

**PENGARUH KEPEMIMPINAN PENGEMBANGAN KARIR DAN
MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA
PDAM TIRTANADI MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Program Studi Manajemen*

Oleh:

NANA SURYANA
NPM 1305160748



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2017**

ABSTRAK

Nana Suryana, 1305160748. Pengaruh Kepemimpinan Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pdam Tirtanadi Medan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai Tirtanadi Sisingamaraja Medan. Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan Pegawai Tirtanadi Sisingamaraja Medan. Sampel yang diambil berjumlah 75 orang. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah Questioner (Angket), studi dokumentasi dan wawancara (interview). Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah uji asumsi klasik, regresi berganda, uji t, dan uji F dan koefisien determinasi.

Berdasarkan hasil pengujian secara individual pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja diperoleh nilai t-hitung sebesar $9,313 > t\text{-tabel } 1,993$ dan mempunyai nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil pengujian secara individual pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja diperoleh nilai t-hitung $6,571 > t\text{-tabel } 1,993$ dan mempunyai nilai signifikan sebesar $0,000 \leq 0,05$ dapat disimpulkan Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil pengujian secara individual pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja diperoleh nilai t-hitung $-4,584 < t\text{-tabel } -1,993$ dan mempunyai nilai signifikan sebesar $0,000 \leq 0,05$ dapat disimpulkan Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil uji simultan F hitung $54,412 > F\text{ tabel } 2,73$ dan mempunyai nilai signifikan $0,000 < 0,05$ dapat disimpulkan secara simultan Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai Tirtanadi Sisingamaraja Medan..

Kata Kunci: Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Motivasi dan Kepuasan Kerja

KATA PENGANTAR



Assalammu'alaikum Wr. Wb

Puji syukur tercurah kepada Allah SWT. Sang Penggenggam Segala Urusan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Pada PDAM Tirtanadi Medan”**. Shalawat dan salam tak luput penulis hantarkan kepada Rasulullah SAW, manusia mulia dengan segala keteladanan yang ada padanya. Adapun tujuan dari penulisan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk memenuhi dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dan Bisnis di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Terselesaikannya skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, dorongan serta bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu sudah selayaknya penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kepada Ayahanda tercinta Nazri dan Ibunda Susi Mardianti dan Adik Tercinta Muhammad Ridwan yang telah berjuang dengan segenap kemampuan dan memberikan dukungan kasih sayang serta dorongan dan semangat kepada penulis selama ini dan juga telah mengiringi dengan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Zulaspan Tupti, SE., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Jufrizen, SE., M.Si, selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus dosen pembimbing skripsi yang telah bersedia meluangkan waktunya dan dengan sabar membimbing penulis dalam penulisan skripsi ini.
6. Seluruh Dosen, selaku staf pengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen yang telah membekali penulis dengan ilmu pengetahuan.
7. Pimpinan serta Seluruh staff pegawai di PDAM Tirtanadi yang telah membantu dalam pengambilan data serta hal lainnya yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini.
8. Sahabat-sahabat terbaikku serta teman-teman seperjuangan Angkatan 2013, yang telah membantu Penulis dan memberikan dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini, semoga Allah membalas budi baik mereka.

Kepada Allah SWT, penulis berserah diri dan memohon ridho dan rahmatnya semoga skripsi bermanfaat bagi pembaca semua pembaca. Amin, Ya Rabbal Alamin.....

Wassalammu'alaikum Wr. Wb

Medan, April 2017

Penulis

NANA SURYANA
NPM : 1305160748

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Batasan dan Rumusan Masalah.....	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
BAB II LANDASAN TEORI	8
A. Uraian Teori	8
1. Kepuasan Kerja	8
a. Pengertian Kepuasan Kerja	8
b. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	9
c. Teori Tentang Kepuasan Kerja	12
d. Indikator Kepuasan Kerja	13
2. Kepemimpinan	16
a. Teori Tentang Kepemimpinan	16
b. Arti Penting Kepemimpinan	18
c. Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan.....	20
d. Jenis - Jenis Kepemimpinan	21
e. Indikator Kepemimpinan	24
3. Pengembangan Karir	25
a. Pengertian Pengembangan Karir	25
b. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir	28
c. Unsur – Unsur Pengembangan Karir	29
d. Indikator Pengembangan Karir	30
4. Motivasi	31
a. Pengertian Motivasi.....	31
b. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi	31
c. Tujuan Motivasi	36
d. Indikator Motivasi	38
B. Kerangka Konseptual	40
1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja	41
2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja	42
3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja	43
4. Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja	44
C. Hipotesis.....	45

BAB III METODOLOGI PENELITIAN	47
A. Pendekatan Penelitian.....	47
B. Definisi Operasional.....	47
C. Tempat dan Waktu Penelitian.....	50
D. Populasi dan Sampel.....	51
E. Teknik Pengumpulan Data.....	53
1. Observasi	53
2. Wawancara	54
3. Quesioner	54
a. Uji Validitas	54
b. Reliabilitas	57
F. Teknik Analisis Data	58
1. Regresi Linier Berganda	58
2. Uji Asumsi Klasik	59
a. Uji Normalitas	59
b. Uji Multikolonieritas	59
c. Uji Heterokedastisitas	60
3. Uji Hipotesis	60
a. Uji t (Uji Parsial)	60
b. Uji F (Uji Simultan)	61
4. Koefisien Determinasi	62
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	64
A. Deskripsi Data	64
1. Identitas Responden	64
2. Analisis Variabel Penelitian	66
3. Uji Asumsi Klasik	73
a. Uji Normalitas	73
b. Uji Multikolonieritas	74
c. Uji Heterokedastisitas	75
4. Regresi Linier Berganda	77
5. Pengujian Hipotesis	78
a. Uji t (Uji Parsial)	79
b. Uji F (Uji Simultan)	81
6. Koefisien Determinasi	83
B. Pembahasan	84
1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja.....	84
2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja	84
3. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja	85
4. Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja	86
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	87
A. Kesimpulan	87
B. Saran	88

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR JURNAL

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar II-1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja	41
Gambar II-2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja.....	42
Gambar II-3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja	43
Gambar II-4 Kerangka Konseptual.....	45
Gambar III-1 Kriteria Pengujian Hipotesis	61
Gambar III-2 Kriteria Pengujian Hipotesis.....	62
Gambar IV-1 Hasil Uji Normalitas P-Plot	74
Gambar IV-2 Hasil Uji Heterokedastisitas	76

DAFTAR TABEL

Tabel III-1 Indikator Kepuasan Kerja.....	48
Tabel III-2 Indikator Kepemimpinan	48
Table III-3 Indikator Pengembangan Karir	49
Tabel III-4 Indikator Kepuasan Kerja	50
Tabel III-5 Waktu Penelitian	51
Tabel III-6 Jumlah Populasi dan Sampe	53
Tabel III-7 Skala Likerts	54
Tabel III-8 Hasil Uji Validitas Kepemimpinan	55
Tabel III-9 Hasil Uji Validitas Pengembangan Karir	56
Tabel III-10 Hasil Uji Validitas Motivasi	56
Tabel III-11 Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja	57
Tabel III-12 Hasil Uji Validitas Reabilitas	58
Tabel IV-1 Skala Likert	64
Tabel IV-2 Responden berdasarkan Jenis Kelamin	65
Tabel IV-3 Responden berdasarkan Usia	65
Tabel IV-4 Responden berdasarkan Pendidikan	66
Tabel IV-5 Skor Angket Kepemimpinan	68
Tabel IV-6 Skor Angket Pengembangan Karir	70
Tabel IV-7 Skor Angket Kepuasan Kerja	71
Tabel IV-8 Hasil Uji Multikolonieritas	75

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sejalan dengan perkembangan dunia usaha yang semakin global, pengelola suatu organisasi harus dilakukan secara professional serta produktif, sehingga organisasi tetap dapat mempertahankan kelangsungan hidup dan terus berkembang seiring dengan kemajuan zaman. Pada setiap perusahaan, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan asset penting yang wajib di jaga oleh perusahaan. Dalam proses pencapaian tujuan suatu perusahaan dapat di pengaruhi oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas menghasilkan barang atau jasa.

Untuk mencapai tujuan organisasi dan menciptakan kinerja pegawai yang baik, organisasi harus memperhatikan kepuasan kerja pegawainya. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dimana para pekerja memandang pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang di hadapi. Sebaliknya, pekerjaan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja akan mendorong pegawai untuk berprestasi lebih baik. Prestasi yang lebih baik akan menimbulkan imbalan ekonomi dan psikologis yang lebih tinggi. Apakah imbalan tersebut dipandang pantas dan adil maka timbul kepuasan yang lebih besar karena pegawai merasa bahwa mereka menerima imbalan sesuai dengan prestasinya dan sebaliknya.

Jika pimpinan tidak memperhatikan pegawainya, misalnya saja kurang memotivasi pegawai, maka pegawai kurang akan merasa puas, selain itu pimpinan juga tidak memberikan pengawasan terhadap pegawai, sehingga banyak pegawai yang menunda-nunda pekerjaannya dan tidak banyak pada pegawai yang berada dikantor pada saat jam kerja. Hal ini akan berdampak pada rendahnya tingkat kepuasan kerja pegawai.

Kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor, menurut teori kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Herzberg (2012, hal. 318) mengemukakan teori dua faktor yaitu faktor motivator dan faktor *hygiene*. Faktor motivator berhubungan dengan aspek-aspek yang terkandung dalam hubungan pekerjaannya sedangkan faktor *hygiene* yaitu faktor yang berada disekitar pelaksanaan pekerjaan, berhubungan dengan pelaksanaan *job context* atau aspek ekstrintik pekerja. Proses untuk pegawai merasa puas dalam bekerja, pihak pimpinan perusahaan harus memastikan bahwa faktor *hygiene* telah memadai seperti gaji , keamanan dan kondisi kerja aman serta hubungan rekan kerja dan atasan bai. Pimpinan yang menyediakan faktor-faktor *hygiene* secara memadai belum sepenuhnya merangsang motivasi pegawai tetapi hanya memastikan pegawai tidak merasa ketidakpuasan atau berada pada titik nol landasan motivasi. Untuk itu pihak pimpinan harus menyediakan faktor penggerak motivator (interistik) kepada pegawai seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawabdan pengembangan kesempatan untuk maju. Bila hal ini mendapat perhatian dari perusahaan akan memberikan tingkat kepuasan yang tinggi.

Menurut Siagian dalam Sutrisno 2013, hal.213-214) kepemimpinan adalah kemampuan seorang untuk memengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Dengan semakin berkembangnya suatu organisasi dan semakin tingginya teknologi yang digunakan organisasi, menyebabkan sering terjadinya perubahan serta semakin luasnya pekerjaan yang akan diemban oleh tenaga kerja, sehingga dirasakan pegawai perlunya kepemimpinan yang baik agar mereka dapat bekerja dengan baik pula. Karena kepemimpinan dianggap cukup mempengaruhi pelaksanaan aktivitas didalam suatu organisasi.

Oleh karena itu para pimpinan organisasi harus memberikan perhatian yang cukup besar terhadap kepemimpinan. Hal ini tentunya akan dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja pegawai agar tujuan yang telah ditetapkan akan tercapai. Melihat pentingnya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai maka diperlukan pimpinan-pimpinan yang benar-benar dapat menjalankan fungsinya dengan tepat agar semua pihak yang ada di dalam sebuah organisasi dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

Faktor-faktor yang berperan dalam pengembangan karir yaitu pengembangan karir dapat dipengaruhi dengan faktor uraian kerja, spesifikasi kerja, promosi, sosialisasi, komunikasi dan kesesuaian antara pangkat dengan jabatan. Sedangkan faktor yang membentuk pengembangan karir berdasarkan temuan ditempat penelitian adalah kebutuhan oada masing-masing level jabatan.

Selain kepuasan, faktor yang tak kalah penting dalam peningkatan produktivitas pegawai adalah motivasi kerja. Dimana motivasi kerja merupakan

Hal atau sesuatu yang mendorong seseorang berbuat sesuatu, motivasi individu dapat timbul dari dalam diri individu (motivasi internal) dan keduanya mempunyai pengaruh terhadap perilaku dari para pegawai untuk terus mengembangkan dan meningkatkan produktivitas kerjanya sendiri.

Motivasi kerja merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Dengan demikian jelas bahwa seorang pegawai akan terus meningkatkan produktivitasnya jika adanya motivasi dari diri pegawai tersebut.

Masalah-masalah yang ditemui pada riset pendahuluan pada PDAM Tirtanadi, yang berkaitan dengan kepuasan, kepemimpinan, pengembangan karir dan motivasi kerja adalah belum sepenuhnya pegawai merasa puas dengan pekerjaan yang diberikan terlihat dari adanya keluhan beberapa pegawai yang kurang mampu untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada. Kepemimpinan yang tidak sesuai dengan para pegawainya, pemimpin cenderung kurang memperhatikan keinginan para pegawainya dan hanya mementingkan pendapat dan argumentnya sendiri tanpa melihat masukan-masukan dari bawahannya, hal ini menyebabkan para pegawai tidak nyaman dan cenderung malas mengerjakan tugas-tugas yang telah diberikan oleh atasan dan para pegawai tidak ada rasa puas karena sikap kepemimpinan yang tidak mereka harapkan. Akibatnya pegawai itu sering menunda-nunda dan melambat-lambatkan pekerjaan mereka dan pada akhirnya pekerjaan yang diberikan selesainya tidak tepat waktu dan lari dari jadwal agenda harian yang diarahkan ke ruang direksi. Selain itu motivasi kerja yang diberikan pimpinan belum mampu meningkatkan produktivitas kerja

pegawai, dimana pimpinan telah memberikan pujian dan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi dan motivasi kerja yang bersifat negatif seperti nasihat dan teguran kepada pegawai yang kurang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik membahas masalah kepemimpinan, pengembangan karir, dan motivasi terhadap kepuasan kerja dalam dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada PDAM Tirtanadi Medan”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Kurangnya kepeduliannya pimpinan terhadap permasalahan-permasalahan yang ada di lingkungan kerja pegawai.
2. Kurangnya pemberian motivasi yang diberikan kepada karyawan ditandai dengan karyawan yang kurang focus dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.
3. Terdapatnya kinerja pegawai yang menurun, disebabkan oleh kurang maksimalnya pengelolaan pengembangan karir yang diberikan kepada pegawai.
4. Kepuasan kerja karyawan belum dapat dipenuhi oleh perusahaan.

C. Batasan dan Rumusan Masalah

1. Batasan Masalah

Mengingat dan menyadari keterbatasan waktu dan pengetahuan maka penulis hanya membatasi masalah yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Namun dalam penelitian ini memfaktorkan tiga faktor yaitu kepemimpinan, pengembangan karir dan motivasi, dan dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah pegawai yang bekerja di PDAM Tirtanadi pada bagian SDM.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis merumuskan masalah yang di hadapi perusahaan sebagai berikut:

- a. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada PDAM Tirtanadi?
- b. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada PDAM Tirtanadi?
- c. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada PDAM Tirtanad?
- d. Apakah kepemimpinan, pengembangan karir dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PDAM Tirtanadi.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM Tirtanadi.
- b. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai pada PDAM Tirtanadi.

- c. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM Tirtanadi.
- d. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, pengembangan karir dan motivasi terhadap kepuasan pegawai PDAM Tirtanadi.

2. Manfaat penelitian

a. Manfaat teoritis

Penelitian ini dapat menambah wawasan berfikir dalam bidang manajemen sumber daya manusia terutama masalah kepemimpinan, pengembangan karir, motivasi dan kepuasan kerja.

b. Manfaat praktis

Penelitian ini bermanfaat dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan, pengembangan karir, motivasi dan kepuasan kerja.

c. Manfaat selanjutnya

Penelitian ini bermanfaat sebagai dasar dan referensi pengembangan penelitian tentang kepemimpinan, pengembangan karir, motivasi dan kepuasan kerja bagi perusahaan yang lain di masa yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Kepuasan kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan yang dirasakan setiap pegawai dalam menjalankan semua pekerjaannya, dimana itu perasaan senang akan pekerjaannya atau tidak senang dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja akan terlihat dari kinerja yang dihasilkan oleh setiap pegawai. Ketika kinerjanya baik berarti menandakan bahwa seorang pegawai tersebut puas akan pekerjaannya.

Menurut Sutrisno (2009, hal.74) Kepuasan kerja adalah suatu bentuk reaksi emosional yang kompleks, reaksi emosional ini akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan setiap pegawai terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan pegawai selama bekerja, sehingga menimbulkan bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun tidak puas. Sedangkan Hasibuan (2009, hal.202) mengatakan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

Mangkunegara (2013, hal.117) juga menyatakan tentang kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para pegawai memandang pekerjaan mereka (Handoko dalam Sutrisno 2009, hal.75). Sedangkan menurut Robbins dalam Wibowo (2014, hal.413) dalam bukunya “Manajemen Kinerja” menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya diterima.

Dengan demikian secara sederhana kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu ungkapan emosional atau perasaan seseorang yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil penilaian terhadap suatu pekerjaannya. Perasaan ini dapat pula bersifat baik namun dapat pula bersikap tidak baik. Tergantung bagaimana pegawai menilai aspek-aspek dari kepuasan kerja itu sendiri.

Ketika kepuasan kerja telah dirasakan sangat baik oleh pegawai tentu kinerja yang dihasilkan pegawai akan meningkat maka dengan itu tujuan perusahaan untuk bertahan dan berkembang akan terwujud.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Blum (dalam Sutrisno, 2009, hal.77) adalah:

- 1) Faktor individual, yang meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
- 2) Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- 3) Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Sedangkan menurut Gilmer dalam Sutrisno (2009, hal.77), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kesempatan untuk maju
- 2) Keamanan kerja
- 3) Gaji
- 4) Perusahaan dan majemen
- 5) Pengawasan
- 6) Faktor intrinsic dalam pekerjaan
- 7) Kondisi kerja
- 8) Aspek sosial dalam pekerjaan
- 9) Komunikasi
- 10)Fasilitas

Berikut penjelasan dari masing-masing faktor-faktor diatas:

- 1) Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.

- 2) Keamanan kerja

Keadaan yang sangat aman mempengaruhi perasaan pegawai selama bekerja.

- 3) Gaji

Gaji banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

- 4) Perusahaan dan majemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.

- 5) Pengawasan

Sekaligus atasannya, supervisi yang buruk berkaitan dengan absensi dan turnover.

6) Faktor intrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan masyarakat keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau menurangi kepuasan.

7) Kondisi kerja

Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyorotan, kantin dan tempat kerja.

8) Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.

9) Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar pegawai dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Disini kesediaan atasan untuk mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi kerja pegawai sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10) Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pension atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

c. Teori-Teori Tentang Kepuasan Kerja

Dibawah ini dikemukakan teori-teori tentang kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2013, hal.120):

- 1) Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)
- 2) Teori Perbedaan (*Discrepany Theory*)
- 3) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)
- 4) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)
- 5) Teori Dua Faktor dari Herzberg

Beirkut penjelasan dari masing-masing teori kepuasan kerja diatas:

- 1) Teori keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh adam. Adapun komponen dari teori ini adalah input, outcome, comparison person, dan eqity-in-equity. Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai. Comparison person adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Jadi, jika perbandingan yang dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut merasa puas. Tetapi, apabila tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* dan *under compensation inequity*.

- 2) Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.

3) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai.

4) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan.

5) Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2013, hal.126), indikator kepuasan kerja diukur dengan beberapa hal, yaitu:

- 1) Kerja
- 2) Pengawasan
- 3) Upah
- 4) Promosi
- 5) Rekan kerja

Berikut ini adalah penjelasan mengenai indikator tentang kepuasan kerja pegawai:

1) Kerja

Sumber kepuasan kerja dan sebagian dari unsur yang memuaskan dan paling penting yang diungkapkan oleh banyak peneliti adalah pekerjaan yang memberi status. Lebih lanjut, pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan

dan kemampuannya. Serta menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mereka bekerja

2) Pengawasan

Kemampuan pengawasan oleh atasan dalam memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku pada pegawai dapat menumbuhkan kepuasan kerja bagi mereka. Demikianlah pula iklim partisipatif yang diciptakan oleh atasan dapat memberikan pengaruh yang substansi terhadap kepuasan kerja pegawai.

3) Upah

Dengan upah yang diterima, orang dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, dan dengan melihat tingkat upah yang diterimanya maka orang dapat mengetahui sejauh mana manajemen menghargai kontribusi seseorang di organisasi tempat kerjanya. Para pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang adil dan sesuai dengan pengharapannya. Apabila sistem upah diberlakukan secara adil dan didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan, maka kemungkinan besar akan diperoleh kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan banyak orang yang bersedia menerima upah yang lebih kecil untuk bekerja pada lokasi sesuai, misalkan dekat dengan tempat tinggalnya.

4) Promosi

Kesempatan promosi jabatan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi menggunakan berbagai cara dan memiliki penghargaan yang beragam, misalnya promosi berdasarkan tingkat senioritas, dedikasi, pertimbangan kinerja, dll. Kebijakan promosi yang adil dan transparan terhadap semua pegawai dapat memberikan dampak kepada mereka

yang memperoleh kesempatan dipromosikan, seperti perasaan senang, bahagia, dan memperoleh kepuasan atas kerjanya.

5) Rekan kerja

Dukungan rekan kerja atau sekelompok kerja dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi pegawai karena pegawai merasa diterima dan dibantu dalam memperlancar penyelesaian tugasnya. Sifat kelompok kerja akan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Bersama dengan rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat menjadi sumber kepuasan bagi pegawai secara individu.

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pimpinan itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Mengingat sedemikian tingginya daya tarik kepemimpinan, ada bermacam-macam pengertian kepemimpinan menurut para ahli.

Bagaimanapun juga, meski ada perhatian terhadap kepemimpinan dan nilai pentingnya kepemimpinan tetaplah sebuah konsep yang tak bisa dijelaskan, yang dikenal memiliki pengaruh besar terhadap disiplin pegawai. Tetapi fungsi intinya dan dimensi spesifikasinya tidak dapat dijelaskan secara tepat. Sekalipun ada kesulitan, namun banyak usaha dilakukan selama bertahun-tahun untuk mendefinisikan kepemimpinannya. Tetapi sayangnya, hampir semua orang yang

mempelajari atau menulis tentang kepemimpinan mendefinisikan secara berbeda-beda.

Menurut Kartono (2014, hal.39) kepemimpinan adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah kepada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

Lain halnya menurut Handoko (2012, hal.294) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dipunyai seseorang untuk memengaruhi orang-orang bekerja lain agar bekerja, mencapai tujuan dan sasaran. Pimpinan menganggap dirinya yang paling kuasa, paling cakap, sedangkan bawahan dianggap pelaksana keputusan-keputusan saja. Dalam hal ini para bawahannya mau melakukan kehendak pimpinannya meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Dapat disimpulkan kepemimpinan dan kekuasaan senantiasa ada dalam setiap masyarakat, baik yang susunannya masuk sederhana maupun yang rumit. Kepemimpinan selalu berhubungan dengan persoalan power dan kekuasaan. Konsep kekuasaan sangat dekat dengan kepemimpinan. Kekuasaan juga bisa disebut sarana bagi pimpinan untuk memengaruhi tingkah laku pengikut-pengikutnya. Dalam melihat kepemimpinan dan kekuasaan, bahwa pimpinan itu hendaknya tidak hanya menilai perilaku kepemimpinan mereka agar mengerti bagaimana sebenarnya mereka memengaruhi orang lain, akan tetapi mereka juga seharusnya mengamati posisi mereka dan bagaimana cara menggunakan kekuasaan.

Selanjutnya menurut Silalahi (2011 hal.311) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses dimana seseorang memiliki pengaruh atas orang-orang dan menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan kegiatan mereka untuk tujuan organisasi kelompok. Dari sudut manajemen, seorang pimpinan harus mampu menetapkan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi atau perusahaan, dalam konteks ini seorang pimpinan harus mampu merancang taktik dan strategi yang tepat.

Apabila seorang pimpinan ingin mencapai tujuannya dengan efektif, maka harus mempunyai wewenang untuk memimpin para pegawai, para bawahan dalam usaha mencapai tujuan tersebut. Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku seorang pimpinan, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

Berbagai definisi mengenai kepemimpinan yang telah dikemukakan oleh para ahli menimbulkan perbedaan-perbedaan dalam pemilihan fenomena dalam melakukan penelitian. Jadi, dapat disimpulkan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok, pimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut yang mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pimpinan dan anggota kelompok. Sebagai kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku pengikut melalui sejumlah cara.

Dari teori pengertian diatas dari bermacam-macam sudut pandang dari mulai petilaku, bakat, keahlian serta yang dimiliki pimpinan mempunyai tujuan satu untuk mempengaruhi bawahan dengan kekuasaan yang dimiliki pemimpin melalui berbagai gaya yang dikembangkan pemimpin guna mendapat cara yang efektif dan efisien untuk mempengaruhi bawahannya.

b. Arti Penting Kepemimpinan

Kepemimpinan efektif memiliki arti penting dan strategis untuk menentukan efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan kelompok dan organisasi. Dalam hal ini semua pimpinan akan setuju bahwa salah satu masalah yang paling penting muncul dari orang-orang, keinginan mereka dan sikap, pola perilaku mereka sebagai individu yang dalam kelompok, dan kebutuhan untuk pimpinan yang efektif juga untuk menjadi pimpinan yang efektif.

Makin efektif interaksi pimpinan dan pengikutnya terutama melalui pendekatan manusiawi, menunjukkan kecenderungan semakin tinggi dan terbina satu sikap paling pengertian dan keeratan hubungan emosional antara pimpinan dengan pengikut dan keadaan ini menjadi potensi untuk mencapai tujuan bersama.

Analisis kepemimpinan dimulai dengan perhatian khusus pada pendekatan trait (teori) pada kepemimpinan. Teori kepemimpinan menjelaskan mengapa seseorang berhasil memimpin atau mempengaruhi sementara yang lain tidak berhasil.

Jika pendekatan trait (teori) kepemimpinan diaplikasikan kedalam organisasi akan terlihat kabur. Ada tiga teori yang dapat menjelaskannya berdasarkan Silalahi (2011, hal.320-344) yaitu:

- 1) Teori sifat
- 2) Teori perilaku
- 3) Teori kontinjensi

Berikut penjelasan dari masing-masing teori kepemimpinan diatas yaitu:

1) Teori Sifat

Pimpinan dilahirkan bukan diciptakan, inilah anggapan orang pada masa itu. Artinya, seseorang menjadi pemimpin karena pewarisan dan keberuntungan. Mereka yang dari keturunan tertentu dapat memimpin, sedangkan yang lain harus dipimpin.

2) Teori perilaku

Mengadakan sifat-sifat ternyata tidak mampu menjelaskan kepemimpinan yang efektif, apalagi sifat-sifat tersebut mungkin pula dimiliki oleh orang-orang yang bukan pemimpin. Menyadari bahwa sifat-sifat unggul yang dimiliki seorang pemimpin tidak memberi gambaran yang tepat bagi pemimpin yang efektif. Teori perilaku mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Asumsi dikembangkan ialah kemampuan untuk memimpin dan kemauan untuk mengikuti didasarkan atas perilaku kepemimpinan atau gaya kepemimpinan.

3) Teori Kontinjensi

Meskipun pendekatan sifat dan perilaku pemimpin berguna, banyak teori kepemimpinan tidak menemukan satu daftar sifat atau gaya kepemimpinan tunggal terbaik. Misalnya, perilaku tertentu efektif diterapkan pada situasi tetapi menjadi tidak efektif jika perilaku yang sama diterapkan pada situasi lain. Karena itu model kontinjensi memperkenalkan perilaku pimpinan dan tipe situasi dalam tiap pemimpin secara lebih baik menampilkan perilaku tertentu.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Lutans (2005, hal.640) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah:

- 1) Faktor genetis
- 2) Faktor sosial
- 3) Faktor bakat

Berikut penjelasan dari masing-masing faktor-faktor diatas yaitu:

1) Faktor Genetis

Faktor yang menampilkan pandangan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena latar belakang keturunannya.

2) Faktor Sosial

Faktor ini pada hakekatnya semua orang sama dan bisa jadi pemimpin. Setiap orang memiliki kemungkinan untuk menjadi seorang pemimpin, dan tersalur sesuai dengan lingkungannya.

3) Faktor Bakat

Faktor yang berpandangan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi seorang pemimpin yang baik, apabila orang itu memang dari sejak kecil sudah membawa bakat kepemimpinan.

d. Jenis-Jenis Kepemimpinan

Adapun Menurut Sutrisno (2009, hal.224) kepemimpinan memiliki sepuluh jenis gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1) Kepemimpinan persuasif
- 2) Kepemimpinan refrensif
- 3) Kepemimpinan partisipatif
- 4) Kepemimpinan inovatif
- 5) Kepemimpinan investigative
- 6) Kepemimpinan inspektif
- 7) Kepemimpinan motivatif
- 8) Kepemimpinan naratif
- 9) Kepemimpinan edukatif
- 10) Kepemimpinan retrogesif

Berikut penjelasan dari masing-masing jenis-jenis kepemimpinan diatas yaitu:

- 1) Kepemimpinan persuasif, yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.
- 2) Kepemimpinan refrensif, yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasakan ketakutan.
- 3) Kepemimpinan partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana memberikan kesempatan pada bawahannya untuk ikut secara aktif baik mental, spiritual, fisik, maupun material dalam kiprahnya di organisasi.

- 4) Kepemimpinan inovatif, yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan didalam segala bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.
- 5) Kepemimpinan investigatif, yaitu gaya kepemimpinan yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh curiga terhadap bawahannya sehingga menimbulkan yang menyebabkan kreatifitas, inovasi, serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan-kesalahan.
- 6) Kepemimpinan inspektif, yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.
- 7) Kepemimpinan motivatif, yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program, dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan yang baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide, program dan kebijakan dapat dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau merealisasikan semua ide, program, dan kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin.
- 8) Kepemimpinan naratif, yaitu pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.

- 9) Kepemimpinan edukatif, yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari.
- 10) Kepemimpinan retrogesif, yaitu pemimpin tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya. Untuk itu pemimpin yang bergaya retrogesif selalu menghalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan.

Untuk itu para pemimpin tidak hanya bisa menggunakan satu gaya kepemimpinan saja, karena berbagai karakter sifat dan sikap manusia yang berbeda-beda, mengharuskan pemimpin mampu menerapkan strategi dengan gaya kepemimpinan yang dipadukan.

e. Indikator-Indikator Kepemimpinan

Seorang pemimpin dituntut untuk menyelami semua potensi yang dimiliki untuk mampu memahami permasalahan dari segala aspek. Sebab keputusan yang akan diambil adalah berjangka panjang bahkan dampak baik dan buruknya telah mampu memprediksinya. Disinilah kematangan berfikir merupakan salah satu indikator dari seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang baik harus memiliki indikator-indikator yang sebagaimana dinyatakan Sutrisno (2009, hal.227). penulis menggunakan sifat-sifatnya sebagai indikator, yaitu sebagai berikut:

- 1) Jujur
- 2) Tegas
- 3) Berani
- 4) Inspiratif/kreatif
- 5) Berkemauan keras

6) Berdedikasi dan setia

Berikut penjelasan dari masing-masing indikator-indikator kepemimpinan diatas yaitu:

- 1) Jujur, yaitu melakukan sesuatu dengan apa yang anda katakan sebenarnya akan anda lakukan. Kejujuran membuat anda dapat dipercaya. Kejujuran membuat orang lain mengandalkan anda.
- 2) Tegas, yaitu memberikan visi dan misi yang pasti dan kepastian dari tujuan yang harus dicapai, memunculkan rasa yang kuat, mendapatkan respect dan kepercayaan.
- 3) Berani, kebanyakan orang yang menghindari resiko, padahal kapan pun kita mencoba sesuatu yang baru, kita harus siap menghadapi resiko. Keberanian untuk mengambil resiko adalah bagian dari pertumbuhan yang teramat penting. Para pemimpin menghitung resiko dan keuntungan yang ada di balik resiko. Mereka mengkomunikasikan pada pengikut mereka dan melangkah pada hari esok.
- 4) Inspirasi/kreatif, mengkomunikasi harapan tinggi, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.
- 5) Berkemauan keras. Kecenderungan dari pengikut adalah mereka menyerah saat sesuatunya menjadi sulit. Ketika mereka mencoba untuk yang kedua atau yang ketiga kalinya dan gagal, mereka pasti akan menyerah. Para pemimpin tahu apa yang harus dilakukan dan selalu mengajak para bawahannya untuk selalu berusaha.

- 6) Berdedikasi dan setia. Para pengikut menginginkan seseorang yang lebih mencurahkan perhatian dan kesetiaan diri mereka sendiri. Pengikut akan mengikuti pemimpin yang senantiasa bekerja dan berdedikasi karena mereka melihat betapa pentingnya pencapaian tugas-tugas dan tujuan.

3. Pengembangan Karir

a. Pengertian pengembangan karir

Perubahan lingkungan yang begitu dinamis telah dihadapi oleh setiap organisasi. Perubahan struktur organisasi dilakukan agar organisasi dapat segera merespon berbagai perubahan yang terjadi. Kenyataan akan perlunya perubahan yang terjadi. Kenyataan akan perlunya perubahan dalam struktur organisasi telah memberikan dampak pada pengembangan karir individu dan organisasi dalam mencapai tujuan. Dengan persepsi semacam ini seseorang dapat pengakuan dan merasa dihargai, dihormati baik di lingkungan kerja, di keluarga maupun di masyarakat. Status dan martabat terangkat menjadi suatu kebanggaan.

Pengembangan karir yang dimaksud oleh peneliti di dalam penelitian ini sama halnya dengan pemberian promosi jabatan. Manullang (2012, hal.163) mengatakan bahwa “promosi jabatan berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.”

Fathoni (2006, hal.112) juga mengatakan “promosi bisa merupakan kenaikan pangkat, kenaikan jabatan, perpindahan lingkungan kerja yang lebih baik walaupun setingkat kompleksitas kerja dan pemberian penghargaan lainnya.” Dengan demikian pengertian tingkat jabatan yang dimaksud oleh peneliti sama juga halnya dengan pemberian tingkat promosi jabatan yang secara langsung berhubungan dengan analisis jabatan yang ada di dalam perusahaan. Promosi

pekerjaan atau jabatan merupakan perkembangan yang positif dari seorang pekerja atau pegawai karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang. Promosi atau orang sering menyebutkannya kenaikan jabatan/kedudukan dan pangkat atau status jenjang karir seorang pegawai pada suatu bidang tugas yang lebih baik dibanding dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab yang lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, tuntutan kecakapan yang lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan lainnya.

Schuler (Suwanto, 2011, hal.98) berpendapat bahwa: *“Job analysis is the process of describing and recording aspects of jobs, the purpose of a job, its major duties or activities, and conditions under which the job is performed”*. Berdasarkan analisis jabatan inilah semua fungsi manajemen SDM dijalankan, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penetapan kebijakan rekrutmen, seleksi, penempatan, remunerasi, pengawasan, pembinaan, penilaian kinerja, pengembangan dan pelatihan, sampai ke pemutusan kerja.

Menurut Sutrisno (2012, hal.157) kajian tentang karir itu memiliki makna tersendiri, ia menyatakan bahwa “Karir adalah bagian yang penting dan akan berubah secara terus-menerus terjadi dalam perjalanan dan kehidupan pegawai yang bekerja”.

Pernyataan tersebut dapat dikuatkan pula dengan pernyataan oleh Greenhaus (Sutrisno 2012, hal.162) yang menyatakan bahwa “Karir dapat didefinisikan sebagai sebuah pola pengalaman yang terkait dengan pekerjaan (misalnya, jabatan, tugas-tugas, keputusan-keputusan dan interpretasi pribadi tentang kejadian-kejadian yang berkaitan dengan pekerjaan) dan kegiatan-kegiatan selama masa kerja seseorang”.

Hasil dari semua rangkaian diatas mulai dari promosi jabatan, analisis jabatan, sampai ke pengembangan karir menjadi masukan yang sangat fundamental untuk menyusun sistem informasi SDM. Sehubungan dengan hal tersebut, maka Suwanto (2011, hal.99) menyebutkan bahwa ketika menyusun analisis jabatan sekurang-kurangnya harus memperhatikan enam prinsip (yang tergabung dalam akronim VISION), sebagai berikut: visioner, intelerasi, sekuensial, intensif, obyektif dan normatif.

Penetapan analisis jabatan yang tepat akan sangat bermanfaat bagi organisasi ketika mengoperasikan aktivitas bisnisnya. Hasil kegiatan tersebut yang baik merupakan dasar berpijak bagi pihak manajemen ketika akan mengimplementasikan fungsi-fungsi SDM, sedangkan bagi para pegawai akan memberikan kejelasan tentang tugas pekerjaan yang terkandung di dalamnya serta persyaratan yang harus dipenuhi untuk memangku jabatan tersebut.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir itu merupakan suatu proses pemberian kegiatan kepada pegawai dari pimpinan perusahaan yang bermaksud agar pegawai akan tetap bekerja lebih baik dimana apabila seorang pegawai diberikan jabatan kerja yang baik dan layak untuknya maka akan dapat membuat pegawai bekerja dengan lebih giat lagi serta profesional. Suatu perusahaan apabila dalam hal pemberian pengembangan karir terhadap pegawainya kurang diperhatikan terutama dalam hal peningkatan jabatan akan mengakibatkan penurunan kinerja secara langsung maupun tidak langsung.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Dari penjelasan tentang pengembangan karir yang telah dikemukakan oleh beberapa para ahli sebelumnya, maka terdapat bahwa apabila suatu perusahaan ingin meningkatkan kinerjanya menjadi yang lebih baik lagi maka dibutuhkan suatu perencanaan terutama dalam hal karir.

Dalam perencanaan dan pengelolaan karir yang efektif, sejumlah faktor yang mempengaruhi perencanaan karir yang perlu dipahami oleh pegawai dalam merencanakan karirnya dan oleh organisasi dalam membantu pegawainya untuk merencanakan serta merealisasikan karirnya, menurut Sunyoto (2012, hal.169) menyatakan bahwa ada tiga tahapan yang meliputinya, yaitu: tahapan-tahapan kehidupan karir, jangka karir dan jalur karir.

Sedangkan menurut Siagian(2010, hal.215) beberapa faktor yang berpengaruh pada pengembangan karir meliputi: prestasi kerja, pengelolaan oleh pihak lain, kesetiaan pada organisasi, pembimbing dan sponsor, dukungan para bawahan, kesempatan untuk bertumbuh, serta pengembangan diri.

Menurut Tohardi (2002, hal.168) ada beberapa faktor yang mempengaruhi mulus tidaknya karir seseorang yang pertama sikap atasan, rekan kerja, dan bawahan, lalu yang kedua tempat dia bekerja, lalu yang ketiga dukungan untuk meraih karir yang lebih baik.

Pengembangan karir yang dilaksanakan dan dikembangkan pada SDM badan usaha milik daerah (BUMD) dilakukan melalui pembinaan karir dan penilaian system prestasi kerja. Sistem karir pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan serta promosi (pengangkatan ke jabatan lain).

c. Unsur-Unsur Pengembangan karir

Unsur dari pengembangan karir itu sendiri adalah menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan dari pegawai itu sendiri, maka diambil unsur-unsur dari sebuah pengembangan karir itu sendiri, menurut para ahli unsur-unsurnya sebagai berikut:

Siagian (2010, hal.207) mengatakan bahwa unsur-unsur pengembangan karir sebagai berikut: perlakuan yang adil dalam berkarir, kepedulian para atasan langsung, informasi tentang berbagai peluang promosi, minat untuk dipromosikan, dan tingkat kepuasan.

Sedangkan Menurut Mangkuprawira (2003, hal.181) unsur yang berkaitan dengan perkembangan karir adalah: keahlian dalam berkarir, perhatian dengan penyediaan, kesadaran tentang kesempatan, minat pekerja dan kepuasan karir. Dan Menurut Bdriyah (2015, hal.210) unsur yang penting untuk suatu pengembangan karir adalah kultur organisasi, tipe manajemen dan ukuran organisasi.

d. Indikator Pengembangan Karir

Suatu pengukuran dari pengembangan karir tersebut mencerminkan suatu hal dalam memaksimalkan kepuasan atau perkembangan tersendiri bagi seorang pegawai.

Adapun indikator-indikator pengembangan karir menurut Badriyah (2015, hal.208) diantaranya:

- 1) Hubungan pegawai dan organisasi
- 2) Personalitas pegawai
- 3) Faktor eksternal
- 4) Sistem penghargaan (*reward system*)
- 5) Jumlah pegawai

Berikut penjelasan dari masing-masing indikator diatas yaitu:

- 1) Hubungan pegawai dan organisasi, yaitu pegawai organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan.
- 2) Personalitas pegawai, yaitu manajemen karir pegawai kadang terganggu karena adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang maka akan sulit dibina karirnya, sebab ia tidak peduli dengan karirnya.
- 3) Faktor eksternal, yaitu semua aturan dalam manajemen karir menjadi kacau karena ada intervensi dari pihak luar.
- 4) Sistem penghargaan (*Reward System*) sangat mempengaruhi banyak hal. Perusahaan yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subjektif.
- 5) Jumlah pegawai, semakin banyak jumlah pegawai semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan dan semakin kecil kesempatan untuk meraih tujuan karir.

Sedangkan indikator pengembangan karir Menurut Handoko (2002, hal.187) yaitu prestasi kerja, exposure, permintaan berhenti dan kesetiaan organisasional. Dan Menurut Rivai dan Sagala (2009, hal.209) indikator pengembangan karir adalah pendidikan, prestasi kerja, kesetiaan pada organisasi, kesempatan untuk berkembang, informasi karir, dan promosi. Jadi suatu pengembangan karir bagi pegawai merupakan suatu prospek karir untuk masa depan pegawai itu sendiri.

4. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Kata motivasi berasal dari bahasa lain *move* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Motivasi mempersonalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar bekerja secara efektif sehingga berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Untuk lebih memahami arti motivasi yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia, penulis mengetengahkan motivasi menurut beberapa ahli, antara lain:

Menurut Rivai (2009, hal.837) menyatakan bahwa: “Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individual untuk mencapai hal yang spesifik, sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan”.

Sedangkan Menurut Hasibuan (2009, hal. 141) “motivasi berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan”.

Sementara Menurut Handoko (2003, hal.251) “Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia.

Motivasi ini merupakan subjek yang penting bagi manajer, karena menurut definisi manajer harus bekerja dengan dan melalui orang lain.

Dengan demikian dari uraian serta definisi yang dikemukakan di atas dapat di simpulkan bahwa perusahaan bukan saja mengharapkan pegawai mampu, cakap dan terampil tetapi terpenting mereka dapat bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal, kemampuan dan kecakapan pegawai sangat berguna bagi perusahaan jika mereka mau bekerja dengan giat.

Pada umumnya terdapat banyak teori yang membahas masalah kebutuhan akan motif seseorang dalam bekerja. Teori-teori motivasi itu ialah Menurut Hasibuan (2009, hal.143) yaitu sebagai berikut:

- 1) Teori Adwin Flippo
- 2) American Encyclopedia
- 3) Marle J. Moskowitz
- 4) G.R. Terry

Berikut penjelasannya:

- 1) Teori Adwin Flippo

Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai

- 2) American Encyclopedia

Motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkitkan topangan dan mengarahkan tindak tanduknya.

3) Marle J. Moskowitz

Motivasi secara umum di definisikan sebagai inisiasi dan pengarahannya tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku.

4) G.R Terry

Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Sutrisno (2009, hal.116) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ektern, yaitu:

1. Faktor intern

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

a) Keinginan untuk dapat hidup

Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram dan sebagainya.

b) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain.

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal

- 1) Adanya penghargaan terhadap prestasi
- 2) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- 3) Pimpinan yang adil dan bijaksana
- 4) Perusahaan tempat bekerja dihargai masyarakat

e) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja, kadang-kadang keinginan berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga.

2. Faktor eksternal

Faktor ekstern juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

a) Kondisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para pegawai bekerja dengan baik.

c) Supervisi yang baik

Fungsi supervise dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para pegawai, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d) Adanya jaminan pekerjaan

e) 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.

f) Status dan tanggung jawab

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

g) Peraturan fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan system dan prosedur kerja yang oleh seluruh pegawai. System dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para pegawai.

c. Tujuan Motivasi

Dalam pemberian motivasi tidak terlepas dari kemampuan kepemimpinan untuk dapat memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para pegawainya yang kelak akan menentukan efektifitas seorang pemimpin. Hal ini berkaitan dengan bagaimana cara pimpinan dapat memotivasi pegawainya dalam hal pelaksanaan kegiatan.

Pada dasarnya para pimpinan perusahaan memiliki tujuan dalam hal pemberian motivasi kepada para pegawainya diperusahaan, agar para pegawai dapat meningkatkan kemampuan dalam bekerja serta perusahaan dapat mencapai tujuan. Menurut Hasibuan (2009, hal.146) menyatakan bahwa motivasi yaitu:

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

Dengan demikian adanya tujuan dari pemberian motivasi ini, diharapkan agar para pegawai dapat lebih giat lagi bekerja sama dalam keberhasilan yang disepakati perusahaan. Sehingga dengan adanya tujuan pemberian motivasi ini juga diharapkan dapat melaksanakan tugas yang diberikan dapat dijalankan dengan baik.

d. Indikator Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut akan menentukan apakah seseorang dapat melaksanakan pekerjaan dengan tanpa motivasi dan besarnya motivasi tersebut juga menjadi jaminan akan hasil kerja yang dicapainya.

Menurut Mangkunegara (2005, hal.89) indikator motivasi yaitu:

- 1) Kerja keras
- 2) Orientasi masa depan
- 3) Tingkat cita-cita dan kesuksesan
- 4) Orientasi tugas dan keseriusan tugas
- 5) Usaha untuk maju
- 6) Ketekunan kerja
- 7) Hubungan dengan rekan kerja
- 8) Pemanfaatan waktu

Berikut penjelasan dari masing-masing indikator motivasi diatas yaitu:

- 1) Kerja keras

Pencapaian prestasi kerja sebagai wujud timbulnya motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab didasarkan atas selalu kerja keras dalam menjalankan pekerjaan.

- 2) Orientasi masa depan

Orientasi masa depan didasarkan atas wawasan yang luas memiliki pandangan kedepan yang nyata dan diaplikasikan dalam pekerjaan.

- 3) Tingkat cita-cita dan kesuksesan

Tingkat cita-cita dan kesuksesan didasarkan atas besarnya dorongan dalam diri sendiri untuk mencapai hal yang maksimal dengan kemampuan yang dimilikinya.

- 4) Orientasi tugas dan keseriusan tugas

Orientasi tugas dan keseriusan tugas didasarkan atas pemahaman akan arati pekerjaan yang dijalankan sebaik-baiknya dengan tingkat keseriusan maksimal.

5) Usaha untuk maju

Usaha untuk maju didasarkan pandangan yang memotivasi diri untuk selalu memiliki ide dan cara yang lebih baik lagi dalam menjalankan pekerjaannya.

6) Ketekunan kerja

Ketekunan bekerja didasarkan atas sikap dan loyalitas pegawai dalam menjalankan pekerjaan tanpa memiliki rasa bosan untuk tetap selalu bekerja dengan baik.

7) Hubungan dengan rekan kerja

Rekan kerja yang saling mendukung akan mendorong naiknya motivasi pegawai dalam bekerja. Motivasi akan timbul dengan sendirinya dimana semakin baiknya hubungan yang diberikan.

8) Pemanfaatan waktu

Waktu yang digunakan oleh pegawai dengan sebaik-baiknya sebagai wujud motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Berdasarkan penjelasan dari kutipan tersebut diketahui bahwa timbulnya motivasi seseorang dalam bekerja dipengaruhi oleh serangkaian hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya. Motivasi yang didasari atas faktor tersebut merupakan motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha dan peluang dalam melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan pengembangan kemampuan.

B. Kerangka Konseptual

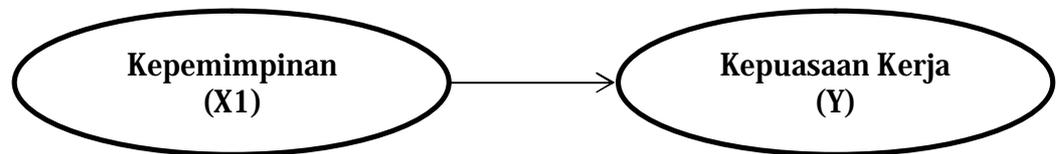
Kerangka konseptual pada dasarnya merupakan kerangka yang menghubungkan antara variable-variabel bebas (*independent variable*) dengan variable terikat (*dependent variable*) bertujuan untuk menilai atau mengukur hubungan antar variabel dalam suatu penelitian, dimana kepemimpinan, pengembangan karir dan motivasi sebagai variabel bebas (X1, X2, X3) dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat (Y). Dalam hal ini akan disusun beberapa kerangka konseptual mengenai.

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan faktor atas berhasil tidaknya suatu organisasi. Sebab, kepemimpinan yang sukses menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Menurut Sutrisno (2009, hal.85) menyatakan bahwa kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga pegawai akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Menurut Hasibuan (2005, hal.203) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah: balas jasa yang adil dan layak, pengembangan yang tepat sesuai keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, sifat pekerjaan monoton atau tidak. Berdasarkan penelitian terdahulu Made Suprptal, dkk (2015) hasil penelitian menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan studi pada *Wake Bali Art Market* Kuta-Bali.

Hubungan penelitian dari kepemimpinan dengan kepuasan kerja dapat dilihat dalam kerangka berfikir sebagai berikut:



Gambar II.I Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

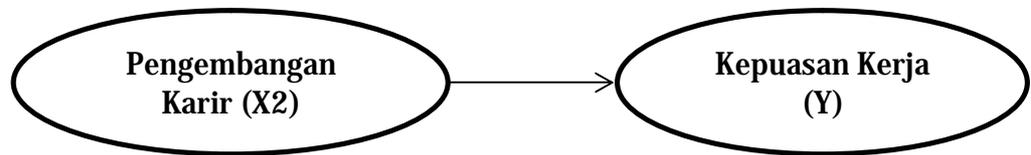
2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Nawawi (2005) pengembangan karir adalah dorongan (motivasi) untuk maju dalam bekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan. Dengan demikian berarti juga merupakan motivasi untuk mewujudkan karir yang sukses. Menurut Mondy (2008) pengembangan karir formal berperan penting untuk memelihara angkatan kerja yang termotivasi dan berkomitmen.

Dengan adanya program pengembangan karir, dapat lebih meningkatkan dorongan atau motivasi kepada pegawai untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan. Hal ini terjadi dikarenakan bahwa motivasi seseorang akan timbul apabila pengembangan karir yang ada di sebuah perusahaan sudah ada dan jelas untuk dapat dilaksanakan (Ekayadi, 2009).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kenny (2015) menjelaskan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan adanya program pengembangan karir, maka hal itu akan memberikan harapan bagi pegawai untuk mencapai sasaran karirnya. Kemudian pegawai akan termotivasi untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian harapannya. Jika harapannya terpenuhi, maka pegawai akan merasa puas.

Hubungan penelitian dari pengembangan karir dengan kepuasan kerja dapat dilihat dalam kerangka berfikir sebagai berikut:



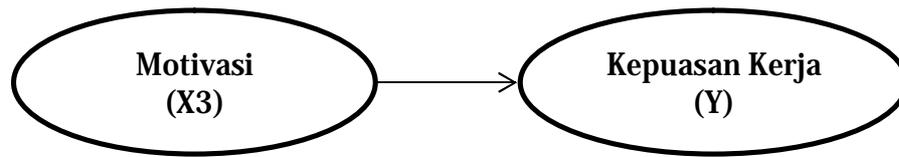
Gambar II.2 Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja

3. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi merupakan indikator yang mampu membuat seorang pekerja lebih puas dalam menjalankan aktivitasnya. Menurut Wibowo (2014) motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah disebut motivasi.

Menurut penelitian Brahmasari (2008) menyatakan bahwa penempatan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Hubungan penelitian dari motivasi dengan kepuasan kerja dapat dilihat dalam kerangka berfikir sebagai berikut:



Gambar II.3 Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja

4. Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2009, hal.74) Kepuasan kerja adalah suatu bentuk reaksi emosional yang kompleks, reaksi emosional ini akibat dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan setiap pegawai terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan pegawai selama bekerja, sehingga menimbulkan bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun perasaan tidak puas.

Menurut Kartono (2014, hal.39) kepemimpinan adalah pribadi yang memiliki kecakapan yang dipimpinya, untuk melakukan usaha bersama mengarah kepada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

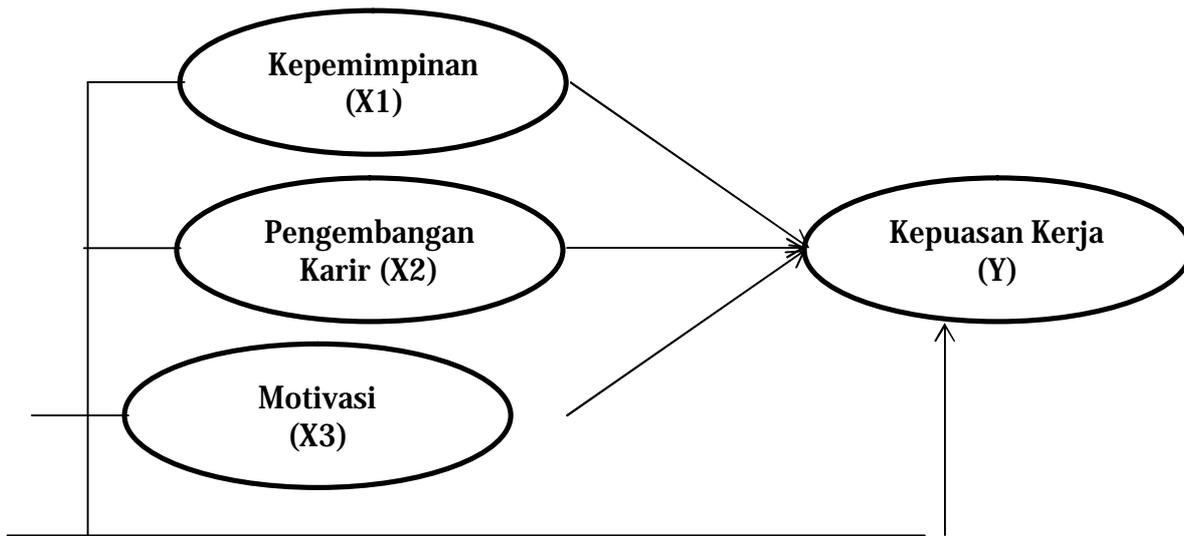
Pengembangan karir yang dimaksud oleh peneliti didalam penelitian ini sama halnya dengan pemberian promosi jabatan. Manullang (2012, hal.163) mengatakan bahwa “promosi jabatan berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.”

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu, oleh karena itu sering kali di artikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar bekerja secara efektif

sehingga berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Rivai (2009, hal.837) menyatakan bahwa: “Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik, sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan”.

Hasil penelitian yang dilakukan dengan Gita Sicilia dan Marzolina (2015) menyatakan bahwa secara simultan faktor kepemimpinan, pengembangan karir, motivasi berpengaruh terhadap faktor kepuasan kerja karyawan PT. Bank Riau Kepri Cabang Utama Pekanbaru.



Gambar II.4 Kerangka Koneptual

C. Hipotesis

Sugiyono (2010, hal.51) menyatakan bahwa “Hipotesis” merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi, hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empiris.

Berdasarkan batasan masalah dan rumusan masalah, maka dapat dilihat hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Pada PDAM Tirtanadi Medan.
2. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Pada PDAM Tirtanadi

3. Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Pada PDAM Tirtanadi Medan
4. Kepemimpinan, pengembangan karir dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan pegawai Pada PDAM Tirtanadi Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode asosiatif menurut Juliandi dan Irfan (2013, hal. 90) mengatakan bahwa penelitian asosiatif bertujuan menganalisis permasalahan hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya. Sumber data dalam penelitian ini adalah primer. Data primer yaitu data secara langsung bersumber dari jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuesioner, data primer pada penelitian ini berupa kuesioner dan wawancara.

Didalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, pengembangan karir dan motivasi terhadap kepuasan kerja pada PDAM Tirtanadi.

B. Defenisi Operasional

Defenisi operasional bertujuan untuk melihat sejauh mana variabel dari suatu faktor berkaitan dengan variabel lainnya. Dalam penelitian ini yang menjadi defenisi operasional adalah :

1. Kepuasan Kerja (Y)

Menurut Sutrisno (2009, hal.74) Kepuasan kerja adalah suatu bentuk reaksi emosional yang kompleks, reaksi emosional ini akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan setiap pegawai terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan pegawai selama bekerja,

sehingga menimbulkan bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun perasaan tidak puas.

Tabel III.1

Indikator Kepuasan kerja

NO	INDIKATOR
1	Kerja
2	Pengawasan
3	Upah
4	Promosi
5	Rekan Kerja

Sumber: Mangkunegara (2013, hal. 126)

2. Kepemimpinan (X1)

Menurut Kartono (2014, hal.39) kepemimpinan adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah kepada pencapaian sasaran-sasaran tertentu.

Tabel III.2

Indikator Kepemimpinan

No	Indikator
1	Jujur
2	Tegas
3	Berani
4	Inspirasi/kreatif
5	Berkemauan keras
6	Berdedikasi dan setia

Sumber: Sutrisno (2009, hal. 227)

3. Pengembangan Karir (X2)

Menurut Greenhaus (Sutrisno 2012, hal.162) yang menyatakan bahwa “Karir dapat didefinisikan sebagai sebuah pola pengalaman yang terkait dengan pekerjaan (misalnya, jabatan, tugas-tugas, keputusan-keputusan dan inteprestasi pribadi tentang kejadian-kejadian yang berkaitan dengan pekerjaan) dan kegiatan-kegiatan selama masa kerja seseorang”.

Tabel III.3
Pengembangan Karir

NO	INDIKATOR
1	Hubungan pegawai dan organisasi
2	Personalitas pegawai
3	Faktor eksternal
4	Sistem penghargaan (<i>Reward System</i>)
5	Jumlah pegawai

Sumber: Badriyah (2015, hal. 208)

4. Motivasi (X3)

Menurut Rivai (2009, hal. 837) menyatakan bahwa: “Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik, sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan”.

Tabel III.4
Motivasi

No	Indikator
1	Kerja keras
2	Orientasi masa depan
3	Tingkat cita-cita dan kesuksesan
4	Orientasi tugas dan keseriusan tugas
5	Usaha untuk maju
6	Ketekunan kerja
7	Hubungan dengan kerja
8	Pemanfaatan waktu

Sumber: Mangkunegara (2005, hal.89)

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PDAM Tirtanadi

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan November 2016 sampai dengan April 2017. Adapun jadwal rencana penelitian, mulai dari survey lokasi dan objek penelitian hingga penyelesaian penulisan skripsi sebagai berikut

:

Tabel III.5
Rincian Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	November				Desember				Januari				Februari				Maret				April			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Riset																								
2	Pengajuan Judul																								
3	Penyusunan Proposal																								
4	Bimbingan Proposal																								
5	Seminar Proposal																								
6	Penyusunan skripsi																								
7	Sidang Meja Hijau																								

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2012, hal. 115) menyatakan populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempengaruhi kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian adalah seluruh pegawai PDAM Tirtanadi yang berjumlah 307 orang

2. Sampel

Sugiyono (2012, hal. 116) mengatakan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. dalam hal ini, peneliti menggunakan *sampling purposive* atau sampel diambil dengan pertimbangan

tertentu yaitu pengambilan sampel anggota populasi dilakukan dengan memperhatikan bagian yang ada dalam populasi tersebut.

Penentuan jumlah sampel yang diambil sebagai responden dengan menggunakan rumus Slovin dalam Juliandi dan Irfan (2013, hal. 59) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Persentase kelonggaran kesalahan ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan (misalnya 1%, 5%, 10%, dll).

Dengan rumus diatas diperoleh jumlah sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{307}{1 + 307(0,1)^2} = 75,4 = 75 \text{ Orang}$$

Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 75 orang karyawan di PDAM Tirtanadi

Tabel III.6
Jumlah Populasi dan Sampel

No	Unit Kerja	Populasi	Sampel
1	Satuan Pengawasan Intern	21	$75/307(21) = 5$
2	Divisi Perencanaan dan SIM	31	$75/307 (31) = 8$
3	Divisi Produksi dan Keuangan	32	$75/307 (32) = 8$
4	Divisi Umum dan SDM	40	$75/307 (40) = 10$
5	Divisi Trasmisi Distribusi dan Operasional Pelayanan Air Limbah	43	$75/307 (43) = 11$
6	Bengkel dan Divisi PKA	22	$75/307 (22) = 5$
7	Divisi PLT dan Litbang	14	$75/307 (14) = 3$
8	Laboratorium dan Koperasi	23	$75/307 (23) = 6$
9	Pengawasan Kualitas Barang dan Tim Peng. Jaringan Air Limbah	10	$75/307 (10) = 2$
10	Unit Layanan Pengadaan dan Peg. Diperbantukan	12	$75/307 (12) = 3$
11	Divisi Perencanaan Air Limbah dan Staf Ahli Direksi	9	$75/307 (9) = 2$
12	Divisi Aset Manajemen dan Divisi Sistem Manajemen	13	$75/307 (13) = 3$
13	Divisi Operasional Pelayanan Air Limbah dan Divisi Pengembangan & Produksi Air Limbah	15	$75/307 (15) = 4$
14	Public Relations dan Divisi Hublang	22	$75/307 (22) = 5$
	Jumlah	307	75

Sumber : *Data diolah 2017*

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dan keterangan yang dibutuhkan dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengamati langsung di PDAM Tirtanadi.

2. Interview (wawancara)

Interview merupakan teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab dengan seseorang.

3. Pernyataan(*questioner*), adalah metode pengumpulan data dengan membuat daftar pernyataan dalam bentuk angket yang ditunjukkan kepada karyawan di objek penelitian yaitu PDAM Tirtanadi dengan menggunakan *skala Likert* dengan bentuk *checklist*, diman setiap pernyataan mempunyai 5 opsi, yaitu :

Tabel III.7 Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Selanjutnya untuk menguji validitas dan reliabel tidaknya kesahihan dari suatu instrumen maka diuji dengan :

a. Uji Validitas

Diketahui untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrumen kuisisioner yang digunakan dalam pengumpulan data. Validitas konstruk pengujian dilakukan dengan mengkorelasikan skor butir dengan skor total menggunakan rumus korelasi *product moment*, yaitu :

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

(Juliandi dan Irfan (2013, hal. 79))

Keterangan :

n	= Banyaknya pasangan pengamat
$\sum x_i$	= Jumlah pengamatan variabel X
$\sum y_i$	= Jumlah pengamatan variabel Y
$(\sum x_i^2)$	= Jumlah kuadrat pengamatan variabel X
$(\sum y_i^2)$	= Jumlah kuadrat pengamatan variabel Y
$(\sum x_i)^2$	= Kuadrat jumlah pengamatan variabel X
$(\sum y_i)^2$	= Kuadrat jumlah pengamatan variabel Y
$\sum x_i y_i$	= Jumlah hasil kali variabel X dan Y
r_{xy}	= Besarnya korelasi antara kedua variabel X dan Y

Ketentuan apakah suatu butir instrumen valid atau tidak adalah melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya. Dengan dilihat dari nilai *Sig(2 tailed)* dan membandingkannya dengan taraf signifikan (α) yang ditentukan peneliti. Bila nilai *Sig(2 tailed)* $\leq 0,05$, maka butir instrument valid, jika nilai *Sig (2 tailed)* $> 0,05$, maka butir instrumen tidak valid.

Tabel III.8
Hasil Uji Validitas Kepemimpinan (X₁)

No	Pertanyaan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
1	Pertanyaan butir 1	0,638	0,000 < 0,05	Valid
2	Pertanyaan butir 2	0,710	0,000 < 0,05	Valid
3	Pertanyaan butir 3	0,690	0,000 < 0,05	Valid
4	Pertanyaan butir 4	0,558	0,000 < 0,05	Valid
5	Pertanyaan butir 5	0,546	0,000 < 0,05	Valid
6	Pertanyaan butir 6	0,625	0,000 < 0,05	Valid
7	Pertanyaan butir 7	0,441	0,000 < 0,05	Valid
8	Pertanyaan butir 8	0,687	0,000 < 0,05	Valid
9	Pertanyaan butir 9	0,300	0,009 < 0,05	Valid
10	Pertanyaan butir 10	0,312	0,006 < 0,05	Valid

Dari hasil validitas diatas dapat terlihat bahwa item pernyataan 1 sampai dengan item pernyataan 10 dengan nilai probabilitas < 0,05 yang artinya semua item pernyataan dari variabel kualitas pelayan (X₁) dinyatakan valid.

Tabel III.9
Hasil Uji Validitas Pengembangan Karir (X_2)

No	Pertanyaan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
1	Pertanyaan butir 1	0,562	0,000 < 0,05	Valid
2	Pertanyaan butir 2	0,655	0,000 < 0,05	Valid
3	Pertanyaan butir 3	0,674	0,000 < 0,05	Valid
4	Pertanyaan butir 4	0,581	0,000 < 0,05	Valid
5	Pertanyaan butir 5	0,608	0,000 < 0,05	Valid
6	Pertanyaan butir 6	0,637	0,000 < 0,05	Valid
7	Pertanyaan butir 7	0,426	0,000 < 0,05	Valid
8	Pertanyaan butir 8	0,299	0,009 < 0,05	Valid
9	Pertanyaan butir 9	0,421	0,000 < 0,05	Valid
10	Pertanyaan butir 10	0,457	0,000 < 0,05	Valid

Dari hasil validitas diatas dapat terlihat bahwa item pernyataan 1 sampai dengan item pernyataan 10 dengan nilai probabilitas < 0,05 yang artinya semua item pernyataan dari variabel Pengembangan Karir (X_2) dinyatakan valid.

Tabel III.10
Hasil Uji Validitas Motivasi (X_3)

No	Pertanyaan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
1	Pertanyaan butir 1	0,461	0,000 < 0,05	Valid
2	Pertanyaan butir 2	0,651	0,000 < 0,05	Valid
3	Pertanyaan butir 3	0,569	0,000 < 0,05	Valid
4	Pertanyaan butir 4	0,685	0,000 < 0,05	Valid
5	Pertanyaan butir 5	0,663	0,000 < 0,05	Valid
6	Pertanyaan butir 6	0,476	0,000 < 0,05	Valid
7	Pertanyaan butir 7	0,693	0,000 < 0,05	Valid
8	Pertanyaan butir 8	0,708	0,000 < 0,05	Valid
9	Pertanyaan butir 9	0,343	0,003 < 0,05	Valid
10	Pertanyaan butir 10	0,441	0,000 < 0,05	Valid

Dari hasil validitas diatas dapat terlihat bahwa item pernyataan 1 sampai dengan item pernyataan 10 dengan nilai nilai probabilitas < 0,05 yang artinya semua item pernyataan dari variabel Motivasi (X_3) dinyatakan valid.

Tabel III.11
Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (Y)

No	Pertanyaan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
1	Pertanyaan butir 1	0,618	0,000 < 0,05	Valid
2	Pertanyaan butir 2	0,625	0,000 < 0,05	Valid
3	Pertanyaan butir 3	0,580	0,000 < 0,05	Valid
4	Pertanyaan butir 4	0,498	0,000 < 0,05	Valid
5	Pertanyaan butir 5	0,580	0,000 < 0,05	Valid
6	Pertanyaan butir 6	0,674	0,000 < 0,05	Valid
7	Pertanyaan butir 7	0,357	0,002 < 0,05	Valid
8	Pertanyaan butir 8	0,289	0,012 < 0,05	Valid
9	Pertanyaan butir 9	0,396	0,000 < 0,05	Valid
10	Pertanyaan butir 10	0,333	0,004 < 0,05	Valid

Dari hasil validitas diatas dapat terlihat bahwa item pernyataan 1 sampai dengan item pernyataan 10 dengan nilai probabilitas < 0,05 yang artinya semua item pernyataan dari variabel Kepuasan Kerja (Y) dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabelitas dilakukan dengan menggunakan Cronbach Alpha. Menurut Juliandi (2013, hal. 86) dikatakan reliabel bila hasil Cronbach Alpha > 0,60, dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[\frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

(Juliandi dan Irfan (2013, hal 86))

Keterangan :

- r = Reliabilitas instrumen
- k = Banyaknya butir pertanyaan
- $\sum \sigma_b^2$ = Total varians butir
- σ_1^2 = Varians total

Kriteria pengujian reliabilitas instrumen adalah sebagai berikut :

- a). Jika nilai koefisien reliabilitas yakni $\geq 0,60$ maka instrumen memiliki reliabilitas yang baik.
- b). Jika nilai koefisien reliabilitas yakni $< 0,60$ maka instrumen memiliki reliabilitas yang kurang baik.

Pengujian realibiltas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*.

Kriteria penilaian dalam menguji realibiltas pertanyaan adalah nilai *Cronbach's Alpha* > 0.60 , maka penilaian tersebut dianggap reliabel.

Tabel III.12
Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Reliabilitas	Status
Kepemimpinan (X_1)	0,751	Reliabel
Pengembangan Karir (X_2)	0,718	Reliabel
Motivasi (X_3)	0,769	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0,657	Reliabel

Berdasarkan table diatas diketahui bahwa nilai koefisien dengan interpretasi reliabilitas diatas 0,60. Ini menunjukkan bahwa reliabilitas cukup baik.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif, menurut Juliandi dan irfan (2013, hal. 89) analisis data kuantitatif adalah analisis data-data yang mengandung angka-angka atau numerik tertentu. Kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut, dengan rumus-rumus dibawah ini :

1. Regresi Berganda

Untuk mencari hubungan X1 dan X2 secara bersama-sama terhadap Y.

Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

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

(Juliandi dan Irfan (2013, hal.174))

Keterangan :

Y = Kepuasan Kerja

B = Konstanta

$\beta_1 X_1$ = Kepemimpinan

$\beta_2 X_2$ = Pengembangan Karir

$\beta_3 X_3$ = Motivasi

e = error

2. Uji Asumsi Klasik

Hipotesis menentukan uji asumsi klasik, karena model analisis yang dipakai adalah regresi linear berganda. Asumsi klasik yang dimaksud adalah sebagai berikut :

a. Uji Normalitas Data

Uji menganalisis bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Uji normalitas ini memiliki dua cara untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak, yaitu melalui pendekatan histogram dan pendekatan grafik. Pada pendekatan histogram data berdistribusi normal apabila distribusi data tersebut tidak melenceng ke kiri atau melenceng ke kanan. Pada pendekatan grafik, data berdistribusi normal apabila titik mengikuti data disepanjang garis diagonal.

b. Uji Multikolinieritas

Digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat dan tinggi diantara variabel independen. Apabila terdapat korelasi antar variabel bebas, maka terjadi multikolinieritas, demikian juga sebaliknya. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Pengujian multikolinieritas dilakukan dengan melihat VIF antar variabel independen dan nilai tolerance. Batasan yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance* $< 0,10$ atau sama dengan $VIF \geq 10$.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residu satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari residu satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas, dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas dapat diketahui dengan melihat grafik scatterplot antar nilai prediksi variabel independen dengan nilai residualnya. Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heteroskedastisitas antara lain :

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

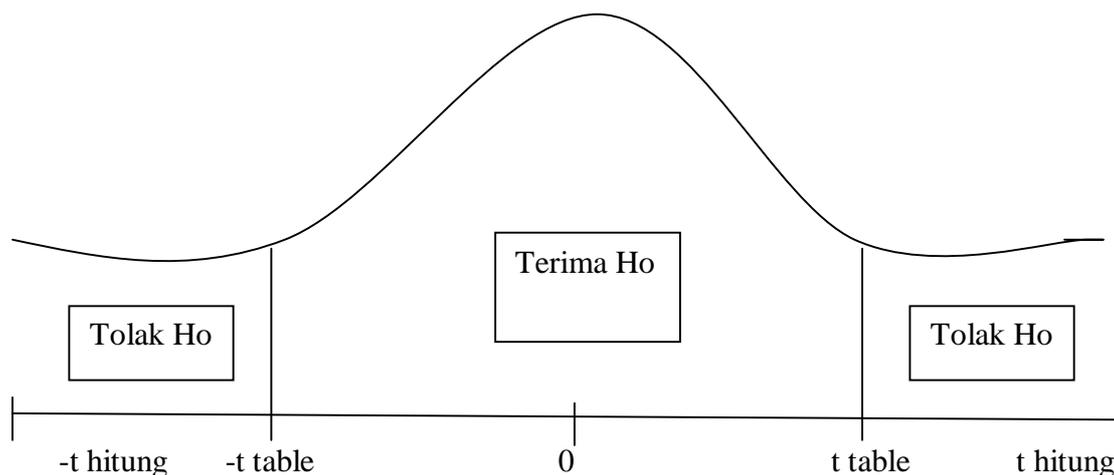
3. Uji t (uji parsial)

Uji statistik t pada dasarnya bertujuan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan pengaruh satu variabel dependen. Dengan bantuan komputer program *Statistical Package for Social Science* (SPSS 16.0). Pengujian dilakukan dengan menggunakan *significance level* taraf nyata 0,05 ($\alpha = 5\%$).

Adapun pengujiannya sebagai berikut :

$H_0: \beta = 0$, artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_0: \beta \neq 0$, artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.



Gambar III.1 Kriteria Pengujian Hipotesis

Dasar pengambilan keputusan dalam pengujian ini adalah :

- Tidak signifikan jika H_0 diterima dan H_a ditolak bila $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan $-t_{hitung} > t_{tabel}$.
- Signifikan jika H_0 ditolak dan H_a diterima bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan $-t_{hitung} > -t_{tabel}$.

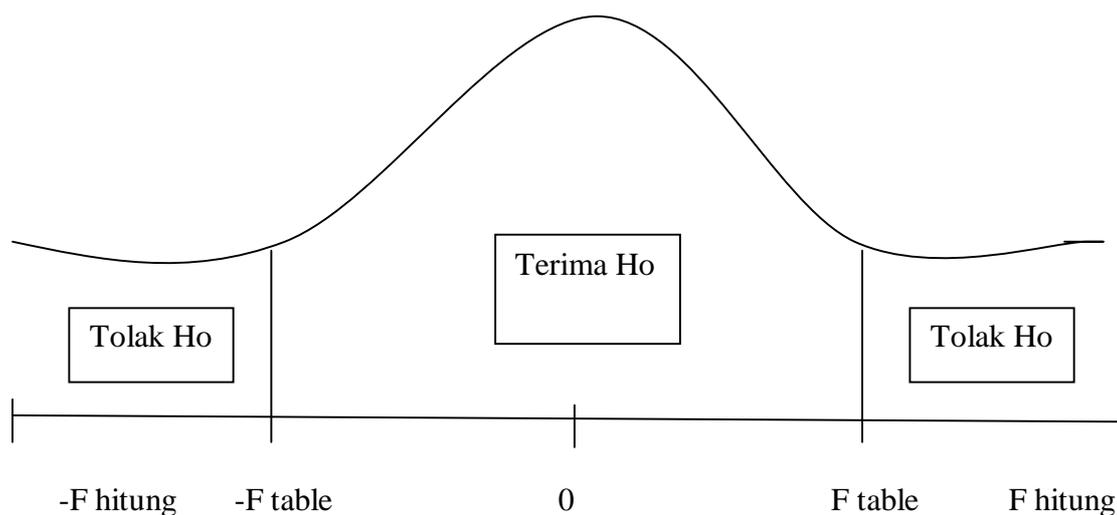
4. Uji F

Uji statistik F (simultan) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas (independen) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (dependen) dan sekaligus juga untuk menguji hipotesis kedua. pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *significance level* taraf nyata 0,05 ($\alpha=5\%$).

Adapun pengujiannya sebagai berikut :

$H_0: \beta = 0$, artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_0: \beta \neq 0$, artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.



Gambar III.2 Kriteria Pengujian Hipotesis

Dasar pengujian keputusan dalam pengujian ini adalah :

- Tidak signifikan jika H_0 diterima dan H_a ditolak bila $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan $-F_{hitung} > -F_{tabel}$.
- Signifikan jika H_0 ditolak dan H_a diterima bila $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan $-F_{hitung} > -F_{tabel}$.

5. Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi (R^2) pada dasarnya mengatur seberapa jauh dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi berada diantara nol atau dan satu. Nilai R^2 yang kecil menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Data dalam penelitian ini akan diolah dengan menggunakan program *Statistical Package for Social Science* (SPSS 16.0).

Hipotesis dalam penelitian ini dipengaruhi oleh nilai signifikan koefisien variabel yang bersangkutan setelah dilakukan pengujian.

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

Dimana :

D : Koefisien determinasi
 $(R_{yx_1 x_2})^2$: Koefisien variabel bebas dengan variabel terikat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

Dalam penelitian ini, penulis menjadikan pengolahan data dalam bentuk angket masing - masing 10 pertanyaan untuk variabel X_1 , X_2 , X_3 , dan Y . Dimana yang menjadi variabel X_1 adalah Kepemimpinan, variabel X_2 adalah Pengembangan Karir, X_3 adalah motivasi dan yang menjadi variabel Y adalah Kepuasan Kerja. Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 75 orang Pegawai sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan metode *Likert Summated Rating* (LSR).

Tabel IV-1
Skala Likert

PERNYATAAN	BOBOT
- Sangat Setuju	5
- Setuju	4
- Kurang Setuju	3
- Tidak Setuju	2
- Sangat Tidak Setuju	1

Dan ketentuan di atas berlaku baik di dalam menghitung variabel X_1 dan X_2 bebas (Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Motivasi) maupun variabel terikat (Kepuasan Kerja).

1. Identitas Responden

Responden penelitian ini seluruh Pegawai Tirtanadi Sisingamaraja Medan sebanyak 75 orang, yang terdiri dari beberapa karakteristik, baik usia, jenis

kelamin, lamanya bekerja maupun tingkat pendidikan yang dimiliki pegawai. Dari kuesioner yang disebarakan diperoleh data pegawai sebagai berikut:

Tabel IV-2
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-laki	48 orang	64%
2	Wanita	27 orang	36%
Jumlah		75 orang	100%

Sumber : Pegawai Tirtanadi Sisingamaraja Medan

Dari tabel di atas diketahui bahwa jumlah responden mayoritas adalah laki - laki sebanyak 48 orang (64%). Karena sewaktu menyebarkan angket, mayoritas yang dijumpai peneliti adalah pegawai yang berjenis kelamin laki – laki.

Tabel IV-3
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	≤ 25 Tahun	29 orang	38,67%
2	26 - 40 Tahun	42 orang	56%
3	> 40 tahun	4 orang	5,33%
Jumlah		75	100%

Sumber : Pegawai Tirtanadi Sisingamaraja Medan

Dari tabel di atas diketahui bahwa mayoritas usia responden yaitu usia 26 - 40 tahun yaitu sebanyak 42 orang (56%). Pada usia antara ≤ 25 tahun yaitu sebanyak 29 orang (38,67%) dan usia > 40 tahun yaitu sebanyak 4 orang (5,33%).

Tabel IV-4
Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SMA	4 orang	5,33%
2	Diploma	21 orang	32%
3	S1	41 orang	54,67%
4	S2	9 orang	8%
Jumlah		75	100%

Sumber : Pegawai Tirtanadi Sisingamaraja Medan

Dari tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar pendidikan responden adalah S1 yaitu sebanyak 41 orang (54,67%). Meskipun demikian pendidikan SMA juga dijumpai sebanyak 4 orang (5,33%), Diploma berjumlah 21 orang (32%) dan S2 berjumlah 9 orang (8%).

2. Analisis Variabel Penelitian

Untuk lebih membantu berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan yaitu :

Tabel IV-5
Skor Angket untuk Variabel X₁ (Kepemimpinan)

No. Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	21	28,00	48	64,00	6	8,00	0	0	0	0	75	100
2	23	30,67	43	57,33	9	12,00	0	0	0	0	75	100
3	36	48,00	32	42,67	7	9,33	0	0	0	0	75	100
4	21	28,00	49	65,33	5	6,67	0	0	0	0	75	100
5	25	33,33	40	53,33	10	13,33	0	0	0	0	75	100
6	17	22,67	53	70,67	5	6,67	0	0	0	0	75	100
7	26	34,67	45	60,00	4	5,33	0	0	0	0	75	100
8	30	40,00	34	45,53	11	14,67	0	0	0	0	75	100
9	30	40,00	41	54,67	4	8,00	0	0	0	0	75	100
10	27	36,00	47	62,67	1	12,00	0	0	0	0	75	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

- a. Jawaban responden tentang Pimpinan selalu memberikan dorongan kepada karyawan untuk membantu memecahkan masalah yang dihadapi karyawan

dalam melakukan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 64% .

- b. Jawaban responden tentang pimpinan memberitahu arahan agar karyawannya selalu bekerja dengan baik dan mencapai prestasi, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 57,33%.
- c. Jawaban responden tentang pimpinan selalu berinteraksi dengan karyawannya, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 48%.
- d. Jawaban responden tentang pimpinan selalu mendukung usaha-usaha karyawan dalam menyelesaikan tugas, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 65,33%.
- e. Jawaban responden tentang pimpinan selalu memberikan dorongan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 53,33%.
- f. Jawaban responden tentang pimpinan selalu memberikan motivasi agar setiap karyawan dapat mencapai prestasi untuk meningkatkan kinerjanya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 70,67%.
- g. Jawaban responden tentang pimpinan selalu melakukan hal-hal yang mendorong karyawan untuk berprestasi, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 60%.
- h. Jawaban responden tentang pimpinan terbuka untuk menerima saran dari bawahannya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 45,33%.

- i. Jawaban responden tentang pimpinan berperilaku adil dalam memberikan pembinaan bagi karyawannya yang melanggar aturan perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 54,67%.
- j. Jawaban responden tentang pimpinan harus berani membuat keputusan walaupun beresiko tinggi, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 62,67%.

Tabel IV-6
Skor Angket untuk Variabel X₂ (Pengembangan Karir)

Alternatif Jawaban													
No. Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	22	29,33	45	60,00	8	10,67	0	0	0	0	75	100	
2	24	32,00	47	62,67	4	5,33	0	0	0	0	75	100	
3	21	28,00	42	56,00	12	16,00	0	0	0	0	75	100	
4	32	42,67	31	41,33	12	16,00	0	0	0	0	75	100	
5	22	29,33	48	64,00	5	6,67	0	0	0	0	75	100	
6	24	32,00	39	52,00	12	16,00	0	0	0	0	75	100	
7	27	36,00	42	56,00	6	8,00	0	0	0	0	75	100	
8	28	37,33	40	53,33	7	9,33	0	0	0	0	75	100	
9	30	40,00	43	57,33	2	2,67	0	0	0	0	75	100	
10	30	40,00	40	53,33	5	6,67	0	0	0	0	75	100	

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

- a. Jawaban responden tentang pengembangan karir dilakukan secara priodik untuk semua jenjang/jabatan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 60% .
- b. Jawaban responden tentang pengembangan karir yang dilakukan sangat baik bagi peningkatan prestasi kerja karyawan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 62,67%.
- c. Jawaban responden tentang pengembangan karir karyawan tergantung dengan prestasi kerjanya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 56%.

- d. Jawaban responden tentang setiap karyawan mempunyai kesempatan untuk berprestasi dan mengembangkan karir, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 42,67%.
- e. Jawaban responden tentang karyawan mempunyai komitmen untuk setia dalam bekerja akan semakin bertambah dengan adanya pengembangan karir, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 64%.
- f. Jawaban responden tentang pengembangan karir memberikan kesempatan kepada karyawan untuk maju, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 52%.
- g. Jawaban responden tentang Setiap pegawai memiliki kesempatan untuk meningkatkan kompetensi diri baik secara formal maupun informal, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 56% .
- h. Jawaban responden tentang pegawai dipersiapkan untuk menghadapi tugas-tugas dan tanggung jawab dimasa mendatang, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 53,33%.
- i. Jawaban responden tentang pegawai yang lebih terampil akan lebih cepat dalam pengembangan kariernya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 57,33%.
- j. Jawaban responden tentang pegawai mengikuti Pelatihan dengan serius untuk mendapatkan promosi jabatan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 53,33%.

Tabel IV-6
Skor Angket untuk Variabel X₃ (Motivasi)

Alternatif Jawaban													
No. Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	28	37,33	43	57,33	4	5,33	0	0	0	0	75	100	
2	23	30,67	46	61,33	6	8,00	0	0	0	0	75	100	
3	18	24,00	51	68,00	6	8,00	0	0	0	0	75	100	
4	28	37,33	40	53,33	7	9,33	0	0	0	0	75	100	
5	25	33,33	39	52,00	11	14,67	0	0	0	0	75	100	
6	29	38,67	39	52,00	7	9,33	0	0	0	0	75	100	
7	24	32,00	49	65,33	2	2,67	0	0	0	0	75	100	
8	23	30,67	41	54,67	11	14,67	0	0	0	0	75	100	
9	25	33,33	46	61,33	4	5,33	0	0	0	0	75	100	
10	31	41,33	40	53,33	4	5,33	0	0	0	0	75	100	

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

- a. Jawaban responden saya bekerja keras untuk dapat menyelesaikan tugas sesuai harapan pimpinan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 57,33% .
- b. Jawaban responden tentang saya bekerja keras untuk memberikan yang terbaik untuk perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 61,33%.
- c. Jawaban responden tentang dalam bekerja saya selalu memiliki orientasi untuk dapat mencapai prestasi kerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 68%.
- d. Jawaban responden tentang saya bekerja sungguh-sungguh untuk mendapatkan karir yang layak, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 53,33%.
- e. Jawaban responden tentang saya bekerja dengan tekun agar dapat meningkatkan pelayanan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 52%.

- f. Jawaban responden tentang saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 52%.
- g. Jawaban responden tentang dalam bekerja saya selalu didukung oleh rekan kerja saya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 65,33% .
- h. Jawaban responden tentang hubungan kerja dengan atasan berjalan dengan harmonis, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 54,67%.
- i. Jawaban responden tentang saya selalu mengerjakan pekerjaan secara total, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 61,33%.
- j. Jawaban responden tentang
- k. Saya bekerja dengan penuh tanggung jawab, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 53,33%.

Tabel IV-7
Skor Angket untuk Variabel Y (Kepuasan Kerja)

Alternatif Jawaban												
No. Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	28	37,33	41	54,67	6	8,00	0	0	0	0	75	100
2	34	45,33	34	45,33	7	9,33	0	0	0	0	75	100
3	32	42,67	35	46,67	8	10,67	0	0	0	0	75	100
4	30	40,00	33	44,00	12	16,00	0	0	0	0	75	100
5	27	36,00	48	64,00	0	0,00	0	0	0	0	75	100
6	32	42,67	39	52,00	4	5,33	0	0	0	0	75	100
7	29	38,67	42	56,00	4	5,33	0	0	0	0	75	100
8	37	49,33	34	45,33	4	5,33	0	0	0	0	75	100
9	29	38,67	42	56,00	4	5,33	0	0	0	0	75	100
10	23	30,67	47	62,67	5	6,67	0	0	0	0	75	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

- a. Jawaban responden tentang saya merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 54,67% .

- b. Jawaban responden tentang saya merasa puas bila hasil pekerjaan dianggap menarik, sebagian besar responden menjawab sangat setuju dan setuju sebesar 45,33%.
- c. Jawaban responden tentang saya merasa puas dengan bentuk pengawasan kerja yang diberikan pimpinan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 46,67%.
- d. Jawaban responden tentang saya puas dengan bentuk perhatian yang diberikan pimpinan kepada saya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 44%.
- e. Jawaban responden tentang saya puas dengan peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 64%.
- f. Jawaban responden tentang saya tidak pernah absen kecuali ada izin dari atasan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 52% .
- g. Jawaban responden tentang Saya puas dengan reward yang sesuai dengan hasil kerja saya, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 49,33%.
- h. Jawaban responden tentang saya puas dengan peluang promosi yang di berikan perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 56%.
- i. Jawaban responden tentang saya puas dengan bentuk relationship didalam bekerja, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 49,33%.

- j. Jawaban responden tentang saya puas dengan kepedulian pimpinan dengan bawahannya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 62,67%.

3. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dilakukan untuk mendeteksi ada atau tidaknya penyimpangan dari asumsi klasik pada regresi berganda. Adapun pengujian asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heterokedastisitas, dan uji autokorelasi.

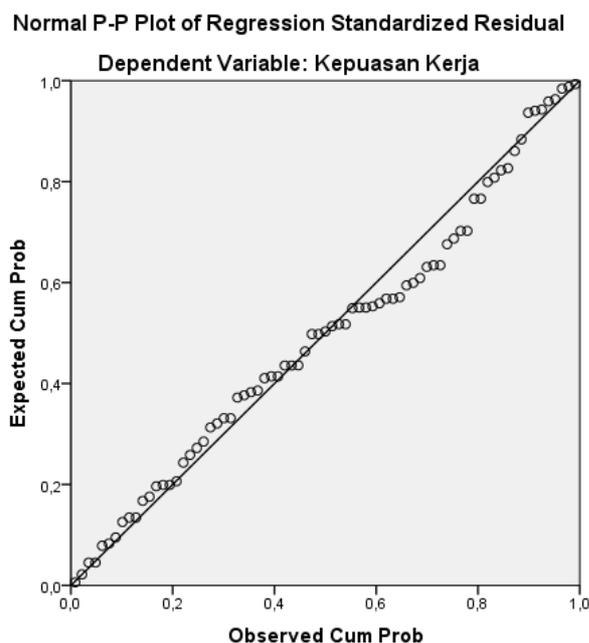
a. Uji Normalitas

Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen (terikat) dan variabel independen (bebas) keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan Uji Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual.

Uji ini dapat digunakan untuk melihat model regresi normal atau tidaknya dengan syarat. Yaitu apabila mengikuti garis diagonal dan menyebar disekitar garis diagonal tersebut.

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

Gambar IV-1
Hasil Uji Normalitas P-Plot of Regression Standardized Residual



Dari hasil uji P-Plot Regression tersebut dapat dilihat bahwa model regresi bersifat normal dengan data mengikuti garis diagonal dan menyebar disekitar titik garis diagonal, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinieritas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya bebas multikolinieritas dapat dilihat dari : nilai tolerance dan lawannya, dan *Variance Inflation Faktor* (VIF). Jika nilai tolerance lebih besar dari 0,1 atau nilai VIF lebih kecil dari 10, maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas pada data yang akan diolah. Berikut hasil uji Mutlikolonieritas yang telah diolah :

Tabel IV-8
Hasil Uji Multikolonieritas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kepemimpinan	,831	1,204
	Pengembangan Karir	,703	1,422
	Motivasi	,655	1,526

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji diatas kedua variabel independen yakni Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Motivasi memiliki nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Faktor* (VIF). Nilai *tolerance* yang dihitung $> 0,1$ dan nilai *Variance Inflation Faktor* (VIF) yang dihitung < 10 , sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala Multikolinieritas.

c. Uji Heterokedastisitas

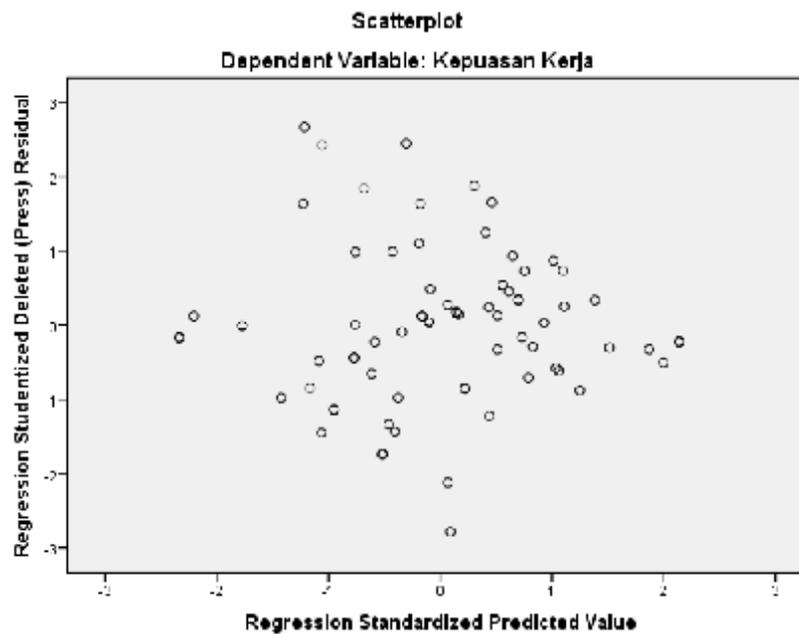
Uji Heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidastabilan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas.

Cara mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas adalah dengan melihat grafik Plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SDRESID. Deteksi ada tidaknya heterokedastisitasnya dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola

tertentu pada grafik scatterplot antara SDRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah yang telah diprediksi dan sumbu X residual (Y prediksi Y sesungguhnya) yang telah di standardized. Dasar analisis heterokedastisitas, sebagai berikut :

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik yang membentuk pola yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka hal ini mengindikasikan telah terjadi heterokedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak heterokedastisitas.

Gambar IV-2
Hasil Uji Heterokedastisitas



Dari grafik Scatterplot terlihat bahwa jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka mengindikasikan tidak terjadi heterokedastisitas. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi

sehingga model regresi layak dipakai untuk melihat Kepuasan Kerja Pegawai Tirtanadi Sisingamaraja Medan berdasarkan masukan variabel independen yakni Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Motivasi.

4. Regresi Linier Berganda

Dalam menganalisis data digunakan analisis regresi linier berganda. Dimana analisis berganda berguna untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut hasil pengolahan data dengan menggunakan IBM SPSS Statistic versi 22.00 :

Tabel IV-9
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	4,580	4,227		1,083	,282
	Kepemimpinan	,246	,084	,225	2,939	,004
	Pengembangan Karir	,410	,092	,372	4,837	,000
	Motivasi	,460	,095	,417	4,837	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Dari table diatas maka dapat diketahui nilai-nilai sebagai berikut :

$$\text{Konstanta (a)} = 4,580$$

$$\text{Kepemimpinan (X}_1\text{)} = 0,246$$

$$\text{Pengembangan Karir (X}_2\text{)} = 0,410$$

$$\text{Motivasi (X}_3\text{)} = 0,460$$

Dari hasil tersebut maka dapat diketahui model persamaan regresi linearnya adalah sebagai berikut :

$$Y = 4,580 + 0,246 X_1 + 0,410 X_2 + 0,450 X_3 + e$$

Keterangan :

1. Nilai “a” = 4,580 menunjukkan apabila nilai dimensi Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Motivasi bernilai nol. Maka Kepuasan Kerja Pegawai Tirtanadi Sisingamaraja Medan sebesar 4,580, atau dapat dikatakan bahwa Kepuasan Kerja tetap bernilai 4,580 apabila tidak dipengaruhi oleh Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Motivasi.
2. Kepemimpinan (X_1) sebesar 0,246 dengan arah hubungannya positif menunjukkan bahwa setiap kenaikan Kepemimpinan maka akan diikuti oleh kenaikan Kepuasan Kerja sebesar 0,246 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap konstan.
3. Pengembangan Karir (X_2) sebesar 0,410 dengan arah hubungan positif menunjukkan bahwa setiap kenaikan Pengembangan Karir maka akan diikuti oleh kenaikan Kepuasan Kerja sebesar 0,410 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap konstan.
4. Motivasi (X_3) sebesar 0,460 dengan arah hubungan negatif menunjukkan bahwa setiap kenaikan Motivasi maka akan diikuti oleh penurunan Kepuasan Kerja sebesar 0,450 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap konstan

5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan analisis data yang dilakukan selama penelitian untuk menjawab rumusan masalah dan membuktikan hipotesis penelitian. Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini adalah melakukan Uji t dan Uji F dengan menggunakan program IBM SPSS Statistics 22.00.

a. Uji t (t-Test).

Uji t dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara parsial mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y). Hasil pengolahan data IBM SPSS Statistics 22.00 dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel IV-10
Hasil Uji t

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,580	4,227		1,083	,282
	Kepemimpinan	,246	,084	,225	2,939	,004
	Pengembangan Karir	,410	,092	,372	4,466	,000
	Motivasi	,460	,095	,417	4,837	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Untuk kriteria uji t dilakukan pada tingkat $\alpha = 5\%$ dengan dua arah dengan nilai $n = 75 - 3 = 72$ adalah 1,993. Berdasarkan tabel diatas maka dapat disimpulkan mengenai uji hipotesis dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat adalah sebagai berikut :

1) Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah Kepemimpinan secara individual mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap Kepuasan Kerja dari pengolahan data IBM SPSS Statistics versi 22.00 maka dapat diperoleh hasil uji t sebagai berikut :

a) t-hitung = 2,939

b) t-tabel = 1,993

Dari kriteria pengambilan keputusan :

Ho diterima jika : $-1,993 \leq t \text{ hitung} \leq 1,993$

Ha diterima jika : $t \text{ hitung} \geq 1,993$ dan $-t \text{ hitung} \leq -1,993$

Berdasarkan hasil pengujian secara individual pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja diperoleh nilai t-hitung sebesar $2,939 > t\text{-tabel } 1,993$ dan mempunyai angka signifikan sebesar $0,004 < 0,05$. Berdasarkan kriteria pengambilan keputusan, dapat disimpulkan bahwa Ha diterima (Ho ditolak), hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Tirtanadi Sisingamaraja Medan.

2) Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah Pengembangan Karir secara individual mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap Kepuasan Kerja dari pengolahan data IBM SPSS Statistics versi 22.00 maka dapat diperoleh hasil uji t sebagai berikut :

a) $t\text{-hitung} = 4,466$

b) $t\text{-tabel} = 1,993$

Dari kriteria pengambilan keputusan :

Ho diterima jika : $-1,993 \leq t\text{hitung} \leq 1,993$.

Ha diterima jika : $t \text{ hitung} \geq 1,993$ dan $-t \text{ hitung} \leq -1,993$.

Berdasarkan hasil pengujian secara individual pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja diperoleh nilai t-hitung $4,466 > 1,993$ dan mempunyai angka signifikan sebesar $0,000 \leq 0,05$. Berdasarkan kriteria pengambilan keputusan, dapat disimpulkan

bahwa H_a diterima (H_0 ditolak), hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Tirtanadi Sisingamaraja Medan.

3) Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah Pengembangan Karir secara individual mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap Kepuasan Kerja dari pengolahan data IBM SPSS Statistics versi 22.00 maka dapat diperoleh hasil uji t sebagai berikut :

$$a) \text{ t-hitung} = 4,837$$

$$b) \text{ t-tabel} = 1,993$$

Dari kriteria pengambilan keputusan :

H_0 diterima jika : $-1,993 \leq t_{hitung} \leq 1,993$.

H_a diterima jika : $t_{hitung} \geq 1,993$ dan $-t_{hitung} \leq -1,993$.

Berdasarkan hasil pengujian secara individual pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja diperoleh nilai t-hitung $4,837 > 1,993$ dan mempunyai angka signifikan sebesar $0,000 \leq 0,05$. Berdasarkan kriteria pengambilan keputusan, dapat disimpulkan bahwa H_a diterima (H_0 ditolak), hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Motivasi terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Tirtanadi Sisingamaraja Medan.

b. Uji F (F-Test)

Uji F atau juga disebut juga dengan uji signifikan serentak dimaksudkan untuk melihat kemampuan menyeluruh dari variabel bebas yaitu Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Motivasi untuk

menjelaskan tingkah laku atau keragaman Kepuasan Kerja. Uji F juga dimaksudkan untuk mengetahui apakah semua variabel memiliki koefisien regresi sama dengan nol. Berikut adalah hasil statistik pengujiannya :

Tabel IV-11
Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	637,176	3	212,392	44,771	,000 ^b
	Residual	336,824	71	4,744		
	Total	974,000	74			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Pengembangan Karir

Dari hasil pengolahan dengan menggunakan IBM SPSS Statistics versi 22.00, maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut :

- 1) F hitung = 44,771
- 2) F tabel = 2,73

Kriteria Pengujian :

- 1) Tolak H_0 apabila $F_{hitung} < 2,73$ atau $-F_{hitung} > -2,73$.
- 2) Terima H_a apabila $F_{hitung} > 2,73$ atau $-F_{hitung} < -2,73$.

Berdasarkan hasil uji F_{hitung} pada tabel IV-12 diatas dapat nilai F_{hitung} 44,771, sementara nilai F_{tabel} berdasarkan $dk = n - k - 1 = 72$ dengan tingkat signifikan 5% adalah 2,73. Jadi $F_{hitung} 44,771 > F_{tabel} 2,73$ kemudian dilihat dengan hasil nilai probabilitas signifikan $0,000 < 0,05$, maka H_a diterima dan (H_0 ditolak), Dari hasil perhitungan SPSS di atas menunjukkan ada pengaruh signifikan secara simultan Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Tirtanadi Sisingamaraja Medan.

6. Uji Koefisien Determinasi

Tujuan dari uji koefisien determinasi adalah untuk mengetahui jumlah besaran persentase dari variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikat nilai dari koefisien determinasi ini bias dilihat pada table dibawah ini..

Tabel IV-12
Uji Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,809 ^a	,654	,640	2,17807

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Pengembangan Karir

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Pada tabel diatas, dapat dilihat hasil analisis regresi secara keseluruhan menunjukkan nilai R sebesar 0,809 menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan Kepuasan Kerja (variabel dependen) dengan Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Motivasi (variabel independen) mempunyai tingkat sebesar :

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

$$D = 0,835 \times 100\%$$

$$D = 80,9\%$$

Angka ini mengidentifikasikan bahwa Kepuasan Kerja (variabel dependen) mampu dijelaskan oleh Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Motivasi (variabel independen) sebesar 80,9%, sedangkan selebihnya sebesar 19,1% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

B. Pembahasan

Pembahasan ini adalah analisis mengenai hasil temuan penelitian ini terhadap kesesuaian teori, pendapat, maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal tersebut. Berikut ini ada 4 (tiga) bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara individual pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja diperoleh nilai t-hitung sebesar $2,939 > t\text{-tabel } 1,993$ dan mempunyai angka signifikan sebesar $0,000 < 0,05$. Berdasarkan kriteria pengambilan keputusan, dapat disimpulkan bahwa H_a diterima (H_0 ditolak), hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Tirtanadi Sisingamaraja Medan.

Hal ini sejalan dengan Penelitian Gita Sicilia (2015) yang menyatakan bahwa thitung $0,944 < t\text{tabel } 1,989$ pada tingkat signifikan $0,347 > \alpha 0,05$, maka H_a ditolak dan H_0 diterima. Ini mengartikan Kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Riau Kepri Cabang Utama Pekanbaru.

2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara individual pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja diperoleh nilai t-hitung $4,466 > 1,993$ dan mempunyai angka signifikan sebesar $0,000 \leq 0,05$. Berdasarkan kriteria

pengambilan keputusan, dapat disimpulkan bahwa H_a diterima (H_0 ditolak), hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan bertanda positif antara Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Tirtanadi Sisingamaraja Medan.

Hal ini sejalan dengan Penelitian Gita Sicilia (2015) yang menyatakan bahwa $t_{hitung} 2,771 > t_{tabel} 1,989$ pada tingkat signifikan $0,007 > \alpha 0,05$, maka H_a ditolak dan H_0 diterima. Ini mengartikan Pengembangan Karir secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Riau Kepri Cabang Utama Pekanbaru.

3. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian secara individual pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja diperoleh nilai t -hitung $4,837 > 1,993$ dan mempunyai angka signifikan sebesar $0,000 \leq 0,05$. Berdasarkan kriteria pengambilan keputusan, dapat disimpulkan bahwa H_a diterima (H_0 ditolak), hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Tirtanadi Sisingamaraja Medan.

Hal ini sejalan dengan Penelitian Gita Sicilia (2015) yang menyatakan bahwa $t_{hitung} 4,547 > t_{tabel} 1,989$ pada tingkat signifikan $0,000 > \alpha 0,05$, maka H_a ditolak dan H_0 diterima. Ini mengartikan Pengembangan Karir secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Riau Kepri Cabang Utama Pekanbaru.

4. Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji Fhitung dapat nilai F hitung 44,771, sementara nilai F tabel berdasarkan $dk = n - k - 1 = 71$ dengan tingkat signifikan 5% adalah 2,73. Jadi $F \text{ hitung } 44,771 > F \text{ tabel } 2,73$ kemudian dilihat dengan hasil nilai probabilitas signifikan $0,000 < 0,05$, maka H_a diterima dan (H_0 ditolak), Dari hasil perhitungan SPSS di atas menunjukkan ada pengaruh signifikan secara simultan Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Tirtanadi Sisingamaraja Medan.

Hal ini sejalan dengan Penelitian Gita Sicilia (2015) yang menyatakan bahwa $f_{hitung} 116,094 > f_{tabel} 2,712$ pada tingkat signifikan $0,000 > \alpha 0,05$, maka H_a ditolak dan H_0 diterima. Ini mengartikan bahwa Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank Riau Kepri Cabang Utama Pekanbaru.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian mengenai pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja karyawan pada Pegawai Tirtanadi Sisingamaraja Medan. dengan sampel 75 orang adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan penelitian yang secara parsial, maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Pegawai Tirtanadi Sisingamaraja Medan.
2. Berdasarkan penelitian yang secara parsial, maka dapat disimpulkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Pegawai Tirtanadi Sisingamaraja Medan
3. Berdasarkan penelitian yang secara parsial, maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Pegawai Tirtanadi Sisingamaraja Medan.
4. Berdasarkan penelitian yang secara simultan, maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Motivasi secara bersama – sama berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Pegawai Tirtanadi Sisingamaraja Medan.

B. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah diuraikan diatas maka saran-saran yang dapat diberikan adalah :

1. Bagi Pimpinan Tirtanadi Sisingamaraja Medan hendaknya dalam meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan lebih memperhatikan faktor Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Motivasi, Dengan adanya Kepemimpinan yang lebih tegas dan berwibawa, Pengembangan karir yang tinggi, serta Motivasi yang baik berdasarkan penelitian ini maka Kepuasan Kerja akan meningkat.
2. Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Motivasi secara individual maupun bersama merupakan faktor yang cukup mempengaruhi Kepuasan kerja. Oleh karena itu perusahaan harus mampu memperbaiki ketiga faktor ini agar terciptanya Kepuasan Kerja yang diharapkan karyawan.
3. Bagi peneliti selanjutnya, agar menambah variabel independen lain yang mungkin dapat mempengaruhi *Return On Assets*. Menambah jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian selanjutnya, baik dengan menambah periode pengamatan maupun mengubah teknik dalam penentuan sampel.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Hasan (2013) Marketing dan Kasus - Kasus Pilihan. Yogyakarta. CAPS (Center For Academic Publishing Service)
- Arikunto (2013) Prosedur Penelitian Edisi Revisi. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bilson Simamora, (2012) Panduan Riset Perilaku Konsumen, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Danang Sunyoto (2013) Dasar-dasar Manajemen Pemasaran (cetakan ke-3) CAPS (center of academic publishing service)Daryanto, 2011, Sari Kuliah Buku Manajemen Pemasaran, Bandung: PT Sarana Tutorial Nurani Sejahtera
- Fandy Tjiptono. (2012). Manajemen Jasa. Edisi II, Yogyakarta: Andi Offset
- Fandy, Tjiptono dan Gregorius. (2012). Pemasaran Strategik. Edisi 2. Yogyakarta: Andi Yogyakarta
- Imam Ghozali. (2009). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Edisi Ketiga, Semarang : BP-Universitas Diponegoro
- Kasmir. (2012). Manajemen Perbankan, Jakarta: Rajawali pers, 2014.
- Kotler, Philip (2013). Manajemen Pemasaran, Jilid I, Jakarta : Prenhalindo
- Kotler, Philip dan Keller, Kevin, Lane. (2012). Manajemen Pemasaran. Edisi 13. Jakarta: Erlangga.
- Lovelock, Chistopher, et el. (2010). Pemasaran Jasa, edisi 7. Erlangga.
- Lupiyoadi, Rambat (2013). Manajemen Pemasaran Jasa, Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Nugroho, J. Setiadi (2010). Pemasaran Perusahaan Jasa. Edisi Kedua. Yokyakarta: andi Press.
- Sudjana, (2010), Metode Statistika, Bandung: Penerbit Tarsito,
- Sugiyono (2012). Metode Penelitian Binsis. Bandung : Alfabet
- Tim Penyusun (2014). Pedoman Penulisan Karya Ilmiah. Medan : Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.