

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, PENGEMBANGAN
KARIR, DAN STRESS KERJA TERHADAP KINERJA DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
DI TOKO BUKU GRAMEDIA SURABAYA**

TESIS

OLEH

**ALOYSIUS UNTUNG SUBAGYA
NIM : 8112407021**



No. INDUK	
TGL TERIMA	21-09-2009
B. I	
K. B. I. H	MM
No. BUKU	
P. KE	

**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
JULI 2008**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, PENGEMBANGAN KARIR,
DAN STRESS KERJA TERHADAP KINERJA
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
DI TOKO BUKU GRAMEDIA SURABAYA**

**TESIS
Diajukan kepada
Universitas Katolik Widya Mandala
untuk memenuhi persyaratan
dalam menyelesaikan program Magister
Manajemen**

**Oleh
Aloysius Untung Subagya
8112407021**

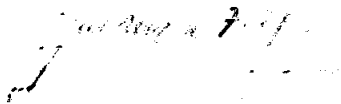
**UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA
PROGRAM PASCA SARJANA
PROGRAM MAGISTER
JULI 2008**

Lembar Persetujuan Pembimbing Tesis

Tesis oleh ALOYSIUS UNTUNG SUBAGYA, S.Th. ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Surabaya, 18 Juli 2008

Pembimbing



Dr. H. Teman Koesmono MM.

NIK: 311.87.0134

Penetapan Panitia Penguji Tesis

Tesis ini telah diuji dan dinilai

oleh Panitia Penguji pada

Program Pascasarjana Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

Pada tanggal 25 Juli 2008

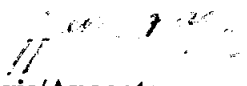
Panitia Penguji

1. Ketua



Prof. Dr. Drs. Ec. Soedjono Abipraja

2. Sekretaris/Anggota



Dr. H. Teman Koesmono MM

3. Anggota



Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta, MA, Ph.D

Persetujuan dan Pengesahan Tesis

Tesis oleh Aloysius Untung Subagya ini telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 25 Juli 2008

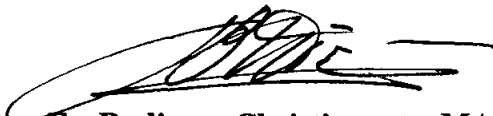
Dewan Penguji



Prof. Dr. Drs. Ec. Soedjono Abipraja, Ketua



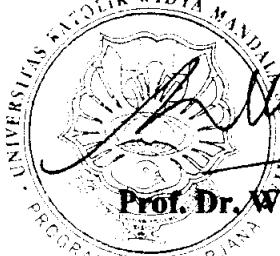
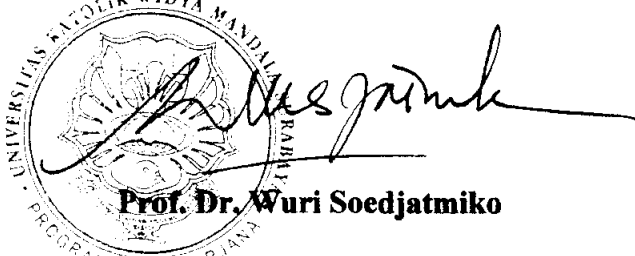
Dr. H. Teman Koesmono MM, Sekretaris/Anggota



Prof. Drs. Ec. Budiman Christiananta, MA, Ph.D., Anggota

Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Wuri Soedjatmiko

NIK 121.82.0093

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Aloysius Untung Subagya

NIM : 8112407021

Program Studi : Magister Manajemen UNIKA Widyamandala Surabaya

Konsentrasi : Manajemen Strategik

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis yang berjudul

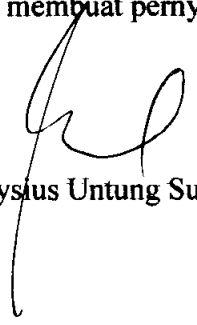
**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, PENGEMBANGAN KARIR, DAN STRESS
KERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI TOKO
BUKU GRAMEDIA SURABAYA**

ini adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil alihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya aku sebagai hasil tulisan atau pikiran saya.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa Tesis ini merupakan hasil jiplakan maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Surabaya, 25 Juli 2008

Yang membuat pernyataan,


Aloysius Untung Subagya

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan Terima kasih

Ucapan terima kasih kami haturkan pada Bpk. Rektor Unika Widya Mandala Surabaya yang telah membuka Program Pascasarjana Jurusan Manajemen Strategik.

Terima kasih juga kami ucapkan pada Ibu Direktur Program Pascasarjana dan Bapak Ketua Program Studi Magister Manajemen Unika Widya Mandala yang telah menyediakan pengajar yang berkualitas.

Tak lupa kami haturkan terima kasih pada Pembimbing Tesis, Bapak Dr. H. Teman Koesmono, MM. yang dengan sabar selama dua semester membimbing kami dalam menyusun Tesis ini. Juga kepada para Dosen yang telah memberi ilmu yang aktual dan implementatif di dunia kerja.

Kami haturkan juga ucapan terima kasih pada Penerbit Buku dan Multi Media, Kelompok Gramedia, yang memberi kami kesempatan untuk menimba ilmu di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Gramedia telah memberi penghidupan dan memberi kesempatan untuk mengembangkan diri secara intelektual. Sekali lagi terima kasih.

Kami haturkan terima kasih pada rekan-rekan yang bekerja di Toko Buku Gramedia Surabaya, karena telah membantu kami, menjadi wahana penelitian sehingga sangat memudahkan kami dalam menyelesaikan penulisan Tesis ini.

Akhirnya kami ucapkan terima kasih pada teman-teman seangkatan XV di Program Pascasarjana Unika Widya Mandala Surabaya dan semua pihak yang telah membantu kami sehingga penelitian ini bisa terlaksana dengan baik.

RINGKASAN

RINGKASAN TESIS

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, PENGEMBANGAN KARIR, DAN STRESS KERJA TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI TOKO BUKU GRAMEDIA SURABAYA

Latar Belakang

Gramedia adalah nama populer dari holding company, resminya bernama Kelompok Kompas Gramedia, disingkat KKG. Toko Buku Gramedia seolah menjadi representasi dari KKG, padahal Toko Buku Gramedia hanyalah satu bagian dari KKG, dibawah naungan Direktur Kelompok Perdagangan. Selain Toko Buku Gramedia, masih ada Kelompok Penerbitan Buku Gramedia, Kelompok Pers Daerah, Kelompok Majalah Gramedia, Kelompok Industri, Kelompok Perhotelan, dan sebagainya. Tesis ini mengambil sebagian dari Kelompok Perdagangan yang ada di Surabaya, yakni Toko Buku Gramedia di Surabaya menjadi bahan penelitian. Ada lima Toko Buku Gramedia di Surabaya. Masing-masing Toko dipimpin oleh seorang Kepala Toko yang otonom dalam mengelola toko tetapi di bawah koordinasi seorang kepala regio, dan harus bertanggungjawabkan langsung pada seorang Direktur Kelompok. Dari Toko Buku Gramedia Surabaya ini akan dianalisis hubungan atau pengaruh antara Kepemimpinan, Motivasi, Pengembangan Karir, Stress Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja dengan harapan Perusahaan yang bersangkutan mengetahui variabel-variabel apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja?

Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja?

Apakah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja?

Apakah stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja?

Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja?

Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja?

Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja?

Apakah stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja?

Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja?

Tinjauan Kepustakaan

Dari berbagai sumber dapat dijabarkan arti dari setiap variabel sebagai berikut:

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu, Robin dalam Rivai (2003:4). Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti dikehendaki. Koesmono (2006). Pemimpin adalah “orang yang memberikan pengaruh yang besar terhadap perilaku, pemikiran, dan atau perasaan dari sejumlah besar manusia lainnya melalui kata-

kata dan atau contoh pribadi” Covey (2005:530). Nomor satu yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah watak baik. Watak baik adalah syarat yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin karena itu akan menentukan warna dan arah organisasi. Oetama (2001:3-7)

Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti bergerak. Motivasi merupakan suatu proses yang dimulai dengan kekuarangan atau kebutuhan fisiologis atau psikologis yang berupa aktivitas perilaku atau mendorong maksud dalam tujuan atau perangsang Koesmono (2006). Sementara Simamora (2006:456) berpendapat *motivation* (motivasi) adalah dorongan psikologis yang mengarahkan seseorang menuju sebuah tujuan. Pertanyaan “mengapa” adalah pertanyaan untuk menggali motivasi seseorang berbuat sesuatu. *Motivation is a process that starts with a physiological deficiency or need that activates behavior or drive that is aimed at a goal or incentive.* Luthans (1992:147). Pemimpin mempunyai fungsi memandu, menuntun, membimbing, membangun motivasi dan membawa pengikutnya ke sasaran yang hendak dituju. Kartono (1994:200)

Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah suatu proses di mana individu melalui beberapa tahapan, masing-masing tahapan memiliki karakteristik yang relatif unik dari suatu tugas, persoalan dan hal yang utama. Koesmono (2006). Dengan perencanaan pengembangan karir yang baik maka seseorang akan termotivasi meningkatkan kinerjanya dan berprestasi setinggi tingginya. Tohardi (2002:280). *The overall process of career development can be defined as “an ongoing process by which individuals progress through a series of*

stage, each of which is characterized by relatively unique set of issues, themes, and task”.

Desimone and Harris (1998:10). *Career development* (pengembangan karir) meliputi *career management* (manajemen karir) dan *career planning* (perencanaan karir). Simamora (2006:412).

Stress Kerja

Pengaruh tingkat stress terhadap kinerja seseorang dapat diibaratkan seperti pisau bermata dua, di satu sisi tingkatan stress dapat meningkatkan kinerja, namun di sisi lain jika tingkatan stress yang melebihi kapasitas seseorang atau sifatnya berlebihan maka akan membuat kinerja menurun, Purnomolastu (2004). *Job stress has long been an important concept in the organizational study of the responses employees have to their surrounding* Nasurdin, Aizzat Mohd., dkk. (2004). Stress Kerja adalah reaksi individu terhadap kondisi lingkungan dan pekerjaannya, Koesmono (2007a).

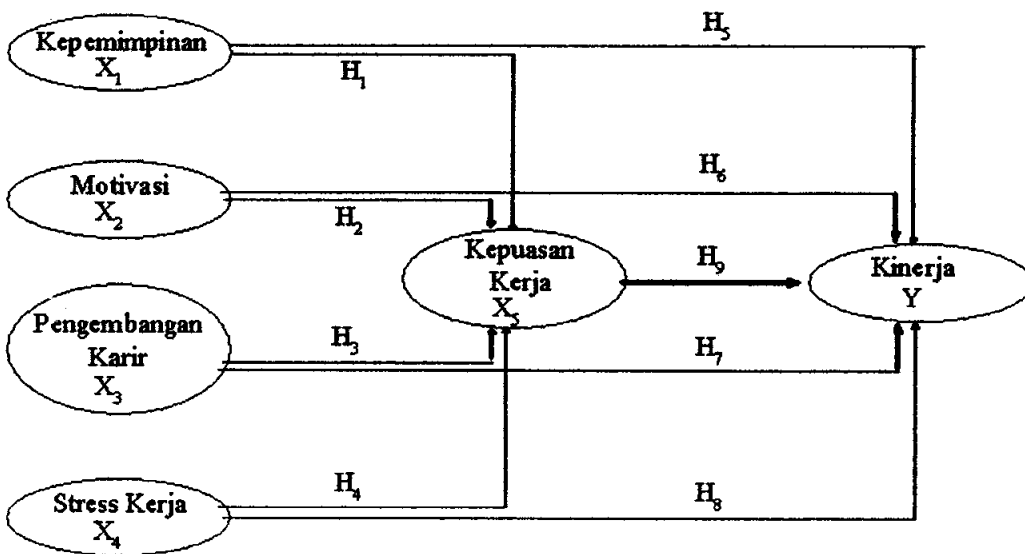
Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja akan berpengaruh dalam kepuasan hidup seseorang. Ketika seseorang merasa puas akan pekerjaannya, kepuasan itu akan dibawa dalam kehidupannya sehari-hari. Smith (1994:806). Davis (1985b:255) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan dan emosi senang atau tidak senang yang dimiliki pekerja terhadap pekerjaannya. *Employees often measure their job satisfaction largely in terms of the in term of these rewards, which are the most tangible ones received from satisfaction from a personal sense of accomplishment through work and also from feed back about their performance.* Walker (1992:260). Kepuasan kerja adalah respon emosional terhadap suatu pekerjaan, Schemerhorn, *et al.* (1995:29)

Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Mangkunegara (2006:67). Bila seorang karyawan melihat bahwa kerja keras atau kinerja yang unggul diberi imbalan oleh organisasi, maka mereka akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dengan harapan mendapatkan imbalan lebih besar. Simamora (2006:457).

Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis

Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (X5)

Motivasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (X5)

Pengembangan karir (X3) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (X5)

Stress kerja (X4) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (X5)

Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y)

Motivasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y)

Pengembangan karir (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y)

Stress kerja (X4) berpengaruh signifikan terhadap kinerja(Y)

Kepuasan kerja (X5) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (X5)

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis. Kebenaran Hipotesis diuji melalui kuesioer yang disebarkan pada 114 responden. Responden terdiri dari para karyawan bekerja di empat Toko Buku Gramedia di Surabaya. Penelitian ini akan menyajikan Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Pengembangan Karir dan Stress Kerja terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening* di Toko Buku Gramedia Surabaya. Setiap variabel mempunyai tujuh indikator secara rinci sebagai berikut:

Kepemimpinan

1. Pemimpin melibatkan saya dalam proses pengambilan keputusan
2. Pemimpin memberi kesempatan untuk mengikuti program pelatihan
3. Pemimpin memberi pendampingan dan bimbingan selama proses kerja
4. Pemimpin mengkomunikasikan sasaran, target, dan rencana kerja kepada saya
5. Pemimpin mendelegasikan tugas pada bawahan sesuai dengan kewenangannya
6. Pemimpin memantau kerja karyawan secara berkala di bagian masing-masing
7. Pemimpin selalu menggunakan SOP dalam mengevaluasi kegiatan bawahannya

Motivasi

1. Pendapatan yang diperoleh telah membuat saya termotivasi
2. Kompensasi yang diberikan telah mencukupi kebutuhan ekonomi
3. Kompensasi diberikan secara adil
4. Hasil pekerjaan saya mendapat penghargaan dari pimpinan
5. Kecakapan saya mendapat pengakuan dari teman-teman sekerja
6. Saya selalu siap menerima resiko apapun atas pekerjaan yang saya lakukan
7. Tugas yang menyenangkan dapat meningkatkan kinerja

Pengembangan Karir

1. Ada kesempatan untuk memanfaatkan pengetahuan & kemampuan dalam kerja
2. Perusahaan memberi pelatihan dan program pengembangan karir pada karyawan
3. Ada standar obyektif dalam Penilaian Kinerja karyawan di perusahaan
4. Perusahaan menyediakan kesempatan karir yang lebih tinggi bagi yg berprestasi
5. Perusahaan melihat senioritas dalam menentukan jabatan seseorang

6. Setiap ada jabatan kosong, perusahaan mengadakan Penilaian Kinerja untuk memilih siapa yang layak menduduki jabatan tersebut
7. Perusahaan melakukan rotasi tugas untuk menghindari kebosanan

Stress Kerja

1. Pemimpin tidak pernah puas atas hasil kerja bawahan
2. Beban kerja yang diberikan terlalu banyak sehingga harus sering lembur
3. Saya menerima tugas sesuai dengan pendidikan dan pengalaman yang saya miliki
4. Gaji yang diberikan tidak sebanding dengan beban kerja yang harus dikerjakan
5. Suasana kantor membuat saya bisa bekerja dengan nyaman
6. Perusahaan mengadakan acara rekreasi bersama setahun sekali untuk keakraban
7. Pendelegasian wewenang antara orang yang satu dengan yang lainnya sering tumpang tindih

Kepuasan Kerja

1. Pemimpin selalu menghargai hasil kerja saya
2. Pemberian penghargaan bagi karyawan berprestasi diberikan secara rutin
3. Perusahaan bersikap adil kepada setiap karyawan
4. Pekerjaan memberikan saya kesempatan untuk melakukan yang terbaik
5. Saya puas akan kesempatan mendapat kenaikan gaji sesuai hasil kinerja saya
6. Perusahaan menawarkan jenjang karir sesuai dengan prestasi
7. Pemimpin peduli untuk ikut menyelesaikan persoalan-persoalan diluar tugas resmi dari perusahaan

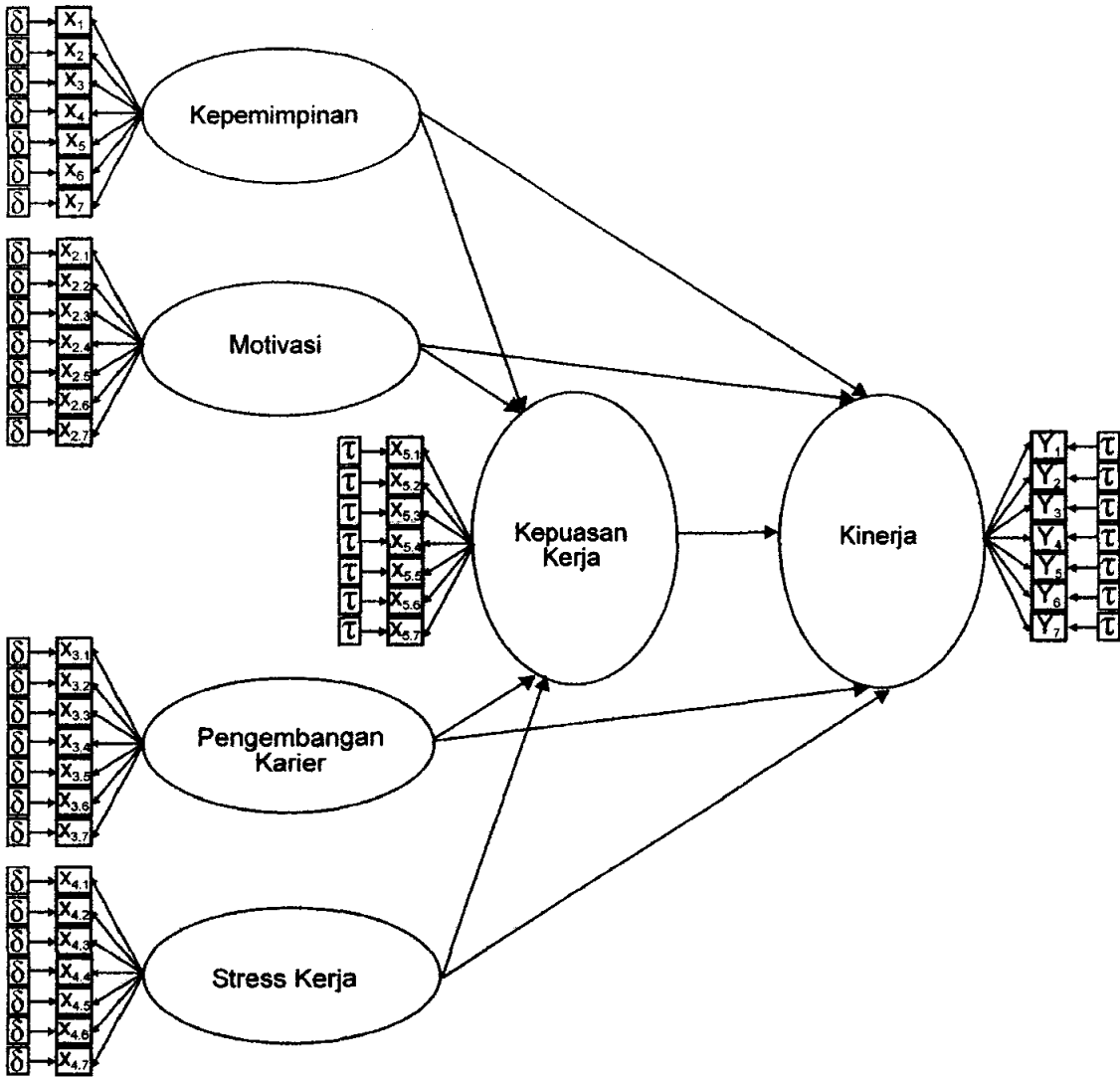
Kinerja

1. Karyawan sering tergesa-gesa dalam melayani konsumen
2. Karyawan selalu teliti dan cekatan dalam bekerja.
3. Karyawan sering salah dalam menangani keluhan konsumen
4. Karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang sesuai target kerja
5. Karyawan selalu datang bekerja tepat waktu.
6. Karyawan cepat dalam memberikan pelayanan kepada konsumen
7. Karyawan dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditetapkan

Pengukuran data dilakukan dengan menggunakan skala Likert yang sudah dimodifikasi, yaitu 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak setuju, 3 = Setuju, 4 = Sangat setuju. Jenis pertanyaan yang digunakan adalah pertanyaan tertutup.

Teknik Analisa Data

114 data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) program AMOS (*Analysis of Moment Structure*) Versi 5.0 Ghozali (2004) disertai dengan uji kesesuaian model (*Goodness of Fit*) pada persamaan struktural. Hubungan kausalitas digambarkan dalam sebuah diagram jalur untuk menunjukkan alur hubungan antara variabel endogen dan variabel eksogen. Dalam model persamaan structural, hubungan kausalitas itu cukup digambarkan dalam sebuah diagram jalur. Pengembangan diagram jalur dalam penelitian ini dijelaskan pada Gambar di bawah ini.



Gambar 2 Diagram Path (Jalur)

Analisis Hasil Penelitian

Hasil uji validitas yang dilakukan terhadap tujuh indikator kepemimpinan menunjukkan bahwa besarnya nilai loading faktor pada ke tujuh indikator di atas 0,6. Dengan demikian terdapat 7(tujuh) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan. Hasil uji validitas yang dilakukan terhadap tujuh indikator Motivasi menunjukkan bahwa besarnya

nilai loading faktor pada lima indikator di atas 0,6. Dengan demikian terdapat 5(lima) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur variabel Motivasi. Hasil uji validitas yang dilakukan terhadap tujuh indikator Pengembangan Karir menunjukkan bahwa besarnya nilai loading faktor pada ke tujuh indikator di atas 0,6. Dengan demikian terdapat 7(tujuh) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur variabel Pengembangan Karir. Hasil uji validitas yang dilakukan terhadap tujuh indikator Stress Kerja menunjukkan bahwa besarnya nilai loading faktor pada ke tujuh indikator di atas 0,6. Dengan demikian terdapat 7(tujuh) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur variabel Stress Kerja. Hasil uji validitas yang dilakukan terhadap tujuh indikator Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa besarnya nilai loading faktor pada ke tujuh indikator di atas 0,6. Dengan demikian terdapat 7(tujuh) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan Kepuasan Kerja. Hasil uji validitas yang dilakukan terhadap tujuh indikator Kinerja menunjukkan bahwa besarnya nilai loading faktor pada ke tujuh indikator di atas 0,6. Dengan demikian terdapat 7(tujuh) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur variabel Kinerja.

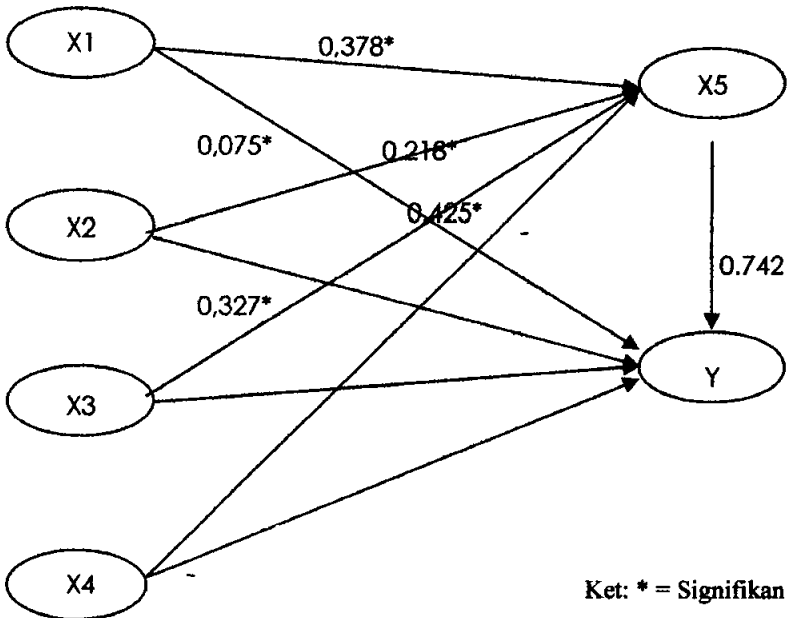
Hasil uji reliabilitas terhadap masing-masing variabel menunjukkan bahwa semua variabel memberikan nilai CR di atas nilai *cut-off* nya sebesar 0,7 sehingga dapat dikatakan variabel Kepemimpinan, Motivasi, Pengembangan Karir, Stress Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja adalah reliabel.

Selanjutnya uji normalitas. Hasil secara lengkap mengenai pengujian normalitas data pada seluruh variabel penelitian dapat dilihat pada Lampiran 9. Pada Lampiran 9, nilai CR multivariat sebesar 1,860 dan nilai ini terletak di antara -1,96 sampai dengan 1,96, sehingga dapat dikatakan bahwa data multivariat normal.

Hasil uji outlier pada penelitian ini disajikan pada Mahalanobis distance atau Mahalanobis d-squared. Nilai Mahalanobis yang lebih besar dari Chi-square tabel atau nilai $p < 0,01$ dikatakan observasi yang outlier. Pada penelitian ini hanya ada 2 (dua) yang observasi yang outlier, karena di bawah 5 persen dari observasi, maka dapat dikatakan tidak terjadi outlier.

Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pengembangan Karir, Stress Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada semua variabel laten maka variabel laten tersebut dapat dilanjutkan dalam analisis dengan bentuk diagram tersaji sebagai berikut:



Gambar 3 Hubungan Eksogen Terhadap Endogen

Hasil pengujian model lengkap di atas dengan program AMOS secara lengkap dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 1

Goodness of Fit Indices

Kriteria	Nilai Cut - Off	Hasil Perhitungan	Keterangan
Chi - Square	Diharapkan kecil	848,070	χ^2 dengan df = 810 adalah 877.321
Significance Probability	$\geq 0,05$	0,061	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,073	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,921	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,906	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,047	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,953	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,972	Baik

Sumber: Lampiran 9 diolah, hal. 20

Berdasarkan Tabel di atas, menunjukkan bahwa 8 (delapan) kriteria yang digunakan untuk menilai layak/tidaknya suatu model ternyata semua kriteria terpenuhi, dengan demikian tidak perlu dilakukan modifikasi. Hal ini dapat dikatakan bahwa model dapat diterima, yang berarti ada kesesuaian antara model dengan data.

Dari model yang sesuai, maka dapat diinterpretasikan masing-masing koefisien jalur. Koefisien-koefisien jalur tersebut merupakan hipotesis dalam penelitian ini, yang dapat disajikan dalam persamaan struktural berikut:

$$\hat{X}_5 = 0,378 X_1 + 0,218 X_2 + 0,425 X_3 - 0,176 X_4$$

$$\hat{Y} = 0,075 X_1 + 0,327 X_2 + 0,102 X_3 - 0,064 X_4 + 0,742 X_5$$

Pengujian pada Gambar 3 dan persamaan di atas secara rinci disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 2
Hasil Pengujian Koefisien Pada Model Kinerja

Varlabel	Koefisien	C.R.	Prob.	Keterangan
Kepemimpinan(X1) → Kepuasan kerja(X5)	0,378	5,804	0,000	Signifikan
Motivasi(X2) → Kepuasan kerja(X5)	0,218	2,001	0,045	Signifikan
Pengembangan Karir (X3) → Kepuasan kerja(X5)	0,425	5,361	0,000	Signifikan
Stress Kerja(X4) → Kepuasan kerja(X5)	-0,176	2,598	0,009	Signifikan
Kepemimpinan(X1) → Kinerja(Y)	0,075	2,193	0,028	Signifikan
Motivasi(X2) → Kinerja(Y)	0,327	5,058	0,000	Signifikan
Pengembangan Karir(X3) → Kinerja(Y)	0,102	2,506	0,012	Signifikan
Stress Kerja(X4) → Kinerja(Y)	-0,064	-	0,045	Signifikan

		2,005		
Kepuasan kerja(X5) → Kinerja(Y)	0,742	8,572	0,000	Signifikan

Sumber: Lampiran 9 diolah, hal. 10

Pengaruh Antar Variabel Penelitian

Dalam persamaan struktural yang melibatkan banyak variabel dan jalur antar variabel terdapat pengaruh antar variabel yang meliputi pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total. Secara rinci masing-masing pengaruh tersebut digambarkan dalam tabel berikut:

Tabel 3

Pengaruh Langsung Variabel Penelitian

Pengaruh Langsung		Variabel Endogen	
		Kepuasan kerja	Kinerja
Variabel Eksogen	Kepemimpinan	0,378	0,075
	Motivasi	0,218	0,327
	Pengembangan karir	0,425	0,102
	Stress Kerja	-0,176	-0,064
	Kepuasan Kerja	0,000	0,742

Sumber: lampiran 9, hal. 16

Dari tabel di atas, dapat dijelaskan besar pengaruh langsung (*direct effects*) dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Pengembangan Karir memberikan efek langsung

terbesar pada Kepuasan Kerja, selanjutnya Kepuasan Kerja memberikan efek langsung terbesar pada Kinerja.

Tabel 4

Pengaruh Tidak Langsung Variabel Penelitian

Pengaruh Tidak Langsung		Variabel Endogen	
		Kepuasan Kerja	Kinerja
Variabel Eksogen	Kepemimpinan	0,000	0,281
	Motivasi	0,000	0,161
	Pengembangan karir	0,000	0,315
	Stress Kerja	0,000	0,131
	Kepuasan Kerja	0,000	0,000

lampiran 9, hal. 18

Dari tabel di atas, dapat dijelaskan besar pengaruh tidak langsung (*indirect effects*) dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Pengembangan Karir memberikan efek tidak langsung terbesar pada Kinerja, selanjutnya Kepemimpinan memberikan efek tidak langsung terbesar pada Kinerja.

Tabel 5

Pengaruh Total Variabel Penelitian

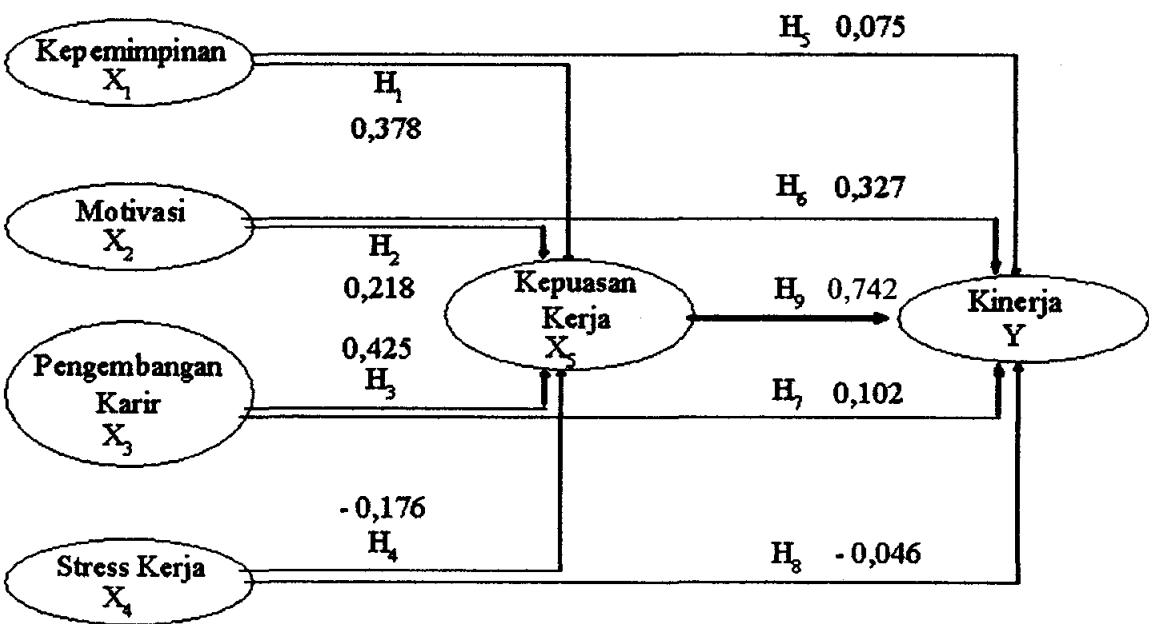
Pengaruh Total		Variabel Endogen	
		Kepuasan Kerja	Kinerja
Variabel Eksogen	Kepemimpinan	0,378	0,356
	Motivasi	0,218	0,489
	Pengembangan karir	0,425	0,417
	Stress Kerja	-0,176	0,066
	Kepuasan Kerja	0,000	0,742

Sumber: lampiran 9, hal. 14

Dari tabel di atas, dapat dijelaskan besar pengaruh total dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Pengembangan Karir memberikan total efek terbesar pada Kepuasan Kerja. Sedangkan Kepuasan Kerja memberikan total efek terbesar pada Kinerja.

Pembahasan

Berdasarkan uji statistik Bab 5 diperoleh hasil sebagai tampak dalam gambar berikut ini:



Gambar 4 Hubungan Eksogen Terhadap Endogen

Pengujian koefisien jalur pada Gambar 4 secara rinci disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 6

Hasil Pengujian Koefisien Pada Model Kinerja

Variabel	Koefisien	C.R.	Prob.	Keterangan
Kepemimpinan(X1) → Kepuasan kerja(X5)	0,378	5,804	0,000	Signifikan
Motivasi(X2) → Kepuasan kerja(X5)	0,218	2,001	0,045	Signifikan
Pengembangan Karir (X3) → Kepuasan kerja(X5)	0,425	5,361	0,000	Signifikan
Stress Kerja(X4) → Kepuasan kerja(X5)	-0,176	- 2,598	0,009	Signifikan
Kepemimpinan(X1) → Kinerja(Y)	0,075	2,193	0,028	Signifikan
Motivasi(X2) → Kinerja(Y)	0,327	5,058	0,000	Signifikan
Pengembangan Karir(X3) → Kinerja(Y)	0,102	2,506	0,012	Signifikan
Stress Kerja(X4) → Kinerja(Y)	-0,064	-	0,045	Signifikan

		2,005		
Kepuasan kerja(X5) → Kinerja(Y)	0,742	8,572	0,000	Signifikan

Sumber: Lampiran 9 diolah, hal. 10

Berdasarkan uji statistik di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur 0,378, artinya bahwa Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan kerja. Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien jalur 0,218, artinya bahwa motivasi dalam bentuk intrinsik maupun ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien jalur 0,425, artinya Pengembangan Karir secara signifikan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Stress Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan dengan koefisien jalur -0,176, artinya Stress Kerja yang dialami oleh karyawan akan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja dengan koefisien jalur 0,075, artinya bahwa Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja karyawan yang dipimpin. Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja dengan koefisien jalur 0,327, artinya bahwa motivasi dalam bentuk intrinsik maupun ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja dengan koefisien jalur 0,102, artinya Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan. Stress Kerja berpengaruh terhadap Kinerja dengan koefisien jalur -0,064, artinya Stress Kerja yang dialami oleh karyawan akan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan yang bersangkutan. Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja dengan koefisien jalur 0,742, artinya Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

Berdasarkan hasil analisis dan pendapat-pendapat dari para peneliti terdahulu maka dapat dikatakan bahwa hipotesis ini dapat diterima yaitu:

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
3. Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
4. Stress Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
5. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja
6. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja
7. Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja
8. Stress Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja
9. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

Kesimpulan

Berdasarkan latar belakang masalah yang diutarakan dalam pendahuluan dan hasil analisis dari data penelitian ini, ternyata semua hipotesis yang diduga benar sebagaimana dirumuskan dalam Bab 3 ternyata semua semua dapat diterima yakni:

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
3. Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
4. Stress Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
5. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja
6. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja
7. Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

8. Stress Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja
9. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja
- 10.

Stress Kerja harus dikelola dengan baik sehingga tidak menjadi kontra produktif karena membuat karyawan tertekan, sebaliknya stress kerja justru harus diusahakan supaya bisa memacu karyawan untuk bekerja lebih produktif lagi. Jadi stress kerja jangan sampai berlebihan sehingga menjadi pemicu atau pemacu kerja lebih produktif. Di sini peran pemimpin sangat besar. Kalau pemimpin mampu mengelola stress kerja maka kepuasan kerja dan kinerja dapat ditingkatkan. Sedangkan tujuh hipotesis yang lain mempunyai hubungan yang bersifat paralel, artinya:

1. Bila Kepemimpinan diterima dengan baik oleh karyawan maka Kinerja dan Kepuasan Kerja juga akan meningkat.
2. Bila Motivasi besar maka Kinerja dan Kepuasan Kerja karyawan tersebut akan meningkat
3. Bila Pengembangan Karir diperhatikan maka Kinerja dan Kepuasan Kerja karyawan akan meningkat.
4. Bila Kepuasan Kerja karyawan tinggi maka Kinerjanya juga akan meningkat.

Saran

1. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian lanjutan dengan memperdalam temuan ini dan mendapatkan temuan-temuan lainnya yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam perusahaan.

2. Untuk Toko Buku Gramedia di Surabaya khususnya dan Kelompok Kompas Gramedia umumnya, semoga hasil penelitian ini bisa menjadi bahan evaluasi kinerja perusahaan, atau sekurang-kurangnya menjadi catatan kritis. Para kepala toko buku Gramedia khususnya dan Para Kepala Unit Kelompok Gramedia umumnya, harus menyadari bahwa peran pimpinan cukup sentral untuk untuk menumbuhkan motivasi, untuk mengelola stress kerja, dan untuk memfasilitasi pengembangan karir. Kalau semua ini bisa dilakukan dengan baik maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat dan akibat selanjutnya adalah peningkatan kinerja, peningkatan produktifitas perusahaan, peningkatan keuntungan dan akhirnya juga akan menjadikan peningkatan kesejahteraan karyawan itu sendiri.

ABSTRACT

ABSTRACT

The purpose of this research is to find out the effect of Leadership, Motivation, Career Development, and Work Stress on Employees' Performance pass through Job Satisfaction. This research's objects are employees of Gramedia Book Shops in Surabaya. There are four Gramedia Books Shop in Surabaya (but now there are five). The result of the research can explain that Leadership, Motivation, Career Development, Work Stress, and Job Satisfaction affect to Employees' Performance. Leadership patterns, Motivation, Career Development, and Job Satisfaction are very much needed to lead employees' behavior in order to generate the maximum performance. But Work Stress must be managed, must be minimized so that performance can be maximized.

Keywords: leadership, motivation, career development, work stress, and performance.

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI

	halaman
Halaman Sampul Dalam	i
Halaman Prasyarat Gelar	ii
Halaman Persetujuan	iii
Halaman Penetapan Panitia Penguji	iv
Halaman Ucapan Terima Kasih	vi
Ringkasan Tesis	vii
Halaman Abstrak	xxix
Daftar Isi	xxx
Daftar Tabel	xxxiii
Daftar Gambar	xxxiv
Daftar Lampiran	xxxv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Permasalahan	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan	3
1.4 Manfaat	4

BAB 2	TINJAUAN KEPUSTAKAAN	5
	2.1 Perbedaan dan persamaan dengan penelitian terdahulu	5
	2.2 Kepemimpinan	7
	2.3 Motivasi	11
	2.4 Pengembangan Karir	13
	2.5 Kepuasan Kerja	14
	2.6 Stress Kerja	16
	2.7 Kinerja	17
	2.8 Hubungan Antara Variabel Independen dengan Variabel Dependen	18
BAB 3	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN	23
	3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	23
	3.2 Hipotesis	24
BAB 4	METODE PENELITIAN	25
	4.1 Desain Penelitian	25
	4.2 Identifikasi Variabel penelitian	25

4.3	Definisi Operasional Variabel	26
4.4	Jenis dan Sumber Data	29
4.5	Alat dan Metode Pengumpulan Data	29
4.6	Populasi, dan Sampel Penelitian	30
4.7	Prosedur pengambilan dan pengumpulan data	30
4.8	Tehnik Analisis Data	31
BAB 5	ANALISIS HASIL PENELITIAN	40
5.1	Gambaran Umum Responden	40
5.2	Uji Validitas dan Reliabilitas	43
5.3	SEM pada X1, X2, X3, X4, terhadap X5 dan Y	60
5.4	Pengaruh Antar Variabel Penelitian	67
BAB 6	PEMBAHASAN	71
BAB 7	KESIMPULAN DAN SARAN	79
7.1	Kesimpulan	78
7.2	Saran	79
	DAFTAR KEPUSTAKAAN	82
	Lampiran	

DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 5.1 Uji Reliabilitas Pada X1	57
Tabel 5.2 Uji Reliabilitas Pada X2	58
Tabel 5.3 Uji Reliabilitas Pada X3	58
Tabel 5.4 Uji Reliabilitas Pada X4	59
Tabel 5.5 Uji Reliabilitas Pada X5	59
Tabel 5.6 Uji Reliabilitas Pada Y	60
Tabel 5.7 Hasil Pengujian Model Y	63
Tabel 5.8 Hasil Pengujian Keses	64
Tabel 5.9 Pengaruh Langsung Variabel Penelitian	67
Tabel 5.10 Pengaruh Tidak Langsung Variabel Penelitian	68
Tabel 5.11 Pengaruh Total Variabel Penelitian	69
Tabel 6.1 Hasil Pengujian Kesesuaian Model Kinerja	71

DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	23
Gambar 4.1 Diagram Path (Jalur)	33
Gambar 5.1 Diversifikasi usaha KKG	41
Gambar 5.2 Struktur organisasi KKG khusus Divisi Perdagangan Buku	42
Gambar 5.3 Uji Validitas X1	44
Gambar 5.4 Uji Validitas X2	46
Gambar 5.5 Uji Validitas X3	48
Gambar 5.6 Uji Validitas X4	50
Gambar 5.7 Uji Validitas X5	53
Gambar 5.8 Uji Validitas Y	55
Gambar 6.1 Hubungan Eksogen Terhadap Endogen	70

DAFTAR LAMPIRAN

	halaman
Lampiran 1 kuesioner	87
Lampiran 2 Pemberitahuan telah mengadakan survei di Toko Buku Gramedia	90
Lampiran 3 Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan (X1)	91
Lampiran 4. Validitas dan Reliabilitas Motivasi (X2)	93
Lampiran 5. Validitas dan Reliabilitas Pengembangan Karier (X3)	95
Lampiran 6. Validitas dan Reliabilitas Stress Kerja (X4)	97
Lampiran 7. Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Kerja (X5)	99
Lampiran 8. Validitas dan Reliabilitas Kinerja (Y)	101
Lampiran 9. Output SEM Pada Kinerja	103