4 YZ + b_5 YX_2 + E_2$$

Dimana:

Z = Kepuasan Kerja

Y = Kinerja Pegawai

$X_1$  = Motivasi

$X_2$  = Pengembangan Karir

E = Error

2. Pemeriksaan terhadap asumsi yang melandasi analisis jalur yaitu (1) hubungan antar variabel adalah linear dan aditif, (2) model yang digunakan adalah *recursive*, yaitu aliran kausal satu arah. Dan *recursive* model dipergunakan, apabila memenuhi asumsi-asumsi yaitu, (1) antar variabel eksogenus saling bebas, (2) pengaruh kausalitas dari variabel endogenus adalah searah, (3) didasarkan dari data yang valid dan reliabel.
3. Penghitungan koefisien jalur dengan menggunakan *software* SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) versi 21.0 melalui analisis regresi secara parsial dimana koefisien jalurnya adalah merupakan koefisien regresi yang distandardisasi (*standardized coefficients beta*) untuk pengaruh langsungnya, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah perkalian antara koefisien jalur dari jalur yang dilalui setiap persamaan dan pengaruh total adalah penjumlahan dari pengaruh langsung dengan seluruh pengaruh tidak langsung.
4. Interpretasi Analisis kesimpulan menggunakan analisis jalur dalam kajian ini adalah karena ada kesesuaian model baik secara teoritik maupun empirik, sehingga model teoritik akan teruji kebenarannya. Tetapi bila tidaksesuai dengan model teoritik maka menjadi alternatif yang dapat merevisi model teoritik.

### **3.8.2.1 Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F)**

Untuk menguji hipotesis penelitian ini digunakan uji F (Uji Simultan), uji ini dilakukan untuk melihat pengaruh secara simultan (bersama-sama) antara variabel-variabel bebas ( $X_1$  dan  $X_2$ ) terhadap variabel intervening ( $Z$ ) dan variabel terikat ( $Y$ ), pengujian dilakukan pada tingkat kepercayaan 95% atau tingkat kesalahan  $\alpha = 0,05$  (5%), dengan kriteria:

Jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima,  $H_1$  ditolak.

Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak,  $H_1$  diterima.

$H_0 = b_1 = b_2 = 0$  Artinya, motivasi dan pengembangan karir secara bersama-sama tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

$H_1 = b_1, \neq b_2 \neq 0$  Artinya, motivasi dan pengembangan karir secara bersama-samaberpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

$H_0 = b_3 = b_4 = b_5 = 0$  Artinya, motivasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja secara bersama-sama tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

$H_1 = b_3 \neq b_4 \neq b_5 \neq 0$  Artinya, motivasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja secara bersama-samaberpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

### **3.8.2.2. Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)**

Uji t ( uji parsial ) digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat diuji dengan tingkat keyakinan 95% atau  $\alpha = 0,05$ .

Nilai  $t_{hitung}$  akan dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  dengan kriteria sebagai berikut :

Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima,  $H_1$  ditolak

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak,  $H_1$  diterima.

$H_0 = b_1 = b_2 = 0$  Artinya, motivasi dan pengembangan karir secara parsial tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

$H_1 = b_1 \neq b_2 \neq 0$  Artinya, motivasi dan pengembangan karir secara parsialberpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

$H_0=b_3=b_4=b_5=0$  Artinya, motivasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja secara parsial tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

$H_1=b_3\neq b_4\neq b_5\neq 0$  Artinya, motivasi, pengembangan karir dan kepuasan secara parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### 3.8.2.3 Pengaruh Langsung (*Direct Effect*) dan Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pada pembahasan ini mengenai pembahasan pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE) dan pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE) antara variabel bebas dengan variabel terikat.

#### a. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh langsung antara variabel (X), variabel intervening (Z) dan variabel terikat (Y) :

1. Pengaruh langsung variabel Motivasi dan Kepuasan Kerja ( $X_1 \gg Z$ )
2. Pengaruh langsung variabel Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja ( $X_2 \gg Z$ )
3. Pengaruh langsung variabel Motivasi dan Kinerja Pegawai ( $X_1 \gg Y$ )
4. Pengaruh langsung variabel Pengembangan Karir dan Kinerja Pegawai ( $X_2 \gg Y$ )
5. Pengaruh langsung variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai ( $Z \gg Y$ )

#### b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh tidak langsung antara variabel (X), dengan variabel intervening (Z) dan dengan variabel terikat (Y) :

1. Pengaruh tidak langsung motivasi dan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja ( $X_1 \gg Z \gg Y$ )
2. Pengaruh tidak langsung pengembangan karir dan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja ( $X_2 \gg Z \gg Y$ )

### 3.8.2.4. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat. Semakin besar nilai koefisien determinasi (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas adalah besar

terhadap variabel terikat ( $Y$ ), ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Sebaliknya jika nilai  $R^2$  semakin dekat pada nilai 0 maka pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat semakin lemah.

### **3.9. Pengujian Asumsi Klasik**

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan metode analisis jalur maka diperlukan pengujian asumsi klasik yang dimaksudkan untuk memastikan bahwa metode regresi dapat digunakan, meliputi :

#### **3.9.1. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam metode regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Dalam uji t dan uji F diasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Untuk pengujian normalitas data, menurut pendapat Ghozali (2011) menyatakan bahwa jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal maka metode regresi memenuhi asumsi normalitas dan sebaliknya jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal maka metode regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Ghozali (2011) menyatakan bahwa ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Untuk melihat residual dilakukan dengan melihat *normal probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dan distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk suatu garis lurus diagonal dan *ploting* data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Selanjutnya, pengujian normalitas dilakukan dengan melihat grafik *normal plot*. Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut :

1. Jika angka lebih besar dari 0,05 maka data mempunyai distribusi normal.
2. Jika angka signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka data tidak mempunyai distribusi normal.

### 3.9.2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada metode regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi maka terdapat masalah multikolinieritas. Pada metode regresi yang baik tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk mendeteksi gejala multikolinieritas yaitu :

1. Dengan melakukan analisis koefisien korelasi antara variabel bebasnya. Apabila terdapat koefisien korelasi yang tinggi (umumnya di atas 0,90) maka dapat diprediksi akan terjadi multikolinieritas.
2. Dengan melihat toleransi variabel dan *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai VIF lebih kecil dari 10 dan nilai toleransi mendekati 1 maka model dapat dikatakan terbebas dari asumsi multikolinieritas.

### 3.9.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain itu tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

Menurut Sugiyono (2012), untuk mendeteksi apakah ada atau tidaknya gejala heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menganalisis penyebaran titik-titik yang terdapat pada *scatterplot* yang dihasilkan program SPSS dengan dasar pengambilan keputusan. Untuk uji heteroskedastisitas pada penelitian ini dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen dengan residualnya, dengan dasar analisis sebagai berikut:

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

Sugiyono (2012), menambahkan bahwa gejala heteroskedastisitas dapat diuji dengan menggunakan uji *Glejser* yaitu dengan meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen. Heteroskedastisitas tidak terjadi apabila tidak satupun



variabel indenpenden signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen nilai absolut Ut (*AbsUt*).

\*

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Deskripsi Objek Penelitian**

###### **4.1.1.1. Gambaran Umum Perguruan Panca Budi Medan**

Perguruan Panca Budi berdiri sejak tahun 1961 dan awalnya hanya satu jenjang yang di kelola Perguruan Panca Budi yaitu Sekolah Pertanian Menengah Atas (SPMA/SPP). Berdirinya Perguruan Panca Budi dilatarbelakangi oleh kebutuhan murid-murid Ketua Yayasan Bapak Prof. DR. H. Kadirun Yahya yang secara rutin melaksanakan kegiatan keagamaan ( melaksanakan zikrullah ) di Kampus Panca Budi, sehingga timbul keinginan untuk menyekolahkan anak-anaknya di Perguruan Panca Budi. Sejak awal berdiri tahun 1961 sampai dengan tahun 1997, Perguruan Panca Budi berkembang secara alami dan bersifat sosial, karena fokus Yayasan pada waktu itu adalah membina kegiatan-kegiatan keagamaan.

Pada tahun 1997 berdasarkan instruksi ketua umum Yayasan supaya Lembaga Pendidikan dikelola dengan profesional. Maka intruksi itu dilaksanakan dengan baik oleh pengurus Yayasan yang ditandai dengan terbentuknya dua unit Perguruan yang baru yaitu SMK Teknologi dan Industri dan SMK Bisnis dan Manajemen.

Perguruan Panca Budi adalah Lembaga Pendidikan yang mengelola pendidikan mulai dari tingkat dasar hingga tingkat menengah keatas. Berikut merupakan tabel Tahun berdiri jenjang pendidikan yang ada di Perguruan Panca Budi :

**Tabel 4.1.**  
**Jenjang Pendidikan di Perguruan Panca Budi Medan**

Jenjang	Tahun Berdiri	Jurusan
SPMA / SPP	1961	-
TK	1967	-
SD	1967	-
SMP	1967	-
SMA	1976	IPA
	1976	IPS

---

---

SMK-TI	1997	OTOMOTIF
	1997	ELEKTRONIKA
SMK-BM	1997	SEKRETARIS
	1997	AKUNTANSI

---

---

Sumber : Perguruan Panca Budi Medan 2015

Untuk mendukung proses Kegiatan belajar mengajar dan kegiatan ekstrakurikuler, Perguruan Panca Budi memiliki fasilitas-fasilitas sebagai berikut :

1. Gedung belajar yang permanen berlantai IV
2. Lab. Komputer
3. Lab Ilmu-ilmu Dasar
4. Perpustakaan
5. Bengkel Otomotif
6. Bengkel Elektronika
7. Mesjid
8. Musholla
9. Kantin Lt. II
10. Lapangan bola kaki
11. Lapangan bola *Volley*
12. Lapangan bola basket

#### **4.1.1.2. Visi Misi Perguruan Panca Budi Medan**

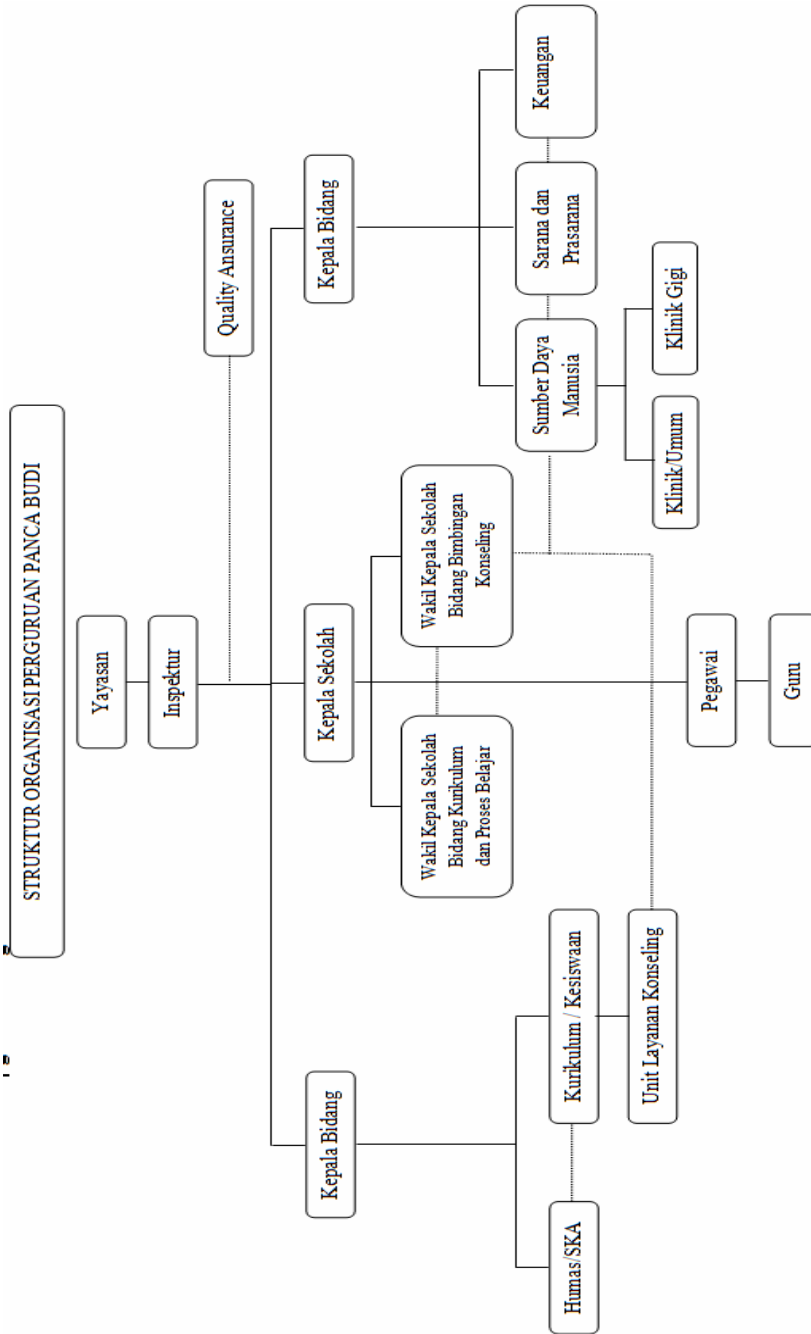
Adapaun Visi dari Perguruan Panca Budi Medan adalah sebagai berikut :

1. Pusat pendidikan berwarna islami dan berkualitas
2. Menciptakan generasi unggul, beraklaqul karimah dan mampu bersaing di era globalisasi

Adapun Misi dari Perguruan Panca Budi Medan adalah sebagai berikut :

1. Membina IMTAQ dan membentuk kepribadian bermoral dan berakhlak mulia
2. Pembelajaran dengan bilingual
3. Media belajar teknologi modern
4. Memberdayakan semua stakeholder pendidikan
5. Menghasilkan lulusan beriman - berilmu - berkarya
6. Meningkatkan kesejahteraan pelaku akademik
7. Pendidikan berkualitas nasional dan internasional

### 4.1.1.3. Struktur Organisasi Perguruan Panca Budi Medan



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perguruan Panca Budi Medan  
Sumber : Perguruan Panca Budi Medan 2015

Keterangan :  
 \_\_\_\_\_ : Garis Komando  
 ..... : Garis Koordinasi

#### **4.1.1.4.1.2. Karakteristik Responden**

Analisa karakteristik pegawai Perguruan Panca Budi Medan merupakan pemaparan komposisi pegawai berdasarkan beberapa karakteristik yang dimiliki. Analisa ini diperlukan untuk memberi gambaran yang lengkap mengenai responden penelitian ini. Karakteristik pegawai Perguruan Panca Budi Medan pada penelitian ini meliputi jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan dan usia.

#### **4.1.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Data karakteristik pegawai Perguruan Panca Budi Medan berdasarkan jenis kelamin terdapat pada Tabel 4.2.

**Tabel 4.2.**

#### **Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah ( Orang )	Persentase ( % )
1.	Pria	32	62.7
2.	Wanita	19	37.3
	Jumlah	51	100.0

Sumber : Hasil Penelitian, 2015 (data diolah)

Dari Tabel 4.2 data responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat bahwa pegawai Perguruan Panca Budi Medan lebih dominan adalah pria, yakni 32 orang (62.7%) dan responden wanita 19 orang (37.3%). Secara umum pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan didominasi oleh pria daripada wanita. Hal ini disebabkan oleh banyaknya tugas-tugas dan tanggungjawab yang akan di emban pegawai lebih sesuai di kerjakan oleh pria, misalnya seorang kepala sekolah, 6 dari unit sekolah yang ada di Panca Budi, 5 diantaranya adalah pria, wakil kepala sekolah di Panca Budi semua pria, kepala bidang juga pria. Hal ini disebabkan oleh pihak yayasan berpendapat bahwa pria bisa lebih leluasa untuk melaksanakan tugas jika sewaktu-waktu dibutuhkan, misalnya kalau ada kerjaan tambahan yang menuntut pulang hingga larut malam, maka yang lebih sesuai adalah pria. Namun tidak bermaksud terdapat pendiskriminasian terhadap wanita, hanya saja yayasan tidak mau ambil resiko untuk banyak-banyak mempekerjakan wanita.

#### **4.1.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Data karakteristik pegawai Perguruan Panca Budi Medan berdasarkan masa kerja terdapat pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Jumlah ( Orang )	Persentase ( % )
1.	1 – 10 tahun	21	41.2
2.	11 – 20 tahun	12	23.5
3.	21 – 30 tahun	15	29.4
4.	31 – 40 tahun	3	5.9
	Jumlah	51	100.0

Sumber : Hasil Penelitian, 2015 (data diolah)

Dari Tabel 4.3 data responden berdasarkan masa kerja, dapat dilihat bahwa pegawai Perguruan Panca Budi Medan sebagian besar masa kerjanya diantara 1 sampai dengan 10 tahun yakni sekitar 21 orang (41.2%). Dan untuk masa kerja 21 sampai dengan 30 tahun yakni 15 orang (29.4 %). Hal ini menunjukkan bahwa masa kerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan mayoritas masa kerjanya relatif masa kerja lama, hal ini disebabkan oleh Perguruan Panca Budi Medan merupakan salah satu perguruan yang sudah berdiri cukup lama sejak tahun 1961, sudah banyak perkembangan dan pembaharuan yang ada pada perguruan Panca Budi. Rata-rata pegawai merasa senang bekerja di Panca Budi, selain penghasilan yang sudah cukup untuk menghidupi kebutuhan sehari-hari, kondisi kerja dengan sesama rekan kerja juga tergolong baik, walau masih ada beberapa pegawai yang tidak sepemikiran tetapi itu merupakan hal yang lumrah jika ada yang berbeda pendapat dimana pun kita berada. Dengan masa kerja yang relatif lama artinya pegawai Perguruan Panca Budi Medan memiliki pengalaman kerja yang cukup baik pada bidangnya masing-masing. Sehingga bisa membantu untuk mewujudkan tujuan yang ingin di capai.

#### **4.1.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

Data karakteristik pegawai Perguruan Panca Budi Medan berdasarkan Pendidikan terdapat pada Tabel 4.4.

**Tabel 4.4.**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah ( Orang )	Persentase ( % )
1.	SLTA	0	0
2.	Akademi / Diploma	3	5.9
3.	Sarjana	42	82.3
4.	Pascasarjana	6	11.8
	Jumlah	51	100.0

Sumber : Hasil Penelitian, 2015 (data diolah)

Dari data responden berdasarkan tingkat pendidikan terlihat bahwa pegawai Perguruan Panca Budi Medan sebagian besar berpendidikan Sarjana, yakni sebanyak 42 orang (82.3%), kemudian diikuti oleh pegawai berpendidikan Pascasarjana yaitu 6 orang (11.8%). Hal ini disebabkan analisis jabatan yang menuntut spesifikasi jabatan minimal tamatan S-1 untuk mengisi posisi ataupun jabatan tertentu. Pegawai yang memiliki ijazah S-1 atau Sarjana dianggap lebih berkompeten untuk melaksanakan tugas-tugas yang ada di Panca Budi. Selain itu karena Perguruan Panca Budi merupakan lembaga yang bergerak di bidang pendidikan, maka Panca Budi harus memiliki pegawai yang juga berpendidikan minimal Strata-1 atau Sarjana. Diharapkan jika lembaga memiliki pegawai yang berpendidikan tinggi akan lebih mudah untuk mengarahkan demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

**4.1.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Data karakteristik pegawai Perguruan Panca Budi Medan berdasarkan Pendidikan terdapat pada Tabel 4.5.

**Tabel 4.5.**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah ( Orang )	Persentase ( % )
1.	21 – 30 tahun	22	43.1
2.	31 – 40 tahun	15	29.4
3.	41 – 50 tahun	11	21.6
4.	51 – 60 tahun	3	5.9
	Jumlah	51	100.0

Sumber : Hasil Penelitian, 2015 (data diolah)

Dari data responden berdasarkan usia dapat dilihat bahwa pegawai Perguruan Panca Budi Medan yang lebih dominan adalah berusia 21 tahun – 30 tahun dengan jumlah 22 orang (43.1%) dan yang berusia 41 sampai dengan 50 tahun berjumlah 11 orang (21.6%). Pegawai Perguruan Panca Budi Medan didukung oleh sumber daya manusia yang berada pada usia produktif atau didominasi oleh pegawai yang berusia relatif muda. Dengan usia yang berada pada kategori masih produktif diharapkan dapat memberikan kontribusi yang maksimal pada Perguruan Panca Budi Medan. Adapun pegawai yang sudah berusia 40-50 tahun itu adalah mereka yang tetap bertahan karena ada pengembangan karir di Panca Budi, sehingga mereka terus bertahan untuk menjadi pegawai di Panca Budi.

#### **4.1.3. Analisis Statistik Deskriptif**

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif yaitu untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan. Angka jawaban responden dimulai dari angka 1 sampai dengan 5 disetiap masing masing pertanyaan kuesioner dari masing-masing variabel.

Pada penelitian di Perguruan Panca Budi Medan, variabel bebas (*independent variable*) yang diamati adalah Motivasi ( $X_1$ ) dan Pengembangan Karir ( $X_2$ ) dan variabel intervening adalah Kepuasan Kerja ( $Z$ ) sedangkan variabel terikat (*dependent variable*) adalah Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

##### **4.1.3.1. Penjelasan Responden Atas Motivasi ( $X_1$ )**

Analisis statistik deskriptif jawaban responden tentang variabel motivasi ( $X_1$ ) didasarkan pada jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan seperti yang terdapat dalam kuesioner yang disebarkan pada responden. Jawaban responden terhadap variabel yang berupa kuesioner dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut :



**Tabel 4.6.**  
**Persepsi Responden Terhadap Motivasi**

No	Indikator	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Mean	Std Dev	Min	Max	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%					
<b>Dimensi Intrinsik</b>																
1.	Prestasi kerja	19	37.3	22	43.1	33	5.9	77	13.7	00	0.0	4.4	.140	2	5	
2.	Pengembangan diri	10	19.6	27	52.9	22	3.9	12	23.6	00	0.0	3.69	.147	2	5	
3.	Pekerjaan itu sendiri	15	29.4	26	51.0	22	3.9	88	15.7	00	0.0	3.94	.138	2	5	
4.	Pengakuan	10	19.6	28	54.9	33	5.9	100	19.6	00	0.0	3.75	.140	2	5	
5.	Tanggung jawab	10	19.6	35	68.6	22	3.9	48	7.8	00	0.0	3.92	.118	2	5	
<b>Dimensi Ekstrinsik</b>																
6.	Kebijakan perusahaan	10	19.6	27	52.9	10	1.9	48	7.8	00	0.0	3.84	.117	2	5	
7.	Hubungan dengan rekan kerja	19	37.3	22	43.1	44	7.8	66	11.7	00	0.0	4.06	.136	2	5	
8.	Keamanan kerja	11	21.6	27	52.9	33	5.9	100	19.6	00	0.0	3.76	.142	2	5	
9.	Gaji	18	35.3	23	45.1	33	5.9	77	13.7	00	0.0	4.02	.139	2	5	
10.	Hubungan dengan atasan	9	17.7	28	54.9	44	7.8	100	19.6	00	0.0	3.71	.138	2	5	
<b>Total Rata-rata</b>											<b>3.88</b>					

Sumber : Hasil Penelitian, 2015 (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat dijelaskan bahwa :

- a. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Bapak/ibu bekerja secara maksimal untuk memperoleh prestasi kerja yang baik dijawab oleh pegawai sebanyak 19 orang (37.3%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum dan yang menjawab setuju sebanyak 22 orang (43.1%) , namun demikian masih ada juga yang menjawab kurang setuju sebanyak 3 orang (5.9%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 7 orang (13.7%) merupakan nilai minimum. Jawaban responden yang termasuk katagori tidak setuju sebesar 19,6%, hal ini disebabkan karena pegawai sering menunda pekerjaan sehingga pekerjaan diselesaikan secara terburu-buru yang berdampak pada hasil kerja yang tidak maksimal. Dan jawaban yang paling banyak dijawab oleh pegawai adalah setuju sebanyak 80,4%, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Perguruan Panca Budi Medan selalu bekerja secara maksimal agar memperoleh prestasi kerja yang baik.
- b. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Bapak/ibu terdorong untuk selalu mengembangkan potensi yang ada pada diri Bapak/ibu dijawab oleh pegawai sebanyak 10 orang (19.6%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum dan yang menjawab setuju sebanyak 27 orang (52.9%), namun demikian masih ada juga yang menjawab kurang setuju 2 orang (3.9%) dan yang menjawab tidak setuju ada 12 orang (23.6%) merupakan nilai minimum. Jawaban responden yang termasuk katagori tidak setuju sebesar 27,5%, hal ini disebabkan karena pegawai enggan mengembangkan potensinya dikarenakan bidang pekerjaan tidak sesuai dengan kompetensi yang ia miliki. Kemudian dapat dilihat dari jumlah jawaban yang paling banyak dijawab oleh pegawai adalah setuju sebesar 72,5%, hal ini menunjukkan bahwa pegawai terdorong untuk mengembangkan potensi yang ada pada diri pegawai tersebut dikarenakan bidang pekerjaan sesuai dengan latar belakang pendidikannya.
- c. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Kondisi kerja di Perguruan Panca Budi Medan saat ini sangat menyenangkan dijawab oleh pegawai sebanyak 15 orang (29.5%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum dan yang menjawab setuju sebanyak 26 orang (51.0%), responden yang menjawab kurang setuju ada 2 orang (3.9%) dan yang menjawab tidak

setuju sebanyak 8 orang (15.7%) merupakan nilai minimum. Berdasarkan jawaban yang paling banyak adalah setuju sebesar 80,5%, maka dapat disimpulkan bahwa pegawai merasa nyaman bekerja di Perguruan Panca Budi Medan. Namun masih ada sebagian pegawai yang menjawab tidak setuju adalah sebesar 19,6%, hal ini disebabkan karena pegawai merasa kurang nyaman dengan kondisi pekerjaan yang bersifat monoton,

- d. Persepsi responden terhadap butir Bapak/ibu mendapat pengakuan dari pimpinan atas prestasi kerja yang Bapak/ibu capai dijawab oleh pegawai sebanyak 10 orang (19.6%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 28 orang (54.9%), yang menjawab kurang setuju sebanyak 3 orang (5.9%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 10 orang (19.6%) merupakan nilai minimum. Jawaban yang paling banyak dijawab adalah setuju sebesar 74,5%. Yang menunjukkan bahwa pegawai termotivasi untuk meningkatkan prestasi kerja untuk mendapatkan pengakuan atas hasil kerjanya. Namun masih juga ditemukan jawaban tidak setuju dari beberapa orang pegawai sebesar 25,5%. Yang menunjukkan bahwa pegawai baru tidak termotivasi untuk mendapatkan pengakuan atas hasil kerjanya dikarenakan pada umumnya hanya pegawai senior yang mendapat pengakuan atas pekerjaannya.
- e. Persepsi responden terhadap butir Bapak/ibu mengerjakan pekerjaan karena Bapak/Ibu merasa bertanggung jawab dijawab oleh pegawai sebanyak 10 orang (19.6%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 35 orang (68.6%), yang menjawab kurang setuju ada 2 orang (3.9%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 5 orang (9.8%) merupakan nilai minimum. Jawaban yang paling banyak dijawab adalah setuju sebesar 88,2%, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah memiliki rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaannya dikarenakan pekerjaan tersebut merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan untuk memperoleh haknya. Dan jawaban responden dari beberapa orang pegawai yang menjawab tidak setuju sebesar 11,7%. Berdasarkan wawancara diketahui bahwa Pegawai yang menjawab kurang setuju dan tidak setuju adalah pegawai yang diberi beban kerja diluar dari tupoksinya.

- f. Persepsi responden terhadap butir Kebijakan yang diterapkan pimpinan sudah sesuai dengan standar pekerjaan dijawab oleh pegawai sebanyak 10 orang (19.6%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 27 orang (52.9%). Yang menjawab kurang setuju sebanyak 10 orang (19.6%) merupakan nilai minimum, dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 4 orang (7.8%). Dapat dilihat dari jawaban responden yang menjawab paling banyak adalah setuju sebesar 72,5%, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa bahwa kebijakan yang diterapkan pimpinan sesuai dengan standar pekerjaan dikarenakan kebijakan yang baru dibuat sesuai dengan SOP kepegawaian. Selanjutnya dapat dilihat dari jawaban yang menjawab kurang setuju sebesar 27,4%, yaitu pegawai yang merasa kebijakan yang diterapkan pimpinan tidak sesuai dengan standar pekerjaan yang lebih mementingkan kepentingan praktis seseorang dalam instansi tersebut.
- g. Persepsi responden terhadap butir Rekan kerja yang lain bersedia membantu menyelesaikan pekerjaan bila diperlukan dijawab oleh pegawai sebanyak 19 orang (37.2%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 22 orang (43.1%), yang menjawab kurang setuju sebanyak 4 orang (7.8%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang (11.7%) merupakan nilai minimum. Jawaban yang paling banyak dijawab adalah setuju sebesar 80,3%, hal ini terlihat dari sikap pegawai yang saling bekerjasama antar satu sama lain. Dan dapat dilihat dari jawaban responden yang menjawab tidak setuju sebesar 19,5%, hal ini disebabkan adanya hubungan yang kurang harmonis antar rekan kerja sehingga mereka enggan membantu pekerjaan pegawai yang lain.
- h. Persepsi responden terhadap butir Adanya perlindungan yang diberikan Perguruan Panca Budi Medan terhadap resiko yang mungkin terjadi dalam bekerja dijawab oleh pegawai sebanyak 11 orang (21.6%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum dan yang menjawab setuju sebanyak 27 orang (52.9%), yang menjawab kurang setuju sebanyak 3 orang (5.9%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 10 orang (19.6%) merupakan nilai minimum. Jawaban yang paling banyak dijawab adalah setuju sebesar 74,5%, dimana

Perguruan Panca Budi selalu memberikan ganti rugi terhadap pegawai atas resiko yang terjadi pada institusi. Namun masih juga ditemukan jawaban kurang setuju sebesar 25,5%, hal ini disebabkan adanya keterlambatan pembayaran ganti rugi atas resiko kecelakaan kerja diluar institusi. Dan pegawai yang menjawab tidak setuju juga dikarenakan tidak adanya tanggung jawab dari pihak institusi terkait kerusakan barang pribadi pegawai.

- i. Persepsi responden terhadap butir Panca Budi memberikan tambahan gaji (insentif) sesuai dengan prestasi yang Bapak/ibu capai dijawab oleh pegawai sebanyak 18 orang (35.3%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 23 orang (45.1%), yang menjawab kurang setuju sebanyak 3 orang (5.9%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 7 orang (13.7%) merupakan nilai minimum. Jawaban yang paling banyak dijawab adalah sangat setuju sebesar 80,4%. Pegawai yang menjawab sangat setuju adalah pegawai yang mendapatkan insentif sesuai dengan beban kerja dari pimpinan bidang masing-masing. Dan jawaban responden yang menjawab tidak setuju dari beberapa orang pegawai sebesar 19,6%. Berdasarkan wawancara diketahui bahwa pegawai yang menjawab tidak setuju adalah yang belum pernah mendapatkan prestasi kerja yang baik, sehingga mereka belum pernah mendapatkan tambahan gaji (insentif).
- j. Persepsi responden terhadap butir Adanya kerjasama yang baik antara atasan dengan bawahan dijawab oleh pegawai sebanyak 9 orang (17.7%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 28 orang (54.9%), yang menjawab kurang setuju sebanyak 4 orang (7.8%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 10 orang (19.6%) merupakan nilai minimum. Jawaban responden yang menjawab paling banyak adalah setuju sebesar 72,6%, hal ini terlihat dari pegawai yang mendapatkan pengarahan yang jelas dari atasan sehingga menghasilkan hubungan kerjasama yang baik dalam menyelesaikan berbagai uraian pekerjaan. Dan jawaban yang menjawab tidak setuju sebesar 27,4%, hal ini dikarenakan kurangnya interaksi bawahan atas pengarahan yang kurang jelas dari pimpinan sehingga pada saat pegawai ingin bertanya lagi, pimpinan cenderung tidak memberikan pengarahan kembali.

Berdasarkan jawaban responden dari seluruh pertanyaan diperoleh kesimpulan bahwa mayoritas pegawai menjawab setuju. Dimensi intrinsik dengan persentase setuju terbanyak 88,2% yang menunjukkan sebagian besar pegawai bertanggung jawab atas hasil kerjanya. Dan nilai persentase tidak setuju terbanyak sebesar 27,5% yang merupakan nilai *mean* terendah pada pertanyaan pada nomor 2 dengan nilai rata-rata 3.69. Hal ini terjadi disebabkan oleh pegawai merasa telah mengembangkan potensinya tetapi kurang mendapat pengakuan atau penghargaan dari pimpinan. Pegawai merasa bahwa pimpinan kurang memperhatikan bawahan secara langsung, ini lah yang menyebabkan turunnya motivasi yang terdapat pada diri pegawai. Dimensi ekstrinsik dengan nilai *mean* tertinggi adalah pada indikator nomor 7 dengan nilai rata-rata 4.06, hal ini menunjukkan bahwa pegawai Perguruan Panca Budi bersedia membantu sesama rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan jika diperlukan. Dan persentase tidak setuju terbanyak untuk dimensi motivasi ekstrinsik sebesar 19,6%, yang menunjukkan masih ada sebagian pegawai yang belum mendapatkan insentif tambahan atas prestasi kerjanya.

#### **4.1.3.2. Penjelasan Responden Atas Pengembangan Karir ( $X_2$ )**

Pada pembahasan ini akan dijelaskan mengenai persepsi responden terhadap Pengembangan Karir dapat dijelaskan berdasarkan tabel berikut ini.

**Tabel 4.7.**  
**Persepsi Responden Terhadap Pengembangan Karir**

No	Indikator	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Mean	Std Dev	M	M
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
		r		r		r		r		r					
<b>Dimensi Manajemen Karir</b>															
1.	Pelatihan	20	39.2	20	39.2	3	5.9	8	15.7	0	0.0	4.2	.14	2	5
2.	Rekrutmen	21	41.2	23	45.1	5	9.8	2	3.9	0	0.0	4.24	.11	2	5
3.	Kesempatan berkari r	20	39.2	24	47.1	1	1.9	6	11.8	0	0.0	4.14	.13	2	5
4.	Penempatan pegawai	20	39.2	21	41.2	2	3.9	8	15.7	0	0.0	4.04	.15	2	5
5.	Fasilitas kerja	20	39.2	26	51.1	4	7.8	1	1.9	0	0.0	4.27	.09	2	5
<b>Dimensi Perencanaan Karir</b>															
6.	Kebutuhan karir	20	39.2	21	41.2	4	7.8	6	11.8	0	0.0	4.08	.13	2	5
7.	Imbalan jasa	19	37.3	25	49.0	1	1.9	6	11.8	0	0.0	4.12	.13	2	5
8.	Keahlian	19	37.3	22	43.1	2	3.9	8	15.7	0	0.0	4.02	.14	2	5
9.	Program pendidikan	20	39.2	25	49.0	1	1.9	5	9.8	0	0.0	4.18	.12	2	5
10.	Jenjang karir	20	39.2	21	41.2	3	5.9	7	13.7	0	0.0	4.06	.14	2	5

Sumber : Hasil Penelitian, 2015 (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat dijelaskan bahwa :

- a. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Lembaga memberikan pelatihan dalam meningkatkan kemampuan pegawai dijawab oleh pegawai sebanyak 20 orang (39.2%) menjawab sangat setuju dan merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 20 orang (39.2%), yang menjawab kurang setuju sebanyak 3 orang (5.9%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 8 orang (15.7%) merupakan nilai minimum. Jawaban yang paling banyak dijawab responden adalah setuju sebesar 78,4%, yang menjawab setuju adalah pegawai yang telah mendapatkan pelatihan dari Panca Budi Medan. Dan jawaban yang menjawab tidak setuju sebesar 21,6%. Hal ini terlihat dari pegawai baru yang belum pernah mendapatkan pelatihan dari Perguruan Panca Budi Medan.
- b. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Lembaga memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk mengikuti rekrutmen pengembangan karir pegawai dijawab oleh pegawai sebanyak 21 orang (41.2%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 23 orang (45.1%), yang menjawab kurang setuju sebanyak 5 orang (9.8%) dan yang menjawab tidak setuju ada 2 orang (3.9%) merupakan nilai minimum. Jawaban yang paling banyak dijawab adalah dalam kategori setuju sebesar 86,3%. Namun masih juga ditemukan jawaban kurang setuju sebesar 13,7%. Berdasarkan wawancara diketahui bahwa Pegawai yang menjawab kurang setuju dan tidak setuju adalah pegawai yang belum pernah mengikuti rekrutmen pengembangan karir dikarenakan pegawai tersebut belum memenuhi persyaratan yang diajukan Panca Budi untuk menduduki posisi yang direkrut.
- c. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Lembaga memberikan kesempatan berkarir kepada setiap pegawai untuk mengembangkan potensi dirinya dijawab oleh pegawai sebanyak 20 orang (39.2%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 24 orang (47.1%), yang menjawab kurang setuju ada 1 orang (1.9%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang (11.8%) merupakan nilai minimum. Jawaban yang paling banyak dijawab adalah berada pada kategori setuju 86.3%. Hal ini menunjukkan bahwa Panca Budi memberikan kesempatan



berkarir kepada setiap pegawainya berdasarkan penilaian prestasi atas hasil kerjanya, oleh karena itu pegawai dapat mengembangkan potensi maupun keahlian yang dimilikinya. Serta tidak ada pendiskriminasian dalam kesempatan berkarir di Panca Budi, apabila ada pegawai yang benar-benar memiliki potensi dan dedikasi yang tinggi maka pegawai tersebut berhak mengikuti jenjang karir yang ada di Panca Budi. Namun demikian masih ada juga pegawai yang menjawab tidak setuju 13.7%. Berdasarkan hasil wawancara pegawai yang menjawab tidak setuju adalah pegawai yang enggan mengembangkan potensi dirinya sehingga mereka merasa tidak memiliki kesempatan berkarir.

- d. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Penempatan pegawai dalam jabatan didasarkan pada kemampuan kerja pegawai dijawab oleh pegawai sebanyak 20 orang (39.2%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 21 orang (41.2%), yang menjawab kurang setuju ada 2 orang (3.9%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 8 orang (15.7%) merupakan nilai minimum. Jawaban yang paling banyak dijawab adalah berada pada kategori setuju 80.4%. Hal ini berarti di Panca Budi sudah menempatkan pegawai berdasarkan kemampuan pegawai. Namun masih juga ditemukan jawaban kurang setuju sebesar 19,6%, Hal ini disebabkan terdapat beberapa jabatan/posisi yang wajib diisi oleh pegawai tertentu meskipun kemampuan kerjanya tidak sesuai dengan jabatan tersebut, seperti bagian keuangan khususnya yang menangani kompensasi untuk seluruh pegawai Panca Budi.
- e. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Fasilitas kerja yang diberikan sesuai dengan kebutuhan dalam melaksanakan tugas dijawab oleh pegawai sebanyak 20 orang (39.2%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 26 orang (51.1%), yang menjawab kurang setuju sebanyak 4 orang (7.8%) dan yang menjawab tidak setuju ada 1 orang (1.9%) merupakan nilai minimum. Jawaban paling banyak berada pada kategori setuju 80.3%. Hal ini menunjukkan bahwa Panca Budi memberikan fasilitas kerja sesuai dengan kebutuhan pegawai di masing-masing bidang pekerjaan. Namun masih terdapat pegawai yang menjawab pada kategori tidak setuju 9.7%. Hal ini disebabkan beberapa

pegawai khususnya disetiap bidang pegawai unit belum memiliki fasilitas penyimpanan berkas untuk masing-masing unit dikarenakan ruang penyimpanan yang masih belum memadai.

- f. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Lembaga memberikan informasi kebutuhan karir kepada pegawai untuk mengembangkan karirnya dijawab oleh pegawai sebanyak 20 orang (39.2%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 21 orang (41.2%), yang menjawab kurang setuju sebanyak 4 orang (7.8%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang (11.8%) merupakan nilai minimum. Jawaban yang paling banyak berada pada kategori setuju 80.4%. Hal ini menunjukkan bahwa Panca Budi selalu memberikan informasi tentang kebutuhan karir kepada setiap pegawainya, dapat melalui papan pengumuman atau langsung mengirim informasi tersebut ke email masing-masing pegawai. Namun masih ada pegawai yang menjawab tidak setuju 19.6%. Hal ini disebabkan oleh ada beberapa pegawai belum menerima informasi terkait promosi untuk bidang pekerjaannya seperti bagian kepala bidang.
- g. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Lembaga memberikan imbalan jasa yang lebih besar kepada pegawai yang berprestasi tinggi dijawab oleh pegawai sebanyak 19 orang (37.3%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 25 orang (49.0%), yang menjawab kurang setuju ada 1 orang (1.9%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang (11.8%) merupakan nilai minimum. Jawaban yang paling banyak dijawab berada pada kategori setuju 86.3%. Terlihat di Panca Budi bahwa pegawai yang loyal terhadap lembaga kemudian rela bekerja diluar jam kerja yang telah ditentukan karena ada pekerjaan yang harus diselesaikan, maka Panca Budi memberikan imbalan jasa (insentif) kepada pegawai tersebut. Namun ada beberapa pegawai yang menjawab tidak setuju 13.7%. Yang menjawab tidak setuju adalah pegawai yang tidak memiliki prestasi tinggi, dalam arti mereka bekerja hanya sebagai memenuhi rutinitas, tidak mengeluarkan potensi yang ada pada diri pegawai tersebut sehingga mereka tidak pernah diberikan imbalan jasa yang lebih besar dari pegawai lainnya.

- h. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Pegawai yang memiliki keahlian lebih diprioritaskan dalam pengembangan karirnya dijawab oleh pegawai sebanyak 19 orang (37.3%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 22 orang (43.1%), yang menjawab kurang setuju ada 2 orang (3.9%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 8 orang (15.7%) merupakan nilai minimum. Jawaban paling banyak adalah berada pada kategori setuju 80.4%. Hal ini menunjukkan bahwa Panca Budi sangat menghargai pegawai yang memiliki keahlian pada bidangnya sehingga Panca Budi lebih memprioritaskan pengembangan karir pegawai tersebut. Namun masih terdapat pegawai yang menjawab pada kategori tidak setuju 19.6%. Berdasarkan wawancara diketahui bahwa Pegawai yang menjawab tidak setuju adalah pegawai yang kurang memiliki keahlian, mereka ditempatkan pada jabatan yang tidak sesuai dengan keahlian mereka sehingga terdapat kesulitan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan seperti pada bagian kepala sekolah.
- i. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Lembaga memberikan program pendidikan kepada pegawai berprestasi untuk meningkatkan potensi dalam dirinya dijawab oleh pegawai sebanyak 20 orang (39.2%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 25 orang (49.0%), yang menjawab kurang setuju ada 1 orang (1.9%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 5 orang (9.8%) merupakan nilai minimum. Berdasarkan jawaban responden mayoritas pegawai menjawab pada kategori setuju 88.2%. Hal ini berarti bahwa Panca Budi memberikan program pendidikan kepada pegawai yang berprestasi, yang disesuaikan dengan anggaran yang tersedia dari yayasan Panca Budi. Namun hal ini tidak dilakukan setiap tahunnya dan hanya diberikan kepada pegawai yang benar-benar memiliki prestasi kerja yang tinggi dibanding dengan pegawai yang lain. Diharapkan dengan adanya program pendidikan ini pegawai lebih berkompeten agar dapat lebih memajukan Panca Budi kedepannya. Sedangkan pegawai yang menjawab tidak setuju 11.8% adalah pegawai yang memiliki prestasi tinggi namun mereka belum pernah mendapatkan program pendidikan dari Panca Budi. Dikarenakan belum tersedianya anggaran dari pihak yayasan.

- j. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Pelaksanaan jenjang karir sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku dijawab oleh pegawai sebanyak 20 orang (39.2%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 21 orang (41.2%), yang menjawab kurang setuju sebanyak 3 orang (5.9%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 7 orang (13.7%) merupakan nilai minimum. Jawaban yang paling banyak berada pada kategori setuju 80.4%. Hal ini menunjukkan bahwa Pelaksanaan jenjang karir di Panca Budi sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku yaitu berdasarkan senioritas pegawai dan hasil penilaian kinerja. Namun demikian masih ada juga pegawai yang menjawab kurang setuju dan tidak setuju 19.6%. Hal ini disebabkan oleh ada beberapa pegawai yang masih baru bekerja di Panca Budi, sehingga pengetahuan mereka tentang jenjang karir belum benar-benar memahami, mereka juga belum pernah mendapatkan pelatihan dikarenakan pelatihan yang dilaksanakan oleh Panca Budi bersifat giliran dan biasanya 2 tahun sekali.

Berdasarkan seluruh jawaban responden diperoleh hasil bahwa rata-rata pegawai menjawab setuju atas pertanyaan pada variabel pengembangan karir. Dimensi manajemen karir dengan persentase setuju terbanyak sebesar 90,3% butir pertanyaan no 5 dengan nilai mean tertinggi 4,27. Hal ini menunjukkan bahwa perguruan Panca Budi sudah memberikan fasilitas kerja kepada pegawai sesuai dengan kebutuhan pegawai. Dan persentase tidak setuju terbanyak dalam manajemen karir sebesar 21,6% butir pertanyaan no 1 yang menunjukkan lembaga memberikan pelatihan kepada pegawai dengan sistem bergantian setiap tahunnya, jika tahun lalu sudah mendapat pelatihan maka tahun ini tidak mendapatkan pelatihan lagi, hal ini disebabkan oleh pendanaan perguruan yang kurang memadai jika memberi pelatihan kepada seluruh pegawai setiap tahunnya. Dimensi perencanaan karir dengan persentase setuju terbanyak sebesar 88,2% butir pertanyaan no 9 yang menunjukkan Panca Budi memberikan program pendidikan kepada pegawai yang berprestasi dan persentase tidak setuju terbanyak sebesar 19,6% butir pertanyaan no 8 dengan nilai mean terendah 4,02 yang menunjukkan pada perguruan Panca Budi Medan memang masih jarang melakukan pelatihan kepada seluruh pegawai setiap tahunnya. Sistem pelatihan pada Panca Budi masih dengan sistem bergantian atau bergiliran, jika tahun lalu pegawai

sudah mendapatkan pelatihan maka tahun ini pegawai tidak bisa mengikuti pelatihan lagi.

#### 4.1.3.3. Penjelasan Responden Atas Kepuasan Kerja (Z)

Pada pembahasan ini akan dijelaskan mengenai persepsi responden terhadap Kepuasan Kerja dapat dijelaskan berdasarkan tabel berikut ini.

**Tabel 4.8.**  
**Persepsi Responden Terhadap Kepuasan Kerja**

No	Indikator	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Mean	Std Dev	M	M
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
		r		r		r		r		r					
<b>Dimensi Gaji</b>															
1.	Kontribusi	28	35,3	18	54,9	2	3,9	3	5,9	0	0,0	4,200	,109	2	5
2.	Tepat waktu	17	33,3	26	51,1	2	3,9	6	11,7	0	0,0	4,066	,103	2	5
<b>Dimensi Pekerjaan Itu Sendiri</b>															
3.	Pekerjaan yang menarik	20	39,2	23	45,1	1	1,9	7	13,7	0	0,0	4,100	,103	2	5
4.	Pekerjaan yang sesuai	16	31,4	28	54,9	2	3,9	5	9,8	0	0,0	4,088	,102	2	5
<b>Dimensi Kesempatan Promosi</b>															
5.	Peluang promosi	18	35,4	28	54,9	1	1,9	4	7,8	0	0,0	4,108	,104	2	5
6.	Keadilan promosi	17	33,3	27	51,0	2	3,9	5	9,8	0	0,0	4,066	,103	2	5
<b>Dimensi Supervisi</b>															
7.	Mengarahkan	19	37,3	24	47,1	1	2,0	7	13,7	0	0,0	4,000	,103	2	5

											8	7		
8.	Bekerja sama	16	31.4	27	52.9	22	3.9	77	11.8	00	0.0	4,04	,12	25
Dimensi Rekan Kerja														
9.	Interaksi dengan rekan kerja	18	35.3	28	54.9	11	2.0	44	7.8	00	0.0	4,18	,11	25
10.	Kerjasama dengan rekan kerja	18	35.3	25	49.0	11	2.0	77	13.7	00	0.0	4,06	,13	25

Sumber : Hasil Penelitian, 2015 (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat dijelaskan bahwa :

- a. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Gaji yang diberikan sudah sesuai dengan kontribusi yang diberikan oleh pegawai dijawab oleh pegawai sebanyak 28 orang (54.9%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 18 orang (35.3%), yang menjawab kurang setuju 2 orang (3.9%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 3 orang (5.9%) merupakan nilai minimum. Jawaban yang menjawab paling banyak adalah sangat setuju sebesar 90,2%, pegawai yang menjawab setuju adalah pegawai yang sudah mengerjakan pekerjaan dengan baik sesuai standar dan pegawai yang selalu berprestasi, serta pegawai merasa Panca Budi sudah memberikan gaji yang sesuai dengan kontribusinya. Selanjutnya dapat dilihat dari jawaban responden yang menjawab tidak setuju sebesar 9,8%, hal ini disebabkan oleh pegawai yang merasa belum mendapatkan gaji sesuai dengan pekerjaan yang diberikan. Hal ini terjadi pada pegawai yang masih muda atau baru diangkat sebagai pegawai karena atasan ingin mengukur loyalitas pegawai dan kinerjanya.
- b. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Pembayaran gaji dilakukan dengan tepat waktu dijawab oleh pegawai sebanyak 17 orang (33.3%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 26 orang (51.1%), yang menjawab kurang setuju 2 orang (3.9%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang

(11.7%) merupakan nilai minimum. Jawaban responden yang termasuk katagori setuju sebesar 84,4%, dikarenakan pegawai menerima gaji sesuai dengan tanggal oleh pihak Panca Budidan jawaban responden yang menjawab tidak setuju sebesar 15,6%. Hal ini dikarenakan pernah beberapa kali terjadi keterlambatan waktu penggajian pada beberapa bagian tertentu, disebabkan oleh tanggal yang ditentukan untuk distribusi gaji jatuh pada hari sabtu atau minggu, sehingga terjadi penundaan penggajian. Karena sistem gaji di Panca Budi sudah melalui transfer ke rekening masing-masing.

- c. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Pekerjaan saya menarik dan menyenangkan bagi saya dijawab oleh pegawai sebanyak 20 orang (39.2%) menjawab sangat setuju, yang menjawab setuju sebanyak 23 orang (45.1%), yang menjawab kurang setuju 1 orang (1.9%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 7 orang (13.7%) merupakan nilai minimum. Jawaban responden yang termasuk katagori setuju sebesar 84,3%, pegawai yang menjawab setuju adalah pegawai yang memiliki kondisi ataupun lingkungan pekerjaan yang nyaman. Dapat dilihat dari data responden masih ada yang menjawab tidak setuju sebesar 15,6%, hal ini dikarenakan pegawai yang merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan adalah pekerjaan yang monoton setiap harinya, sehingga mereka merasa bahwa pekerjaan mereka kurang menarik.
- d. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Pekerjaan yang saya lakukan sudah sesuai dengan kemampuan saya dijawab oleh pegawai sebanyak 16 orang (31.4%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 28 orang (54.9%), yang menjawab kurang setuju 2 orang (3.9%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 5 orang (9.8%) merupakan nilai minimum. Jawaban responden yang termasuk katagori setuju sebesar 86,3%, pegawai yang menjawab setuju adalah pegawai yang mempunyai keahlian di bidangnya dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dari atasannya. Dan jawaban responden yang termasuk katagori tidak setuju sebesar 13,7%, hal ini disebabkan oleh pegawai ditempatkan pada bidang yang bukan berdasarkan kemampuan yang mereka miliki sehingga hasil pekerjaan tidak maksimal.

- e. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Semua pegawai diberikan kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan dijawab oleh pegawai sebanyak 18 orang (35.3%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 28 orang (54.9%), yang menjawab kurang setuju 1 orang (1.9%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 4 orang (7.8%) merupakan nilai minimum. Jawaban responden yang termasuk katagori setuju sebesar 90,3%, pegawai yang menjawab setuju adalah pegawai yang mendapatkan promosi sesuai dengan keahliannya. Hal ini berarti Panca Budi memberikan kesempatan kepada semua pegawai untuk mendapatkan kesempatan promosi jabatan. Namun masih ada juga pegawai yang menjawab tidak setuju sebesar 9,7%, pegawai yang menjawab tidak setuju adalah pegawai yang belum memenuhi kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan. Hal ini dikarenakan pegawai sudah berusaha untuk bekerja, tetapi belum mampu mencapai standar kerja yang sesuai sehingga belum mampu diajukan promosi untuk jabatan.
- f. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Keadilan kebijakan promosi pegawai berlangsung dengan baik dijawab oleh pegawai sebanyak 17 orang (33.3%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 27 orang (53.0%), yang menjawab kurang setuju 2 orang (3.9%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 5 orang (9.8%) merupakan nilai minimum. Jawaban responden yang termasuk katagori setuju sebesar 86,3%, pegawai yang menjawab setuju adalah pegawai yang sudah menerima kesempatan promosi sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan pihak Panca Budi. Dan jawaban responden yang termasuk katagori tidak setuju sebesar 13,7%, Pegawai yang menjawab tidak setuju merupakan pegawai yang merasa terdapat ketidakadilan dalam kebijakan promosi, hal ini dikarenakan mereka belum pernah dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi meskipun sudah memenuhi persyaratan promosi sehingga pegawai merasa adanya ketidakadilan pada beberapa promosi jabatan tertentu.
- g. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Penyelia (supervisor) mampu mengarahkan pegawai dengan baik dijawab oleh pegawai sebanyak 19 orang (37.3%) menjawab



sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 24 orang (47.1%), yang menjawab kurang setuju 1 orang (1.9%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 7 orang (13.7%) merupakan nilai minimum. Jawaban responden yang termasuk katagori setuju sebesar 84,4%. Hal ini berarti penyelia (supervisor) mampu mengarahkan sebagian besar pegawai untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tupoksinya. Jawaban responden yang termasuk katagori tidak setuju sebesar 15,6% Pegawai yang menjawab tidak setuju adalah pegawai yang jarang diberi arahan oleh pimpinan secara langsung, namun mereka lebih sering diberi sanksi atas kesalahan dalam bekerja.

- h. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Penyelia (supervisor) dapat bekerjasama dengan pegawai secara baik dijawab oleh pegawai sebanyak 16 orang (31.4%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 27 orang (53.0%), yang menjawab kurang setuju 2 orang (3.9%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang (11.7%) merupakan nilai minimum. Jawaban responden yang termasuk katagori setuju sebesar 84,4%. Hal ini menunjukkan bahwa penyelia dapat bekerjasama dengan pegawai secara baik, penyelia mampu berkomunikasi dengan baik terhadap bawahannya. Jawaban responden yang termasuk katagori tidak setuju sebesar 17,6% Pegawai yang menjawab tidak setuju adalah pegawai yang sering menerima sanksi dari penyelia tanpa adanya pengarahan ataupun koordinasi. Hal ini menunjukkan kurangnya kerjasama yang baik antara pegawai dengan penyeliannya.
- i. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Saya dapat berinteraksi dengan baik kepada sesama rekan kerja dijawab oleh pegawai sebanyak 18 orang (35.3%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 28 orang (55.0%), yang menjawab kurang setuju 1 orang (1.9%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 4 orang (7.8%) merupakan nilai minimum. Jawaban responden yang termasuk katagori setuju sebesar 90,3%. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai panca Budi dapat berinteraksi dengan baik kepada sesama rekan kerja, mereka saling berkomunikasi dan saling membantu bila ada rekan yang membutuhkan bantuan. Jawaban responden yang termasuk

katagori tidak setuju sebesar 9,7%, Berdasarkan wawancara diketahui bahwa pegawai yang tidak dapat berinteraksi dengan baik adalah pegawai yang selalu menutup diri dari yang lain. Memiliki sifat yang kurang terbuka sehingga kurang bisa berinteraksi dengan pegawai yang lain.

- j. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Saya tidak menemukan kesulitan dalam bekerjasama dengan rekan kerja saya dijawab oleh pegawai sebanyak 18 orang (35.3%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 25 orang (49.1%), yang menjawab kurang setuju 1 orang (1.9%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 7 orang (13.7%) merupakan nilai minimum. Jawaban responden yang termasuk katagori setuju sebesar 84,4%. Hal ini berarti sebagian besar pegawai Panca Budi mampu bekerjasama dengan baik kepada sesama rekan kerja, mereka saling bekerjasama demi tercapainya tujuan lembaga. Jawaban responden yang termasuk katagori tidak setuju sebesar 15,6%, hal ini disebabkan karena pegawai merasa tidak sepemikiran dengan rekan kerjanya sehingga kurang mampu berkomunikasi dengan baik.

Berdasarkan seluruh jawaban responden dapat ditarik kesimpulan bahwa rata-rata pegawai menjawab setuju atas pertanyaan pada variabel kepuasan kerja. Dimensi gaji dengan persentase setuju terbanyak sebesar 90,2% butir pertanyaan no 1 yang merupakan nilai mean tertinggi 4,20 menunjukkan bahwa pegawai yang menjawab setuju adalah pegawai yang sudah mengerjakan pekerjaan dengan baik sesuai standar dan pegawai yang selalu berprestasi, serta pegawai merasa Panca Budi sudah memberikan gaji yang sesuai dengan kontribusinya. Dan persentase tidak setuju terbanyak dalam dimensi gaji sebesar 15,6% butir pertanyaan no 2, Hal ini dikarenakan pernah beberapa kali terjadi keterlambatan waktu penggajian pada beberapa bagian tertentu, disebabkan oleh tanggal yang ditentukan untuk distribusi gaji jatuh pada hari sabtu atau minggu, sehingga terjadi penundaan penggajian. Karena sistem gaji di Panca Budi sudah melalui transfer ke rekening masing-masing. Dimensi pekerjaan dengan persentase setuju terbanyak sebesar 86,3% butir pertanyaan no 4, hal ini menunjukkan pegawai yang mempunyai keahlian di bidangnya dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dari atasannya. Dan persentase tidak setuju terbanyak dalam dimensi pekerjaan sebesar

15,6% pada butir no 3, dikarenakan pegawai yang merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan adalah pekerjaan yang monoton setiap harinya, sehingga mereka merasa bahwa pekerjaan mereka kurang menarik. Selanjutnya dimensi promosi dengan persentase setuju terbanyak sebesar 90,3% butir pertanyaan no 5, hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang mendapatkan promosi sesuai dengan keahliannya. Hal ini berarti Panca Budi memberikan kesempatan kepada semua pegawai untuk mendapatkan kesempatan promosi jabatan. Dan persentase tidak setuju terbanyak dalam dimensi promosi sebesar 15,7% pada butir no 6, hal ini dikarenakan pegawai yang merasa terdapat ketidakadilan dalam kebijakan promosi, hal ini dikarenakan mereka belum pernah dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi meskipun sudah memenuhi persyaratan promosi sehingga pegawai merasa adanya ketidakadilan pada beberapa promosi jabatan tertentu. Dimensi supervisi dengan persentase setuju terbanyak sebesar 84,4% pada butir no 7, Hal ini berarti penyelia (supervisor) mampu mengarahkan sebagian besar pegawai untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tupoksinya. Dan persentase tidak setuju terbanyak dalam dimensi supervisi sebesar 15,7% pada butir no 8 yang merupakan nilai mean tertinggi sebesar 4,04 dikarenakan pegawai sering menerima sanksi dari penyelia tanpa adanya pengarahan ataupun koordinasi. Hal ini menunjukkan kurangnya kerjasama yang baik antara pegawai dengan penyeliannya. Dimensi rekan kerja dengan persentase setuju terbanyak sebesar 90,2% pada butir no 9, Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Panca Budi dapat berinteraksi dengan baik kepada sesama rekan kerja, mereka saling berkomunikasi dan saling membantu bila ada rekan yang membutuhkan bantuan. Dan persentase tidak setuju terbanyak dalam dimensi rekan kerja sebesar 15,7% merupakan butir no 10, hal ini dikarenakan pegawai merasa tidak sepemikiran dengan rekan kerjanya sehingga kurang mampu berkomunikasi dengan baik.

#### **4.1.3.4. Penjelasan Responden Atas Kinerja (Y)**

Pada pembahasan ini akan dijelaskan mengenai persepsi responden terhadap Kinerja Pegawai dapat dijelaskan berdasarkan tabel berikut ini.

**Tabel 4.9.**  
**Persepsi Responden Terhadap Kinerja**

No	Indikator	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Mean	Std Dev	MIN	MAX
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
<b>Dimensi Kualitas Pekerjaan</b>															
1.	Ketelitian	17	33	29	56	22	39	33	59	00	00	4.18	.107	2	5
2.	Standar kerja	12	23	34	66	55	98	00	00	00	00	4.14	.079	3	5
<b>Dimensi Kecepatan</b>															
3.	Efektivitas waktu	17	33	29	56	11	20	44	78	00	00	4.16	.113	2	5
4.	Pencapaian target	16	33	29	56	55	98	11	19	00	00	4.20	.097	2	5
<b>Dimensi Prakarsa</b>															
5.	Kreativitas	18	33	29	56	22	39	23	39	00	00	4.20	.101	2	5
6.	Pemanfaatan waktu luang	13	25	33	64	55	98	00	00	00	00	4.16	.081	3	5
<b>Dimensi Kemampuan</b>															
7.	Harapan	15	29	32	62	11	20	33	59	00	00	4.16	.102	2	5
8.	Praktis dan rapi	16	33	31	58	00	00	44	78	00	00	4.18	.111	2	5
<b>Dimensi Komunikasi</b>															
9.	Komunikasi dengan atasan	17	33	29	56	11	20	44	78	00	00	4.16	.113	2	5
10.	Komunikasi dengan rekan kerja.	13	25	33	64	44	78	11	20	00	00	4.14	.089	2	5

Sumber : Hasil Penelitian, 2015 (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat dijelaskan bahwa :

- a. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Saya selalu teliti dalam melaksanakan tugas yang diberikan dijawab oleh pegawai sebanyak 17 orang (33.3%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 29 orang (56.9%), yang menjawab kurang setuju ada 2 orang (3.9%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 3 orang (5.9%) merupakan nilai minimum. Jawaban responden yang termasuk katagori setuju sebesar 90,2%, Berdasarkan jawaban responden diketahui bahwa mayoritas pegawai selalu teliti dalam melaksanakan tugas yang diberikan, hal ini ditunjukkan dari sikap pegawai yang melakukan pengecekan ulang atas pekerjaan yang sudah diselesaikannya. Namun masih terdapat pegawai yang menjawab tidak setuju sebesar 9,8%, hal ini disebabkan oleh pegawai tersebut tidak memiliki manajemen waktu yang baik sehingga sering menyelesaikan pekerjaan secara terburu-buru untuk mencapai target agar pekerjaan cepat selesai. Sehingga terkadang mereka kurang teliti dalam melaksanakan tugasnya.
- b. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Saya berusaha memberikan hasil kerja sesuai dengan standar pekerjaan dijawab oleh pegawai sebanyak 12 orang (23.5%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 34 orang (66.7%), yang menjawab kurang setuju sebanyak 5 orang (9.8%) merupakan nilai minimum dan yang menjawab tidak setuju tidak ada (0.0%). Jawaban responden yang termasuk katagori setuju sebesar 90,2%, pegawai yang menjawab setuju adalah pegawai yang sudah menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasan sudah sesuai dengan standar kerja di perguruan sehingga hasil kerja pegawai menjadi baik dan maksimal. Dan jawaban responden yang termasuk katagori kurang setuju sebesar 9,8%, hal ini disebabkan oleh beberapa pegawai yang tidak memahami dengan baik seperti apa standar pekerjaan yang ditetapkan pihak Panca Budi. Pegawai hanya mengerjakan tugas yang diembankan harus selesai sebelum target tercapai tanpa melihat hasilnya apakah sudah baik atau belum.
- c. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Saya dapat menyelesaikan tugas yang diberikan tepat waktu dijawab oleh pegawai sebanyak 17 orang (33.3%) menjawab sangat setuju

merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 29 orang (56.9%), yang menjawab kurang setuju ada 1 orang (1.9%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 4 orang (7.8%) merupakan nilai minimum. Jawaban responden yang termasuk katagori setuju sebesar 90,2%, hal ini terlihat dari pegawai sudah dapat menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai dengan deadline. Namun masih ada pegawai yang menjawab tidak setuju sebesar 9,7%, pegawai yang menjawab tidak setuju adalah pegawai yang sering menunda pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan sehingga hasil kerjanya tidak maksimal.

- d. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan dijawab oleh pegawai sebanyak 16 orang (31.4%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 29 orang (56.9%), yang menjawab kurang setuju sebanyak 5 orang (9.8%) dan yang menjawab tidak setuju ada 1 orang (1.9%) merupakan nilai minimum. Jawaban responden yang termasuk katagori setuju sebesar 88,3%, hal ini menunjukkan pegawai sudah pegawai sudah mampu memberikan hasil kerja yang maksimal kepada perguruan sesuai dengan target yang diberikan oleh atasan. Dan jawaban responden yang termasuk katagori tidak setuju sebesar 11,7%. Yang menjawab kurang setuju adalah pegawai yang sering tidak menyelesaikan pekerjaan sesuai target, hal ini disebabkan oleh ada beberapa pegawai yang diberi tugas beban kerja melebihi tupoksinya.
- e. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Saya dapat memberikan ide-ide untuk menunjang tercapainya tujuan dijawab oleh pegawai sebanyak 18 orang (35.3%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 29 orang (56.9%), yang menjawab kurang setuju ada 2 orang (3.9%) dan yang menjawab tidak setuju ada 2 orang (3.9%) merupakan nilai minimum. Jawaban responden yang termasuk katagori setuju sebesar 92,2%. Hal ini terlihat pada pegawai yang dapat memberikan ide-ide yang menunjang tercapainya tujuan, seperti ide pegawai untuk membuat seminar atau workshop berkaitan dengan bidang pekerjaan mereka. Dan jawaban responden yang termasuk katagori tidak setuju sebesar 7,8%. Hal ini terjadi pada pegawai yang kurang memberikan ide-ide atau gagasan kepada perguruan atau

atasan. Pegawai ini hanya mampu menerima pekerjaan dan menyelesaikannya namun tidak pernah memberikan ide-ide baru untuk perbaikan perguruan.

- f. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Saya memanfaatkan waktu luang untuk melakukan pekerjaan lain dijawab oleh pegawai sebanyak 13 orang (25.5%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 33 orang (64.7%), yang menjawab kurang setuju sebanyak 5 orang (9.8%) merupakan nilai minimum dan yang menjawab tidak setuju tidak ada (0.0%). Jawaban responden yang termasuk katagori setuju sebesar 90,2%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai mampu memanfaatkan waktu luang mereka untuk melakukan pekerjaan lain diluar dari pekerjaan pokoknya. Jawaban responden yang termasuk katagori kurang setuju sebesar 9,8%. Pegawai yang menjawab kurang setuju adalah pegawai yang tidak memanfaatkan waktu luang untuk bekerja melainkan melakukan aktivitas lain diluar pekerjaannya.
- g. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Saya mampu menyelesaikan setiap pekerjaan sesuai harapan pimpinan dijawab oleh pegawai sebanyak 15 orang (29.4%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 32 orang (62.7%), yang menjawab kurang setuju ada 1 orang (1.9%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 3 orang (5.9%) merupakan nilai minimum. Jawaban responden yang termasuk katagori setuju sebesar 92,2%, hal ini terlihat dari pegawai sudah mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan harapan pimpinan. dan jawaban responden yang termasuk katagori tidak setuju sebesar 7,8%, pegawai yang menjawab tidak setuju adalah pegawai yang kurang memberikan hasil kerja yang baik kepada pimpinan. Hal ini terjadi dikarenakan pegawai tidak mempunyai prestasi sesuai dengan bidangnya.
- h. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan praktis dan rapi dijawab oleh pegawai sebanyak 16 orang (31.4%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 31 orang (60.8%), yang menjawab kurang setuju tidak ada (0.0%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 4 orang (7.8%) merupakan nilai minimum. Jawaban responden yang

termasuk katagori setuju sebesar 92,2%, pegawai yang menjawab setuju adalah pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan praktis dan rapi, yang ditunjukkan dari sikap pegawai yang melakukan efisiensi waktu dan menyusun dokumen pekerjaan sesuai dengan *filling cabinet*. Dan jawaban responden yang termasuk katagori tidak setuju sebesar 7,8%, hal ini menunjukkan bahwa beberapa pegawai masih belum menyelesaikan pekerjaannya dengan rapi sesuai dengan *filling cabinet*.

- i. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Saya mampu berkomunikasi dengan baik terhadap atasan/pimpinan dijawab oleh pegawai sebanyak 17 orang (33.3%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 29 orang (56.9%), yang menjawab kurang setuju ada 1 orang (1.9%) dan yang menjawab tidak setuju sebanyak 4 orang (7.8%) merupakan nilai minimum. Jawaban responden yang termasuk katagori setuju sebesar 90,2%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Panca Budi mampu berkomunikasi dengan baik kepada atasan atau pimpinan. Dan jawaban responden yang termasuk katagori setuju sebesar 9,7%, Pegawai yang menjawab tidak setuju dikarenakan mereka enggan untuk berkomunikasi dengan atasan/pimpinan, hal ini disebabkan atasan atau pimpinan kurang berkomunikasi langsung dengan pegawainya sehingga interaksi antara pegawai dengan pimpinan kurang efektif.
- j. Persepsi responden terhadap butir pertanyaan Saya mampu berkomunikasi dengan baik terhadap sesama rekan kerja dijawab oleh pegawai sebanyak 13 orang (25.5%) menjawab sangat setuju merupakan nilai maksimum, yang menjawab setuju sebanyak 33 orang (64.7%), yang menjawab kurang setuju sebanyak 4 orang (7.8%) dan yang menjawab tidak setuju ada 1 orang (1.9%) merupakan nilai minimum. Berdasarkan jawaban responden diketahui bahwa responden paling banyak menjawab setuju sebesar 90,2%, itu artinya mayoritas responden mampu berkomunikasi dengan baik terhadap sesama rekan kerja, khususnya yang berkaitan dengan kebutuhan data tertentu yang melibatkan bidang pekerjaan rekan kerjanya. Namun masih terdapat responden yang menjawab kurang setuju sebesar 9,7%, umumnya pegawai yang memiliki komunikasi kurang baik adalah



pegawai yang berusia muda dan memiliki sikap menutup diri (*Introfert*) yang cenderung suka bekerja dalam kondisi tenang, sehingga ia kurang bersosialisasi dengan pegawai yang lain.

Berdasarkan seluruh jawaban responden dapat ditarik kesimpulan bahwa rata-rata pegawai menjawab setuju atas pertanyaan pada variabel kinerja. Dimensi kualitas dengan persentase setuju terbanyak sebesar 90,2% pada butir no 1 dan 2 menunjukkan bahwa mayoritas pegawai selalu teliti dalam melaksanakan tugas yang diberikan, hal ini ditunjukkan dari sikap pegawai yang melakukan pengecekan ulang atas pekerjaan yang sudah diselesaikannya. Dan pegawai yang sudah menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasan sudah sesuai dengan standar kerja di perguruan sehingga hasil kerja pegawai menjadi baik dan maksimal. Dimensi kualitas dengan persentase tidak setuju terbanyak sebesar 9,8% pada butir no 1 dan 2 dan merupakan nilai mean terendah sebesar 4,14 yang menunjukkan pegawai tersebut tidak memiliki manajemen waktu yang baik sehingga sering menyelesaikan pekerjaan secara terburu-buru untuk mencapai target agar pekerjaan cepat selesai. Sehingga terkadang mereka kurang teliti dalam melaksanakan tugasnya. Dan beberapa pegawai yang tidak memahami dengan baik seperti apa standar pekerjaan yang ditetapkan pihak Panca Budi. Pegawai hanya mengerjakan tugas yang diembankan harus selesai sebelum target tercapai tanpa melihat hasilnya apakah sudah baik atau belum. Selanjutnya pada dimensi kecepatan dengan persentase setuju sebesar 90,2% pada butir no 3 dan 4 hal ini terlihat dari pegawai sudah dapat menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai dengan deadline. Serta menunjukkan pegawai sudah pegawai sudah mampu memberikan hasil kerja yang maksimal kepada perguruan sesuai dengan target yang diberikan oleh atasan. Dimensi kecepatan dengan persentase tidak setuju terbanyak sebesar 11,8% dengan nilai mean tertinggi 4,20 pada butir no 4 yang menunjukkan pegawai yang sering tidak menyelesaikan pekerjaan sesuai target, hal ini disebabkan oleh ada beberapa pegawai yang diberi tugas beban kerja melebihi tupoksinya. Dimensi prakarsa dengan persentase setuju sebesar 90,2% pada butir no 5 dan 6 Hal ini terlihat pada pegawai yang dapat memberikan ide-ide yang menunjang tercapainya tujuan, seperti ide pegawai untuk membuat seminar atau workshop berkaitan dengan bidang pekerjaan mereka. Dan pegawai mampu memanfaatkan waktu luang mereka untuk melakukan pekerjaan lain diluar dari

pekerjaan pokoknya dengan nilai mean tertinggi 4,20 pada butir no 5.

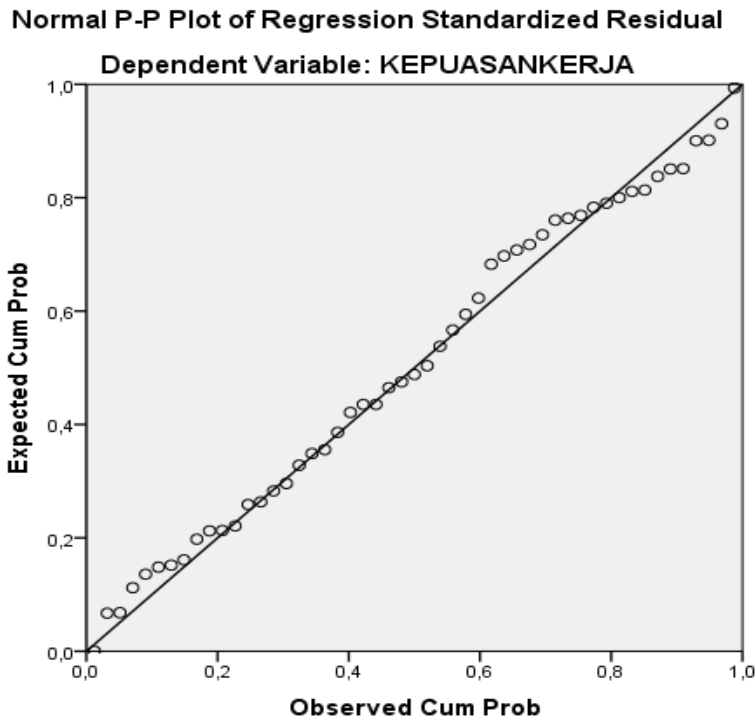
Dimensi prakarsa dengan persentase tidak setuju terbanyak sebesar 9,8% pada butir no 5 dan 6 yang menunjukkan pegawai yang kurang memberikan ide-ide atau gagasan kepada perguruan atau atasan. Pegawai ini hanya mampu menerima pekerjaan dan menyelesaikannya namun tidak pernah memberikan ide-ide baru untuk perbaikan perguruan, serta pegawai yang tidak memanfaatkan waktu luang untuk bekerja melainkan melakukan aktivitas lain diluar pekerjaannya. Kemudian dimensi kemampuan dengan persentase setuju sebesar 92,1% pada butir no 7 dan 8 yang menunjukkan pegawai sudah mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan harapan pimpinan. Dan pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan praktis dan rapi, yang ditunjukkan dari sikap pegawai yang melakukan efisiensi waktu dan menyusun dokumen pekerjaan sesuai dengan *filling cabinet*. Dimensi kemampuan dengan persentase tidak setuju terbanyak sebesar 7,9% pada butir no 7 menunjukkan pegawai yang kurang memberikan hasil kerja yang baik kepada pimpinan. Hal ini terjadi dikarenakan pegawai tidak mempunyai prestasi sesuai dengan bidangnya. Dimensi komunikasi dengan persentase setuju terbanyak sebesar 90,2% pada butir no 9 dan 10 yang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Panca Budi mampu berkomunikasi dengan baik kepada atasan atau pimpinan. Serta mayoritas responden mampu berkomunikasi dengan baik terhadap sesama rekan kerja, khususnya yang berkaitan dengan kebutuhan data tertentu yang melibatkan bidang pekerjaan rekan kerjanya. Dan dimensi komunikasi dengan persentase tidak setuju terbanyak sebesar 9,8% pada butir no 9 dan 10 dengan nilai mean terendah 4,14 pada butir 10, yang menunjukkan pegawai enggan untuk berkomunikasi dengan atasan/pimpinan, hal ini disebabkan atasan atau pimpinan kurang berkomunikasi langsung dengan pegawainya sehingga interaksi antara pegawai dengan pimpinan kurang efektif. Serta pegawai yang memiliki komunikasi kurang baik adalah pegawai yang berusia muda dan memiliki sikap menutup diri (*Introfert*) yang cenderung suka bekerja dalam kondisi tenang, sehingga ia kurang bersosialisasi dengan pegawai yang lain.dengan nilai mean terendah 4,14 pada butir 10.

#### **4.1.4. Analisis Statistik Inferensial**

##### **4.1.4.1. Pengujian Asumsi Klasik Sub Struktur I**

###### **a. Hasil Uji Normalitas**

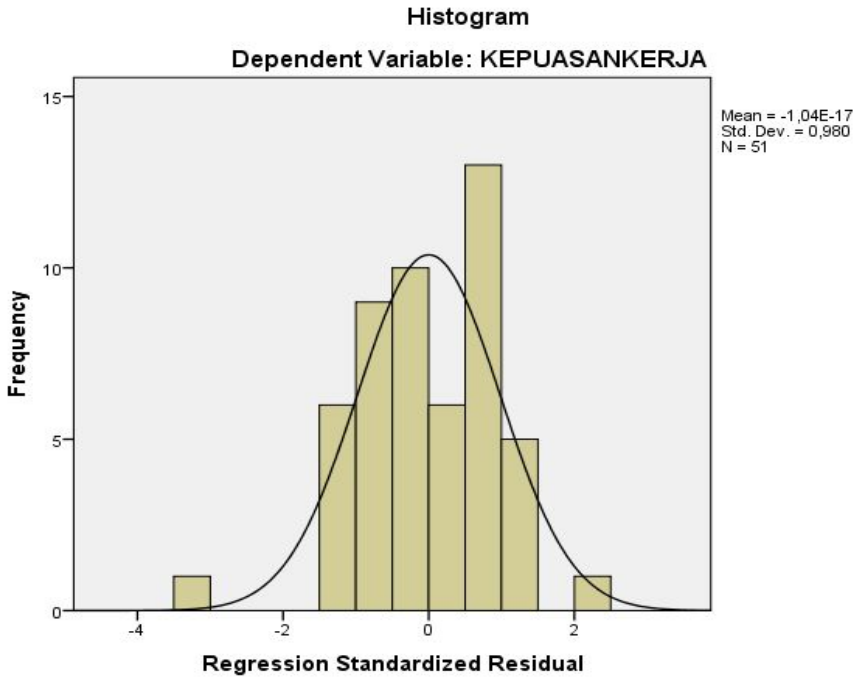
Uji normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan uji normality plot dengan melihat grafik P-Plot. Dasar pengambilan keputusan yakni jika data menyebar disekitar diagonal dan mengikuti arah garis diagonal (tidak terpenjar jauh dari garis diagonal), maka model jalur memenuhi asumsi normalitas. Selain itu, tampilan grafik Histogram juga memberikan pola distribusi normal karena menyebar secara merata ke kiri dan ke kanan. Hasil uji normalitas yang dilakukan melalui program SPSS ditunjukkan oleh Gambar 4.2 berikut:



Sumber: Hasil Penelitian, 2015 (Data diolah)

**Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas P-Plot Sub Struktur I**

Berdasarkan Gambar 4.2 gambar P-P Plot menunjukkan bahwa sebaran *standarrized residual* terdistribusi merata di sepanjang garis diagonal. Hal ini membuktikan bahwa data yang dipergunakan dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas, sehingga dapat dijadikan sebagai indikator pengukuran variabel penelitian.



Sumber: Hasil Penelitian, 2015 (Data diolah)

**Gambar 4.3 Grafik Histogram Sub Struktur I**

Pada Gambar 4.3 menjelaskan histogram terlihat bahwa garis dan histogramnya melintang dari kiri ke kanan. Gambar ini menunjukkan bahwa data yang telah diolah sudah terdistribusi secara normal.

**b. Hasil Uji Multikolinearitas**

Multikolinearitas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi signifikan antara variabel bebasnya. Jika terdapat gejala multikolinearitas relatif sempurna maka penafsiran lewat kuadrat terkecil menjadi tak tertentu dan variansi serta standar deviasinya menjadi tak terdefiniskan. Hal tersebut menyebabkan meningkatnya penyimpangan mengenai ketepatan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat.

Dari data hasil analisis hipotesis diperoleh nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) sebagai berikut :

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Multikolinearitas Sub Struktur I *Coefficients*<sup>a</sup>**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1		
MOTIVASI	,781	1,280
PENGEMBANGANKARIR	,781	1,280

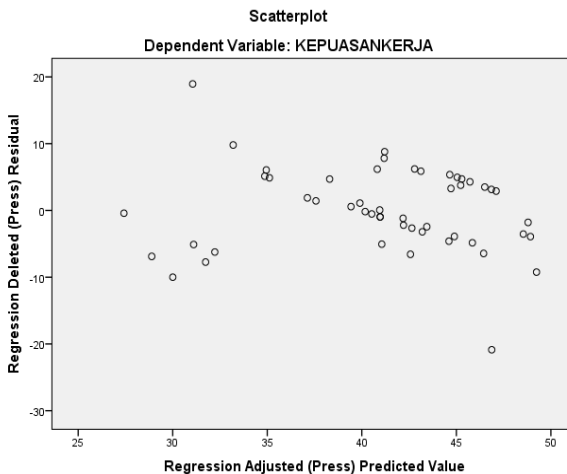
a. *Dependent Variable*: KEPUASANKERJA

Sumber: Hasil Penelitian, 2015 (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas diketahui bahwa nilai VIF untuk variabel bebas yaitu Motivasi dan Pengembangan Karir lebih kecil dari 10 ( $VIF < 10$ ), sedangkan nilai *tolerance*-nya mendekati 1. Dengan demikian, persamaan Analisis Regresi Linear Berganda terbebas dari asumsi multikolinearitas.

**c. Hasil Uji Heterokedastisitas**

Uji heteroskedasitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homokedastisitas, sebaliknya jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Dengan pengolahan SPSS, maka diperoleh hasil sebagai berikut :



Sumber: Hasil Penelitian, 2015 (Data Diolah)

**Gambar 4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas Sub Struktur I**

Berdasarkan Gambar 4.4. memperlihatkan bahwa sebagian besar titik menyebar di seputar titik nol sumbu Y. Hal ini berarti bahwa persamaan Analisis Regresi Linear Berganda terbebas dari asumsi heteroskedastisitas dan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah bersumber dari data yang terdistribusi normal.

**4.1.4.2. Hasil Analisis Jalur (Path Analysis) Sub Struktur Pertama**  
**(  $Z = b_1ZX_1 + b_2ZX_2 + E_1$  )**

**4.1.4.2.1. Uji Parsial (Uji t) Hasil Analisis Output Regresi Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja**

Langkah berikutnya didalam analisis jalur adalah pendugaan parameter atau perhitungan koefesien jalur. Pengujian pengaruh secara parsial antara variabel bebas dan variabel terikat menggunakan perbandingan nilai t hitung dan nilai t tabel atau nilai signifikansi dan nilai alpha (α). Untuk menentukan besarnya pengaruh langsung motivasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel *standardized coefficient (beta)* sebagai berikut:

**Tabel 4.11.**

**Hasil Uji t (Coefficients) Sub Struktur Pertama *Coefficients*<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	10,002	4,658		2,147	,037
1 MOTIVASI	,339	,110	,361	3,090	,003
PENGEMBANGANKARI R	,435	,112	,453	3,873	,000

a. *Dependent Variable: KEPUASANKERJA*

Sumber: Hasil Penelitian, 2015 (Data Diolah)

Berdasarkan hasil tabel diatas dapat dijelaskan bahwa :

**a. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja**

Pengujian dilakukan untuk menentukan signifikan atau tidak signifikan nilai koefisien regresi (  $b_1$  ). Berdasarkan Tabel 4.11 diatas diperoleh bahwa nilai  $t_{hitung} = 3.090$  dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan nilai  $t_{tabel} = 2.021$ . Dari perbandingan antara  $t_{hitung}$  dengan

$t_{tabel}$  menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( 3.090 > 2.021) atau nilai signifikansi = 0.003 < alpha = 5%. Sesuai dengan kriteria penerimaan dan penolakan, maka hipotesis yang diajukan diterima. Dengan demikian dinyatakan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Besarnya pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada *standardized coefficient (beta)* sebesar 0.361 atau 36,1% artinya setiap peningkatan motivasi yang baik, maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebanyak 0.361.

**b. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja**

Pengujian dilakukan untuk menentukan signifikan atau tidak signifikan nilai koefisien regresi (  $b_2$  ). Berdasarkan Tabel 4.11 diatas diperoleh bahwa nilai  $t_{hitung} = 3.873$  dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan nilai  $t_{tabel} = 2.021$ . Dari perbandingan antara  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( 3.873 > 2.021) atau nilai signifikansi = 0.000 < alpha = 5%. Sesuai dengan kriteria penerimaan dan penolakan, maka hipotesis yang diajukan diterima. Dengan demikian dinyatakan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Besarnya pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada *standardized coefficient (beta)* sebesar 0.453 atau 45,3% artinya setiap peningkatan pengembangan karir yang baik, maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebanyak 0.453.

**4.1.4.2.2. Uji Serempak (Uji F) Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja**

Uji regresi linear berganda (serempak) dimana pengujian ini untuk menentukan signifikan atau tidak signifikan nilai koefisien regresi (  $b_1, b_2$  ) terhadap kepuasan kerja (Z). berikut hasil output regresi yang telah diolah menggunakan program SPSS :

**Tabel 4.12.**  
**Hasil Uji F ( ANOVA ) Sub Struktur Pertama**

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1551,356	2	775,678	22,875	,000 <sup>b</sup>
Residual	1627,624	48	33,909		
Total	3178,980	50			

a. *Dependent Variable:* KEPUASANKERJA

b. *Predictors: (Constant), PENGEMBANGANKARIR, MOTIVASI*

Sumber: Hasil Penelitian, 2015 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 4.12 diperoleh bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 22,875 dengan tingkat signifikan 0,000 lebih kecil dari alpha 0,05 (5%).  $F_{hitung}$  yang dihasilkan sebesar 22,875 lebih besar dari pada  $F_{tabel}$  yaitu 2,79 ( $F_{hitung} > F_{tabel}$ ).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara serempak variabel motivasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan.

Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat adalah dengan menggunakan uji koefisien determinasi R berikut pada Tabel 4.13.

**Tabel 4.13.**  
**Determinasi ( Model Summary ) Sub Struktur Pertama**

<i>Model Summary<sup>b</sup></i>				
<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	,699 <sup>a</sup>	,488	,467	5,823

a. *Predictors: (Constant), PENGEMBANGANKARIR, MOTIVASI*

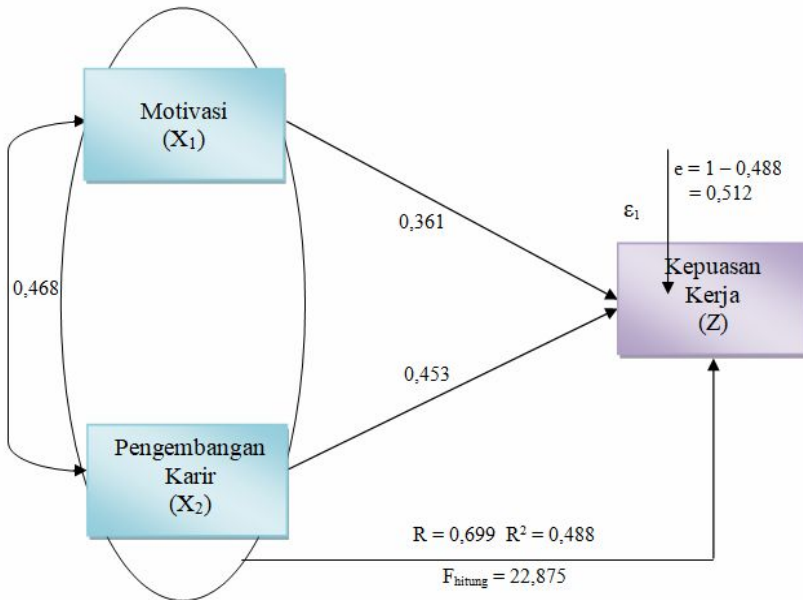
b. *Dependent Variable: KEPUASANKERJA*

Sumber: Hasil Penelitian, 2015 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 4.13 terlihat bahwa Koefisien determinasi (*R Square*) pengaruh variabel motivasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,488 atau 48,8%. Artinya sebesar 48,8% menunjukkan kemampuan variabel motivasi dan pengembangan karir dalam menjelaskan variasi atau pengaruhnya yang terjadi pada kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 51,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini, misalnya lingkungan kerja, budaya organisasi, insentif dan lain-lain.

Hasil output SPSS dapat digambarkan jalur sub struktur pertama sebagai berikut





**Gambar 4.5 Hasil Estimasi Jalur Sub Struktur pertama**

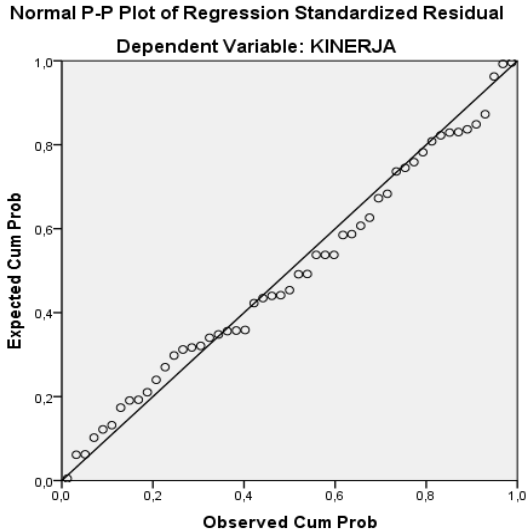
Adapun sub struktur pertama pengaruh motivasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan adalah sebagai berikut:

$$Z = 0.361 X_1 + 0.453 X_2 + 0.512 \varepsilon_1$$

#### 4.1.4.3. Pengujian Asumsi Klasik Sub Struktur II

##### a. Hasil Uji Normalitas

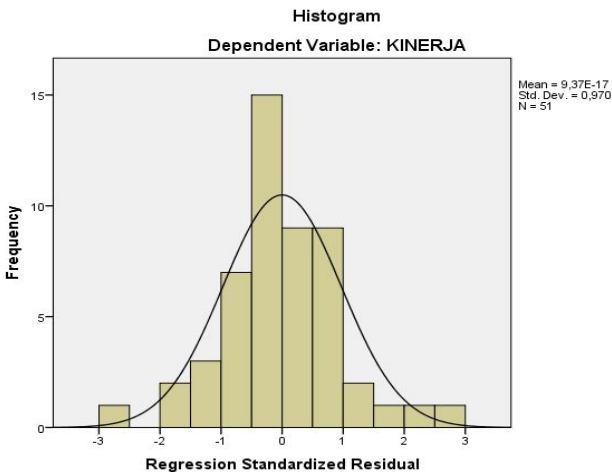
Uji normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan uji normality plot dengan melihat grafik P-Plot. Dasar pengambilan keputusan yakni jika data menyebar disekitar diagonal dan mengikuti arah garis diagonal (tidak terpenjar jauh dari garis diagonal), maka model jalur memenuhi asumsi normalitas. Selain itu, tampilan grafik Histogram juga memberikan pola distribusi normal karena menyebar secara merata ke kiri dan ke kanan. Hasil uji normalitas yang dilakukan melalui program SPSS ditunjukkan oleh Gambar 4.6 berikut:



Sumber: Hasil Penelitian, 2015 (Data diolah)

**Gambar 4.6 Hasil Uji Normalitas P-Plot Sub Struktur II**

Berdasarkan Gambar 4.6 gambar P-P Plot menunjukkan bahwa sebaran *standarrized residual* terdistribusi merata di sepanjang garis diagonal. Hal ini membuktikan bahwa data yang dipergunakan dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas, sehingga dapat dijadikan sebagai indikator pengukuran variabel penelitian.



Sumber: Hasil Penelitian, 2015 (Data diolah)

**Gambar 4.7 Grafik Histogram Sub Struktur II**

Pada Gambar 4.7 menjelaskan histogram terlihat bahwa garis dan histogramnya melintang dari kiri ke kanan. Gambar ini menunjukkan bahwa data yang telah diolah sudah terdistribusi secara normal.

**b. Hasil Uji Multikolinearitas**

Multikolinearitas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi signifikan antara variabel bebasnya. Jika terdapat gejala multikolinearitas relatif sempurna maka penafsiran lewat kuadrat terkecil menjadi tak tertentu dan variansi serta standar deviasinya menjadi tak terdefiniskan. Hal tersebut menyebabkan meningkatnya penyimpangan mengenai ketepatan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat.

Dari data hasil analisis hipotesis diperoleh nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)* sebagai berikut :

**Tabel 4.14.**

**Hasil Uji Multikolinearitas Sub Struktur II *Coefficients*<sup>a</sup>**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
	<i>(Constant)</i>	
1	MOTIVASI	,652
	PENGEMBANGANKARIR	,595
	KEPUASANKERJA	,512

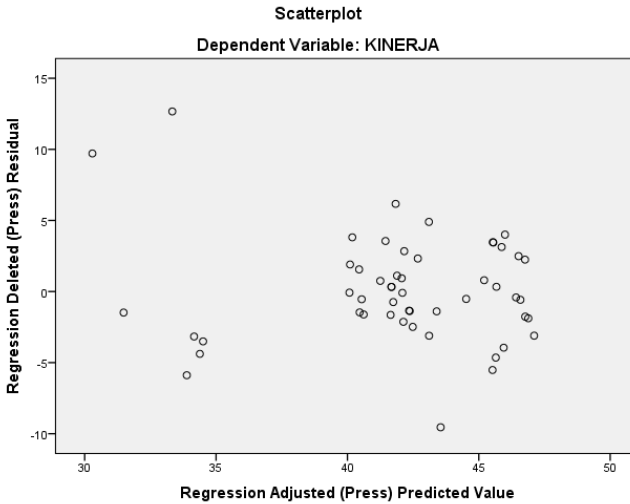
a. *Dependent Variable*: KINERJA

Sumber: Hasil Penelitian, 2015 (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.14. di atas diketahui bahwa nilai VIF untuk variabel bebas yaitu Motivasi dan Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Pegawai lebih kecil dari 10 ( $VIF < 10$ ), sedangkan nilai *tolerance*-nya mendekati 1. Dengan demikian, persamaan Analisis Regresi Linear Berganda terbebas dari asumsi multikolinearitas

**c. Hasil Uji Heterokedastisitas**

Uji heteroskedasitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homokedastisitas, sebaliknya jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Dengan pengolahan SPSS, maka diperoleh hasil sebagai berikut :



Sumber: Hasil Penelitian, 2015 (Data Diolah)

**Gambar 4.8 Hasil Uji Heteroskedastisitas Sub Struktur II**

Berdasarkan Gambar 4.8. memperlihatkan bahwa sebagian besar titik menyebar di seputar titik nol sumbu Y. Hal ini berarti bahwa persamaan Analisis Regresi Linear Berganda terbebas dari asumsi heteroskedastisitas dan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah bersumber dari data yang terdistribusi normal.

#### 4.1.4.4. Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*) Sub Stuktur Kedua

##### 4.1.4.4.1. Uji Parsial ( Uji t ) Hasil Analisis Output Regresi Motivasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Langkah berikutnya didalam analisis jalur adalah pendugaan parameter atau perhitungan koefisien jalur. Pengujian pengaruh secara parsial antara variabel bebas dan variabel terikat menggunakan perbandingan nilai t hitung dan nilai t tabel atau nilai signifikansi dan nilai alpha ( $\alpha$ ). Untuk menentukan besarnya pengaruh langsung motivasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel *standardized coefficient (beta)*. Output *coefisien regresi* program SPSS sebagai berikut:

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji t (Coefficients) Sub Struktur Kedua**

Model	Coefficients <sup>a</sup>					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	T	Sig.	Collinearity Statistics
	B	Std. Error	Beta			Tolerance
	r				VIF	
(Constant)	19,335	2,825		6,845	,000	
MOTIVASI	,380	,070	,430	3,149	,002	,652
1 PENGEMBANGANKARIR	,377	,075	,422	3,029	,000	,595
KEPUASANKERJA	,402	,084	,614	4,809	,000	,512

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: Hasil Penelitian, 2015 (Data Diolah)

Berdasarkan hasil tabel diatas dapat dijelaskan bahwa :

**a. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai**

Pengujian dilakukan untuk menentukan signifikan atau tidak signifikan nilai koefisien regresi ( b3 ). Berdasarkan Tabel 4.15 diatas diperoleh bahwa nilai  $t_{hitung} = 3.149$  dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan nilai  $t_{tabel} = 2.021$ . Dari perbandingan antara  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (  $3.149 > 2.021$  ) atau nilai signifikansi =  $0.002 < \alpha = 5\%$ . Sesuai dengan kriteria penerimaan dan penolakan, maka hipotesis yang diajukan diterima. Dengan demikian dinyatakan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Besarnya pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada *standardized coefficient (beta)* sebesar 0.430 atau 43% artinya setiap peningkatan motivasi yang baik, maka akan meningkatkan kinerja sebanyak 0.430.

**b. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Pengujian dilakukan untuk menentukan signifikan atau tidak signifikan nilai koefisien regresi ( b4 ). Berdasarkan Tabel 4.15 diatas diperoleh bahwa nilai  $t_{hitung} = 4.809$  dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan nilai  $t_{tabel} = 2.021$ . Dari perbandingan antara  $t_{hitung}$  dengan

$t_{tabel}$  menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( 4.809 > 2.021) atau nilai signifikansi = 0.002 < alpha = 5%. Sesuai dengan kriteria penerimaan dan penolakan, maka hipotesis yang diajukan diterima. Dengan demikian dinyatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada *standardized coefficient (beta)* sebesar 0.614 atau 61,4% artinya setiap peningkatan kepuasan kerja yang baik, maka akan meningkatkan kinerja sebanyak 0.614.

**c. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja**

Pengujian dilakukan untuk menentukan signifikan atau tidak signifikan nilai koefisien regresi (  $b_5$  ). Berdasarkan Tabel 4.15 diatas diperoleh bahwa nilai  $t_{hitung} = 3.029$  dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$  dan nilai  $t_{tabel} = 2.021$ . Dari perbandingan antara  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( 3.029 > 2.021) atau nilai signifikansi = 0.000 < alpha = 5%. Sesuai dengan kriteria penerimaan dan penolakan, maka hipotesis yang diajukan diterima. Dengan demikian dinyatakan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Besarnya pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada *standardized coefficient (beta)* sebesar 0.422 atau 42,2% artinya setiap pengembangan karir yang baik, maka akan meningkatkan kinerja sebanyak 0.422.

**4.1.4.4.2. Uji Serempak (Uji F) Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Uji regresi linear berganda (serempak) dimana pengujian ini untuk menentukan signifikan atau tidak signifikan nilai koefisien regresi (  $b_3, b_4, b_5$  ) terhadap kinerja pegawai (Y). berikut hasil output r Tabel 4.16.

**Tabel 4.16.**  
**Hasil Uji F ( ANOVA ) Sub Struktur Kedua**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	828,920	3	276,307	24,284	,000 <sup>b</sup>
	Residual	534,767	47	11,378		
	Total	1363,686	50			

a. *Dependent Variable:* KINERJA

b. *Predictors:* (Constant), KEPUASAN KERJA, MOTIVASI, PENGEMBANGANKARIR

Sumber: Hasil Penelitian, 2015 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 4.16 diperoleh bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 24,284 dengan tingkat signifikan 0,000 lebih kecil dari alpha 0,05 (5%).  $F_{hitung}$  yang dihasilkan sebesar 24,284 lebih besar dari pada  $F_{tabel}$  yaitu 2,79 ( $F_{hitung} 24,284 > F_{tabel} 2,79$ ). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara serempak variabel motivasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan.

Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat adalah dengan menggunakan uji koefisien determinasi R berikut pada Tabel 4.17.

**Tabel 4.17.**

**Determinasi ( Model Summary ) Sub Struktur Kedua**

<i>Model Summary<sup>b</sup></i>				
<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	,780 <sup>a</sup>	,608	,583	3,37313

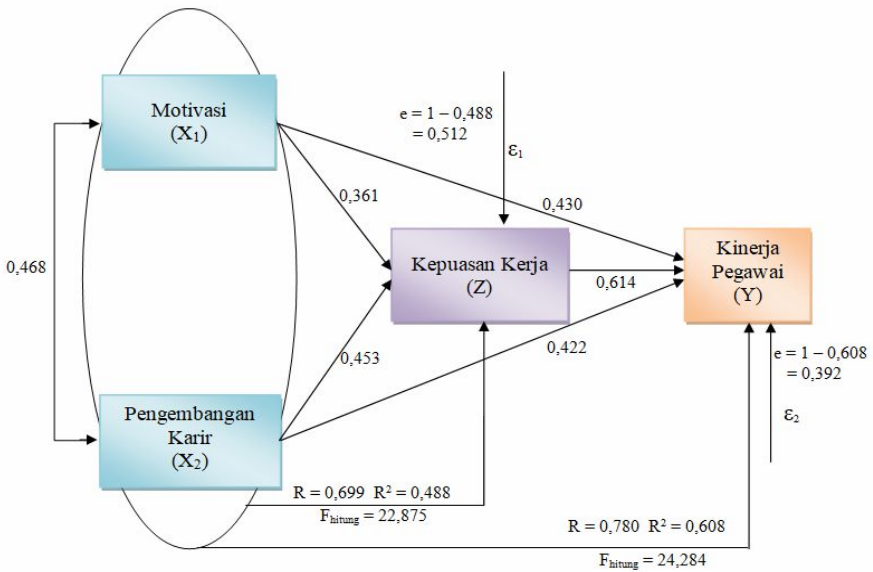
a. *Predictors: (Constant), KEPUASANKERJA, MOTIVASI, PENGEMBANGANKARIR*

b. *Dependent Variable: KINERJA*

Sumber: Hasil Penelitian, 2015 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 4.17 terlihat bahwa Koefisien determinasi (*R Square*) pengaruh variabel motivasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan adalah sebesar 0,608 atau 60,8%. Artinya sebesar 60,8% menunjukkan kemampuan variabel motivasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja dalam menjelaskan variasi atau pengaruhnya yang terjadi pada kinerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan, sedangkan sisanya sebesar 39,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini, misalnya lingkungan kerja, budaya organisasi, insentif, gaya kepemimpinan dan lain-lain.

Hasil output SPSS dapat digambarkan jalur sub struktur kedua sebagai berikut:



**Gambar 4.9 Hasil Estimasi Jalur Sub Struktur Kedua**

Sub struktur kedua pengaruh motivasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan adalah sebagai berikut:

$$Y = 0.430 X_1 + 0.614 Z + 0.422 X_2 + 0.392 \epsilon$$

Riduan dan engkos (2011) berpendapat bahwa salah satu teori untuk pengujian analisis jalur adalah teori *Trimming*. Teori trimming merupakan metode yang digunakan untuk memperbaiki suatu model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model. Model *trimming* terjadi ketika koefisien jalur diuji keseluruhan ternyata ada variabel yang tidak signifikan. Perhitungan koefisien jalur sebagai berikut:

$$\begin{aligned} R1 &= \sqrt{1 - 0,488} \\ &= 0,715 \\ R1 &= \sqrt{1 - 0,608} \\ &= 0,626 \\ Rm^2 &= 1 - (R1^2) (R2^2) \\ Rm^2 &= 1 - (0,715^2) (0,626^2) \end{aligned}$$



$$\begin{aligned} &= 1 - (0,511) (0,392) \\ &= 1 - 0,200 \\ &= 0,800 (80,0\%) \end{aligned}$$

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,800 menunjukkan bahwa 80,0% informasi yang terkandung dalam data dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya sebesar 20,0% dijelaskan oleh error dan variabel lain di luar model. Angka koefisien pada model ini relatif besar sehingga layak dilakukan interpretasi lebih lanjut.

#### **4.1.5. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*) dan Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*) Motivasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

##### **4.1.5.1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)**

Pengaruh langsung dapat dilihat dari nilai beta atau *standardized coefficient* pada tabel *coefficients*. Pengaruh langsung antara variabel ( $X_1, X_2$ ) dengan variabel intervening ( $Z$ ) dan variabel dependen ( $Y$ ).

Pengaruh langsung variabel motivasi terhadap kepuasan kerja ( $X_1 -- Z$ ) = 0.361 atau 36.1%, artinya setiap peningkatan motivasi, maka akan meningkatkan kenaikan kepuasan kerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan sebanyak 0.361 atau 36.1%. Pengaruh langsung variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja ( $X_2 -- Z$ ) = 0.453 atau 45.3%, artinya setiap peningkatan pengembangan karir, maka akan meningkatkan kenaikan kepuasan kerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan sebanyak 0.453 atau 45.3%. Pengaruh langsung variabel motivasi terhadap kinerja ( $X_1 -- Y$ ) = 0.430 atau 43.0%, artinya setiap peningkatan motivasi, maka akan meningkatkan kenaikan kinerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan sebanyak 0.430 atau 43.0%. Pengaruh langsung variabel pengembangan karir terhadap kinerja ( $X_2 -- Y$ ) = 0.422 atau 42.2%, artinya setiap peningkatan pengembangan karir, maka akan meningkatkan kenaikan kinerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan sebanyak 0.422 atau 42.2%. Pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap kinerja ( $Z -- Y$ ) = 0.614 atau 61.4%, artinya setiap peningkatan kepuasan kerja, maka akan meningkatkan kenaikan kinerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan sebanyak 0.614 atau 61.4%.

#### 4.1.5.2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh tidak langsung adalah perkalian antara koefisien jalur dari jalur yang dilalui setiap persamaan variabel ( $X_1, X_2$ ) dengan variabel dependen ( $Y$ ) melalui variabel intervening ( $Z$ ).

Pengaruh tidak langsung variabel motivasi ( $X_1$ ) dengan variabel kinerja ( $Y$ ) melalui variabel kepuasan kerja ( $Z$ ) dengan rumus sebagai berikut.

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (b_1 \times b_4) = (0.361 \times 0.614) = 0.221$$

Nilai sebesar 0.221 memiliki arti bahwa pengaruh tidak langsung variabel motivasi terhadap variabel kinerja Pegawai Perguruan Panca Budi Medan melalui variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0.221 atau 22.1%.

Pengaruh tidak langsung variabel pengembangan karir ( $X_2$ ) dengan variabel kinerja ( $Y$ ) melalui variabel kepuasan kerja ( $Z$ ) dengan rumus sebagai berikut.

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (b_2 \times b_4) = (0.453 \times 0.614) = 0.278$$

Nilai sebesar 0.278 memiliki arti bahwa pengaruh tidak langsung variabel pengembangan karir terhadap variabel kinerja Pegawai Perguruan Panca Budi Medan melalui variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0.278 atau 27.8%.

#### 4.1.5.3. Total Pengaruh

Total pengaruh adalah penjumlahan dari pengaruh langsung dengan seluruh pengaruh tidak langsung, total pengaruh diperoleh dengan rumus sebagai berikut.

$$\begin{aligned} \text{Total Effect } (X_1) &= \text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh Tidak Langsung} \\ &= b_3 + (b_1 \times b_4) = 0,430 + (0.361 \times 0.614) \\ &= 0,430 + 0,221 \\ &= 0,651 \end{aligned}$$

Artinya total pengaruh langsung variabel motivasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) pegawai Perguruan Panca Budi Medan melalui kepuasan kerja ( $Z$ ) adalah sebesar 0.651 atau 65.1%. Namun kepuasan kerja ( $Z$ ) bukanlah variabel intervening dalam penelitian

ini, dikarenakan pengaruh langsung lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung.

$$\begin{aligned} \text{Total Effect (X2)} &= \text{Pengaruh Langsung} + \text{Pengaruh Tidak Langsung} \\ &= b_5 + (b_2 \times b_4) = 0,422 \times (0.453 \times 0.614) \\ &= 0,422 + 0,278 \\ &= 0,700 \end{aligned}$$

Artinya total pengaruh langsung variabel pengembangan karir ( X<sub>2</sub> ) terhadap kinerja (Y) pegawai Perguruan Panca Budi Medan melalui kepuasan kerja (Z) adalah sebesar 0.700 atau 70.0%. Namun kepuasan kerja (Z) bukanlah variabel intervening dalam penelitian ini, dikarenakan pengaruh langsung lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung.

**Tabel 4.18**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

No		Keterangan	Nilai	Sig	Hasil
1.	H1	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	0,430	0,002	Diterima
2.	H2	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	0,422	0,000	Diterima
3.	H3	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	0,361	0,003	Diterima
4.	H4	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	0,453	0,000	Diterima
5.	H5	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	0,614	0,000	Diterima
6.	H6	Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja	0,221	-	Diterima

7.	H7	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja	0.278	-	Diterima
8.	H8	Motivasi dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja	0,800	-	Diterima

Sumber: Hasil Penelitian, 2015 (Data Diolah)

## 4.2. Pembahasan Hasil Penelitian

### 4.2.1. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Perguruan Panca Budi Medan

Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh secara langsung motivasi terhadap kinerja, hal ini membuktikan bahwa semakin baiknya motivasi pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja sebaliknya jika motivasi rendah dapat menurunkan kinerja pegawai dalam bekerja. Dalam penelitian ini motivasi meliputi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi yang meliputi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik pegawai Perguruan Panca Budi Medan berada pada kategori baik, hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang ditunjukkan oleh Tabel 4.6 persepsi responden terhadap motivasi terlihat bahwa cenderung mayoritas pegawai Perguruan Panca Budi Medan memiliki motivasi yang baik didalam bekerja, pegawai bekerja secara maksimal untuk mendapatkan prestasi, pegawai mengerjakan pekerjaannya dengan rasa tanggungjawab, pegawai merasa bahwa kebijakan yang diterapkan pimpinan sudah sesuai dengan standar pekerjaan. Dengan motivasi yang baik pada diri setiap pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai menjadi lebih baik.

Berdasarkan jawaban responden dari seluruh pertanyaan diperoleh kesimpulan bahwa mayoritas pegawai menjawab setuju. Dimensi intrinsik dengan menunjukkan sebagian besar pegawai bertanggung jawab atas hasil kerjanya. Namun nilai *mean* terendah pada dimensi intrinsik dengan nilai rata-rata 3.69, disebabkan oleh pegawai merasa telah mengembangkan potensinya tetapi kurang mendapat pengakuan atau penghargaan dari pimpinan. Pegawai merasa bahwa pimpinan kurang memperhatikan bawahan secara

langsung. Dimensi ekstrinsik dengan nilai *mean* tertinggi 4.06 menunjukkan bahwa pegawai Perguruan Panca Budi bersedia membantu sesama rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan jika diperlukan. namun dimensi motivasi ekstrinsik juga menunjukkan masih ada sebagian pegawai yang belum mendapatkan insentif tambahan atas prestasi kerjanya.

Berdasarkan seluruh jawaban responden dapat ditarik kesimpulan bahwa rata-rata pegawai menjawab setuju atas pertanyaan pada variabel kinerja. Dimensi kualitas menunjukkan bahwa mayoritas pegawai selalu teliti dalam melaksanakan tugas yang diberikan, hal ini ditunjukkan dari sikap pegawai yang melakukan pengecekan ulang atas pekerjaan yang sudah diselesaikannya. Dan pegawai yang sudah menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasan sudah sesuai dengan standar kerja di perguruan sehingga hasil kerja pegawai menjadi baik dan maksimal. Dimensi kualitas dengan nilai *mean* terendah sebesar 4,14 menunjukkan pegawai tersebut tidak memiliki manajemen waktu yang baik sehingga sering menyelesaikan pekerjaan secara terburu-buru untuk mencapai target agar pekerjaan cepat selesai. Sehingga terkadang mereka kurang teliti dalam melaksanakan tugasnya. Dan beberapa pegawai yang tidak memahami dengan baik seperti apa standar pekerjaan yang ditetapkan pihak Panca Budi. Pegawai hanya mengerjakan tugas yang diembankan harus selesai sebelum target tercapai tanpa melihat hasilnya apakah sudah baik atau belum. Selanjutnya pada dimensi kecepatan dengan terlihat dari pegawai sudah dapat menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai dengan deadline. Serta menunjukkan pegawai sudah pegawai sudah mampu memberikan hasil kerja yang maksimal kepada perguruan sesuai dengan target yang diberikan oleh atasan. Dimensi kecepatan dengan nilai *mean* tertinggi 4,20 menunjukkan pegawai yang sering tidak menyelesaikan pekerjaan sesuai target, hal ini disebabkan oleh ada beberapa pegawai yang diberi tugas beban kerja melebihi tupoksinya. Dimensi prakarsa terlihat pada pegawai yang dapat memberikan ide-ide yang menunjang tercapainya tujuan, seperti ide pegawai untuk membuat seminar atau workshop berkaitan dengan bidang pekerjaan mereka. Dan pegawai mampu memanfaatkan waktu luang mereka untuk melakukan pekerjaan lain diluar dari pekerjaan pokoknya dengan nilai *mean* tertinggi 4,20. Dimensi prakarsa juga menunjukkan pegawai yang kurang memberikan ide-ide atau gagasan kepada perguruan atau atasan. Pegawai ini hanya mampu menerima pekerjaan dan menyelesaikannya namun tidak

pernah memberikan ide-ide baru untuk perbaikan perguruan, serta pegawai yang tidak memanfaatkan waktu luang untuk bekerja melainkan melakukan aktivitas lain diluar pekerjaannya. Kemudian dimensi kemampuan menunjukkan pegawai sudah mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan harapan pimpinan. Dan pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan praktis dan rapi, yang ditunjukkan dari sikap pegawai yang melakukan efisiensi waktu dan menyusun dokumen pekerjaan sesuai dengan *filling cabinet*. Dimensi kemampuan menunjukkan pegawai yang kurang memberikan hasil kerja yang baik kepada pimpinan. Hal ini terjadi dikarenakan pegawai tidak mempunyai prestasi sesuai dengan bidangnya. Dimensi komunikasi menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Panca Budi mampu berkomunikasi dengan baik kepada atasan atau pimpinan. Serta mayoritas responden mampu berkomunikasi dengan baik terhadap sesama rekan kerja, khususnya yang berkaitan dengan kebutuhan data tertentu yang melibatkan bidang pekerjaan rekan kerjanya. Dan dimensi komunikasi dengan nilai mean terendah 4,14 menunjukkan pegawai enggan untuk berkomunikasi dengan atasan/pimpinan, hal ini disebabkan atasan atau pimpinan kurang berkomunikasi langsung dengan pegawainya sehingga interaksi antara pegawai dengan pimpinan kurang efektif. Serta pegawai yang memiliki komunikasi kurang baik adalah pegawai yang berusia muda dan memiliki sikap menutup diri (*Introfert*) yang cenderung suka bekerja dalam kondisi tenang, sehingga ia kurang bersosialisasi dengan pegawai yang lain.

Kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2010). Dengan demikian baik tidaknya karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan perusahaan dapat diketahui dengan melakukan penilaian terhadap kinerja karyawannya.

Salah satu faktor utama yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasinya dalam bekerja. Motivasi dan kinerja sangatlah berkaitan. Semakin tinggi motivasi yang diberikan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Pengaruh antara motivasi dan kinerja berbanding lurus, artinya bahwa semakin tinggi motivasi pegawai dalam bekerja maka kinerja yang dihasilkan juga tinggi. Begitu juga sebaliknya ketika motivasi pegawai semakin rendah dalam bekerja maka kinerja yang dihasilkan akan semakin rendah dan kurang optimal.

Mangkunegara (2010) mengatakan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi kerja dengan pencapaian kinerja. Artinya, pimpinan, manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan motivasi kerjanya yang rendah. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ijah (2013) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara motivasi terhadap kinerja pegawai pada beberapa perusahaan di Anambra. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Zameer (2014) menyatakan bahwa Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai pada Industri Minuman di Pakistan.

#### **4.2.2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Perguruan Panca Budi Medan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung pengembangan karir terhadap kinerja, hal ini membuktikan bahwa semakin baiknya pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja sebaliknya jika pengembangan karir rendah dapat menurunkan kinerja pegawai dalam bekerja. Dalam penelitian ini pengembangan karir meliputi manajemen karir dan perencanaan karir.

Pada variabel pengembangan karir dalam dimensi manajemen karir dengan nilai mean tertinggi 4,27 menunjukkan bahwa perguruan Panca Budi sudah memberikan fasilitas kerja kepada pegawai sesuai dengan kebutuhan pegawai. Dan dalam manajemen karir menunjukkan lembaga memberikan pelatihan kepada pegawai dengan sistem bergantian setiap tahunnya, jika tahun lalu sudah mendapat pelatihan maka tahun ini tidak mendapatkan pelatihan lagi, hal ini disebabkan oleh pendanaan perguruan yang kurang memadai jika memberi pelatihan kepada seluruh pegawai setiap tahunnya. Dimensi perencanaan karir menunjukkan Panca Budi memberikan program pendidikan kepada pegawai yang berprestasi dan nilai mean terendah 4,02 yang menunjukkan pada perguruan panca Budi Medan memang masih jarang melakukan pelatihan kepada seluruh pegawai setiap tahunnya. Sistem pelatihan pada Panca Budi masih dengan sistem bergantian atau bergiliran, jika tahun lalu pegawai sudah mendapatkan pelatihan maka tahun ini pegawai tidak bisa mengikuti pelatihan lagi.

Pada variabel kinerja dalam dimensi kualitas menunjukkan bahwa mayoritas pegawai selalu teliti dalam melaksanakan tugas

yang diberikan, hal ini ditunjukkan dari sikap pegawai yang melakukan pengecekan ulang atas pekerjaan yang sudah diselesaikannya. Dan pegawai yang sudah menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasan sudah sesuai dengan standar kerja di perguruan sehingga hasil kerja pegawai menjadi baik dan maksimal. Dimensi kualitas dengan nilai mean terendah sebesar 4,14 menunjukkan pegawai tersebut tidak memiliki manajemen waktu yang baik sehingga sering menyelesaikan pekerjaan secara terburu-buru untuk mencapai target agar pekerjaan cepat selesai. Sehingga terkadang mereka kurang teliti dalam melaksanakan tugasnya. Dan beberapa pegawai yang tidak memahami dengan baik seperti apa standar pekerjaan yang ditetapkan pihak Panca Budi. Pegawai hanya mengerjakan tugas yang diembankan harus selesai sebelum target tercapai tanpa melihat hasilnya apakah sudah baik atau belum. Selanjutnya pada dimensi kecepatan dengan terlihat dari pegawai sudah dapat menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai dengan deadline. Serta menunjukkan pegawai sudah pegawai sudah mampu memberikan hasil kerja yang maksimal kepada perguruan sesuai dengan target yang diberikan oleh atasan. Dimensi kecepatan dengan nilai mean tertinggi 4,20 menunjukkan pegawai yang sering tidak menyelesaikan pekerjaan sesuai target, hal ini disebabkan oleh ada beberapa pegawai yang diberi tugas beban kerja melebihi tupoksinya. Dimensi prakarsa terlihat pada pegawai yang dapat memberikan ide-ide yang menunjang tercapainya tujuan, seperti ide pegawai untuk membuat seminar atau workshop berkaitan dengan bidang pekerjaan mereka. Dan pegawai mampu memanfaatkan waktu luang mereka untuk melakukan pekerjaan lain diluar dari pekerjaan pokoknya dengan nilai mean tertinggi 4,20. Dimensi prakarsa juga menunjukkan pegawai yang kurang memberikan ide-ide atau gagasan kepada perguruan atau atasan. Pegawai ini hanya mampu menerima pekerjaan dan menyelesaikannya namun tidak pernah memberikan ide-ide baru untuk perbaikan perguruan, serta pegawai yang tidak memanfaatkan waktu luang untuk bekerja melainkan melakukan aktivitas lain diluar pekerjaannya. Kemudian dimensi kemampuan menunjukkan pegawai sudah mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan harapan pimpinan. Dan pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan praktis dan rapi, yang ditunjukkan dari sikap pegawai yang melakukan efisiensi waktu dan menyusun dokumen pekerjaan sesuai dengan *filling cabinet*. Dimensi kemampuan menunjukkan pegawai yang kurang memberikan hasil kerja yang baik kepada pimpinan. Hal ini terjadi



dikarenakan pegawai tidak mempunyai prestasi sesuai dengan bidangnya. Dimensi komunikasi menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Panca Budi mampu berkomunikasi dengan baik kepada atasan atau pimpinan. Serta mayoritas responden mampu berkomunikasi dengan baik terhadap sesama rekan kerja, khususnya yang berkaitan dengan kebutuhan data tertentu yang melibatkan bidang pekerjaan rekan kerjanya. Dan dimensi komunikasi dengan nilai mean terendah 4,14 menunjukkan pegawai enggan untuk berkomunikasi dengan atasan/pimpinan, hal ini disebabkan atasan atau pimpinan kurang berkomunikasi langsung dengan pegawainya sehingga interaksi antara pegawai dengan pimpinan kurang efektif. Serta pegawai yang memiliki komunikasi kurang baik adalah pegawai yang berusia muda dan memiliki sikap menutup diri (*Introfert*) yang cenderung suka bekerja dalam kondisi tenang, sehingga ia kurang bersosialisasi dengan pegawai yang lain.

Pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Tujuan pengembangan karir pada akhirnya adalah untuk menciptakan karyawan yang memiliki kinerja yang baik dengan cara meningkatkan kemampuan mereka untuk dapat berkinerja lebih baik. Jika kinerja karyawan sebelumnya adalah positif, maka pengembangan karir yang diberikan bertujuan untuk semakin meningkatkan prestasi karyawan tersebut dalam proses menapaki jenjang karir. Sedangkan bila kinerja sebelumnya negatif, maka tujuan pengembangan karir adalah untuk memperbaikinya agar menjadi baik dan positif. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Caroline (2014) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

#### **4.2.3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Perguruan Panca Budi Medan**

Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh secara langsung motivasi terhadap kepuasan kerja, hal ini membuktikan bahwa semakin baiknya motivasi dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dalam bekerja sebaliknya jika motivasi rendah dapat menurunkan kepuasan pegawai dalam bekerja. Hasil penelitian menunjukan bahwa motivasi kerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan yang tinggi mampu mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Prinsipnya pegawai Perguruan Panca Budi Medan dapat termotivasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya tergantung dari kuatnya motif yang mempengaruhinya. Pegawai Perguruan Panca Budi Medan adalah manusia yang memiliki kebutuhan dalam dirinya, kebutuhan ini membangkitkan motif yang mendasari aktivitas pegawai. Sumber motivasi berasal dari dalam diri (*intrinsic*). Motivasi muncul karena adanya kebutuhan dari dalam diri seseorang yang harus terpenuhi.

Sebagian besar pegawai menjawab setuju untuk variabel motivasi. Dimensi intrinsik dengan menunjukkan sebagian besar pegawai bertanggung jawab atas hasil kerjanya. Namun nilai *mean* terendah pada dimensi intrinsik dengan nilai rata-rata 3.69, disebabkan oleh pegawai merasa telah mengembangkan potensinya tetapi kurang mendapat pengakuan atau penghargaan dari pimpinan. Pegawai merasa bahwa pimpinan kurang memperhatikan bawahan secara langsung. Dimensi ekstrinsik dengan nilai *mean* tertinggi 4.06 menunjukkan bahwa pegawai Perguruan Panca Budi bersedia membantu sesama rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan jika diperlukan. Namun dimensi motivasi ekstrinsik juga menunjukkan masih ada sebagian pegawai yang belum mendapatkan insentif tambahan atas prestasi kerjanya.

Rata-rata pegawai menjawab setuju atas pertanyaan pada variabel kepuasan kerja. Dimensi gaji dengan nilai *mean* tertinggi 4,20 menunjukkan bahwa pegawai yang menjawab setuju adalah pegawai yang sudah mengerjakan pekerjaan dengan baik sesuai standar dan pegawai yang selalu berprestasi, serta pegawai merasa Panca Budi sudah memberikan gaji yang sesuai dengan kontribusinya. Dan dalam dimensi gaji menunjukkan bahwa pernah beberapa kali terjadi keterlambatan waktu penggajian pada beberapa bagian tertentu, disebabkan oleh tanggal yang ditentukan untuk distribusi gaji jatuh pada hari Sabtu atau Minggu, sehingga terjadi penundaan penggajian. Karena sistem gaji di Panca Budi sudah melalui transfer ke rekening masing-masing. Dimensi pekerjaan menunjukkan pegawai yang mempunyai keahlian di bidangnya dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dari atasannya. Dan dalam dimensi pekerjaan menunjukkan pegawai yang merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan adalah pekerjaan yang monoton setiap harinya, sehingga mereka merasa bahwa pekerjaan mereka kurang menarik. Selanjutnya dimensi promosi menunjukkan bahwa pegawai yang mendapatkan promosi sesuai dengan keahliannya. Hal ini berarti Panca Budi memberikan

kesempatan kepada semua pegawai untuk mendapatkan kesempatan promosi jabatan. Dan dalam dimensi promosi juga menunjukkan ketidakpuasan promosi dikarenakan pegawai yang merasa terdapat ketidakadilan dalam kebijakan promosi, hal ini dikarenakan mereka belum pernah dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi meskipun sudah memenuhi persyaratan promosi sehingga pegawai merasa adanya ketidakadilan pada beberapa promosi jabatan tertentu. Dimensi supervisi menunjukkan bahwa penyelia (supervisor) mampu mengarahkan sebagian besar pegawai untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tupoksinya. Dan dalam dimensi supervisi dengan nilai mean tertinggi sebesar 4,04 dikarenakan pegawai sering menerima sanksi dari penyelia tanpa adanya pengarahan ataupun koordinasi. Hal ini menunjukkan kurangnya kerjasama yang baik antara pegawai dengan penyeliannya. Dimensi rekan kerja menunjukkan bahwa pegawai panca Budi dapat berinteraksi dengan baik kepada sesama rekan kerja, mereka saling berkomunikasi dan saling membantu bila ada rekan yang membutuhkan bantuan. Dan dalam dimensi rekan menunjukkan ketidakpuasan dikarenakan pegawai merasa tidak sepemikiran dengan rekan kerjanya sehingga kurang mampu berkomunikasi dengan baik.

Hasibuan (2012) mengartikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Gomes (2010) mendefinisikan motivasi sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 2012). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan dan berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Saleem (2010) yang menyatakan terdapat Pengaruh yang positif antara motivasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai Layanan Telekomunikasi Pakistan. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Jehanzeb (2012) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara motivasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai Bank swasta di Saudi Arabia.

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja pegawai Panca Budi Medan sudah tergolong baik. Pegawai sudah merasa puas dengan gaji yang diberikan oleh Panca Budi karena sudah sesuai dengan kontribusi yang diberikan. Pegawai juga merasakan bahwa adanya peluang promosi bagi setiap pegawai yang ingin mengembangkan karirnya, hal ini menunjukkan bahwa terjadinya keadilan bagi setiap pegawai dalam mengembangkan karirnya. Namun ada hal yang perlu diperhatikan yang jika hal ini tidak segera diatasi dapat menurunkan motivasi yang berakibat pada turunnya kepuasan pegawai yaitu mengenai kemampuan penyelia (supervisor) dalam mengarahkan pegawai dan bekerjasama dengan pegawai. Terlihat dari jawaban responden bahwa penyelia (supervisor) tidak selalu memberikan pengarahan kepada semua pegawai, hanya pegawai-pegawai tertentu saja yang diberikan pengarahan oleh penyelia, padahal sebagai seorang pegawai mereka juga ingin mendapatkan pengarahan langsung dari pimpinan mereka agar mereka lebih bersemangat dalam bekerja. Jika pegawai sudah merasa diperhatikan maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Jika pegawai sudah merasa mendapatkan kepuasan kerja yang baik maka pegawai akan memberikan yang terbaik dimana tempat ia bekerja.

#### **4.2.4. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Perguruan Panca Budi Medan**

Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh secara langsung pengembangan karir terhadap kinerja, hal ini membuktikan bahwa semakin baiknya pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja sebaliknya jika pengembangan karir rendah dapat menurunkan kinerja pegawai dalam bekerja. Dalam penelitian ini pengembangan karir meliputi manajemen karir dan perencanaan karir

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir yang meliputi manajemen karir dan perencanaan karir berada pada kategori baik, hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang ditunjukkan oleh Tabel 4.7 persepsi responden terhadap pengembangan karir terlihat bahwa cenderung mayoritas pegawai Perguruan Panca Budi Medan setuju terhadap pengembangan karir yang terdapat pada Perguruan Panca Budi Medan. Dari butir-butir pertanyaan tentang pengembangan karir mayoritas responden menyatakan bahwa pelaksanaan jenjang karir yang ada di Panca Budi sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Panca Budi juga memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk

mengembangkan karirnya. Namun yang masih perlu mendapat perhatian adalah sistem pelatihan kepada pegawai yang masih bersifat gantian setiap tahunnya. Hal ini dapat menyebabkan ketidakmerataan pengetahuan kepada seluruh pegawai tentang *job description* mereka apabila ada pengetahuan-pengetahuan yang baru untuk mengembangkan lembaga dalam rangka mencapai tujuan.

Dimensi manajemen karir pada variabel pengembangan karir menunjukkan nilai mean tertinggi 4,27 menunjukkan bahwa perguruan Panca Budi sudah memberikan fasilitas kerja kepada pegawai sesuai dengan kebutuhan pegawai. Dan dalam manajemen karir menunjukkan lembaga memberikan pelatihan kepada pegawai dengan sistem bergantian setiap tahunnya, jika tahun lalu sudah mendapat pelatihan maka tahun ini tidak mendapatkan pelatihan pelatihan lagi, hal ini disebabkan oleh pendanaan perguruan yang kurang memadai jika memberi pelatihan kepada seluruh pegawai setiap tahunnya. Dimensi perencanaan karir menunjukkan Panca Budi memberikan program pendidikan kepada pegawai yang berprestasi dan nilai mean terendah 4,02 yang menunjukkan pada perguruan panca Budi Medan memang masih jarang melakukan pelatihan kepada seluruh pegawai setiap tahunnya. Sistem pelatihan pada Panca Budi masih dengan sistem bergantian atau bergiliran, jika tahun lalu pegawai sudah mendapatkan pelatihan maka tahun ini pegawai tidak bisa mengikuti pelatihan lagi.

Dimensi gaji pada variabel kepuasan kerja dengan nilai mean tertinggi 4,20 menunjukkan bahwa pegawai yang menjawab setuju adalah pegawai yang sudah mengerjakan pekerjaan dengan baik sesuai standar dan pegawai yang selalu berprestasi, serta pegawai merasa Panca Budi sudah memberikan gaji yang sesuai dengan kontribusinya. Dan dalam dimensi gaji menunjukkan bahwa pernah beberapa kali terjadi keterlambatan waktu penggajian pada beberapa bagian tertentu, disebabkan oleh tanggal yang ditentukan untuk distribusi gaji jatuh pada hari sabtu atau minggu, sehingga terjadi penundaan penggajian. Karena sistem gaji di Panca Budi sudah melalui transfer ke rekening masing-masing. Dimensi pekerjaan menunjukkan pegawai yang mempunyai keahlian di bidangnya dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dari atasannya. Dan dalam dimensi pekerjaan menunjukkan pegawai yang merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan adalah pekerjaan yang monoton setiap harinya, sehingga mereka merasa bahwa pekerjaan mereka kurang menarik. Selanjutnya dimensi promosi menunjukkan bahwa pegawai yang mendapatkan promosi sesuai

dengan keahliannya. Hal ini berarti Panca Budi memberikan kesempatan kepada semua pegawai untuk mendapatkan kesempatan promosi jabatan. Dan dalam dimensi promosi juga menunjukkan ketidakpuasan promosi dikarenakan pegawai yang merasa terdapat ketidakadilan dalam kebijakan promosi, hal ini dikarenakan mereka belum pernah dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi meskipun sudah memenuhi persyaratan promosi sehingga pegawai merasa adanya ketidakadilan pada beberapa promosi jabatan tertentu. Dimensi supervisi menunjukkan bahwa penyelia (supervisor) mampu mengarahkan sebagian besar pegawai untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tupoksinya. Dan dalam dimensi supervisi dengan nilai mean tertinggi sebesar 4,04 dikarenakan pegawai sering menerima sanksi dari penyelia tanpa adanya pengarahan ataupun koordinasi. Hal ini menunjukkan kurangnya kerjasama yang baik antara pegawai dengan penyeliannya. Dimensi rekan kerja menunjukkan bahwa pegawai Panca Budi dapat berinteraksi dengan baik kepada sesama rekan kerja, mereka saling berkomunikasi dan saling membantu bila ada rekan yang membutuhkan bantuan. Dan dalam dimensi rekan menunjukkan ketidakpuasan dikarenakan pegawai merasa tidak sepemikiran dengan rekan kerjanya sehingga kurang mampu berkomunikasi dengan baik.

Dessler (2010) berpendapat bahwa dengan adanya perencanaan dan pengembangan karir, keuntungan yang jelas bagi pegawai adalah kepuasan, pengembangan pribadi, dan kehidupan kerja yang berkualitas. Beberapa manfaat strategis yang mungkin diperoleh dari pelatihan dan pengembangan mencakup kepuasan karyawan, meningkatnya semangat, tingkat retensi yang lebih tinggi, *turnover* yang lebih rendah, perbaikan dalam penarikan karyawan, hasil akhir yang lebih baik, dan kenyataan bahwa para karyawan yang puas akan menghasilkan para pelanggan yang puas (Mondy, 2008).

Hendaknya pimpinan lebih memberikan perhatian berupa penghargaan yang dapat diwujudkan dalam bentuk pujian atas prestasi atau bonus. Sedangkan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan perlu diberi pelatihan. Hal tersebut berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Beberapa penelitian telah dilakukan berkaitan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja. Baroroh (2015) mengemukakan adanya pengaruh yang positif antara pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi Kasus pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang. Shujaat (2013) juga

mengemukakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai pada sektor perbankan swasta kota Karachi, Pakistan

Dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya tujuan dari pelatihan adalah untuk meningkatkan ilmu pengetahuan, jika pegawai sering mendapat pelatihan tidak menutup kemungkinan para pegawai akan menjadi pegawai-pegawai yang cakap, cerdas dan berdedikasi tinggi terhadap pekerjaan mereka. Jika mereka merasa memiliki kemampuan yang cukup maka setiap pegawai akan merasa percaya diri untuk mengikuti pengembangan karir yang ada di Panca Budi. Pengembangan karir yang baik yang mereka rasakan maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai akan merasa puas karena diberi kesempatan untuk mengembangkan karirnya. Inilah pentingnya pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai.

#### **4.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perguruan Panca Budi Medan**

Hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh secara langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa semakin baiknya kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja sebaliknya jika kepuasan kerja rendah dapat menurunkan kinerja dalam bekerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai yang tinggi mampu mempengaruhi kinerja pegawai pada Perguruan Panca Budi Medan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang meliputi gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi dan rekan kerja berada dalam kategori baik, hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang ditunjukkan oleh Dimensi gaji pada variabel kepuasan kerja dengan nilai mean tertinggi 4,20 menunjukkan bahwa pegawai yang menjawab setuju adalah pegawai yang sudah mengerjakan pekerjaan dengan baik sesuai standar dan pegawai yang selalu berprestasi, serta pegawai merasa Panca Budi sudah memberikan gaji yang sesuai dengan kontribusinya. Dan dalam dimensi gaji menunjukkan bahwa pernah beberapa kali terjadi keterlambatan waktu penggajian pada beberapa bagian tertentu, disebabkan oleh tanggal yang ditentukan untuk distribusi gaji jatuh pada hari sabtu atau minggu, sehingga terjadi penundaan penggajian. Karena sistem gaji di Panca Budi sudah melalui transfer ke rekening masing-masing. Dimensi pekerjaan menunjukkan pegawai yang mempunyai keahlian di bidangnya dan mampu menyelesaikan

pekerjaan dengan baik dari atasannya. Dan dalam dimensi pekerjaan menunjukkan pegawai yang merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan adalah pekerjaan yang monoton setiap harinya, sehingga mereka merasa bahwa pekerjaan mereka kurang menarik. Selanjutnya dimensi promosi menunjukkan bahwa pegawai yang mendapatkan promosi sesuai dengan keahliannya. Hal ini berarti Panca Budi memberikan kesempatan kepada semua pegawai untuk mendapatkan kesempatan promosi jabatan. Dan dalam dimensi promosi juga menunjukkan ketidakpuasan promosi dikarenakan pegawai yang merasa terdapat ketidakadilan dalam kebijakan promosi, hal ini dikarenakan mereka belum pernah dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi meskipun sudah memenuhi persyaratan promosi sehingga pegawai merasa adanya ketidakadilan pada beberapa promosi jabatan tertentu. Dimensi supervisi menunjukkan bahwa penyelia (supervisor) mampu mengarahkan sebagian besar pegawai untuk bekerja dengan baik sesuai dengan tupoksinya. Dan dalam dimensi supervisi dengan nilai mean tertinggi sebesar 4,04 dikarenakan pegawai sering menerima sanksi dari penyelia tanpa adanya pengarahan ataupun koordinasi. Hal ini menunjukkan kurangnya kerjasama yang baik antara pegawai dengan penyeliannya. Dimensi rekan kerja menunjukkan bahwa pegawai Panca Budi dapat berinteraksi dengan baik kepada sesama rekan kerja, mereka saling berkomunikasi dan saling membantu bila ada rekan yang membutuhkan bantuan. Dan dalam dimensi rekan menunjukkan ketidakpuasan dikarenakan pegawai merasa tidak sepemikiran dengan rekan kerjanya sehingga kurang mampu berkomunikasi dengan baik.

Jawaban responden atas variabel kinerja dalam dimensi kualitas menunjukkan bahwa mayoritas pegawai selalu teliti dalam melaksanakan tugas yang diberikan, hal ini ditunjukkan dari sikap pegawai yang melakukan pengecekan ulang atas pekerjaan yang sudah diselesaikannya. Dan pegawai yang sudah menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atasan sudah sesuai dengan standar kerja di perguruan sehingga hasil kerja pegawai menjadi baik dan maksimal. Dimensi kualitas dengan nilai mean terendah sebesar 4,14 menunjukkan pegawai tersebut tidak memiliki manajemen waktu yang baik sehingga sering menyelesaikan pekerjaan secara terburu-buru untuk mencapai target agar pekerjaan cepat selesai. Sehingga terkadang mereka kurang teliti dalam melaksanakan tugasnya. Dan beberapa pegawai yang tidak memahami dengan baik seperti apa standar pekerjaan yang ditetapkan pihak Panca Budi. Pegawai hanya



mengerjakan tugas yang diembankan harus selesai sebelum target tercapai tanpa melihat hasilnya apakah sudah baik atau belum. Selanjutnya pada dimensi kecepatan dengan terlihat dari pegawai sudah dapat menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai dengan deadline. Serta menunjukkan pegawai sudah pegawai sudah mampu memberikan hasil kerja yang maksimal kepada perguruan sesuai dengan target yang diberikan oleh atasan. Dimensi kecepatan dengan nilai mean tertinggi 4,20 menunjukkan pegawai yang sering tidak menyelesaikan pekerjaan sesuai target, hal ini disebabkan oleh ada beberapa pegawai yang diberi tugas beban kerja melebihi tupoksinya. Dimensi prakarsa terlihat pada pegawai yang dapat memberikan ide-ide yang menunjang tercapainya tujuan, seperti ide pegawai untuk membuat seminar atau workshop berkaitan dengan bidang pekerjaan mereka. Dan pegawai mampu memanfaatkan waktu luang mereka untuk melakukan pekerjaan lain diluar dari pekerjaan pokoknya dengan nilai mean tertinggi 4,20. Dimensi prakarsa juga menunjukkan pegawai yang kurang memberikan ide-ide atau gagasan kepada perguruan atau atasan. Pegawai ini hanya mampu menerima pekerjaan dan menyelesaikannya namun tidak pernah memberikan ide-ide baru untuk perbaikan perguruan, serta pegawai yang tidak memanfaatkan waktu luang untuk bekerja melainkan melakukan aktivitas lain diluar pekerjaannya. Kemudian dimensi kemampuan menunjukkan pegawai sudah mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan harapan pimpinan. Dan pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan praktis dan rapi, yang ditunjukkan dari sikap pegawai yang melakukan efisiensi waktu dan menyusun dokumen pekerjaan sesuai dengan *filling cabinet*. Dimensi kemampuan menunjukkan pegawai yang kurang memberikan hasil kerja yang baik kepada pimpinan. Hal ini terjadi dikarenakan pegawai tidak mempunyai prestasi sesuai dengan bidangnya. Dimensi komunikasi menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Panca Budi mampu berkomunikasi dengan baik kepada atasan atau pimpinan. Serta mayoritas responden mampu berkomunikasi dengan baik terhadap sesama rekan kerja, khususnya yang berkaitan dengan kebutuhan data tertentu yang melibatkan bidang pekerjaan rekan kerjanya. Dan dimensi komunikasi dengan nilai mean terendah 4,14 menunjukkan pegawai enggan untuk berkomunikasi dengan atasan/pimpinan, hal ini disebabkan atasan atau pimpinan kurang berkomunikasi langsung dengan pegawainya sehingga interaksi antara pegawai dengan pimpinan kurang efektif. Serta pegawai yang memiliki komunikasi kurang baik adalah

pegawai yang berusia muda dan memiliki sikap menutup diri (*Introfert*) yang cenderung suka bekerja dalam kondisi tenang, sehingga ia kurang bersosialisasi dengan pegawai yang lain.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya yang tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut, sedangkan karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja akan menimbulkan sikap agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya (Sutrisno, 2010).

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2010).

Kepuasan kerja nampak pada hasil kerja, atau dapat diasumsikan bahwa kepuasan kerja menghasilkan produktivitas yang tinggi serta menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Khan (2010) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pada pegawai istitusi Pakistan, dan Bianca (2013) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara pengaruh motivasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan metode *structural equation modelling*.

#### **4.2.6. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Perguruan Panca Budi Medan Melalui Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi pada Perguruan Panca Budi Medan mempengaruhi kinerja tanpa adanya kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Secara teoritis kepuasan kerja dapat menghubungkan pengaruh motivasi terhadap kinerja, tetapi kepuasan kerja dalam penelitian ini tidak dapat dikatakan sebagai variabel intervening dikarenakan pengaruh tidak langsung lebih kecil daripada pengaruh langsung. Artinya ketika seorang pegawai memiliki motivasi yang baik dalam

bekerja akan memberikan hasil kerja yang baik pula hal ini yang meningkatkan kinerja secara langsung.

Mangkunegara (2010) menyatakan bahwa Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Penelitian yang dilakukan peneliti bahwa motivasi pegawai diikuti dengan kepuasan kerja mampu memperbaiki kinerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Baroroh (2015) yang menunjukkan bahwa motivasi dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja secara berkelanjutan melalui kepuasan kerja. Pegawai akan termotivasi untuk mencapai faktor pemuas kerjanya yang berupa penghargaan dari perusahaan yang sesuai dengan pengharapannya.

#### **4.2.7. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Perguruan Panca Budi Medan Melalui Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan pengembangan karir pada Perguruan Panca Budi Medan mempengaruhi kinerja tanpa adanya kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Secara teoritis kepuasan kerja dapat menghubungkan pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja, tetapi kepuasan kerja dalam penelitian ini tidak dapat dikatakan sebagai variabel intervening dikarenakan pengaruh tidak langsung lebih kecil daripada pengaruh langsung. Artinya ketika seorang pegawai memiliki pengembangan karir yang baik dalam bekerja akan memberikan hasil kerja yang baik pula hal ini yang meningkatkan kinerja secara langsung.

Menurut Veithzal (2015) mengemukakan bahwa tujuan mendasar dari pengembangan karir adalah untuk membantu pegawai menganalisis kemampuan dan minat dalam penyesuaian antara kebutuhan untuk tumbuh berkembang dengan kebutuhan organisasi. Pengembangan karir juga merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap pegawai terhadap pekerjaan dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Pengembangan karir merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan dan mampu memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan organisasi. Pengembangan karir juga akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja pegawai, sebab kepuasan kerja biasanya menunjukkan potensi orang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan untuk mencapai kepuasan, dengan demikian pegawai itu puas atau tidak nya sesuai dengan kemampuannya sendiri jika pimpinan dapat mengembangkan melalui pendidikan dan pelatihan maka kinerja pegawai itu akan meningkat dalam mencapai tujuan organisasi. Kepuasan kerja mempunyai arti penting bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan yang positif di dalam lingkungan kerja sehingga diharapkan dengan terciptanya kepuasan kerja maka kinerja pegawai juga akan meningkat.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Baroroh (2015) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja melalui kepuasan kerja.

#### **4.2.8. Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Perguruan Panca Budi Medan Melalui Kepuasan Kerja**

##### **4.2.8.1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)**

Dari hasil penelitian dan perhitungan yang dilakukan menunjukkan bahwa motivasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karir memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pengembangan karir memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dan kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan.

##### **4.2.8.2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara tidak langsung antara motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan nilai hasil perkalian antara koefisien jalur ( $b_1 \times b_4$ ). Namun dalam penelitian ini dihasilkan bahwa pengaruh secara langsung lebih besar dari pada pengaruh tidak

langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh yang sebenarnya terjadi adalah pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja.

Begitu juga halnya dengan variabel pengembangan karir menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara tidak langsung antara pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan nilai hasil perkalian antara koefisien jalur ( $b_2 \times b_4$ ). Namun dalam penelitian ini dihasilkan bahwa pengaruh secara langsung lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh yang sebenarnya terjadi adalah pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kinerja.

#### **4.2.8.3. Pengaruh Total (*Total Effect*)**

Dari hasil penelitian dan perhitungan yang dilakukan menunjukkan bahwa motivasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Diperoleh bahwa jumlah pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel kepuasan kerja bukanlah variabel intervening, karena jumlah pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung. Dapat dikatakan bahwa variabel kepuasan kerja dapat berdiri sendiri sebagai variabel bebas karena memiliki nilai pengaruh langsung yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsung dan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan.

Begitu juga halnya dengan variabel pengembangan karir memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Diperoleh bahwa jumlah pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel kepuasan kerja bukanlah variabel intervening, karena jumlah pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung. Dapat dikatakan bahwa variabel kepuasan kerja dapat berdiri sendiri sebagai variabel bebas karena memiliki nilai pengaruh langsung yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsung dan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan. Dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja bukanlah merupakan variabel intervening dalam penelitian ini.

\*

# **BAB V**

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pengujian hipotesis pertama, dengan analisis uji parsial diperoleh hasil bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baiknya motivasi pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja sebaliknya jika motivasi rendah dapat menurunkan kinerja pegawai dalam bekerja.
2. Pengujian hipotesis kedua, dengan analisis uji parsial diperoleh hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baiknya pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja sebaliknya jika pengembangan karir rendah dapat menurunkan kinerja pegawai dalam bekerja.
3. Pengujian hipotesis ketiga, dengan analisis uji parsial diperoleh hasil bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baiknya motivasi dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dalam bekerja sebaliknya jika motivasi rendah dapat menurunkan kepuasan pegawai dalam bekerja.
4. Pengujian hipotesis keempat, dengan analisis uji parsial diperoleh hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baiknya pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja sebaliknya jika pengembangan karir rendah dapat menurunkan kinerja pegawai dalam bekerja.
5. Pengujian hipotesis kelima, dengan analisis uji parsial diperoleh hasil bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Perguruan Panca Budi Medan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baiknya kepuasan kerja dapat

meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja sebaliknya jika kepuasan kerja rendah dapat menurunkan kinerja pegawai.

6. Pengujian hipotesis keenam, dengan analisis jalur diperoleh bahwa hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan pemberian motivasi dapat meningkatkan kinerja pegawai tanpa adanya kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
7. Pengujian hipotesis ketujuh, dengan analisis jalur diperoleh bahwa hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan pengembangan karir pada Perguruan Panca Budi Medan mempengaruhi kinerja tanpa adanya kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
8. Pengujian hipotesis kedelapan, dengan analisis uji serempak diperoleh bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara motivasi dan pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

## **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan sebelumnya, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut :

1. Hasil jawaban responden terhadap motivasi menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki motivasi yang baik dalam bekerja. Namun ada beberapa hal yang perlu diperhatikan jika dilihat dari jawaban responden, jika hal ini kita cermati kemungkinan motivasi pegawai bisa lebih meningkat. Disarankan kepada Panca Budi agar mampu mendorong pegawai untuk selalu mengembangkan potensi yang ada pada diri pegawai. Lebih sering memberikan pengakuan atau penghargaan kepada pegawai yang berprestasi dan memberikan insentif sesuai prestasi yang di capai oleh pegawai serta Pimpinan seharusnya memberikan pengakuan atau penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, seperti memberikan pujian secara langsung terhadap pegawai yang bersangkutan dan merevisi kebijakan *poling* yang dianggap kurang efektif dikarenakan hasil rekapitulasi *poling* dapat dimanipulasi oleh pegawai lainnya sehingga pemberian *reward* berupa insentif dapat diterima oleh pegawai yang berprestasi. Selanjutnya, disarankan kepada pihak Perguruan Panca Budi agar

- mampu mendorong pegawai untuk selalu mengembangkan potensi yang ada pada diri pegawai dengan memberikan pelatihan kepada seluruh pegawai secara konsisten setiap adanya perubahan kebijakan kurikulum baru.
2. Berdasarkan hasil penelitian dengan ini peneliti memberi saran kepada pihak Panca Budi agar memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk mengikuti rekrutmen pengembangan karir, menempatkan pegawai dalam jabatan tertentu sesuai dengan kemampuan dan ketrampilannya sehingga akan termotivasi dengan baik yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Kemudian memberikan imbalan jasa yang lebih besar kepada pegawai yang berprestasi tinggi. Jika yang berprestasi dihargai maka selain kepuasan kerja yang akan mereka dapat, maka pegawai juga akan lebih meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan.
  3. Hasil jawaban responden terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa responden memiliki kinerja yang baik, pada Perguruan Panca Budi Medan disarankan agar terus menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai melalui studi banding keberbagai Perguruan yang ada di Indonesia dan melakukan pelatihan-pelatihan kerja pegawai sesuai dengan tupoksi kerja pegawai. Selanjutnya disarankan kepada Perguruan Panca Budi agar meningkatkan kinerja pegawai untuk menetapkan standar pekerjaan dengan cara memfokuskan *briefing* untuk masing-masing bidang pekerjaan sehingga pegawai dapat memahami dengan jelas pencapaian target kerjanya. Komunikasi dengan rekan kerja dapat ditingkatkan dengan membentuk *focus discussion group* yang dapat mempererat hubungan harmonis antar pegawai.
  4. Perguruan Panca Budi Medan, agar lebih memperhatikan dimensi kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan jawaban responden terhadap kepuasan kerja disarankan kepada Panca Budi Medan untuk memberikan pelatihan-pelatihan kepada supervisor agar mampu mengarahkan pegawai dengan baik dan dapat bekerjasama dengan pegawai secara baik. Indikator lainnya yang dapat meningkatkan kepuasan kerja pada Panca Budi Medan adalah pekerjaan itu sendiri, disarankan pimpinan Panca Budi Medan lebih mampu mendorong dan menciptakan pekerjaan yang dapat memberikan peluang bagi pegawai untuk meningkatkan keterampilan, potensi dan kemampuan mereka. Pekerjaan yang



bersifat monoton dan rutinitas dapat membuat pegawai menjadi jenuh sehingga kemampuan dan potensi pegawai tidak dapat dimanfaatkan secara baik dan mempengaruhi kepuasan kerja mereka. Serta untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai disarankan kepada Perguruan Panca Budi Medan untuk memberikan pengawasan atas hasil kerja pegawai dengan cara memberikan pengarahan/perbaikan terhadap pegawai yang melakukan kesalahan dalam bekerja dan memberikan sanksi seperti pemotongan gaji bagi pegawai yang datang telat ataupun terlambat mengumpulkan tugasnya.

\*

## DAFTAR PUSTAKA

- Adie, E. Yusuf. 2008. Pengaruh Motivasi Terhadap Peningkatan Kinerja. (Online). <http://teknologikerja.wordpress.com>. 15 September 2015.
- Anoraga, Pandji. 2009. *Psikologi Kerja*, Cetakan Kelima. Jakarta: Rineka Cipta.
- Argensia, Ritha. 2014. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan. *Jurnal Ekonomi*. Vol. 17, No. 39-53.
- Arikunto, Suharsimi. 2012. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Tehnik dan Prosedur*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, M. 2008. *Psikologi Industri, Seri Umum, Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Baroroh, Atik. 2015. Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 79, No. 65-80.
- Bianca, et al. 2013. Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Metode Structural Equation Modelling. *Jurnal Teknik Industri*. Vol.1, No.4, Hal.334-340.
- Caroline, Oduma and Were Susan. 2014. Influence of Career on Employee Performance In The Public University, A Case Of Kenyatta University. *Journal of Social Sciens Management and Entrepreneurship*. Vol 1, No. 2, Hal. 1-16.
- Davis, Keith. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Kepraktek*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Dessler, Gary, 2010. *Manjemen Sumber Daya Manusia*. edisi ke-10 jilid 1. Jakarta Barat: PT Indeks.
- Elviani, Sri. 2010. "Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Manajerial Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Universitas Islam Sumatera Utara)". *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.

Gibson, L. James, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr. 2007. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.

Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gomes, Faustino Cardoso. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Andi Publisher.

Gouzaly, Saydam. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid I. Jakarta: Gunung Agung.

Handoko, T. Hani. 2012. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Cetakan Kesebelas. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi (BPFE).

Hariandja, Marihot T.E. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kelima. Jakarta: PT. Gramedia Widya Sarana Indonesia.

Hasibuan, Melayu S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cetakan Keenambelas. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

Ijah, Afrrev. 2013. The Influence of Motivation on Employees Performance : A Study of Some Selected Firms in Anambra State. *Journal of Art and Humanities*. Vol 2, No.3, Hal 134-151.

Irwansyah. 2012. "Pengaruh Insentif, Kepuasan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Biro Administrasi Umum dan Keuangan Universitas Negeri Medan". *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.

Juniantara, I. Wayan. 2015. "Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Di Denpasar". *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Udayana Denpasar.

Jehanzeb, Khawaza. 2012. Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia. *Journal of Business and Social Science*. Vol.3, No.21, Hal. 272-278.

Khan, Alamdar Hussain, et al. 2012. Impact of Job Satisfaction on Employee Performance : An Empirical Study of Autonomous

- Medical Institutions of Pakistan. *Journal of Business Management*. Vol. 6, No.7, Hal. 2697-2705.
- Maharjan, Sarita. 2012. Association between Work Motivation and Job Satisfaction of College Teachers *Administrative and Management Review*.Vol. 24, No 2, Hal.45-55.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Syafri dan Hubeis, Aida Vitalaya. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Penerbit Galia Indonesia.
- Manurung, Ria. 2014. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perawat dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening : Studi pada Rumah Sakit Santa Elisabeth Medan". *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
- Mariami, Ita.2013. "Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap LoyalitasKerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja SebagaiVariabel Interveningpada Hotel Inna Dharma Deli Medan".*Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
- Mathis, Robert L dan H.Jackson, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy, R. Waine. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*,Jilid I, Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga.
- Munandar, A. S. 2010. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Murti, Harry dan Srimulyani, Veronika Agustini. 2003. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Pemediasi Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun. *Jurnal Riset manajemen dan Akuntansi*. Vol.1,No. 10-16.
- Nawawi, Hadari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Cetakan Kedelapan. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nazir, Moh. 2009. *Metode Penelitian*. Jakarta: Galia Indonesia.
- Nelson, D.L., and J.C, Quick. 2006. *Organizational Behaviour Foundations Realities and Challenges*. United Sates of America: Thomson South Western.

- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2011. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisa Jalur ( Path Analysis )*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Saleem, Rizwan. 2010. Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organization of Pakistan. *Journal of Business and Management*. Vol. 5, No 11, Hal. 213-222.
- Saputra, Andi Deo. 2014. "Analisis Pengaruh Kemampuan Individu dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Kependidikan Politeknik Negeri Lhokseumawe)". *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, (Cetakan Kelima). Jakarta: PT. Refika Aditama.
- Setyaningdyah, Endang. 2013. The Effects of Human Resource Competence, Organisational Commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee's Performance. *Journal Of Contemporary Research In Business*. Vol 5, No 4, Hal. 140-153.
- Shujaat, Sobia. 2013. Impact of Career Development on Employee Satisfaction in Private Banking Sector. *Journal of Management and Social Sciens*. Vol.9, No. 2, Hal. 1-8.
- Siagian, S. P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siahaan, Bertha Nerpy. 2014. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Akademi Manajemen Informatika Komputer Medan Business Polytechnic (AMIK MBP) Medan. *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIE YKPN.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Sofyandi, Herman dan Garniwa, Iwa. 2007. *Perilaku Organisasi*, Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R dan D*. Cetakan Ke-17. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2011. *Riset Bisnis Dengan Analisis Jalur SPSS*. Yogyakarta: Gava Media.
- Sumantri, S. 2012. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Universitas Padjdjaran.
- Susianti, Enni. 2011. "Analisis Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PNS Non Dosen pada Fakultas Kedokteran Universitas Sumatera Utara Medan". *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Teck Hong, Tan, Amna Waheed. 2011. Herzberg's Motivation-Hygiene Theory And Job Satisfaction In The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money. Sunway University, School of Business.5, Jalan Universiti, Bandar Sunway 46150 Petaling Jaya. Selangor, Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*. Vol. 16, No 1, Hal.73 – 94.
- Veithzal, Rivai. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Kepraktek*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi. 2011. *Manajemen Konflik Dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wursanto, I. G. 2007. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Zameer, Hashim et al. 2014. The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. Vol. 4, No.1, Hal. 293–298.

\*

---

## Riwayat Penulis

Nanda Ameliany, lahir di Lhokseumawe pada tanggal 7 Mei 1991. Anak ketiga dari tiga bersaudara dari Ayah yang bernama H. Ruslidan Ibunda yang bernama Hj. Nur Afni. Pendidikan dimulai pada Sekolah Darsadi SD Swasta Pupuk Iskandar Muda Lhokseumawe dan lulus pada tahun 2003. Melanjutkan pendidikan ke Sekolah Menengah Pertamadi SMP Swasta Pupuk Iskandar Muda Lhokseumawe dan lulus tahun 2006. Kemudian melanjutkan ke pendidikan ke Sekolah Menengah Atasdi SMA Swasta Pupuk Iskandar Muda dan lulus pada tahun 2009. Selanjutnya menyelesaikan pendidikan diperguruan tinggi Universitas Negeri Medan Fakultas Ekonomi dan lulus pada tahun 2013. Pada tahun 2014 melanjutkan pendidikan Strata 2 (S-2) Program Studi Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Sumatera Utara, Medan. Pengalaman bekerja penulis adalah mengajar di SMA Perguruan Panca Budi Medan tahun 2014 – 2015.

Keberhasilan suatu instansi dari dulu hingga kini masih dipengaruhi oleh kinerja pegawai atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pegawai adalah aset utama suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Pegawai mempunyai pikiran, dorongan perasaan, keinginan, kebutuhan status, latar pendidikan, usia dan jenis kelamin yang heterogen yang dibawa dalam organisasi perusahaan. Pegawai bukan mesin, uang, dan material yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai serta diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut maka pegawai sebagai sumber daya manusia perlu diberi dorongan yang cukup agar dapat termotivasi dan perlu diberi penghargaan berupa pengembangan karir, promosi dan pemberian bonus yang dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

Pegawai yang terampil dan handal sangat dibutuhkan dalam mengaplikasikan seluruh kegiatan manajemen pada saat ini. Kinerja pegawai perlu diperhatikan serta ditingkatkan dengan baik untuk mendukung tujuan visi dan misi yang telah ditetapkan dalam pelaksanaan pelayanan administrasi pendidikan di lembaga pendidikan.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mampu dicapai secara kualitas dan kuantitas dengan penuh tanggung jawab yang telah ditetapkan dan disepakati bersama didalam suatu organisasi. Penilaian kinerja juga harus mampu memperhatikan periode waktu untuk mencapai target yang diinginkan dalam suatu lembaga pendidikan. Kinerja pegawai memegang peranan penting dalam suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dari suatu organisasi, untuk mendukung kegiatan tersebut maka dibutuhkan dukungan pegawai yang kompeten dibidangnya.

ISBN 978-602-464-080-4

UNIMAL **PRESS**



9 786024 640804