

# **PENGARUH PROMOSI, PENDIDIKAN-PELATIHAN, MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PIMPINAN**

**(Studi pada PT Pantjatunggal Knitting Mill Semarang)**

**AGUS SOEWITO SOEBANDI**

## **ABSTRAK**

Sumberdaya manusia memegang peranan yang sangat penting dan paling dominan dalam sebuah organisasi. Manajemen sumberdaya manusia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen pada umumnya, yakni merupakan kunci utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh promosi, pendidikan-pelatihan, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pimpinan.

Populasi dalam penelitian ini adalah pimpinan PT Pantjatunggal Knitting Mill Semarang yang berjumlah 78 orang. penelitian ini seluruh anggota populasi dijadikan sampel (metode sensus). Data yang terkumpul dianalisa dengan menggunakan *Analisis Faktor* untuk menguji validitas item pertanyaan, rumus *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas instrumen, uji asumsi klasik dan analisis regresi berganda, untuk menguji besarnya pengaruh dari variabel bebas yang diuji uji t untuk menguji dan membuktikan pengaruh secara parsial masing-masing variabel bebas.

Hasil analisis dapat disimpulkan bahwa (1) promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja pimpinan. (2) Pendidikan-pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pimpinan. (3) Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pimpinan. Semakin baik motivasi kerja yang diberikan perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja pimpinan PT Pantjatunggal Knitting Mill Semarang. (4) Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pimpinan.

**Kata Kunci:** Promosi, Pendidikan-Pelatihan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pimpinan

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Pada perusahaan, sumber daya manusia menjadi ujung tombak bagi kemajuan perusahaan. Kreativitas dan inovasi yang tinggi sangat diutamakan agar dapat memenangkan persaingan dengan perusahaan-perusahaan lain. Dalam meningkatkan kualitas produksi dalam perusahaan perlu di upayakan untuk peningkatan kepuasan kerja pimpinan yang berdampak pada peningkatan kinerja pimpinan. PT Pantjatunggal Knitting Mill Semarang adalah suatu organisasi profit yang dalam penilaian prestasi kerja para pimpinannya menggunakan sistem Penilaian Prestasi Kerja, Potensi, dan Pengembangan Pimpinan (PPKP). Tujuan sistem tersebut adalah untuk meningkatkan hasil kerja setiap unit usaha, meningkatkan keterampilan pimpinan dan memberikan penilaian hasil kerja secara lebih objektif yang akhirnya akan meningkatkan usaha secara keseluruhan.

Penilaian kinerja organisasi adalah alat yang bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para pimpinan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan pimpinan. Penilaian kinerja dapat digunakan sebagai alat untuk memverifikasi bahwa individu-individu memenuhi standar-standar kinerja yang telah ditetapkan. Yang dimaksud dengan penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) menurut Martoyo (1998) (dalam Kusuma, 2005) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawannya. Apabila penilaian prestasi kerja tersebut dilaksanakan dengan baik, tertib, dan benar dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh promosi, Pendidikan-pelatihan dan motivasi kerja. Sedangkan fenomena yang ada di PT Pantjatunggal Knitting Mill Semarang terdapat gap antara harapan dan kenyataan yang ada di lapangan, sehingga membuat pimpinan kurang puas terhadap pekerjaan yang dibebankan dan berdampak pada peningkatan kinerja pimpinan kurang maksimal.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan uraian diatas maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh promosi terhadap kinerja pimpinan?
2. Bagaimana pengaruh pendidikan-pelatihan terhadap kinerja pimpinan?
3. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pimpinan?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pimpinan?

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh promosi terhadap kinerja pimpinan
2. Untuk menganalisis pengaruh pendidikan-pelatihan terhadap kinerja pimpinan
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pimpinan
4. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pimpinan.

### **Kegunaan Hasil Penelitian**

#### a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada perusahaan sebagai sumbangan pemikiran dan sebagai bahan pertimbangan dalam mengatasi permasalahan yang berhubungan dengan pengaruh promosi, pendidikan-pelatihan, motivasi kerja dan kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pimpinan.

#### b. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan untuk dapat mengetahui kenyataan yang terjadi dan mengamati permasalahan yang dihadapi perusahaan, setelah itu penulis mencoba untuk memberikan alternatif pemecahannya sesuai dengan teori yang telah diperoleh.

#### c. Bagi Almamater

Dengan penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai referensi dalam penelitian serupa dimasa yang akan datang, di dalam lingkungan kampus

## **KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Menurut Schermerhorn (1999 p.309), kinerja adalah kualitas dan kuantitas dari pekerjaan yang diselesaikan oleh individu maupun kelompok dalam dunia kerja. Kinerja ini harus memberikan kontribusi pada peneapaian tujuan perusahaan. Menurut Mahoney (1965) dalam Rahayu (1999. p. 125), kinerja manajerial adalah seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan. Menurut Stoner (1992, p.6), kinerja manajerial adalah ukuran yang menunjukkan seberapa efisien dan efektif seorang manajer dalam menentukan dan mencapai tujuan yang tepat.

Kinerja manajerial merupakan suatu proses penilaian dalam proses manajemen, dimana terdapat interaksi antara bawahan dengan atasan yang berkaitan dengan usaha dan kegiatan untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi kerja karyawan. Pada dasarnya kinerja manajerial adalah sebuah proses dalam kegiatan dalam manajemen yang dimulai dengan penetapan sasaran / tujuan dan diakhiri dengan evaluasi. Tingkatan manajerial (Schermerhorn, 1999. p.51), antara lain :

### *1. Top Manager*

Perencanaan strategis, yaitu untuk rencana jangka panjang perusahaan yang berhubungan dengan tujuan dan sasaran yang akan dicapai dalam kurun waktu lebih dari 10 tahun

### *2. Middle Manager*

Mengimplementasikan strategi yang dibuat oleh top manager dan membuat keputusan operasional

### *3. First Level Manager*

Mengimplementasi rencana operasional, membuat keputusan jangka pendek dan menjalankan operasi bisnis sehari-hari.

Menurut Welsch (2000, p.475), tujuan laporan kinerja adalah untuk menyampaikan pengukuran hasil kerja, hasil aktual dan penyimpangan yang terjadi. Selain itu laporan kinerja juga memberikan pendalaman yang penting pada manajemen mengenai segala segi efisien operational. Laporan kinerja harus dibuat sesuai dengan karakteristik lingkungan tertentu. Menurut Tvankevich (1999, p.187), evaluasi atas kinerja yang dilakukan oleh perusahaan dapat beranekaragam tergantung pada budaya yang dikembangkan dalam perusahaan tersebut. Menurut Robbins (2002, p.258), tujuan dari penilaian kinerja dalam berorganisasi adalah :

- a. Menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan secara umum.
- b. Memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
- c. Dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan.
- d. Untuk memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap para pekerja

tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka.

e. Sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan.

Terdapat delapan aspek kinerja manajerial yang harus diperhatikan oleh manajer ([www.commerce.adelaide.edu.au/apira/papers/mia41.pdf](http://www.commerce.adelaide.edu.au/apira/papers/mia41.pdf)), yaitu :

1. *Planning*

Menentukan tujuan, kebijakan, langkah-langkah aksi seperti penjadwalan kerja, anggaran dan pemrograman. Menurut Welsch (2000, p.3), perencanaan adalah suatu proses mengembangkan tujuan perusahaan dan memilih kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan tersebut. Proses ini mencakup : (a) penentuan tujuan perusahaan, (b) pengembangan kondisi lingkungan agar tujuan tersebut dapat dicapai. (c) pemilihan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, (d) penentuan langkah-langkah untuk menerjemahkan rencana menjadi kegiatan yang sebenarnya, (e) melakukan perencanaan kembali untuk memperbaiki kekurangan yang terjadi.

2. *Investigating*

Mengumpulkan dan menyiapkan informasi dalam bentuk rekaman, laporan dan data-data (mengukur hasil keluaran atau output, menyimpan hasil dan melakukan analisis). Kemampuan investigasi meliputi pemeriksaan, penyelidikan, pengujian dan penganalisaan (<http://careers.gmu.edu/students/choose/wksheets/knowdoc3.html>). Jadi setelah dilakukan pemeriksaan ditemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan faktanya maka tindakan yang dilakukan selanjutnya adalah penyelidikan,

3. *Coordinating*

Pertukaran informasi dengan orang-orang di suatu organisasi atau divisi lain termasuk orang-orang yang dibawahnya dalam rangka menghubungkan dan menyesuaikan prosedur, kebijakan dan program, Menurut Armstrong (1990, p.53), struktur harus memberikan pengoordinasian yang efektif melalui pengelompokan kegiatan yang sesuai bersama-sama dan dengan pembatasan jangka waktu pengendalian hingga ke proporsi yang dapat dikendalikan. Koordinasi akan bermanfaat jika kegiatan secara logis dikelompokkan bersama-sama, garis-garis komunikasi singkat dan didefinisikan dengan baik, dan para manajer tidak memiliki jangka waktu pengendalian yang sulit diterapkan.

4. *Evaluating*

Penyerahan dan pemeriksaan proposal maupun laporan hasil penyelidikan (pemeriksaan karyawan melihat penggunaan anggaran dan inspeksi produk). Menurut Gomes (1995, p.129), evaluasi pekerjaan adalah perbandingan pekerjaan-pekerjaan yang diklasifikasikan guna menentukan kompensasi yang pantas bagi pekerjaan-pekerjaan tersebut.

5. *Supervising*

Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan orang-orang yang bekerja di bawah divisi tersebut. Supervising adalah mengatur kinerja orang lain, ketertiban, dan mengatur hal-hal yang penting (<http://careers.gmu.edu/students/choose/wksheets/knowdoc3.html>).

6. *Staffing*

Mempertahankan kekuatan pekerjaan di bidang yang menjadi tanggung jawab divisi tersebut (menyeleksi dan mempromosikan orang-orang dibawah divisi tersebut). Manulang (1990, p.22) menjelaskan bahwa staffing merupakan salah satu fungsi manajemen yang berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap petugas memberi daya guna yang maksimal kepada organisasi.

7. *Negotiating*

Membeli, menjual maupun mengadakan kontrak untuk barang-barang maupun layanan jasa (mengadakan kontrak dengan supplier, mengadakan penawaran kolektif). Menurut Robbins (2002, p.208), negosiasi adalah suatu proses dimana dua pihak atau lebih saling tukar-menukar barang dan jasa serta berupaya untuk menyepakati angka pertukaran bagi mereka. Negosiasi merupakan sebuah taktik yang mungkin dibutuhkan apabila penolakan berasal dari alasan-alasan yang kuat.

8. *Representing*

Memajukan ketertarikan-ketertarikan umum organisasi saja melalui pidato, konsultasi, maupun kontak individu atau kelompok di luar perusahaan. Menurut Robbins (2002, p.79), berpartisipasi secara langsung dalam pengambilan keputusan, para pekerja diwakili oleh sebuah kelompok kecil karyawan yang benar-benar berpartisipasi yang bertujuan untuk mendistribusikan kekuasaan dalam organisasi, rneletakkan tenaga kerja pada dasar yang lebih sepadan dengan kepentingan manajemen dan pemilik saham.

**A. Promosi Jabatan**

Kesempatan mendapat promosi, menurut Luthans (dalam Robbins, 2001) bahwa kesempatan promosi jabatan memiliki efek terhadap kepuasan kerja. Hal demikian dikarenakan promosi menggunakan beraneka cara dan memiliki penghargaan yang beragam, misalnya promosi berdasar tingkat senioritas, dedikasi, pertimbangan kinerja, dan lain-lain. Kebijakan promosi yang adil dan transparan terhadap semua pimpinan dapat memberi dampak pada mereka yang memperoleh kesempatan dipromosikan seperti perasaan senang, bahagia dan memperoleh kepuasan atas kerjanya yang akan meningkatkan kinerja. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Agung Setya Nugroho & Tri Gunarsih (2006). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa variabel promosi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan uraian diatas hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H<sub>1</sub> : Promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pimpinan**

**B. Pendidikan-Pelatihan**

Pendidikan-pelatihan juga penting bagi para pimpinan. Oleh sebab itu, kualitas pelayanan pimpinan perlu ditingkatkan. Melalui pendidikan dan pelatihan ini para pimpinan bisa terbantu mengerjakan pekerjaan yang ada, sehingga pimpinan puas terhadap pekerjaan yang dibebankan dan berdampak

pada peningkatan prestasi kerja pimpinan. Pendidikan dan pelatihan bagi pimpinan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pimpinan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan kapasitasnya masing-masing. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Agung Setya Nugroho & Tri Gunarsih (2006). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa variabel pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan uraian diatas hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H<sub>2</sub> : Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pimpinan**

### **C. Motivasi Kerja**

Motivasi seseorang untuk bekerja juga akan sangat mempengaruhi kinerja pimpinan. Penelitian yang dilakukan oleh Kovach (1995) di sektor swasta, menemukan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang setelah di ranking, adalah sebagai berikut: bekerja hal yang penting, apresiasi secara penuh, perasaan memiliki sesuatu, keamanan kerja, upah yang layak, adanya promosi dan karir dalam organisasi, kondisi kerja yang baik, dan loyalitas. Dalam studi yang sama, pimpinan sektor swasta cenderung memiliki motivasi yang terkait dengan kepentingan status, kesempatan untuk maju, otonomi kerja dan gaji yang tinggi. Pengecualian bagi pimpinan sektor swasta adalah kontribusi untuk masyarakat dan keamanan kerja. Penelitian Listianto & Setiaji dan Sri Yono (2004) yang menyimpulkan bahwa motivasi karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja terbukti dalam penelitian ini. Berdasarkan uraian diatas hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H<sub>3</sub> : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pimpinan.**

### **D. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Pimpinan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Secara historis, pimpinan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Masalahnya adalah terdapatnya pimpinan yang kepuasan kerjanya tinggi tidak menjadi pimpinan yang produktivitasnya tinggi. Banyak pendapat mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi, terutama yang dihasilkan oleh prestasi kerja, bukan sebaliknya. Prestasi kerja lebih baik mengakibatkan penghargaan lebih tinggi. Bila

penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja pimpinan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Jadi, hubungan prestasi dan kepuasan kerja menjadi suatu sistem yang berlanjut.

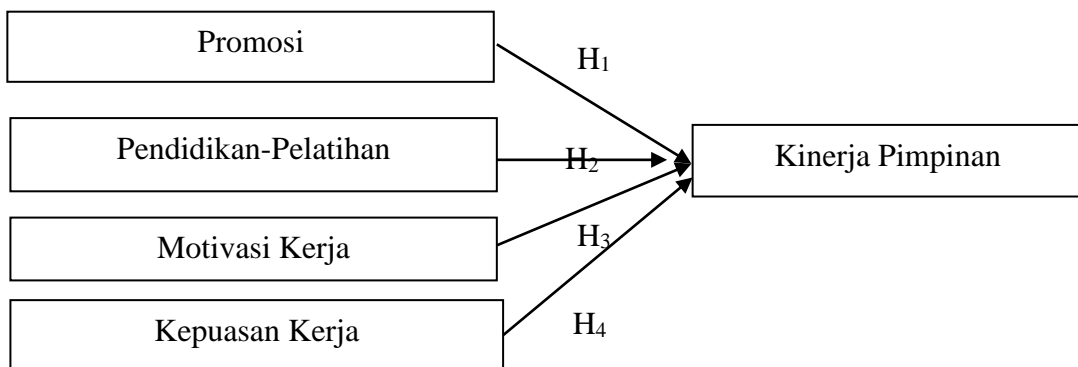
Berdasarkan penelitian yang dilakukan Parwanto (2005). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Dengan demikian dapat diambil suatu hipotesis sebagai berikut

**H<sub>4</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pimpinan.**

### MODEL PENELITIAN

Mendasarkan pada latar belakang masalah dan permasalahan yang muncul, serta tinjauan teori, maka dalam penelitian ini dapat dibuat model penelitian sebagai berikut.

**Gambar 3.1**  
**Model Penelitian**



Model Matematisnya

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Keterangan :

- |                |                                     |                    |                           |
|----------------|-------------------------------------|--------------------|---------------------------|
| Y              | : Kinerja Pimpinan                  | X <sub>3</sub>     | : Variabel Motivasi Kerja |
| α              | : konstanta                         | X <sub>4</sub>     | : Variabel Kepuasan Kerja |
| X <sub>1</sub> | : Variabel Promosi                  | b <sub>1...4</sub> | : Koefisien regresi       |
| X <sub>2</sub> | : Variabel Pendidikan-<br>Pelatihan | e                  | : error                   |

## METODE PENELITIAN

### Populasi Dan Sampel Penelitian

Populasi adalah sekumpulan unsur atau elemen yang menjadi obyek penelitian dan elemen populasi itu merupakan satuan analisis. Populasi dalam penelitian ini adalah pimpinan PT Pantjatunggal Knitting Mill Semarang yang berjumlah 78 orang.

**Tabel 1**  
**Populasi PT Pantjatunggal Knitting Mill Semarang**

Keterangan	Jumlah
General Manager	1
Manager	8
Chief :	
Quality Control	6
Sewing	5
Finishing	4
Cutting	3
Supervisor:	
Quality Control	0
Sewing	40
Finishing	5
Cutting	6
Jumlah	78

Sampel adalah bagian dari populasi. Untuk keperluan analisis data penelitian ini diperlukan sampel minimal adalah 30 sampel. Pada penelitian ini sampel yang digunakan sekurang-kurangnya 78 sampel atau kuesioner yang dibagikan pada responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus, hal itu karena ditinjau dari wilayahnya penelitian ini hanya meliputi daerah atau subyek yang sangat sempit (Suharsimi Arikunto, 2003). Dalam penelitian ini seluruh anggota populasi dijadikan sampel (metode sensus).

### Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode angket (kuesioner terstruktur) yang diberikan kepada responden.. Pertanyaan yang disajikan dalam kuisisioner berupa pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Pertanyaan tertutup dibuat dengan menggunakan skala interval untuk memperoleh data yang mengukur indikator variabel penelitian. Sedangkan pertanyaan terbuka diperlukan untuk mendukung secara kualitatif yang dapat digunakan sebagai implikasi manajerial.

### Variabel Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan dan hipotesis, maka variabel dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

1. Variabel bebas, yaitu variabel yang nilainya tidak ditentukan atau tidak dipengaruhi variabel lain. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah variabel promosi, pendidikan-pelatihan, motivasi kerja dan kepuasan kerja.



2. Variabel terikat, yaitu variabel yang nilainya ditentukan atau dipengaruhi oleh nilai variabel lain. Pada penelitian ini variabel terikat meliputi variabel kinerja pimpinan.

### Definisi Operasional

Konsep/Definisi	Indikator	Pengukuran
1. Promosi adalah perpindahan yang memperbesar <i>authority</i> (wewenang) dan <i>responsibility</i> (tanggung jawab) karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar (Hasibuan, 2002)	a. Wewenang, b. Tanggung jawab	Skala Likert (1 – 5)
2. Pendidikan dan Pelatihan. Pendidikan (formal) didalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan kearah yang dinginkan oleh organisasi yang bersangkutan (Notoatmojo, 2003). Sedangkan pelatihan adalah program-program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan secara individual, kelompok dan atau berdasarkan jenjang dalam organisasi perusahaan (Nawawi, 2003)	a. Pendidikan-pelatihan diselenggarakan berdasarkan rencana kebutuhan dalam rangka peningkatan tugas pokok perusahaan b. Pendidikan-pelatihan disiapkan sesuai dengan tujuan, sasaran, program dan materi dari perusahaan	Skala Likert (1 – 5)
3. Motivasi merupakan perilaku yang ditujukan pada sasaran motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar sesuatu tujuan dan juga motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan (Faustino Cardoso Gomes, 2000)	a. Besarnya penghasilan yang diberikan perusahaan b. Jaminan keselamatan kerja yang diberikan perusahaan c. Hubungan antar karyawan dalam perusahaan d. Pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi e. Keinginan untuk bisa mendapatkan kedudukan yang lebih baik	Skala Likert (1 – 5)
4. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya (Handoko, 2001)	a. Pekerjaan sesuai dengan disiplin, ilmu dan keahlian b. Pekerjaan sesuai dengan kebutuhan c. Mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang dibebankan d. Organisasi sangat mendukung ide / pendapat karyawan	Skala Likert (1 – 5)
5. Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya (Dessler, 2003)	a. <i>Planning</i> b. <i>Investigating</i> c. <i>Coordinating</i> d. <i>Evaluating</i> e. <i>Supervising</i> f. <i>Staffing</i> g. <i>Negotiating</i> h. <i>Representing</i>	Skala Likert (1 – 5)

## **Teknik Analisis Data**

### **1. Uji Validitas**

Validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukur (tes) dalam melakukan fungsi ukurannya (Azwar, 1995). Suatu tes dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila tes tersebut menjalankan fungsi ukurannya, atau memberikan hasil ukur, yang tepat dan sesuai dengan maksud dikenakannya tes tersebut. Kriteria pengujian Nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA)* yang diisyaratkan agar data yang terkumpul dapat tepat dilakukan analisa faktor diatas 0,50 dan hal ini juga menunjukkan *Construct Validity* dari masing-masing variabel (Ghozali, 2002). Item yang akan dimasukkan dalam analisis akhir adalah item yang memiliki faktor loading lebih dari 0,40 (Ghozali, 2002).

### **2. Uji Reliabilitas**

Menurut Ghozali (2002) reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Untuk menguji reliabilitas sampel ini digunakan testing kehandalan "*Croanbach Alpha*" yang akan menunjukkan ada tidaknya konsistensi antara pertanyaan dan sub bagian kelompok pertanyaan. Konsistensi internal, ditujukan untuk mengetahui konsistensi butir – butir pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *construct*. Suatu *construct* atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Croanbach Alpha* > 0,60 (Nunnaly, 1969 dalam Ghozali 2001).

### **3. Asumsi Klasik**

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

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal (Ghozali, 2001: 28). Uji normalitas juga dapat dilihat melalui kurva Normal P-plot, uji ini dilakukan dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik P-plot normalitas. Apabila data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan bila data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### **b. Uji Multikolinearitas**

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel–variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar

sesama variabel bebas sama dengan nol (Ghozali, 2001: 63). Variabel yang menyebabkan multikolinieritas dapat dilihat dari nilai tolerance maupun VIF (*Variance Inflation Factor*). Model regresi yang bebas multikolinieritas mempunyai nilai VIF < 10 dan mempunyai angka *tolerance* > 0,1 atau mendekati 1 (Ghozali, 2001: 64).

**c. Uji Autokorelasi**

Uji autokorelasi bertujuan untuk mengetahui apakah dalam suatu model regresi linier terdapat korelasi antara pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (Ghozali, 2001: 67). Pengujian autokorelasi dengan menggunakan uji Durbin - Watson, yaitu dengan menghitung nilai d statistik. Nilai d statistik ini dibandingkan dengan nilai d tabel dengan tingkat signifikansi 5 persen. Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

- Bila nilai DW terletak antara batas atas atau upper bound (du) dan (4-du), maka koefisien autokorelasi sama dengan nol, berarti tidak ada autokorelasi
- Bila nilai DW lebih rendah daripada batas bawah atau lower bound (dl), maka koefisien autokorelasi lebih besar daripada nol, berarti ada autokorelasi positif.
- Bila nilai DW lebih besar daripada (4-dl), maka koefisien autokorelasi lebih kecil daripada nol, berarti ada autokorelasi negatif.

Bila nilai DW terletak di antara batas atas (4-du) dan (4-dl), maka hasilnya tidak dapat disimpulkan

**d. Uji Heteroskedastisitas**

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residual satu ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2001: 77).

Deteksi gejala heteroskedastisitas dapat melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi - Y sesungguhnya) yang telah distudentized. Dasar analisis (Ghozali, 2001: 77-78) :

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

#### 4. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat dengan menentukan nilai Y (sebagai variabel dependen) dan untuk menaksir nilai – nilai yang berhubungan dengan X (sebagai variabel independen), dengan menggunakan rumus statistik:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

#### 5. Koefisien Determinasi ( R Square)

Untuk menguji model penelitian ini adalah dengan menghitung koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi dependen. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. (Imam Ghazali; 2002 : 45).

Semakin besar  $R^2$  suatu variabel bebas menunjukkan semakin dominannya pengaruh terhadap variabel tidak bebasnya, dan variabel bebas mempunyai  $R^2$  paling besar menunjukkan pengaruh paling dominan terhadap variabel tidak bebas. Besaran  $R^2$  yang didefinisikan dikenal sebagai koefisien determinasi (sampel) dan merupakan besaran yang paling lazim digunakan untuk mengukur kebaikan sesuai (*goodness of fit*) garis regresi. Secara verbal,  $R^2$  mengukur proporsi (bagian) atau prosentase total variasi dalam Y yang dijelaskan oleh model regresi

#### 6. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji signifikan tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya melalui uji t atau dengan membandingkan t hitung ( $t_h$ ) dengan t tabel ( $t_t$ ) pada  $\alpha = 0,05$ . Kriteria pengujian adalah apabila  $t$  hitung  $>$  t tabel, maka hipotesis diterima, berarti ada pengaruh secara signifikan dengan arah positif diantara dua variabel yang diuji, sebaliknya apabila  $t$  hitung  $<$  t tabel, maka hipotesis ditolak, berarti tidak ada pengaruh secara signifikan dengan arah positif diantara variabel bebas terhadap variabel terikat.

## HASIL PENELITIAN

### 1. Hasil uji Validitas

**Tabel 2: Uji Validitas**

Variabel	Item	KMO ( $> 0,5$ )	Faktor Loading ( $> 0,4$ )	Keterangan
Promosi	X11	0,500	0,883	Valid
	X12		0,883	Valid
Pendidikan- Pelatihan	X21	0,500	0,860	Valid
	X22		0,860	Valid
Motivasi Kerja	X31	0,621	0,706	Valid
	X32		0,811	Valid
	X33		0,616	Valid
	X34		0,743	Valid
	X35		0,687	Valid
Kepuasan Kerja	X41	0,746	0,860	Valid
	X42		0,901	Valid
	X43		0,794	Valid
	X44		0,798	Valid
Kinerja Pimpinan	Y1	0,772	0,656	Valid
	Y2		0,697	Valid
	Y3		0,787	Valid
	Y4		0,617	Valid
	Y5		0,562	Valid
	Y6		0,589	Valid
	Y7		0,566	Valid
	Y8		0,454	Valid

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Semua butir pertanyaan dari 5 (lima) variabel dinyatakan valid, karena nilai KMO lebih besar atau sama dengan dari 0,5 dan faktor loading lebih besar dari 0,4. Sehingga semuanya dipakai dalam pengujian selanjutnya.

### 2. Hasil uji Reliabilitas

**Tabel 3: Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	Alpha Croanbach	Reliabel (Alpha $> 0,6$ )
1	Promosi	0,7084	Reliabel
2	Pendidikan-Pelatihan	0,6458	Reliabel
3	Motivasi Kerja	0,7482	Reliabel
4	Kepuasan Kerja	0,8538	Reliabel
5	Kinerja Pimpinan	0,7581	Reliabel

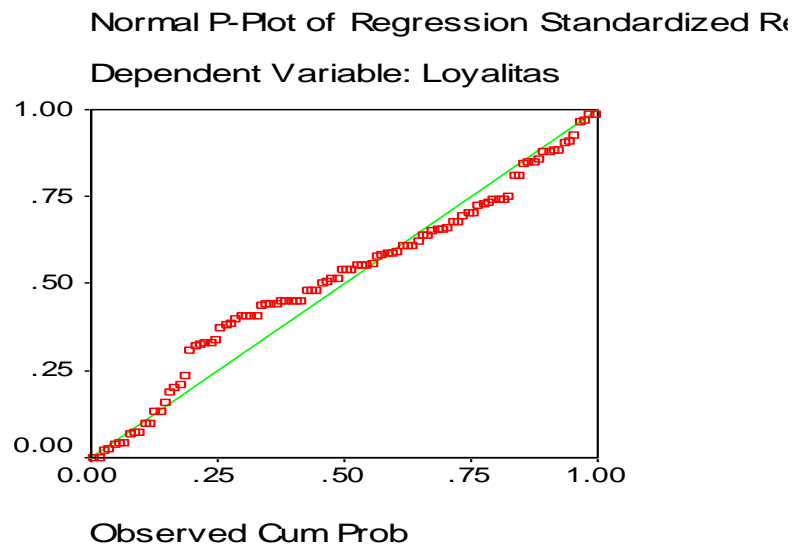
Sumber: data primer yang diolah, 2010

Tabel 3 menunjukkan nilai koefisien reliabilitas (Alpha) dari butir – butir secara keseluruhan adalah lebih besar dari 0,6. Hal ini berarti semua butir dapat dinyatakan reliabel / handal.

### 3. Pengujian Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

Gambar 1 Kurva Normal P-Plot



Sumber: data primer yang diolah, 2010

Gambar 1 menunjukkan bahwa model regresi telah memenuhi syarat asumsi normalitas. Hal ini dapat dilihat dari data yang menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal.

#### b. Uji Multikolinearitas

Tabel 4: Uji Multikolinearitas

		Coefficients <sup>a</sup>	
		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	Promosi	.812	1.231
	Pendidikan	.684	1.462
	Motivasi Kerja	.756	1.323
	Kepuasan Kerja	.890	1.124

a. Dependent Variable: Kinerja Pimpinan

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa masing-masing variabel bebas gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja mempunyai nilai *tolerance* lebih dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi bebas dari gejala multikolinearitas.

**c. Uji Autokorelasi**  
**Tabel 5 Uji Autokorelasi**

**Model Summary<sup>a</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.794 <sup>a</sup>	.630	.610	.34148	1.936

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Promosi, Pendidikan

b. Dependent Variable: Kinerja Pimpinan

Sumber: data primer yang diolah, 2010

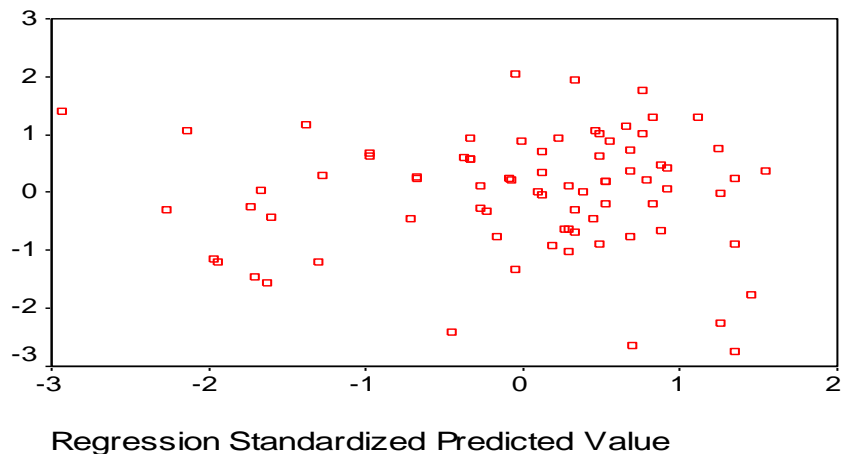
Nilai DW sebesar 1,936 nilai ini akan kita bandingkan dengan nilai tabel dengan menggunakan derajat kepercayaan 5%, jumlah sampel 78 jumlah variabel bebas 4. Adalah terjadinya korelasi serial faktor gangguan (*Disturbance*) dengan variabel penjelas baik hubungan secara positif maupun hubungan secara negatif. Pada penelitian ini diketahui :  $n = 78$ ,  $k = 4$ ,  $d = 1,936$ , dengan nilai  $dl = 1,515$  dan  $du = 1,739$ . Nilai  $4-dl = 4 - 1,515 = 2,485$  dan  $4-du = 4 - 1,739 = 2,261$ .

Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa  $H_0$  diterima, dimana  $du < d < 4-dl$ . Hal ini berarti bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi gejala autokorelasi

**d. Uji Heteroskedastisitas**  
**Gambar 2 Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Pimpinan



Sumber: data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan Gambar 5.2 diketahui bahwa sebaran data tidak membentuk pola tertentu, sehingga disimpulkan tidak ada masalah dengan heteroskedastisitas. Dimana penyebarannya berada di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa model

regresi pada penelitian ini tidak terjadi asumsi (gangguan) heteroskedastisitas.

#### 4. Uji Regresi Linear Berganda

**Tabel 6: Output Koefisien Regresi**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.677	.408		1.661	.101
	Promosi	.288	.042	.548	6.939	.000
	Pendidikan	.115	.050	.197	2.288	.025
	Motivasi Kerja	.213	.081	.216	2.634	.010
	Kepuasan Kerja	.173	.067	.195	2.585	.012

a. Dependent Variable: Kinerja Pimpinan

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan perhitungan diatas diketahui persamaan garis regresi bergandanya sebagai berikut :  $Y = 0,677 + 0,288 X_1 + 0,115 X_2 + 0,213 X_3 + 0,173 X_4$ . Persamaan regresi berganda di atas, untuk variabel yang paling dominan adalah promosi jabatan diikuti dengan variabel motivasi kerja, kepuasan kerja dan pendidikan-pelatihan

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

**Tabel 7: Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.794 <sup>a</sup>	.630	.610	.34148	1.936

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Promosi, Pendidikan

b. Dependent Variable: Kinerja Pimpinan

Sumber: data primer yang diolah, 2010

Pada tabel 7 hasil uji regresi didapatkan angka koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) sebesar 0,610. Hal ini berarti bahwa sebesar 61% variabel kinerja pimpinan dapat dijelaskan oleh variabel promosi jabatan, pendidikan-pelatihan, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Sedangkan sisanya 39% dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar variabel yang diteliti misalnya komitmen organisasional, budaya organisasi.



## 6. Pengujian Hipotesis

### a. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pimpinan

Berdasarkan Tabel 6 diperoleh nilai probabilitas signifikan promosi jabatan sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga **H<sub>1</sub> diterima**, artinya secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan promosi jabatan terhadap kinerja pimpinan.

### b. Pengaruh Pendidikan-Pelatihan Terhadap Kinerja Pimpinan

Berdasarkan Tabel 6 diperoleh nilai probabilitas signifikan variabel pendidikan-pelatihan  $0,025 < 0,05$ , berarti **H<sub>2</sub> diterima**, artinya secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pendidikan-pelatihan terhadap kinerja pimpinan.

### c. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pimpinan

Berdasarkan Tabel 6 diperoleh nilai probabilitas signifikan variabel motivasi kerja  $0,010 < 0,05$ , berarti **H<sub>3</sub> diterima**, artinya secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pimpinan.

### d. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pimpinan

Berdasarkan Tabel 6 diperoleh nilai probabilitas signifikan variabel kepuasan kerja  $0,012 < 0,05$ , berarti **H<sub>4</sub> diterima**, artinya secara parsial (individu) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pimpinan.

## 7. Pembahasan

Penelitian ini meneliti kinerja pimpinan PT Pantjatunggal Knitting Mill Semarang. Sebagian besar responden yang dijadikan sampel berusia antara 41-50 tahun berjenis kelamin perempuan dengan pendidikan akhir SLTA memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun.

Sedangkan variabel yang paling mempengaruhi kinerja pimpinan PT Pantjatunggal Knitting Mill Semarang adalah promosi jabatan, diikuti dengan motivasi, kepuasan kerja dan pendidikan-pelatihan pimpinan PT Pantjatunggal Knitting Mill Semarang. Hal ini sangat sesuai yang ada di lingkungan perusahaan, dimana perusahaan sangat memperhatikan promosi jabatan melalui tanggung jawab dan wewenang yang diberikan pimpinan untuk mengkoordinasi bawahannya.

Hipotesis pertama diterima yaitu ada pengaruh yang positif dan signifikan promosi jabatan terhadap kinerja pimpinan. Kesempatan mendapat promosi, menurut Luthans (dalam Robbins, 2001) bahwa kesempatan promosi jabatan memiliki efek terhadap kepuasan kerja. Hal demikian dikarenakan promosi menggunakan beraneka cara dan memiliki penghargaan yang beragam, misalnya promosi berdasar tingkat senioritas, dedikasi, pertimbangan kinerja, dan lain-lain. Kebijakan promosi yang adil dan transparan terhadap semua pimpinan dapat memberi dampak pada mereka yang memperoleh kesempatan dipromosikan seperti perasaan senang, bahagia dan memperoleh kepuasan atas kerjanya yang akan meningkatkan kinerja. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Agung Setya Nugroho & Tri Gunarsih (2006) yang menemukan bukti empiris bahwa variabel promosi mempunyai pengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja. Fenomena promosi jabatan di lingkungan PT Pantjatunggal Knitting Mill Semarang yang paling diperhatikan perusahaan besarnya tanggung jawab pimpinan kepada bawahannya sehingga akan mampu memberikan persepsi pimpinan yang lebih baik terhadap promosi jabatan. Sedangkan besarnya wewenang pimpinan dalam menjalankan tugasnya sudah baik sehingga perusahaan perlu mempertahankan untuk menjadi lebih baik lagi.

Hipotesis kedua diterima yaitu ada pengaruh yang positif dan signifikan pendidikan-pelatihan terhadap kinerja pimpinan. Pendidikan-pelatihan juga penting bagi para pimpinan. Oleh sebab itu, kualitas pelayanan pimpinan perlu ditingkatkan. Melalui pendidikan dan pelatihan ini para pimpinan bisa terbantu mengerjakan pekerjaan yang ada, sehingga pimpinan puas terhadap pekerjaan yang dibebankan dan berdampak pada peningkatan prestasi kerja pimpinan. Pendidikan dan pelatihan bagi pimpinan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pimpinan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan kapasitasnya masing-masing. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Agung Setya Nugroho & Tri Gunarsih (2006) yang menemukan bukti empiris bahwa variabel pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Fenomena pendidikan-pelatihan di lingkungan PT Pantjatunggal Knitting Mill Semarang yang perlu diperhatikan adalah sesuainya pendidikan-pelatihan sehingga akan mudah untuk mencapai tujuan, sasaran, program dan materi untuk kemajuan perusahaan. Sedangkan pendidikan-pelatihan yang diselenggarakan berdasarkan rencana kebutuhan dalam rangka peningkatan tugas pokok perusahaan harus dipertahankan oleh perusahaan, dimana menurut persepsi pimpinan dengan mengikuti pendidikan-pelatihan akan dapat meningkatkan kualitas kerja pimpinan.

Hipotesis ketiga diterima yaitu ada pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja pimpinan. Motivasi seseorang untuk bekerja juga akan sangat mempengaruhi kinerja pimpinan. Penelitian yang dilakukan oleh Kovach (1995) di sektor swasta, menemukan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang setelah di ranking, adalah sebagai berikut: bekerja hal yang penting, apresiasi secara penuh, perasaan memiliki sesuatu, keamanan kerja, upah yang layak, adanya promosi dan karir dalam organisasi, kondisi kerja yang baik, dan loyalitas. Dalam studi yang sama, pimpinan sektor swasta cenderung memiliki motivasi yang terkait dengan kepentingan status, kesempatan untuk maju, otonomi kerja dan gaji yang tinggi. Pengecualian bagi pimpinan sektor swasta adalah kontribusi untuk masyarakat dan keamanan kerja. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Listianto & Setiaji dan Sri Yono (2004) yang menyimpulkan bahwa motivasi karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur motivasi kerja di PT Pantjatunggal Knitting Mill Semarang lebih diperhatikan untuk kemajuan perusahaan melalui: besarnya penghasilan yang diberikan perusahaan, jaminan keselamatan kerja yang diberikan perusahaan, hubungan antar karyawan dalam perusahaan, pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi, keinginan untuk bisa mendapatkan kedudukan yang lebih baik. Fenomena yang ada di PT Pantjatunggal Knitting Mill

Semarang adalah menurut pimpinan perusahaan masih kurang dalam memberikan jaminan keselamatan kerja, hal ini sangat di perhatikan oleh perusahaan mengingat sumber daya manusia yang unggul sebagai *capital asset* perusahaan.

Hipotesis keempat diterima yaitu ada pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pimpinan. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Pimpinan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Secara historis, pimpinan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Masalahnya adalah terdapatnya pimpinan yang kepuasan kerjanya tinggi tidak menjadi pimpinan yang produktivitasnya tinggi. Banyak pendapat mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi, terutama yang dihasilkan oleh prestasi kerja, bukan sebaliknya. Prestasi kerja lebih baik mengakibatkan penghargaan lebih tinggi. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja pimpinan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka. Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Jadi, hubungan prestasi dan kepuasan kerja menjadi suatu sistem yang berlanjut. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Parwanto (2005) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur kepuasan kerja di PT Pantjatunggal Knitting Mill Semarang lebih diperhatikan untuk kemajuan perusahaan melalui: pekerjaan sesuai dengan disiplin, ilmu dan keahlian, pekerjaan sesuai dengan kebutuhan, mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang dibebankan dan organisasi sangat mendukung ide / pendapat karyawan. Fenomena yang ada di PT Pantjatunggal Knitting Mill Semarang adalah menurut pimpinan perusahaan masih kurang dalam memberikan pekerjaan sesuai dengan kebutuhan, dimana perusahaan dengan menerima banyaknya pesanan order dari *buyer* sehingga kurang memperhatikan dalam memberikan pekerjaan sesuai dengan kebutuhannya

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan temuan penelitian dan hasil analisis data mengenai Pengaruh Promosi, Pendidikan-Pelatihan, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pimpinan (Studi pada PT Pantjatunggal Knitting Mill Semarang) sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab – bab sebelumnya, maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja pimpinan. Semakin baik promosi jabatan di PT Pantjatunggal Knitting Mill Semarang, maka akan meningkatkan kinerja pimpinan.

2. Pendidikan-pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pimpinan. Semakin baik pendidikan-pelatihan di PT Pantjatunggal Knitting Mill Semarang, maka akan meningkatkan kinerja pimpinan.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pimpinan. Semakin baik motivasi kerja yang diberikan perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja pimpinan PT Pantjatunggal Knitting Mill Semarang.
4. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pimpinan. Semakin baik kepuasan kerja yang diberikan perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja pimpinan PT Pantjatunggal Knitting Mill Semarang

## **SARAN**

Dengan memperhatikan keadaan perusahaan dan dari kesimpulan diatas, maka penulis berusaha memberikan saran-saran yang dapat ditemukan untuk kemajuan dimasa yang akan datang, adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu mempertahankan sistem promosi jabatan besarnya wewenang yang diberikan pada pimpinan dan meningkatkan rasa tanggung jawab pimpinan, sehingga mampu meningkatkan kinerja pimpinan PT Pantjatunggal Knitting Mill Semarang.
2. Perusahaan perlu meningkatkan motivasi kerja dengan memberikan jaminan keselamatan kerja. Selain itu perusahaan juga perlu mempertahankan motivasi kerja pimpinan PT Pantjatunggal Knitting Mill Semarang dengan memberikan penghargaan bagi pimpinan yang berprestasi.
3. Perusahaan perlu meningkatkan kepuasan kerja pimpinan PT Pantjatunggal Knitting Mill Semarang dengan memberikan pekerjaan sesuai dengan kebutuhan. Selain itu perusahaan juga perlu mempertahankan kepuasan kerja pimpinan PT Pantjatunggal Knitting Mill Semarang dengan memberikan pekerjaan sesuai dengan disiplin, ilmu dan keahlian.
4. Perusahaan perlu meningkatkan pendidikan-pelatihan dengan pendidikan-pelatihan disiapkan sesuai dengan tujuan, sasaran, program dan materi dari perusahaan. Selain itu perusahaan juga perlu mempertahankan motivasi kerja dengan pendidikan-pelatihan diselenggarakan berdasarkan rencana kebutuhan dalam rangka peningkatan tugas pokok perusahaan.

## **Riset Mendatang**

Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien determinasi terlalu kecil yaitu sebesar 61%, sehingga untuk penelitian yang akan datang dapat dilakukan untuk menambahkan beberapa variabel lagi, misalnya komitmen organisasional, budaya kerja sehingga akan dapat menghasilkan temuan yang berbeda dari sebelumnya

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2003. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, M. 2003. *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Gibson, J.L Ivancevich. J.M dan Donelly. J.H., 2003, *Organization Behaviour, Structure, Processes*, Richard D. Irwin Inc.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.Yogyakarta: BPFE .
- Hasibuan. M. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara Jakarta.
- Hasibuan. M.2003. *Morganisasi dan Motivasi: Dasar Pemngkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heidjrachman dan Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Nawawi, 2003, *Administrasi Personel Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*, Jakarta, CV. Haji Mas Agung
- Parwanto, 2005, Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi IMKA di Surakarta, *Tesis*, Universitas Muhammadiyah Surakarta, tidak dipublikasikan
- Robbins. S.P. 2001, *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Siagian, S. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara Indonesia.
- Winardi, 2003, *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, PT. Pustaka Binaran, Perssenando, Jakarta
- .