

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN PENGEMBANGAN KARIR
TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN PT. BANK
NEGARA INDONESIA CABANG RENGAT**

Rora Aprilia¹⁾
Machasin²⁾
Yusni Maulida³⁾

¹⁾ Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Riau
^{2),3)} Dosen Program Pascasarjana Universitas Riau

***Abstract.** This study aims to analyze the influence of leadership and career development on performance. To analyze the influence of leadership on performance through motivation, the influence of career development on performance through motivation and analyze the effect of motivation on employee performance. The study population was employees of PT. Bank Negara Indonesia Branch Rengat as many as 147 permanent employees. The sample in this study were 107 employees. The sampling technique used is the simple random sampling method. The analysis technique used in this study is the path analysis that is operated through the SPSS program. The results of this study show that there is a significant influence between leadership and career development on performance. Leadership has a significant effect on Employee Performance through Motivation. Career Development has a significant effect on performance through Motivation. And motivation has a significant effect on performance.*

***Keywords:** Leadership, Career Development, Motivation and Performance*

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan memerlukan pengelolaan secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan, dan setiap perusahaan mengharapkan seluruh pegawainya dapat bekerja dengan baik dan mempunyai semangat kerja yang tinggi, sehingga apa yang menjadi tujuan instansi secara keseluruhan akan lebih mudah tercapai, kegiatan tersebut akan mudah terlaksana apabila karyawan tersebut memiliki semangat kerja yang tinggi. Dengan semangat kerja yang tinggi, maka karyawan akan lebih mudah termotivasi untuk bekerja dengan baik dan meningkatkan kinerja.

Berdiri sejak 1946, BNI yang dahulu dikenal sebagai Bank Negara Indonesia, merupakan bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh Pemerintah Indonesia. Dalam perkembangannya BNI terus bertransformasi hingga menjadi salah satu bank terbesar di Indonesia dengan visi dan misi Menjadi Bank kebanggaan nasional yang Unggul, Terkemuka dan Terdepan dalam Layanan dan Kinerja Menjadi Bank kebanggaan nasional, yang menawarkan layanan terbaik dengan harga kompetitif kepada segmen pasar korporasi, komersial dan konsumen.

Kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai

tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Pabundu, 2014:121). Untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh karyawan, semua organisasi atau perusahaan mutlak harus melaksanakan penilaian kinerja, yaitu dengan membandingkan hasil kerja aktual karyawan dengan standar-standar yang ditetapkan oleh instansi.

Penilaian kinerja itu sendiri menurut Mathis & Jackson dalam Irham (2016:203) merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut. Penilaian yang dilakukan tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang berarti dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan, atau bisa disebut perbaikan yang berkelanjutan.

Kinerja pegawai pada perusahaan perbankan setiap tahunnya dilakukan penilaian berdasarkan target dan realisasi yang diperoleh karyawan. Penilaian ini nantinya akan digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan pembinaan, bonus yang diberikan dan lain sebagainya. Berdasarkan data yang diperoleh dilihat bahwa realisasi dari target yang di berikan kepada karyawan bagian funding, pemasaran, teller, operasional dan pelayanan nasabah tidak tercapai dan cenderung mengalami fluktuasi. Hal ini menjadi suatu tantangan bagi perusahaan untuk meningkat kinerja karyawan agar bias mengejar dan mencapai target yang ditetapkan.

Motivasi adalah keinginan bekerja untuk mencapai suatu tujuan, di mana keinginan tersebut dapat

mendorong anggota untuk melakukan pekerjaan atau dapat mengakibatkan timbulnya mobilitas kerja. Dalam mengukur tingkat motivasi kerja anggota, indikator yang akan diteliti adalah perilaku anggota yang mencerminkan motivasi mereka dalam melakukan pekerjaan, yang meliputi: kesungguhan dan keseriusan dalam menyelesaikan pekerjaan; tanggung jawab terhadap diri sendiri, atasan dan sesama anggota; kebutuhan akan prestasi dan hasil kerja yang baik; ketabahan akan kejujuran dalam bekerjadan keuletan atau kekhawatiran jika menghadapi kegagalan. Indikator-indikator penilaian dari variabel motivasi adalah aspek-aspek: imbalan; imbalan bernilai tinggi; perilaku/keyakinan dengan kriteria rasional dan obyektif.

Berdasarkan prasurvey yang dilakukan oleh peneliti terhadap karyawan PT. Bank Negara Indonesia Cabang Rengat, terdapat fenomena-fenomena yang terkait pada motivasi kerja bahwa karyawan masih belum puas atas kompensasi yang diperoleh, sehingga karyawan kurang termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini tentu menjadi suatu tantangan tersendiri bagi perusahaan untuk meningkatkan kompensasi agar motivasi karyawan bisa meningkat.

Pengembangan karir meliputi manajemen karir dan perencanaan karir. Tujuan program perencanaan karir adalah menyelaraskan berbagai kebutuhan, kemampuan, dan tujuan pegawai dengan berbagai kesempatan yang ada serta tantangan-tantangan yang muncul baik dimasa sekarang maupun di masa mendatang didalam lingkungan organisasi. Selain itu juga dapat meningkatkan semangat kerja, mengembangkan pegawai

yang dapat dipromosikan, mengurangi *labour turn over* (perputaran pegawai), mengetahui dan mengantisipasi keinginan dan bakat tenaga kerja, mendorong pertumbuhan pegawai, memuaskan kebutuhan-kebutuhan pegawai, peningkatan moral pegawai dan mengetahui sejak awal tenaga kerja yang kurang tidak terampil, juga tenaga kerja yang tidak produktif sehingga dapat diambil tindakan antisipasi.

Karir adalah seluruh jabatan yang diduduki atau ditempati seseorang dalam kehidupan kerjanya, (Rivai,2011). Untuk orang tertentu jabatan ini adalah tahapan –tahapan dari suatu perencanaan yang cermat walaupun beberapa faktor mengungkapkan ini merupakan semata-mata dari keberuntungan. Meskipun seseorang sudah menyusun perencanaan karir tidak menjamin karirnya menjadi berhasil. Ada beberapa peran-peran penting dalam menunjang kesuksesan seseorang yaitu prestasi kerja, pengalaman, pendidikan, keahlian dan keberuntungan.

Banyak organisasi yang menerapkan prasyarat masa kerja (senioritas) sebagai dasar dalam menentukan layak tidaknya seseorang mendapatkan peningkatan pada karirnya, dengan asumsi bahwa masa kerja yang lebih lama berarti pengalaman kerja lebih banyak.

Selain pengembangan karir, kepemimpinan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pemimpin merupakan tokoh utama yang dinilai paling bertanggung

jawab atas keberhasilan dan keterpurukan suatu perusahaan.

Upaya yang dapat dilakukan pemimpin dalam pengembangan SDM yang ada di instansi yang ia pimpin adalah dengan mendorong semangat dan gairah kerja karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan upah/gaji yang sesuai, memperhatikan kebutuhan rohani, suasana kerja yang harmonis, menempatkan karyawan pada posisi yang tepat, dan memberikan kesempatan karyawan untuk maju dan berkembang. Ini merupakan suatu tantangan bagi pemimpin perusahaan agar pengelolaan sumber daya manusia yang ada mampu memberikan meningkatkan kinerjanya.

Penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*) yaitu *Goal-Setting Theory*. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008).

Berdasarkan fenomena dan beberapa hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya perbedaan (*gap*), yaitu perbedaan dari hasil penelitian – penelitian sebelumnya yang telah dilakukan (*research gap*). Selain *research gap*, juga terjadi *fenomena gap* dari latar belakang masalah yang telah diuraikan, serta fenomena gap dimana target dan realisasi yang tidak sesuai dengan

harapan perusahaan, hasil penilaian karyawan yang belum tercapai serta pengembangan karir karyawan yang lambat dan tingkat absensi karyawan yang terus meningkat. Berdasarkan hal tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia Cabang Rengat”.

II. KERANGKA TEORI

Kinerja

Menurut Fahmi (2016) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode.

Menurut Sutrisno (2015) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Bangun (2012) kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan (*job requirement*).

Mangkunegara (2009) menyatakan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia merupakan istilah dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai/Pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Tika (2008), mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja disini merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk pencapaian tujuan organisasi dalam waktu tertentu.

Menurut Faustino dalam Anwar Prabu (2009) mengemukakan definisi kinerja pegawai sebagai ” ungkapan, *output*, efisiensi, serta efektivitas dan sering dihubungkan dengan Motivasi.” Sedangkan kinerja sumberdaya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas atau kuantitas yang dicapai sumberdaya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedarmayanti (2009) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Menurut Wibowo (2012) kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja juga merupakan apa yang diharapkan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Motivasi kerja

Menurut Isyandi (2005:122) motivasi adalah daya pendorong

manusia untuk bertindak atau sesuatu dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak. Motivasi sangat penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Menurut Hasibuan (2009), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kinerja.

Menurut McCormick dalam Mangkunegara (2009), motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Kemudian Manullang (2009) menyatakan bahwa, motivasi adalah memberikan daya perangsang kepada pegawai yang bersangkutan agar pegawai tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya.

Sedangkan Nawawi (2008) menyatakan: motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/ kegiatan yang berlangsung secara sadar. Dari definisi di atas tersebut dapat dijelaskan bahwa pimpinan harus mengetahui apa dan bagaimana yang harus dipenuhi (pemuas kebutuhan pegawai) sehingga dapat menjadi daya pendorong bagi pegawai untuk berperilaku ke arah tercapainya tujuan perusahaan. Dalam pemberian motivasi seluruh perusahaan mempunyai kesamaan tujuan untuk merangsang dan mendorong individu agar bekerja lebih giat, efisien dan

efektif dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Mengkunegara (2009) petunjuk penilaian untuk daftar pertanyaan mengenai motivasi berprestasi yaitu: kerja keras, orientasi masa depan, tingkat cita-cita yang tinggi, orientasi tugas/sasaran, usaha untuk maju, ketekunan, rekan kerja yang dipilih dan pemanfaatan waktu.

Kepemimpinan

Menurut Fahmi (2016) kepemimpinan adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan dan dapat diterima oleh orang lain sebagai pemimpin.

Menurut Bangun (2012) kepemimpinan adalah kesanggupan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam suatu arah tertentu. Selanjutnya menurut Edison, Anwar dan Kamaliyah (2017) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Rivai (2009) definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, motivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan

dan kerjasama dari orang-orang diluar kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan yang baik didefinisikan sebagai kemampuan untuk memadukan sekelompok individu menjadi tim atau unit yang produktif untuk mencapai tujuan. Definisi ini dapat diterapkan pada sekelompok individu agar dapat menyelesaikan sasaran yang sudah diterapkan terlebih dahulu. (Mangkunegara, 2009)

Menurut Handoko (2012) kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

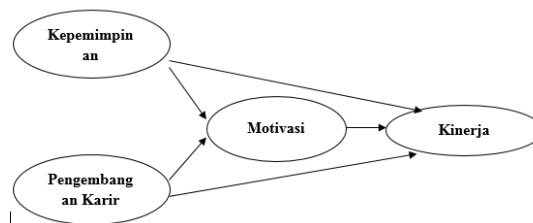
Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah proses dimana individu-individu menetapkan tujuan karir saat ini dan di masa depan, kemudian menilai tingkat keterampilan, pengetahuan atau pengalaman yang ada dan menerapkan tindakan yang sesuai untuk mencapai tujuan karir yang diinginkan (Gasperz, 2012).

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir menurut Rivai (2011) adalah prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan, mutasi, promosi, kesempatan-kesempatan untuk tumbuh dan pengalaman atau lama bekerja.

Tujuan pengembangan karir yang utama adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang (Rivai & Sagala, 2009).

Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dipaparkan, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.
4. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi
5. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

III. METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Bank Negara Indonesia Cabang Rengat. Waktu penelitian ini diperkirakan dari bulan April 2017 sampai dengan selesai.

Jenis dan Sumber Data

Metode penelitian yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah seperti diuraikan pada bab pertama adalah pendekatan survey. Metode ini mencoba menghubungkan variabel dan menguji Pengaruh tersebut. Dengan demikian penelitian akan melalui proses verifikasi kebenaran pengaruh

antar variabel dan proses deskripsi dimana pengaruh tersebut diberikan penjelasan atau signifikansinya. Jenis data yang diperlukan dalam pada penelitian ini adalah data primer dan sekunder berupa tanggapan responden yang terekam dalam hasil kuesioner.

Populasi dan Sampel

Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah pegawai PT. Bank Negara Indonesia Cabang Rengat sebanyak 147 orang pegawai tetap. sampel yang akan digunakan adalah sebanyak 107 orang. Adapun teknik pengambilan sampel yang dipergunakan adalah *simple Random Sampling*.

Teknik Pengumpulan Data

a. Data Primer

Data primer diperoleh dari penggunaan teknik pengumpulan data sebagai berikut : Kuesioner yaitu sebgaiian besar disusun dalam bentuk pertanyaan tertutup yang diajukan kepada para pegawai PT. Bank Negara Indonesia Cabang Rengat yang telah ditetapkan sebagai sampel.

b. Data Sekunder

Yaitu data yang mendukung data primer, dilakukan dengan mengumpulkan beberapa literatur, dokumentasi, tulisan-tulisan ilmiah serta pendukung lainnya yang berkaitan dengan penulisan penelitian ini.

Analisis Data

Analisis data dimaksudkan untuk mengkaji dan mengetahui hubungan antara variabel bebas (X)

yakni kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap variabel terikat (Y) yakni motivasi dan Kinerja.

Dalam melaksanakan penelitian ini, sering terjadi permasalahan untuk mendapatkan data yang benar dan akurat maka data yang sudah diperoleh harus diuji terlebih dahulu dengan beberapa pengujian sebelum dianalisis lebih lanjut. Ghazali (2011:249) mengemukakan analisis jalur (*path analysis*) merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antara variabel (*model causal*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening. Yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner. Analisis jalur ini dapat menunjukkan pengaruh dari suatu variabel penyebab (*eksogen*) terhadap variabel akibat (*endogen*) melalui koefisien lintasan atau koefisien jalur (Ridwan dan Kuncoro, 2011:115).

Hasil Penelitian

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas (*Validity*) Kuesioner

Berdasarkan temuan, dapat dilihat bahwa nilai hasil uji validitas berada diatas nilai r tabel yang telah disesuaikan dengan ketentuan r hitung > r tabel. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa indikator variabel dalam penelitian ini telah valid sehingga dapat digunakan untuk mengukur variabel yang ingin diteliti dalam penelitian ini.

Uji Reliabilitas (*reliability*)

Reliabilitas artinya adalah tingkat hasil suatu pengukuran yang memiliki reliabilitas tertinggi yaitu pengukuran yang mampu memberikan alat ukur yang terpercaya (*reliable*). Setelah nilai koefisien reliabilitas di peroleh maka perlu ditetapkan suatu nilai koefisien suatu nilai koefisien reliabilitas paling kecil yang di anggap *reliable*. Instrument dinyatakan *reliable* jika nilai koefisien *cronbach* alpha > 0.60. Dari hasil perhitungan uji reliabilitas dengan menggunakan program SPSS dapat dinyatakan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini telah menunjukkan data yang *reliable* dan dapat digunakan sebagai alat untuk variabel penelitian.

Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas data yang digunakan adalah menggunakan *one sample kolmogorov-smirnov test* terhadap masing-masing variabel dengan taraf signifikansi 5% atau 0,05.

Tabel 1 Uji Normalitas Persamaan 1
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		107
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	.52385906
Most Extreme Differences	Absolute Positive	.093
	Negative	-.093
	Kolmogorov-Smirnov Z	.964
Asymp. Sig. (2-tailed)		.311

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2018

Tabel 2 Uji Normalitas Persamaan 2
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		107
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	.49739481
Most Extreme Differences	Absolute Positive	.062
	Negative	-.047
	Kolmogorov-Smirnov Z	-.062
Asymp. Sig. (2-tailed)		.808

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2018

Dari tabel diatas terlihat bahwa nilai *asymptotic sig* lebih besar dari nilai *alpha* sebesar 0.05, yang berarti data telah berdistribusi normal. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa data penelitian ini telah berdistribusi normal.

Hasil Uji Multikolinearitas

Uji *Multikolinearitas* adalah untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika ada, berarti terdapat hubungan antara variabel. Model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi antara variabel independen. Pengujian keberadaan *multikolinearitas* dilakukan dengan mengamati besaran *Variane Inflation Factor (VIF)* dan *Tolerance*, model dikatakan bebas multikolinearitas jika $VIF < 10$ dan mempunyai angka $Tolerance > 0.1$.

Tabel 3 Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1		
Kepemimpinan	.506	1.977
Pengembangan Karir	.537	1.862
Motivasi	.647	1.545

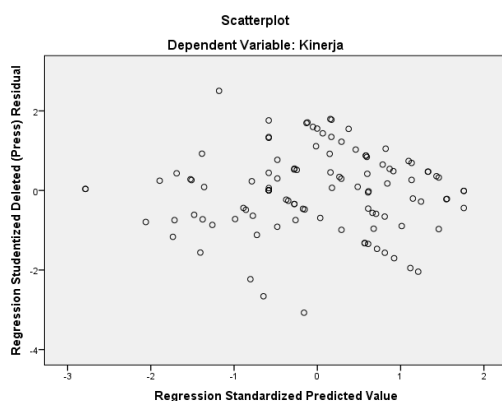
a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Hasil Penelitian, 2018

Dari hasil perhitungan nilai *tolerance* pada hasil analisis data, diperoleh nilai $VIF < 10$, dengan nilai *tolerance* > 0.10, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut bebas dari multikolinieritas.

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Untuk mendeteksi ada tidaknya *heterokedastisitas* dapat dilihat dari ada tidaknya pola tertentu pada grafik *Scatterplot*. Jika membentuk pola tertentu, maka terdapat *heterokedastisitas*. Dan jika titiknya menyebar, maka terdapat *heterokedastisitas*. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 2 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan grafik di atas, terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y. Jadi, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi *heterokedastisitas*, jadi sebaran data dikatakan baik.

Analisis Jalur (*Path Analysis*) Persamaan Struktural 1

Persamaan Struktural 1 $Y_1 = \rho_{x_1y_1}X_1 + \rho_{x_2y_2}X_2 + \rho_{y\epsilon_1}$ dihitung dengan meregresikan antara variabel Kepemimpinan dan Pengembangan Karir (X_1 - X_2) dengan Motivasi (Y_1) sehingga akan mendapatkan pengaruh secara individual dan koefisien determinasi (R^2).

Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 4 Koefisien Determinasi Substruktur 1 dan 2

Model	R	Rsquare	Adjusted R square
1	0.594	0.353	0.340
2	0.748	0.559	0.546

Sumber : Data Olahan, 2018

Dari Tabel diatas dapat diketahui besar *adjusted R square* (R^2) adalah 0.340 dan 0.546. Dari hasil regresi 1 dan regresi 2 di atas maka dapat diketahui ketepatan model *path* dalam penelitian ini sebesar 0,700.

Artinya adalah bahwa untuk menjelaskan variasi kinerja yang dipengaruhi oleh kepemimpinan, pengembangan karir dan motivasi sebesar 70% dan sisanya sebesar 30% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

Uji Signifikan Secara Individual (Uji t)

Hasil analisa statistik uji t dapat dilihat pada tabel 5 berikut:

Tabel.5 Hasil Pengujian Persamaan Struktural 1

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
(Constant)		4.389	.000
1			
Kepemimpinan	.383	3.666	.000
Pengembangan Karir	.268	2.569	.012

a. Dependent Variable: Motivasi

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi

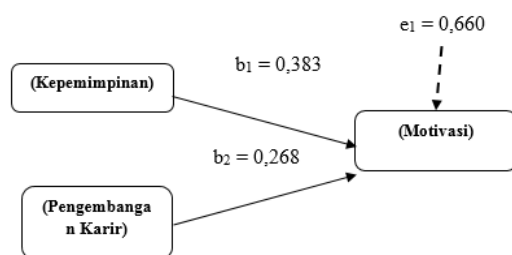
Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap motivasi. Hal ini dibuktikan melalui nilai koefisien jalur 0,383 dan nilai t hitung sebesar 3,666 > dari t tabel sebesar 1,983 serta nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 ($\alpha = 5\%$) yaitu sebesar $0.000 < 0,05$. Dapat diartikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Jadi hasil ini menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi dapat diterima.

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi

Penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap motivasi. Hal ini dibuktikan melalui nilai koefisien jalur 0,268 dan nilai t hitung sebesar 2,569 > dari t tabel sebesar 1,983

serta nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 ($\alpha = 5\%$) yaitu sebesar $0.012 < 0,05$. Dapat diartikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Jadi hasil ini menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi dapat diterima.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada diagram jalur untuk persamaan struktural 1 dapat dilihat pada gambar 2 berikut ini:



Sumber: Data Olahan Peneliti, 2018
Gambar 3 Diagram Jalur Struktur 1

Persamaan Struktural 2 Uji Signifikan Secara Individual (Uji t)

Persamaan Struktural 1 ($Y_2 = bX_1 + bX_2 + bX_3 + bY + e$) dihitung dengan meregresikan antara variabel Penempatan dan Pengembangan Karir (X_1-X_2) dengan Kinerja (Y_2) melalui Motivasi (Y_1) sehingga akan mendapatkan pengaruh secara individual dan koefisien determinasi (R^2).

Tabel.6 Hasil Pengujian Persamaan Model 2

Model	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
(Constant)		.134	.893
1 Kepemimpinan	.194	2.109	.037
Pengembangan Karir	.244	2.732	.007
Motivasi	.440	5.405	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Data Olahan Peneliti, 2018

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan melalui nilai koefisien jalur 0,107 dan nilai t hitung sebesar $2,109 >$ dari t tabel sebesar 1,983 serta nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 ($\alpha = 5\%$) yaitu sebesar $0.037 < 0,05$. Dapat diartikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Jadi hasil ini menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dapat diterima.

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja

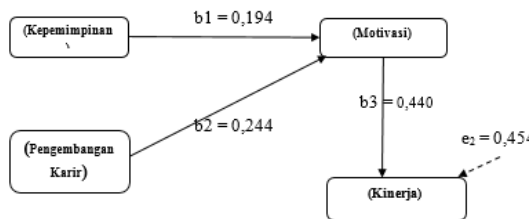
Penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan melalui nilai koefisien jalur 0,244 dan nilai t hitung sebesar $2,732 >$ dari t tabel sebesar 1,983 serta nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 ($\alpha = 5\%$) yaitu sebesar $0.007 < 0,05$. Dapat diartikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Jadi hasil ini menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja dapat diterima.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan melalui nilai koefisien jalur 0,440 dan nilai t hitung sebesar $5,405 >$ dari t tabel sebesar 1,983 serta nilai signifikansi yang kurang dari 0,05 ($\alpha = 5\%$) yaitu sebesar $0.000 < 0,05$. Dapat diartikan bahwa motivasi berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja. Jadi hasil ini menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja dapat diterima.

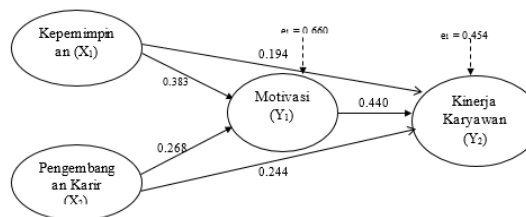
Dengan demikian, dapat disusun diagram dan struktur lengkap analisis jalur pada gambar 3 berikut ini:



Sumber: Data Olahan Peneliti, 2018

Gambar 4 Diagram Jalur Struktur 2

Adapun kerangka kausal antara X_1 , X_2 dan Y_1 terhadap Y_2 dapat dibuat melalui persamaan structural sebagai berikut:



Gambar 5

Diagram Jalur Full Model

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Motivasi

Berdasarkan tabel diatas maka dapat dilihat koefisien jalur untuk variabel Kepemimpinan terhadap Motivasi sebesar 0.491 sedangkan koefisien jalur untuk Motivasi terhadap kinerja sebesar 0.434. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap kinerja melalui Motivasi sebagai variabel intervening mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0.213 (0.491×0.434), sedangkan pengaruh langsung Kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0.206. Adapun hasil uji Sobel test untuk mengetahui

signifikansi dari pengaruh mediasi oleh variabel intervening Motivasi. Dari hasil uji Sobel test menunjukkan t hitung = 1,993 > dari t tabel = 1,983, sehingga disimpulkan bahwa Motivasi mampu memediasi pengaruh antara Kepemimpinan terhadap kinerja

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja melalui Motivasi

Berdasarkan tabel diatas maka dapat dilihat koefisien jalur untuk variabel Pengembangan Karir terhadap Motivasi sebesar 0.210 sedangkan koefisien jalur untuk Motivasi terhadap kinerja sebesar 0.434. Pengaruh tidak langsung Pengembangan Karir terhadap kinerja melalui Motivasi sebagai variabel intervening mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0.091 (0.210×0.434), sedangkan pengaruh langsung Pengembangan Karir terhadap kinerja sebesar 0.231. Adapun hasil uji Sobel test untuk mengetahui signifikansi dari pengaruh mediasi oleh variabel intervening Motivasi. Dari hasil uji Sobel test menunjukkan t hitung = 2,031 > dari t tabel = 1,983, sehingga disimpulkan bahwa Motivasi mampu memediasi pengaruh antara Pengembangan Karir terhadap kinerja

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat menentukan tingkat kinerja. Semakin baik kepemimpinan maka kinerja akan

- meningkat.
2. Penelitian ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja. Semakin baik pengembangan karir maka kinerja akan semakin tinggi.
 3. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi. Hal ini menunjukkan kepemimpinan yang baik didukung dengan Motivasi yang baik juga akan meningkatkan kinerja. Semakin baik Kepemimpinan dan diikuti Motivasi yang positif akan meningkatkan Kinerja.
 4. Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui Motivasi. Hal ini berarti pengembangan karir yang baik didukung dengan motivasi yang baik juga akan mampu meningkatkan kinerja. Semakin baik pengembangan karir yang diperoleh karyawan dan diikuti motivasi kerja yang positif akan meningkatkan Kinerja.
 5. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Jadi semakin baik motivasi yang ada pada diri karyawan akan meningkatkan kinerja.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Dalam hal kepemimpinan perusahaan hendaknya memberikan arahan agar pimpinan memberikan dan

membekali karyawan dengan pengetahuan dan keahlian dalam usaha untuk meningkatkan kompetensi dengan cara memberikan pelatihan sesuai dengan bidangnya agar karyawan yang bersangkutan bias memenuhi target yang ditetapkan perusahaan.

2. Dalam hal pengembangan karir karyawan pihak perusahaan perlu membentuk suatu tim untuk mengawasi perkembangan karir pada setiap karyawan agar tidak ada karyawan merasa tertinggal dengan sesame rekan kerjanya yang mampu meningkatkan karir mereka, sehingga karyawan tersebut bisa memaksimalkan kinerja mereka untuk dapat bersaing dalam hal peningkatan karirnya.
3. Dalam hal motivasi, pola kerja yang dibuat perusahaan tidak mampu membuat karyawan menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Untuk itu, pihak perusahaan perlu memperbarui pola kerja yang mampu membuat karyawan secara efektif dalam menyelesaikan pekerjaannya, seperti penetapan target yang disesuaikan dengan bagian serta kemampuan karyawan yang bersangkutan.
4. Dalam hal kinerja, temuan penelitian bila dibandingkan target yang mampu dicapai dengan target kredit yang sebelumnya tidak begitu baik. Untuk itu, pihak perusahaan perlu membentuk suatu tim yang berkoordinasi dan

- melakukan pengawasan dalam hal memberikan semangat kepada karyawan agar dapat membantu karyawan dalam menumbuhkan rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
5. Untuk penelitian selanjutnya, agar memperluas cakupan penelitian serta menambahkan variabel yang mampu mempengaruhi kinerja serta memperkuat motivasi

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan*. Kompetitif, BPFE, Yogyakarta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Davis K, Newstrom JW. 2007. *Perilaku dalam Organisasi*. Jilid 1. Terjemahan. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Dzulkifli, Muhammad. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah
- Edison, Emron dkk. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, Irham. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung, Alfabeta.
- Gaspersz, Vincent. 2012. *Total Quality Management*. Jakarta: PT. Gramedia. Pustaka Utama.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani, 2008. *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta, Penerbit : BPFE
- Hasibuan, Malayu SP, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta Indrawan (2008),
- Husein, Afriyani. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Camat Bulango Timur Kabupaten Bone Bolango*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Gorontalo.
- Irham. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: CV Alfabeta

- Isyandi 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Unri Press Pekanbaru
- Rosdakarya Offset, Bandung
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok : PT. Rajagrafindo Persada
- Mangkuprawira, S. & Hubeis, A.V. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Khusnul, Khotimah. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Pada Kinerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Ilmu Manajemen| Volume 2 Nomor 2 April 2014
- Manullang, 2009. *Dasar-Dasar Manajemen*. Gadjah Mada University Press
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empa
- Mardiono, Dian. 2014. *Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal Ilmu & Riset Manajemen Vol. 3 No. 3 (2014)
- Lesdiani, Vendriana. 2017. *Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Hotel Grasia Semarang)*. Diponegoro Journal Of Social And Political Science Tahun 2017, Hal 1-8
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 5, Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Lumentut, Rici. 2016. *Analisis Faktor Faktor Penentu Kinerja Pegawai Bank Sulutgo*. Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16 No. 01 Tahun 2016
- Meisy Suwuh , 2015. *The Influence Of Leadership Style, Motivation, And Work Discipline On Employee Performance At Bank Sulut Kcp Likupang*. Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 15 No. 04 Tahun 2015
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja
- Nawawi, Hadari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Nugroho Agus Dwi, dan Kunartinah. 2013. *Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan*

- Kerja dengan Mediasi. Motivasi Kerja.* Jurnal Bisnis dan Ekonomi. Vol.19, No.2
- Pasolong, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*, Bandung: CV ALFABETA Prasetyo dan Jannah 2009;131)
- Rahayu, Runik Puji 2010. *Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Universitas Madura Pamekasan.* Tesis Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Reni, 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada UD. Surya Phone di Samarinda.* eJournal Ilmu Administrasi Bisnis, Volume 3, Nomor 4, 2015:966-978
- Ridwan Engkos dan Kuncoro, Achmad. 2011. *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis*, Alfabeta: Bandung.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Robbins, Stephen P. 2008. *Organizational Behaviour, Tenth Edition (Perilaku Organisasi. Edisi ke Sepuluh)*, Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta : Salemba Empat.
- Sedarmayanti, 2007, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung,. Penerbit Mandar Maju
- Siagian, Sondang P. 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan ketiga belas*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sicilia, Gita 2015. *Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Riau Kepri Cabang Utama Pekanbaru.* Jurnal Tepak Manajemen Bisnis Vol VII No 1 Januari 2015
- Simmons, T. J., Luft, P. 2008. *Transition planning for secondary students with disabilities.(3rd Ed.)*. Columbus, OH.: Merrill Education
- Sinungan, 2008. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Sirait, Ningrum N. 2008. *Diktat Makul Hukum Perusahaan Magister Kenotariatan*. Medan: USU
- Sudarno. 2015. *Effect of Compensation, Motivation and Organizational Climate on Employee Satisfaction: Study on PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. In Gedangan-Sidoarjo.*

- International Journal of Business and Management; Vol. 11, No. 2; 2016
- Sugiono, 2012, *Metode Penelitian Administra.* Bandung.Sunyoto (2012)
- Sutrisno, Edi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Kencana Prenada Media Group. Jakarta
- Sutrisno, Edi. 2015. *Budaya Organisasi.* Kencana Prenada Media Group. Jakarta
- Thalib, Jamil. 2015. *The Impacts of Discipline, Motivation and Leadership in Makassar Lantamal Vi Office – Indonesia.* Academic Journal of Interdisciplinary Studies Vol 4 No 2 Juli 2015
- Thoha, Miftah. 2008. *Kepemimpinan dalam Manajemen.* Edisi 12, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Tika, Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan.* PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Turang Richard Cristian, 2015. *Influence Of Leadership Style, Motivation, And Work Discipline On Employee Performance In PT.Dayana Cipta.* Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 15 No. 04 Tahun 2015
- Uno, Hamzah. 2012. *Teori Motivasi dan Pengukurannya,* Jakarta: Bumi. Aksara
- Wahyudi, Bambang. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung: Sulita
- Wibowo, 2012. *Manajemen Kinerja.* Rajawali Pers. Jakarta.
- Wijayasari, Melyna Putri. 2015. *Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, Dan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Produksi PT. Pertamina RU VI Balongan.* Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro