

**EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT OPPORTUNITY,
EMPOWERMENT OF EMPLOYEES AND WORK CULTURE
ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES
SEKRETARIAT DAERAH KOTA SEMARANG**

Suningsih¹⁾, Patricia Dhiana Paramita²⁾, Moh. Mukeri³⁾

¹⁾ Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang

^{2), 3)} Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang

Abstract

Performance of employees in Sekretariat Daerah Kota Semarang is still low, the indication appears on the number of mutations / transfer of staff to sectors in the region and outside the region Semarang city totaled pretty much is 47 employees, where the mutation decision aimed at staff who have a background and performance less good. Allegedly poor performance of employees in Sekretariat Daerah Kota Semarang is due to low career development opportunities, employee empowerment and work culture that developed in the agency have a negative impact. The formulation of the in this research is how to improve the performance of employees in Sekretariat Daerah Kota Semarang.

The analysis method used in this research is multiple linear regression and hypothesis testing and simultaneous partial , in which survey respondents amounted to 78 people . The results showed that all resaeach variables used instrumens valid and all research variables were reliable. Hypothesis testing found that the variable career development opportunities and empowerment of employees gave positive and significant impact on the performance of employees, because the value of t respectively by 3.659 and 3.179 > t table 1.66515. Variables culture didn't provide a positive and significant effect on the performance of employees, because the t variable work culture 1.389 < t table 1.66515. Variable career development opportunities, employee empowerment and work culture simultaneously gave positive and significant effect on the performance of employees, because the value of F count counted 19 079 > value F table 2.73 .

Keywords : career development opportunities, employee empowerment, work culture and employee performance

Abstrak

Kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Semarang masih rendah, indikasinya tampak dari jumlah mutasi / pemindahan staf ke SKPD di wilayah Kota Semarang dan luar wilayah Kota Semarang berjumlah cukup banyak yaitu 47 pegawai, dimana keputusan mutasi ditujukan pada staf yang memiliki latar belakang dan kinerja kurang baik. Diduga rendahnya kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Semarang tersebut dikarenakan rendahnya kesempatan pengembangan karir, pemberdayaan pegawai dan budaya kerja yang berkembang di instansi memberi dampak negatif. Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Semarang.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda dan uji hipotesis secara parsial dan simultan, dimana responden penelitian berjumlah 78 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua instrumen variabel penelitian yang digunakan valid dan semua variabel penelitian adalah reliabel. Dari pengujian hipotesis diketahui bahwa variabel kesempatan pengembangan karir dan pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, karena nilai t hitung masing-masing sebesar 3.659 dan 3.179 > t tabel 1.66515. Variabel budaya kerja tidak memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, karena t hitung variabel budaya kerja 1.389 < t tabel 1.66515. Variabel kesempatan pengembangan karir, pemberdayaan pegawai dan budaya kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, karena nilai F hitung hitung 19.079 > nilai F tabel 2.73.

Kata Kunci : kesempatan pengembangan karir, pemberdayaan pegawai, budaya kerja dan kinerja pegawai

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan unsur yang paling penting dan sekaligus merupakan aset yang berharga dalam suatu instansi, baik negeri maupun swasta. Keberhasilan dari suatu instansi dalam mencapai kemajuan tergantung pada kemampuannya untuk mengembangkan dan mengelola sumber daya manusia yang ada dalam instansi tersebut. Mengingat pentingnya sumber daya manusia tersebut, maka perlu adanya pengelolaan dari pihak manajemen, sehingga dapat memberikan hasil kerja yang optimal bagi instansi tersebut. Sumber daya manusia mempunyai fungsi yang penting dalam mendukung operasional dan aktivitas instansi tersebut, oleh karenanya sangat beralasan kalau banyak instansi berorientasi mengembangkan kemampuan sumber daya manusianya secara optimal, karena akan berdampak pada kinerja karyawannya. Faktor yang penting dalam suatu pekerjaan lebih banyak bergantung dari unsur manusianya. Oleh karena itu, tenaga kerja perlu dipacu kinerjanya,

mengingat sumber daya manusialah yang mengatur atau mengelola sumber daya yang lainnya.

Realita yang ada kinerja Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Semarang masih kurang optimal dan masih perlu ditingkatkan agar sesuai dengan keinginan yang diharapkan oleh instansi tersebut. Indikasinya tampak dari kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki pegawai kadangkala tidak sesuai dengan bidang kerja yang dijalani di instansi, pegawai kurang menguasai IT, pegawai sering tidak dapat menyelesaikan beban kerja yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh instansi, masih rendahnya semangat yang dimiliki oleh pegawai dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan baru yang diberikan oleh atasan, pegawai kadangkala tidak bersedia bekerja sama dengan rekan kerja yang lain untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh atasan serta pegawai kadangkala menunjukkan sikap yang kurang baik, kurang ramah dan loyalitas

kurang terhadap instansi tempatnya bekerja.

Penelitian ini dilakukan di Sekretariat Daerah Kota Semarang yang merupakan instansi pemerintah yang menangani masalah administrasi dan pelayanan umum di kota Semarang. Alasan pemilihan obyek, karena adanya fenomena yang terjadi di Sekretariat Daerah Kota Semarang yaitu masih banyaknya pegawai yang dimutasi yang didasarkan atas kebutuhan dan kinerja pegawai ke SKPD lain.

Beberapa faktor yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Semarang tersebut dilatarbelakangi oleh kurangnya adanya kesempatan pengembangan karier, rendahnya pemberdayaan pegawai dan budaya kerja yang berkembang di lingkungan instansi memberi pengaruh negatif kepada para pegawai (Watimena, 2007:47).

Berbagai fenomena permasalahan yang terjadi di Sekretariat Daerah Kota Semarang sebagaimana yang diuraikan di latar belakang, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana upaya

meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kota Semarang.

TELAAH PUSTAKA

Kesempatan Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Anwar Prabu, 2004:97).

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir antara lain perlakuan yang adil dalam berkarir, kepedulian para atasan langsung, informasi tentang berbagai peluang promosi, minat untuk dipromosikan, tingkat kepuasan (Siagian, 2003:63).

Pemberdayaan Pegawai

Pemberdayaan kerja dijelaskan sebagai suatu proses suatu organisasi dalam berjalan untuk mencapai tujuan tertentu dari organisasi (Syafri Mangkuprawira dan Aida Vitayala Hubeis, 2007:137). Jenis pemberdayaan pegawai menurut

Mulyadi dan Setyawan (2009:101), pemberdayaan dapat ditinjau dari 2 (dua) sudut pandang yaitu :

1) Sudut pandang manajer

Pemberdayaan merupakan proses pemberian kekuasaan pada pegawai untuk memampukan diri pegawai didalam merencanakan dan mengendalikan implementasi rencana pekerjaan menjadi tanggung jawab pegawai.

2) Sudut pandang pegawai

Pemberdayaan merupakan proses untuk meningkatkan keandalan dirinya agar dapat lebih dipercaya oleh manajer dalam merencanakan dan mengendalikan implementasi rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawab pegawai.

Budaya Kerja

Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-

cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja (Luthan, 2005:162).

Menurut Heelen dan Hunger (dalam Ndraha, 2002:81) budaya kerja mempunyai peran penting antara lain :

1. Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja
2. Dapat dipakai mengembangkan ikatan pribadi dengan perusahaan
3. Membantu stabilisasi perusahaan sebagai suatu sistem sosial
4. Menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk

Kinerja Pegawai

Kinerja seorang pegawai merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan, minat seseorang dalam bekerja dan kemampuan penerimaan penjelasan tugas/peran serta adanya motivasi dari seorang pegawai (Husein Umar, 2003:66). Kinerja pegawai secara otomatis merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas

berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan oleh pihak organisasi.

John Bernadin (dalam Priyono, 2004:47), mengatakan ada enam kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauhmana kinerja pegawai secara individu dengan menggunakan indikator sebagai berikut :

1. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge*, yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan–gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi
6. *Dependability*, yaitu kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.

Penelitian Terdahulu

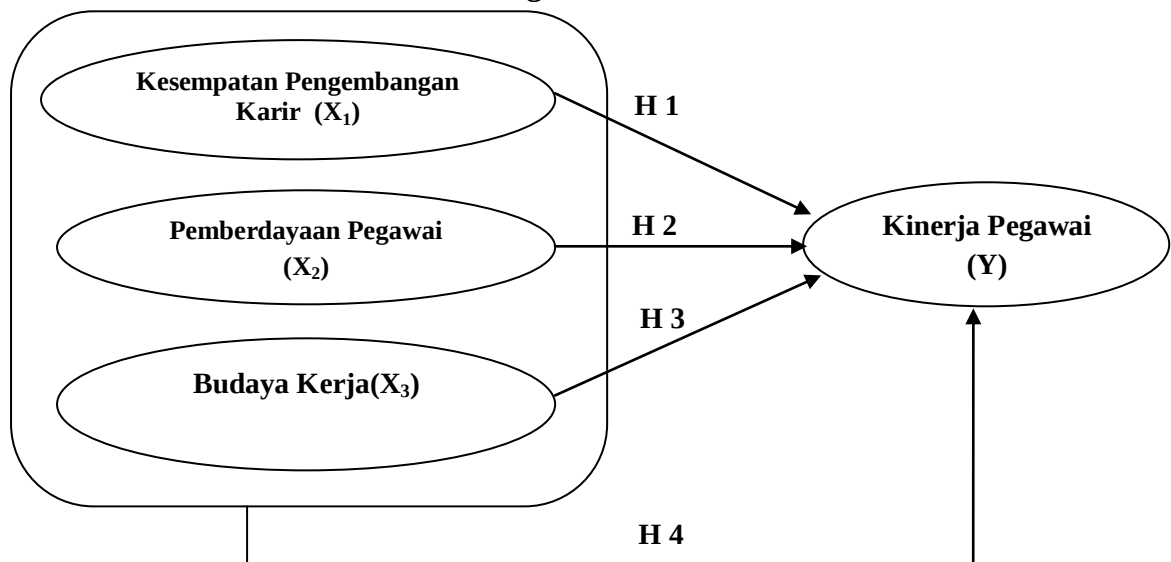
Tabel 1 : Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti dan tahun	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil
1.	Hasan Nongkeng, Armanu, Eka Afnan Troena dan Margono Setiawan (2011)	Pengaruh Pemberdayaan, Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja dosen (Persepsi Dosen dipekerjakan PTS Kopertis wilayah IX Sulawesi di Makasar)	SEM	- Pemberdayaan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan kinerja - Komitmen organisasional berpengaruh tidak langsung dan tidak signifikan terhadap kinerja - Kinerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja
2.	Abdul Hameed dan Aamer Waheed (2011)	<i>Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework</i>	<i>Correlation</i>	Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

3.	Dedi Kurniawan, A. Rahman Lubis dan Muhammad Adam (2012)	Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan <i>International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh</i>	Regresi linier berganda	Budaya kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan IFRC
4.	Puji Isyanto, Sungkono, Cyntia Desriani (2013)	Pengaruh Pengembangan Karir Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Excel Utama Indonesia Karawang	Regresi linier berganda	Pengembangan karir berpengaruh kuat terhadap motivasi kerja karyawan

Kerangka Pemikiran Teoritis

Gambar 1: Kerangka Pemikiran Teoritis



Hipotesis Penelitian

1. H₁ : Kesempatan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Semarang.
2. H₂ : Pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Semarang

3. H₃ : Ada pengaruh yang positif dan signifikan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Semarang.
4. H₄ : Ada pengaruh yang positif dan signifikan kesempatan pengembangan karier,

pemberdayaan kerja dan budaya kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Semarang.

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah (Jonathan Sarwono dan Tuti Martadijera, 2008:107) :

- a). Variabel bebas (*independent variable*) dalam penelitian ini adalah kesempatan pengembangan karir (X_1), pemberdayaan pegawai (X_2) dan budaya kerja (X_3).
- b). Variabel terikat (*dependent*), dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai (Y) (Sugiyono, 2007: 94).

Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan individu atau objek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan dan ciri-ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai kelompok individu atau

obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 2005:93). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Sekretariat Daerah Kota Semarang yang berjumlah 347 orang. Populasi penelitian ini terdiri dari beberapa kelas yang berbeda, sehingga perlu dilakukan *sampling*, yaitu dengan penentuan jumlah subyek yang ditentukan dari tiap kelas yang ada, tetapi berdasarkan sampel yang akan diambil (Sutrisno Hadi 2003:78).

Penentuan *sampling* dilakukan dengan menggunakan teknik *Simple Random Sampling* (Arikunto, 2003:73), dimana semua populasi pegawai di Sekretariat Daerah Kota Semarang memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel (Sutrisno Hadi, 2003). Perhitungan sampelnya menggunakan rumus Slovin (Husein Umar, 2003:132) sehingga memperoleh responden 78 orang.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data subyek, yaitu jenis data

penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (Ferdinand, 2006: 34).

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder (Marzuki, 2005:55). Data primer diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh 78 orang pegawai negeri sipil pada Sekretariat Daerah Kota Semarang. Data sekunder antara lain mengenai sejarah Sekretariat Daerah Kota Semarang, struktur organisasi, *job description*, serta data-data lain yang relevan dengan penelitian ini.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan antara lain adalah uji instrumen (validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik (multikolonieritas), heteroskedastisitas dan normalitas data, uji regresi linier berganda, uji hipotesis (uji t dan uji F) dan koefisien determinasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Kuantitatif

Uji Instrumen

a. Uji Validitas

a. Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur untuk melakukan fungsinya. (Ghozali, 2011:44).

Tabel 2: Hasil uji Validitas

Variabel Penelitian	r hitung	r tabel	Kriteria
X ₁ :			
X1.1	0.783	0.224	Valid
X1.2	0.679	0.224	Valid
X1.3	0.774	0.224	Valid
X1.4	0.823	0.224	Valid
X1.5	0.529	0.224	Valid
X1.6	0.753	0.224	Valid
X ₂ :			
X2.1	0.640	0.224	Valid
X2.2	0.794	0.224	Valid
X2.3	0.711	0.224	Valid
X2.4	0.758	0.224	Valid
X2.5	0.731	0.224	Valid
X2.6	0.809	0.224	Valid
X ₃ :			
X3.1	0.555	0.224	Valid
X3.2	0.541	0.224	Valid
X3.3	0.663	0.224	Valid
X3.4	0.404	0.224	Valid
X3.5	0.678	0.224	Valid
X3.6	0.676	0.224	Valid
Y :			
Y.1	0.699	0.224	Valid
Y.2	0.758	0.224	Valid
Y.3	0.714	0.224	Valid
Y.4	0.796	0.224	Valid
Y.5	0.667	0.224	Valid
Y.6	0.787	0.224	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Pada tabel 2 pengujian validitas pada semua variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) di atas karena angka r hitung $>$ r tabel, maka semua item indikator dinyatakan valid, sehingga layak untuk digunakan sebagai instrumen penelitian.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel.

Tabel 3 : Pengujian Reliabilitas Variabel Penelitian

No.	Variabel	Alpha Hitung	Alpha Cronbach	Kriteria
1	X ₁	0.892	0.6	Reliabel
2	X ₂	0.905	0.6	Reliabel
3	X ₃	0.793	0.6	Reliabel
4	Y	0.901	0.6	Reliabel

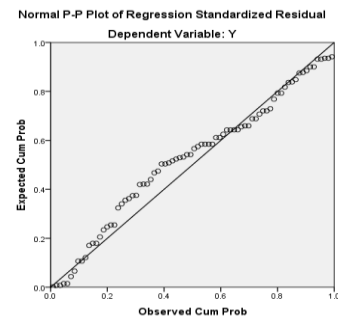
Sumber : Data Primer yang diolah, 2014

Berdasarkan hasil pengujian sebagaimana ditampilkan pada tabel di atas, baik variabel kesempatan pengembangan karir, pemberdayaan pegawai, budaya kerja serta kinerja pegawai dikatakan reliabel atau handal dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis selanjutnya, karena nilai Alpha hitung $>$ 0.6.

Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Gambar 2 : Grafik Normal Plot (Uji Asumsi Normalitas)



Dalam gambar grafik normal *P-Plot* di atas terlihat bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal, maka data penelitian berdistribusi normal, sehingga layak untuk menggunakan model regresi dalam pengujian hipotesisnya.

b. Uji Multikolonieritas

Tabel 4 : Uji Multikolonieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
1 X ₁	.814	1.228
X ₂	.691	1.447
X ₃	.695	1.439

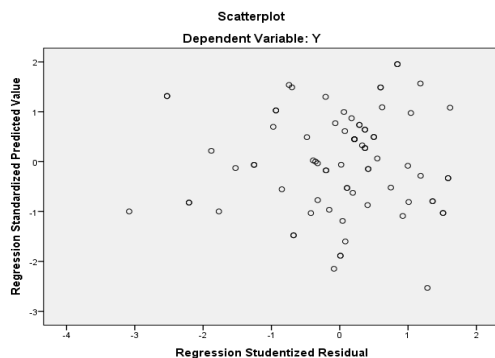
Sumber : Data primer yang diolah, 2014

Dari tabel 4 di atas diperoleh angka VIF yaitu kurang dari 10, yaitu untuk variabel kesempatan pengembangan karir (X₁) sebesar 1.228; VIF untuk variabel pemberdayaan pegawai (X₂) sebesar

1.447; VIF untuk variabel budaya kerja (X_3) sebesar 1.439. Hal ini berarti tidak terdapat asumsi multikolonieritas dalam model regresi pada penelitian ini.

c. Uji Heteroskedastisitas

Gambar 3 : Grafik Scatter Plot



Melihat gambar 3 di atas terlihat tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi asumsi *heteroskedastisitas*. Hal ini mengindikasikan bahwa penelitian ini tidak terjadi gangguan asumsi heteroskedastisitas, sehingga penelitian ini dapat dibuktikan kebenarannya secara ilmiah.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, dimana variabel bebasnya meliputi kesempatan

pengembangan karir, pemberdayaan pegawai dan budaya kerja, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja pegawai.

Tabel 5 : Pengujian Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
(Constant)	5.553	2.334	
X1	.264	.072	.354
X2	.348	.109	.334
X3	.129	.093	.145

Sumber : Data Primer yang diolah, 2014

Persamaan garis linier berganda (yang dilihat dari koefisien standar) didapatkan sebagai berikut :

$$Y = 5.553 + 0.264 X_1 + 0.348 X_2 + 0.129 X_3 + e$$

Pengujian Hipotesis

Uji Parsial (Uji t)

Tabel 6 : Pengujian Hipotesis Secara Parsial

Model	t	Sig.
(Constant)	2.379	.020
1 X1	3.659	.000
X2	3.179	.002
X3	1.389	.169

Sumber : Data Primer yang diolah, 2014

- Pengujian Hipotesis Pertama (H_1)

Variabel pengembangan karir (X_1) adalah $3.659 > t$ tabel 1.66515, dengan tingkat signifikansi $0.000 < \text{tingkat}$

signifikansi α tabel 0.05 (*one taile*), dengan demikian dapat dikatakan bahwa kesempatan pengembangan karir berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Semarang dapat diterima.

- Pengujian Hipotesis Kedua (H_2)

Variabel pemberdayaan pegawai (X_2) adalah $3.179 > t$ tabel 1.66515, dengan tingkat signifikansi $0.002 < \text{tingkat signifikansi } \alpha$ tabel 0.05 (*one taile*), dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Semarang dapat diterima

- Pengujian Hipotesis Ketiga (H_3)

Angka t hitung variabel budaya kerja (X_3) adalah $1.389 < t$ tabel 1.66515, dengan tingkat signifikansi $0.169 > \text{tingkat signifikansi } \alpha$ tabel 0.05 (*one taile*), menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Semarang tidak dapat diterima.

Uji Simultan (Uji F)

- Pengujian Hipotesis Keempat (H_4)

Tabel 7: Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	570.112	3	190.037	19.079	.000 ^b
Residual	737.068	74	9.960		
Total	1307.179	77			

Sumber : Data Primer yang diolah, 2014

Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar $19.079 > \text{nilai } F$ tabel 2.73 dengan tingkat signifikansi F hitung $0.000 < \text{tingkat signifikansi } \alpha$ tabel 0.05, dengan demikian dapat dikatakan bahwa kesempatan pengembangan karir, pemberdayaan pegawai dan budaya kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Semarang

Koefisien Determinasi (R Square)

Tabel 8: Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.660 ^a	.436	.413	3.15601

Sumber : Data Primer yang diolah, 2014

Tabel 8 didapatkan angka koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0.413. Angka koefisien determinasi tersebut dikalikan 100 persen, sehingga

menjadi 41.3 persen yang dapat diartikan bahwa variasi variabel kesempatan pengembangan karier, pemberdayaan kerja dan budaya kerja memiliki kontribusi sebesar 41.3 persen dalam menerangkan kinerja pegawai dan sisanya 58.7 persen dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar variabel yang diteliti, seperti gaya kepemimpinan (*style of leadership*), dukungan organisasi, komunikasi, disiplin kerja dan lain sebagainya.

PENUTUP

1. Semua instrumen variabel penelitian yang digunakan valid, karena memiliki nilai r hitung $> r$ table dan semua variabel adalah reliabel, karena memiliki nilai *Cronbach Alpha* > 0.6 .
2. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka :
 - a. Variabel kesempatan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, karena nilai t hitung variabel kesempatan pengembangan karier (X_1) $3.659 > t$ tabel 1.66515, dengan

tingkat signifikansi $0.000 < \alpha$ tabel 0.05 (*one taile*).

- b. Variabel pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, karena nilai t hitung variabel pemberdayaan pegawai (X_2) $3.179 > t$ tabel 1.66515, dengan tingkat signifikansi $0.002 < \alpha$ tabel 0.05 (*one taile*).
- c. Variabel budaya kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, karena t hitung variabel budaya kerja (X_3) $1.389 < t$ tabel 1.66515, dengan tingkat signifikansi $0.169 > \alpha$ tabel 0.05 (*one taile*).
- d. Variabel kesempatan pengembangan karier, pemberdayaan pegawai dan budaya kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, karena nilai F hitung $19.079 > \text{nilai } F$ tabel 2.73 dengan tingkat signifikansi F

hitung $0.000 < \text{tingkat}$
signifikansi α tabel 0.05.

Saran

Adapun saran-saran yang dapat diajukan oleh penulis bagi pimpinan di Sekretariat Daerah Kota Semarang dalam upaya meningkatkan kinerja pegawainya adalah sebagai berikut :

1. Hal-hal yang berkaitan dengan kesempatan pengembangan karier perlu diperhatikan oleh pihak pimpinan instansi dengan cara yaitu : pegawai harus mampu mencapai tujuan dan merencanakan dalam berkarir sesuai dengan kerja keras dan kedudukan yang diinginkan, pegawai mampu memanfaatkan persaingan kerja yang sehat untuk berkarir di instansi
2. Pimpinan hendaknya memperhatikan pemberdayaan pegawai yang selama ini diterapkan dalam memimpin pegawainya. Hal-hal yang perlu dilakukan pimpinan agar kinerja pegawai dapat meningkat yaitu pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan harapan, pegawai bertanggung jawab pada

kewajibannya dan melaporkan pekerjaan tepat waktu, pegawai juga

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Ferdinand, Augusty, 2000. *Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategic*, Semarang : BP. Undip
- Ghozali, Imam, 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadi, Sutrisno, 2003. *Statistik*, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.
- Hameed, Abdul dan Aamer Waheed, 2011. *Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framewor*, International Journal of Business and Social Science, vol.2 No.13.
- Isyanto, Puji, Sungkono, Cyntia Desriani, 2013. *Pengaruh Pengembangan Karir Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Excel Utama Indonesia Karawang*, Jurnal Manajemen, Vol.10 N0 3

- Kurniawan, Dedi, A. Rahman Lubis dan Muhammad Adam, 2012. *Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan International Federation Red Cross (IFRC) Banda Aceh*, Jurnal Manajemen Pasca sarjana Universitas Syiah Kuala, Banda Aceh.
- Luthan, F., 2005. *Organizational Behavior*, International Edition, Mc. Graw – Hill New York
- Mangkuprawira, Syafri dan Hubeis, Aida Vitayala, 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Ghalia Indonesia.
- Mangkunegara, AA., Prabu, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Marzuki, 2005. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: BPFE UII
- Ndraha, 2002. *Manajemen Personalia*, Cetakan Kedua, Edisi 1, Jakarta: Pustaka Utama
- Nongkeng, Hasan, Armanu, Eka Afnan Troena dan Margono Setiawan, 2011. *Pengaruh Pemberdayaan, Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja dosen (Persepsi Dosen dipekerjakan PTS Kopertis wilayah IX Sulawesi di Makasar)*, Program Pasca Sarjana, Fakultas ekonomi dan bisnis, Malang
- Priyono, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Prabu, Anwar Mangkunegara, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya.
- Setyawan dan Mulyadi, 2009. *Manajemen Pegawai*, Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Siagian, Sondang. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh. Bumi Aksara. Jakarta.
- Umar, Husein, 2003. *Metode Riset Bisnis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Watimena, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Rosdakarya