

**FAKTOR-FAKTOR UTAMA YANG MENENTUKAN KINERJA KARYAWAN PERUSAHAAN BUMN: STUDI PADA PT. PLN (PERSERO) AREA MANADO****THE MAIN FACTORS THAT DETERMINE THE PERFORMANCE OF THE EMPLOYEES OF STATE-OWNED ENTERPRISES: STUDY ON PT PLN (PERSERO) AREA OF MANADO**

Oleh:

**Jurel Lumi<sup>1</sup>,  
Olivia Nelwan<sup>2</sup>  
Rudy Wenas<sup>3</sup>****<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Magister Manajemen  
Universitas Sam Ratulangi Manado**

E-mail:

[<sup>1</sup>jurellumi07@gmail.com](mailto:jurellumi07@gmail.com)[<sup>2</sup>olivianelwan@gmail.com](mailto:olivianelwan@gmail.com)[<sup>3</sup>rudy.wenas@gmail.com](mailto:rudy.wenas@gmail.com)

**Abstrak** :Pendapatan bersih BUMN menunjukkan tren yang meningkat pada periode tahun 2010-2014 dengan rata-rata sebesar Rp 133,4 triliun. Sementara Total kontribusi BUMN kepada penerimaan negara meningkat melalui pembayaran pajak dan setoran dividen dengan peningkatan rata-rata 8,91% per tahun. Kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor kunci apa saja yang mempengaruhi kinerja karyawan pada Bank Mandiri Jenis penelitian dalam studi ini adalah Penelitian Asosiatif yaitu mengukur asosiasi antara dua variabel atau lebih. Populasi yang ada berjumlah 66 orang. Maka dari itu untuk menentukan sampel dengan menggunakan sampel jenuh yaitu berjumlah 66 orang. Teknis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis faktor (Confirmatory Faktor Analysis) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel yang memenuhi syarat untuk di analisis lebih lanjut adalah Pelatihan dan Kepemimpinan. Selain itu terbentuk tiga faktor yang mewakili kelima variable. Variabel yang memiliki pengaruh paling dominan adalah pelatihan dan kepemimpinan. Namun yang memiliki pengaruh paling besar adalah variabel kepemimpinan Variabel yang memiliki pengaruh paling rendah terhadap kinejakarywan adalah motivasi dan disiplin kerja

**Kata kunci:** kinerja karyawan, faktor kunci, analisis faktor

**Abstract** :. BUMN net income shows an upward trend in the period 2010-2014 with an average of Rp 133.4 trillion. Meanwhile, the total contribution of SOEs to state revenues increased through tax payments and dividend payments with an average increase of 8.91% per annum. Performance is the quantity or quality of something produced or services provided by a person doing the work. The purpose of this study is to determine and analyze what key factors affect employee performance at Bank Mandiri. The type of research in this study is associative research that measures the association between two or more variables. The population is 66 people. Therefore to determine the sample by using genius samples that amounted to 66 people. Technical analysis of data used in this study is factor analysis (Confirmatory Factor Analysis) The results showed that variables that are eligible for further analysis is Training and Leadership. In addition, there are three factors that represent the five variables. The variables that have the most dominant influence are training and leadership. However, which has the greatest influence is the variable leadership Variabel which has the least influence on kinejakarywan is the motivation and work discipline

**Keywords:** employee performance, key factors, factor analysis

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Indeks Pembangunan Manusia Indonesia (IPM) pada Tahun 2014 adalah 68,90 dan pada Tahun 2015 meningkat menjadi 69,55, apabila dibandingkan pada tahun 1990 IPM negara kita ini meningkat 30,5 persen sehingga mampu menempatkan Indonesia pada peringkat ke 133 dari 188 negara. Sedangkan indeks IPM tahun 2016 adalah sebesar 69,70 atau mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Peningkatan IPM ini mencerminkan adanya kemajuan peningkatan kualitas sumberdaya manusia di Indonesia termasuk didalamnya peningkatan kinerja karyawan sebagai pelaku utama industri di negara kita ini. (Badan Pusat Statistik, 2017)

Kinerja itu sendiri merupakan luaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan 2009), dan juga merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71). Selanjutnya menurut Luthans (2005: 165), kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan. Kinerja adalah hasil kerja dari pekerja bagaimana seorang pekerja telah bekerja dan selanjutnya hasil kerja yang diperoleh dibandingkan dengan target yang telah ditentukan sebelumnya. Kinerja merupakan suatu pencapaian berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Informasi tentang kinerja organisasi adalah hal yang sangat penting yang digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum.

Di Indonesia, Badan Usaha Milik Negara adalah badan usaha yang sebagian atau seluruh kepemilikannya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia. BUMN dapat pula berupa perusahaan nirlaba yang bertujuan untuk menyediakan barang atau jasa bagi masyarakat. Pada beberapa BUMN di Indonesia, pemerintah telah melakukan perubahan mendasar pada kepemilikannya dengan membuat BUMN tersebut menjadi perusahaan terbuka yang sahamnya bisa dimiliki oleh publik. Sejak tahun 2001 seluruh BUMN dikoordinasikan pengelolaannya oleh Kementerian BUMN, yang dipimpin oleh seorang Menteri Negara BUMN. Pendapatan bersih BUMN menunjukkan tren yang meningkat pada periode tahun 2010-2014 dengan rata-rata sebesar Rp 133,4 triliun. Sementara Total kontribusi BUMN kepada penerimaan negara meningkat melalui pembayaran pajak dan setoran dividen dengan peningkatan rata-rata 8,91% per tahun.

PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) merupakan salah satu perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang membidangi sektor usaha kelistrikan di negara Indonesia. PT. PLN (Persero) sebagai satu-satunya perusahaan penyedia tenaga listrik yang dibentuk oleh pemerintah dan diberi hak serta tanggung jawab untuk mengelola dan mendistribusikan tenaga listrik melalui suatu kuasa usaha. Menurut Kepala Satuan Komunikasi Korporat PT. PLN (Persero), bahwa kinerja perusahaan ini pada tahun 2016 membaik kinerjanya karena mampu membukukan laba bersih sebesar Rp. 10,5 triliun. Hal ini disebabkan karena meningkatnya produksi listrik dan beban usaha perusahaan yang mengalami kenaikan sebesar Rp. 8,2 triliun atau sebesar 3,32 persen dibandingkan tahun 2016 (<https://ekbis.sindonews.com>). Peningkatan ini dirasakan selain karena adanya program efisiensi namun juga karena meningkatnya kinerja karyawan atau pegawai PT. PLN (Persero).

Di Sulawesi Utara khususnya PT. PLN (Persero) Area Manado, peningkatan kinerja karyawan yang berkualitas sesuai dengan standar kinerja perusahaan juga diutamakan. Informasi dari perusahaan menyatakan bahwa pada tahun 2016 telah dilakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Manado yang menunjukkan hasil bahwa: karyawan yang memiliki kinerja sangat baik sebanyak 55 persen, karyawan dengan kategori kinerja baik sebanyak 36 persen, dan karyawan dengan kinerja buruk sebanyak 1 persen sebagaimana nampak pada Tabel 1. berikut.

**Tabel 1 Standar Nilai Kinerja Karyawan**

No	Nilai	Kategori	Persentase
1	91 keatas	Sangat baik	55%
2	80-90	Baik	36%
3	70-79	Cukup	4,5%
4	61-69	Kurang	0,3%
5	60 kebawah	Buruk	1,5%

*Sumber : PT PLN (PERSERO) Area Manado (2016)*

Berbicara mengenai kinerja karyawan, menurut pendapat para ahli dan penelitian terdahulu khususnya penelitian mengenai kinerja karyawan perusahaan BUMN di Indonesia, menemukan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi atau yang menentukan kinerja karyawan, antara lain: motivasi; disiplin kerja; pelatihan; pengembangan karir; dan faktor kepemimpinan. Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan (Winardi, 2000 : 312). Dengan motivasi yang diberikan perusahaan dan pimpinan terhadap karyawan maka kinerja seorang karyawan akan meningkat. Motivasi merupakan faktor stimulus bagi seorang karyawan untuk bekerja. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. disiplin kerja juga mempengaruhi kinerja karyawan. Begitu juga dengan disiplin kerja, Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai, semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan merupakan faktor yang utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap pegawai yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Karyawan yang disiplin atau taat kepada peraturan biasanya kinerjanya sangat baik dalam perusahaan. Mathis dan Jackson (2002: 5) mengemukakan bahwa pelatihan adalah suatu proses di mana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Rivai (2008) mengatakan bahwa, pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan metode dari pada praktik daripada teori.

Pengembangan karir dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Seorang karyawan yang memiliki karir yang bagus dalam perusahaan akan semakin menunjukkan kinerjanya. Kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Kinerja merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap pegawai untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada pegawai. Dengan kinerja yang baik, maka setiap pegawai dapat menyelesaikan segala beban organisasi dengan efektif dan efisien. Kinerja menjadi landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi karena jika tidak ada kinerja maka tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja yang ada pada organisasi. Hasil penelitian-penelitian diatas menyimpulkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi atau yang menentukan kinerja karyawan khususnya karyawan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang selanjutnya akan dibahas lebih lanjut dalam tulisan ini dengan judul "Faktor-faktor utama yang Menentukan Kinerja Karyawan Perusahaan BUMN: Studi pada PT. PLN (Persero) Area Manado.

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tujuan dalam penelitian ini adalah

1. Mengetahui dan menganalisis faktor-faktor utama yang menentukan kinerja karyawan perusahaan BUMN khususnya di PT. PLN (Persero) Area Manado



- Mengetahui dan menganalisis variabel yang paling dominan dari masing-masing faktor dalam menentukan kinerja perusahaan BUMN khususnya di PT. PLN (Persero) Area Manado.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kinerja Karyawan

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan 2009). Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71). Kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165). kinerja adalah hasil kerja dari pekerja bagaimana seorang pekerja telah bekerja dan selanjutnya hasil kerja yang diperoleh dibandingkan dengan target yang telah ditentukan sebelumnya.

### Motivasi

Motif seringkali diistilahkan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat. Motivasi merupakan salah satu hal yang sangat penting diperhatikan dalam perusahaan, karena hal ini sangat mempengaruhi kinerja karyawan yang ada di lingkungan perusahaan tersebut. Menurut Hasibuan (2003 : 92) motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti “dorongan atau daya penggerak”. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan (Winardi, 2000 : 312).

### Disiplin Kerja

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai, semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan merupakan faktor yang utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap pegawai yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Sehingga seorang pegawai dikatakan memiliki disiplin yang baik jika pegawai tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Menurut Hasibuan (2003) bahwa Disiplin kerja adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

### Pelatihan

Menurut Mathis dan Jackson (2002: 5) mengemukakan bahwa pelatihan adalah suatu proses di mana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Rivai (2008) mengatakan bahwa, pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan metode dari pada praktik daripada teori.

### Pengembangan Karir

Pengertian pengembangan karir menurut Flippo (2000:243) dapat diartikan sebagai sederetan kegiatan kerja yang terpisah-pisah namun masih merupakan atau mempunyai hubungan yang saling melengkapi, berkelanjutan dan memberikan makna bagi kehidupan seseorang. Dubrin yang dialih bahasakan oleh Mangkunegara, (2011:77) pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir pribadi.

### Kepemimpinan

Menurut Wahjosumidjo (2005: 17) kepemimpinan di terjemahkan kedalam istilah sifat- sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola- pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari

satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain- lain tentang legitimasi pengaruh. Miftah Thoha (2010: 9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

### **Penelitian Terdahulu**

Rori (2014), Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pendidikan, pelatihan dan penempatan kerja terhadap kinerja pegawai kantor Inspektorat kota Manado. Populasi penelitian seluruh pegawai kantor Inspektorat kota Manado berjumlah 44 orang dan semuanya dijadikan sampel. Metode analisis yang digunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan pendidikan, pelatihan dan penempatan kerja baik secara simultan maupun parsial mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima. Pimpinan kantor Inspektorat kota Manado sebaiknya mempertahankan dan mengembangkan pendidikan dan pelatihan yang telah dilaksanakan setiap tahunnya dan juga memperhatikan penempatan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugasnya.

Mawei (2014), Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mengarahkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan. Penempatan kerja adalah suatu keputusan untuk menempatkan seseorang untuk ditempatkan pada posisi yang ditentukan, sesuai dengan analisa pekerjaan yang telah dipertimbangkan suatu perusahaan atau organisasi tersebut. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan oleh suatu perusahaan atau organisasi sebagai tanda balas jasa. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui apakah kepemimpinan, penempatan kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Bank BNI (Persero), Tbk. Kantor Cabang Utama (KCU) Manado. Metode penelitian yang digunakan asosiatif dengan teknik analisis regresi linier berganda. Populasi penelitian sebanyak 68 karyawan, dan jumlah responden 68, dengan menggunakan metode *sampling* jenuh. Hasil penelitian menunjukan kepemimpinan, penempatan kerja dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Bank BNI (Persero), Tbk. KCU Manado. Pimpinan sebaiknya memperhatikan kepemimpinan, penempatan kerja yang lebih tepat dan kompensasi karyawan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian dalam studi ini adalah eksploratif berdasarkan pendekatan deduktif yaitu penelitian yang dilakukan untuk menganalisis satu atau lebih variabel tanpa harus membuat perbandingan atau menghubungkannya tetapi lebih pada untuk mengetahui faktor-faktor yang diteliti (Sugiyono, 2011).

### **Tempat dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian dilakukan di PT PLN Manado. Sementara waktu penelitian selama 3 bulan.

### **Populasi dan Sampel**

Untuk memperoleh data yang diperlukan, penulis mengadakan penelitian pada Bank Mandiri Kanwil Manado. Populasi yang ada berjumlah 66 orang. Maka dari itu untuk menentukan sampel dengan menggunakan sampel jenuh yaitu berjumlah 66 orang.

### **Metode Analisis**

Teknis analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis faktor (Confirmatory Faktor Analysis) dengan alat statistic SPSS 20.

### **Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini telah digambarkan bahwa analisis yang digunakan untuk penelitian ini adalah analisis faktor dan analisis diskriminan. Dalam analisis faktor diungkapkan dalam persamaan melalui proses analisis faktor dengan mengikuti beberapa tahapan. Menurut Santoso (2010: 59-69) proses dasar analisis faktor meliputi hal – hal sebagai berikut:

1. Menentukan variabel apa saja yang akan dianalisis.

Dalam penelitian ini sudah ditentukan bahwa variabel yang akan dianalisis berjumlah 6 variabel 21 indikator.

2. Menguji variabel – variabel yang telah ditentukan, dengan metode Bartlett's test of sphericity serta pengukuran MSA (Measure of Sampling Adequacy).

Pada tahap awal analisis faktor ini, dilakukan penyaringan terhadap sejumlah variabel, hingga didapat variabel – variabel yang memenuhi syarat untuk dianalisis. Untuk melihat ada tidaknya korelasi, dapat dilihat pada uji Kaisert Meyer Oikin (KMO) measure of sampling adequacy, yang merupakan suatu indeks yang dipergunakan untuk meneliti ketepatan analisis faktor. Nilai tinggi antara 0,5 – 1,0 berarti analisis faktor tepat, kalau kurang dari 0,5 analisis faktor dikatakan tidak tepat

3. Proses *factoring* dan Rotasi

Pada tahap ini dilakukan ekstraksi terhadap sekumpulan variabel yang ada, sehingga terbentuk satu atau lebih faktor. Metode yang digunakan adalah *PCA (Principal Component Analysis)* dan metode yang digunakan untuk rotasi adalah *Varimax*. Dari proses ini akan muncul Tabel *Communalities*, yang pada dasarnya menunjukkan jumlah varians (bisa dalam persentase) dari suatu variabel yang mula – mula bisa dijelaskan oleh faktor yang ada. Tabel berikutnya yang muncul adalah Tabel *Total Variance Explained*, yang menampilkan eigenvalues (akar ciri) masing – masing faktor. *The eigenvalue* untuk suatu faktor menunjukkan jumlah varian, sebagai sumbangan atau kontribusi dari faktor yang bersangkutan terhadap total variance, karena masing – masing variabel sudah dibakukan, berarti rata – ratanya nol dan variannya satu.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### Uji Validitas dan Reliabilitas

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variabel	Pernyataan	Sig	Status	Cronbach Alpha	Status
Motivasi	X <sub>1</sub>	0,000	Valid	0,864	Reliabel
	X <sub>2</sub>	0,000	Valid		Reliabel
Disiplin Kerja	X <sub>3</sub>	0,000	Valid	0,710	Reliabel
	X <sub>4</sub>	0,000	Valid		Reliabel
	X <sub>5</sub>	0,000	Valid		Reliabel
	X <sub>6</sub>	0,000	Valid		Reliabel
	X <sub>7</sub>	0,000	Valid		Reliabel
Pelatihan	X <sub>8</sub>	0,000	Valid	0,772	Reliabel
	X <sub>9</sub>	0,000	Valid		Reliabel
	X <sub>10</sub>	0,000	Valid		Reliabel
	X <sub>11</sub>	0,000	Valid		Reliabel
Pengembangan Karir	X <sub>12</sub>	0,000	Valid	0,610	Reliabel
	X <sub>13</sub>	0,000	Valid		Reliabel
	X <sub>14</sub>	0,000	Valid		Reliabel
	X <sub>15</sub>	0,000	Valid		Reliabel
	X <sub>16</sub>	0,000	Valid		Reliabel
Kepemimpinan	X <sub>17</sub>	0,000	Valid	0,695	Reliabel
	X <sub>18</sub>	0,000	Valid		Reliabel
	X <sub>19</sub>	0,000	Valid		Reliabel
	X <sub>20</sub>	0,000	Valid		Reliabel
	X <sub>21</sub>	0,000	Valid		Reliabel

*Sumber: Hasil Penelitian, 2017*



Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai signifikan untuk setiap pernyataan adalah  $< \alpha$  yaitu 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa setiap pernyataan dikatakan valid. Nilai alpha cronbach untuk setiap pernyataan  $> 0,6$  maka dapat disimpulkan bahwa setiap pernyataan dikatakan reliable.

### Analisis Hasil Penelitian

#### Uji Asumsi Analisis Faktor (CFA)

Analisis faktor membutuhkan terpenuhinya serangkaian asumsi. Peneliti akan menguji asumsi analisis faktor satu per satu terlebih dahulu sebelum uji analisis faktor dilakukan. Berikut ini adalah hasil uji KMO and Bartlett's Test.

**Tabel 3**  
**KMO dan Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.486
Approx. Chi-Square	70.695
Bartlett's Test of Sphericity	Df
	10
	Sig.
	.000

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS 20, 2017

Nilai KMO and Bartlett's Test untuk korelasi antarvariabel yang diinginkan adalah  $> 0,5$ . Signifikansi penelitian adalah 0,05. Dari hasil di atas diperoleh nilai KMO sebesar 0,486 yang artinya lebih besar dari 0,5. Sementara itu, signifikansi yang dihasilkan dari Bartlett's Test of Sphericity sebesar 0,000. Dengan hasil di atas, maka dapat dikatakan bahwa variabel dan sampel yang digunakan memungkinkan untuk dilakukan analisis lebih lanjut.

#### Korelasi Antarvariabel Independen (Measures of Sampling Adequacy/MSA)

**Tabel 4. KMO dan Bartlett's Test**

		Motivasi	Disiplin Kerja	Pelatihan	Pengembangan Karir	Kepemimpinan
<b>Anti-image Covariance</b>	Motivasi	.855	-.293	-.044	.197	.037
	Disiplin Kerja	-.293	.850	.048	-.206	-.036
	Pelatihan	-.044	.048	.407	.013	-.307
	Pengembangan Karir	.197	-.206	.013	.874	-.088
	Kepemimpinan	.037	-.036	-.307	-.088	.396
<b>Anti-image Correlation</b>	Motivasi	<b>.400<sup>a</sup></b>	-.343	-.075	.228	.064
	Disiplin Kerja	-.343	<b>.400<sup>a</sup></b>	.081	-.239	-.061
	Pelatihan	-.075	.081	<b>.504<sup>a</sup></b>	.022	-.764
	Pengembangan Karir	.228	-.239	.022	<b>.488<sup>a</sup></b>	-.149
	Kepemimpinan	.064	-.061	-.764	-.149	<b>.509<sup>a</sup></b>

Sumber: Hasil Olahan Data, 2017

Tabel diatas menunjukkan bahwa ditunjukkan bahwa nilai MSA ditunjukkan pada baris *Anti Image Correlation* dengan tanda "a". Nilai MSA variable motivasi adalah sebesar 0,400  $< 0,5$ . Nilai MSA disiplin Kerja adalah sebesar 0,400  $< 0,5$ . Nilai MSA untuk pelatihan adalah sebesar 0,504  $> 0,5$ . Nilai MSA pengembangan Karir adalah sebesar 0,488  $> 0,5$  dan nilai MSA kepemimpinan adalah sebesar 0,509  $> 0,5$ . Berdasarkan hasil MSA di atas, variabel independen dapat dianalisis lebih lanjut adalah pelatihan dan kepemimpinan karena masing-masing nilainya  $> 0,5$ , maka semua variable memenuhi syarat untuk tidak di keluarkan. Karena tidak ada variable yang dikeluarkan maka tidak perlu dilakukan pengujian ulang. Gambar

diatas grafik Scatterplot yang ditampilkan untuk uji heterokedastisitas menampakkan titik-titik yang menyebar secara acak dan tidak ada pola yang jelas terbentuk serta dalam penyebaran titik-titik tersebut menyebar dibawah dan diatas angka 0 pada sumbu Y. Hal tersebut mengidentifikasi tidak terjadinya heterokedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi variabel Kinerja Karyawan (Y)

### Penjelasan Variabel oleh Faktor

Maksud dari penjelasan variabel oleh faktor adalah seberapa besar faktor yang nantinya terbentuk mampu menjelaskan variabel. Untuk itu harus dilihat tabel Communalities sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Communalities**

	Initial	Extraction
Motivasi	1.000	.804
Disiplin Kerja	1.000	.796
Pelatihan	1.000	.890
Pengembangan Karir	1.000	.848
Kepemimpinan	1.000	.882

*Sumber: Hasil Olahan Data SPSS 20, 2017*

Hasilnya adalah, faktor mampu menjelaskan variabel Motivasi sebesar 0,804 atau 80,4%, Disiplin Kerja diterangkan sebesar 79,6%, Pelatihan diterangkan sebesar 89%, Pengembangan karir diterangkan sebesar 84,8%, dan Kepemimpinan diterangkan sebesar 88,2%. Karena rata-rata penjelasan di atas 50% maka faktor tetap akan ditentukan.

### Factor Loading

Setelah kita mengetahui bahwa faktor maksimal yang bisa terbentuk adalah 3, selanjutnya kita melakukan penentuan masing-masing variabel independen akan masuk ke dalam faktor 1, faktor 2 dan faktor 3. Cara menentukannya adalah dengan melihat tabel Component Matrix sebagai berikut:

**Tabel 6. Component Matrix**

	Component		
	1	2	3
Motivasi	-.110	.786	-.417
Disiplin Kerja	.068	.823	.339
Pelatihan	.898	-.002	-.287
Pengembangan Karir	.411	.060	.822
Kepemimpinan	.925	.007	-.161

*Sumber: Hasil Olahan Data SPSS 20, 2017*

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa korelasi antar variabel independen dengan faktor yang hendak terbentuk adalah: Motivasi : Faktor 1 korelasi -0,110; Faktor 2 korelasi 0,786 dan Faktor 3 Korelasi -0,417, Disiplin kerja : Faktor 1 korelasi 0,068; Faktor 2 korelasi 0,823 dan Faktor 3 Korelasi 0,339, Pelatihan : Faktor 1 korelasi 0,898; Faktor 2 korelasi -0,002 dan Faktor 3 Korelasi -0,287, Pengembangan karir : Faktor 1 korelasi 0,411; Faktor 2 korelasi 0,060 dan Faktor 3 Korelasi 0,822, Kepemimpinan : Faktor 1 korelasi 0,925; Faktor 2 korelasi 0,007 dan Faktor 3 Korelasi -0,161. Agar lebih jelas variabel mana masuk ke faktor mana, bisa dilihat tabel Rotated Component Matrix sebagai berikut:



**Tabel 7. Rotated Component Matrix**

	Component		
	1	2	3
Motivasi	.030	.818	-.366
Disiplin Kerja	-.042	.793	.408
Pelatihan	.943	-.004	.015
Pengembangan Karir	.128	-.012	.912
Kepemimpinan	.928	-.005	.142

Sumber: Hasil Olahan Data, 2017

Penentuan input variabel ke faktor tertentu mengikut pada besar korelasi antara variabel dengan faktor, yaitu kepada yang korelasinya besar. Dengan demikian maka faktor dan variabel utama yang menentukan kinerja karyawan adalah :

1. Faktor 1 yang terdiri dari variable pelatihan dan kepemimpinan yang selanjutnya dinamakan Variabel Pemimpin yang Terlatih.
2. Faktor 2 yang terdiri dari variable motivasi dan disiplin kerja yang selanjutnya dinamakan Variabel Penghargaan dan Hukuman (*Reward and Punishment*).
3. Faktor 3 yang terdiri dari variable pengembangan karir yang selanjutnya dinamakan Variabel Pengembangan Karir.

**Tabel 8. Component Transform Matrix**

Component Transformation Matrix			
Component	1	2	3
1	.948	-.026	.318
2	.001	.997	.079
3	-.319	-.075	.945

Sumber: Data diolah, 2017

Faktor 1 (component) memiliki korelasi sebesar 0,948 atau 94,8% > 0,05, Faktor 2 memiliki korelasi sebesar 0,997 atau 99,7% > 0,05 dan Faktor 3 memiliki korelasi sebesar 0,945 atau 94,5% > 0,05. Dengan demikian Faktor 1, Faktor 2 dan Faktor 3 dapat dikatakan tepat untuk merangkum ke-5 variabel independen.

## Pembahasan

Pemimpin yang terlatih adalah pemimpin yang berani berinisiatif jika dihadapkan dengan suatu masalah. Inisiatifme diri jelas dibutuhkan oleh seorang pemimpin demi terciptanya solusi yang bersifat nyata dan menjanjikan. Pemimpin yang inisiatif juga pemimpin yang mampu menggerakkan dirinya sendiri terlebih dahulu untuk memulai segala sesuatunya tanpa adanya paksaan. Dengan sifat inisitif yang ada dalam diri pemimpin, kekuatan diri dari tiap anggota untuk menjalankan misi kelompokpun akan terjamin dengan baik.

Motivasi terdiri dari motivasi eksternal adalah Motivasi yg berasal dari luar diri yang bersifat sementara dan Motivasi eksternal yaitu Motivasi internal adalah motivasi yg berasal dari dalam diri kita sendiri. Dalam kasus ini dapat terlihat bahwa untuk meningkatkan semangat kerja, pihak perusahaan PLN perlu memberikan motivasi yang menarik agar jumlah kehadiran karyawannya meningkat. Yaitu dengan memberikan hadiah undian bagi mereka yang rajin masuk bekerja. Cara ini sangat ampuh di lakukan untuk memberi semangat kepada karyawan. Karena contoh kasus di atas dapat memberikan solusi permasalahan ketidak hadiran karayawan yang dapat merugikan perusahaan. Karena ketidak hadiran karyawan dapat merugikan penghasilan perusahaan lebih baik perusahaan memberikan uang lebih untuk karyawan agar semangat bekerja. Selain itu gaji, upah dan insetif yang diberikan juga sangat tinggi. Kedisiplinan merupakan faktor yang utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap pegawai yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Sehingga seorang pegawai

dikatakan memiliki disiplin yang baik jika pegawai tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Disiplin kerja adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.

Pengembangan karir sebagai sederetan kegiatan kerja yang terpisah-pisah namun masih merupakan atau mempunyai hubungan yang saling melengkapi, berkelanjutan dan memberikan makna bagi kehidupan seseorang. Pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir pribadi. Pengembangan karir adalah seseorang pegawai ingin berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk waktu yang lama sampai usia pensiun. Penilaian dan evaluasi : Penilaian dan evaluasi yang dilakukan mengenai pelaksanaan Pengembangan Karir telah berjalan efektif sesuai dengan aturan yang berlaku, sehingga dapat diketahui hasilnya. Prestasi Kerja : Kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang tinggi, maka kemajuan karir karyawan. Latar Belakang Pendidikan : Latar belakang pendidikan diperhatikan oleh manajemen dalam proses kenaikan pangkat/jabatan sesuai persyaratan dan kemampuan karyawan. Pelatihan yang diikuti : Pelatihan yang terprogram dilaksanakan dalam rangka pengembangan karir, berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku. Pengalaman Kerja : Pengalaman kerja dijadikan dasar dalam menentukan pengembangan karir, sehingga berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan. Kesetiaan terhadap Perusahaan : Kesetiaan pada perusahaan dijadikan dasar dalam menentukan kemajuan karir seseorang.

PT PLN (Persero) menyediakan berbagai program untuk menunjang profesionalitas dan kompetensi Anda, antara lain : Pelatihan, dan workshop di Pusat Pendidikan dan Pelatihan PT PLN (Persero), Workshop dan seminar di berbagai institusi dalam/luar negeri, Sertifikasi Profesional, Beasiswa selektif untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi di Perguruan Tinggi dalam/luar negeri, Executive dan Senior Specialist Education, Internal Job Posting, Tugas karya di anak perusahaan PT PLN (Persero), Talent Pool untuk menjangkau dan akselerasi karier pegawai potensial dan Coaching, Mentoring dan Manajemen Unjuk Kerja Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir membentuk faktor yang disebut dengan *carrer development* namun pengembangan karir tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Hasil penelitian, ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Faktor-faktor utama yang menentukan kinerja karyawan perusahaan BUMN khususnya pada PT. PLN (Persero) Area Manado adalah: 1) pemimpin yang terlatih; 2) penghargaan dan hukuman ; 3) pengembangan karir
2. Faktor-faktor yang paling dominan yang menentukan kinerja karyawan perusahaan BUMN khususnya pada PT. PLN (Persero) Area Manado, 5 (lima) terbesar nilainya adalah: 1) Pengambilan keputusan {X20} adalah sebesar 93,2 persen; 2) Metode yang digunakan {X10} adalah sebesar 92,9 persen; 3) Tujuan pelatihan {X8} adalah sebesar 83,3 persen; 4) Jenis pelatihan (X7) adalah sebesar 78 persen; 5) Materi Pelatihan (X9) adalah sebesar 77 persen.

### Saran

Saran yang di sampaikan melalui penelitian ini yaitu :

1. Mengingat pelatihan dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang paling dominan, maka pihak PT PLN (PERSERO) Area Manado harus memperhatikan faktor tersebut.
2. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai rujukan untuk pengembangan serta pendalaman ilmu

- pengetahuan manajemen sumber daya manusia khususnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan
3. Dalam penelitian ini yang diteliti hanya sebatas pada pengaruh faktor-faktor kunci yang mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan faktor-faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang belum diungkap berapa besar pengaruhnya, semoga pada penelitian selanjutnya dapat membahas faktor-faktor lain yang belum diteliti dalam penelitian ini.
  4. .

#### DAFTAR PUSTAKA

- Flippo, Erwin B. 2000. Manajemen Personalia, Terjemahan Moh. Masud. Cetakan Kedelapan. Jakarta : Erlangga
- Hasibuan, M. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT.Bumi Aksara.
- Luthans, Fred, 2005. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Diterjemahkan oleh : Vivin Andhika Yuwono; Shekar Purwanti; Th.Arie Prabawati; dan Winong Rosari. Penerbit Andi, Yogyakarta
- Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT.Remaja Rosda Karya, Bandung
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama Salemba Empat, Jakarta
- Mawei, Aprilia. 2014. *Kepemimpinan, Penempatan Kerja dan Kompensasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Bank BNI (Persero), Tbk. KCU Manado*. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article> . Jurnal EMBA Unsrat. Manado. Diakses Tanggal 22 Mei 2017
- Nurlaila, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia I*. Ternate: Penerbit LepKhair
- Rivai, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dari Teori dan Praktik*, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Rori, Winda. 2014. *Pendidikan, Pelatihan Dan Penempatan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Inspektorat Kota Manado*. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/%20view/4714>. Jurnal EMBA Unsrat. Manado. Diakses Tanggal 22 Mei 2017
- Santoso, S. 2010. *Statistik Multivariat Konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Afabeta
- Thoha .2010. *Kepemimpinan dan manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers
- Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali Grafindo Persada.
- Winardi,J, 2000, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*, Penerbit PT.Raja Grafindo Persada, Yakarta
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.