

**PENGARUH MOTIVASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN
GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT INDO HR-SDM PROFESIONAL NASIONAL**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Sarjana S-2



Disusun oleh

SAIFUL

22132031

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS CENDIKIA MITRA INDONESIA**

2025

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH MOTIVASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT INDO HR-SDM PROFESIONAL NASIONAL

Tesis ini disusun oleh:

Nama Mahasiswa : **SAIFUL**
NIM : 22132031
Program Studi : Magister Manajemen
Minat : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian dari persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Cendekia Mitra Indonesia Yogyakarta

DEWAN PENGUJI

Ketua Penguji : Dr. Farika Chandasari, SP.MM

Anggota : Dr. Sidik Budiwidodo, S.Si.M.Si

Anggota : Dr. Eli Suherli, S.Pd.M.M.Pd

Ditetapkan di : Yogyakarta

Pada Tanggal : 13 Februari 2025

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan/plagiat, saya bersedia Tesis ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.2 tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Yogyakarta, 06 Desember 2024
Mahasiswa,

SAIFUL
22132031

RIWAYAT HIDUP

Nama : SAIFUL
Tempat tgl lahir : Jakarta, 20 Maret 1979
Alamat : Gajihan, RT.001/004 Bajilur Suruh Semarang
Agama : Islam
Nama Ibu Kandung : Warsinah
Nama Ayah Kandung : Suwito

Nama Istri : Sri Lestari
Nama Anak : 1. Bimo Akris Wicaksono
2. Daniswara Ario Wibisono
3. Andaru Saktika Pramudya

Pendidikan :

1. SD Negeri 07, Jakarta, Lulus tahun 1992
2. SMP Negeri 84, Jakarta, 1995 Lulus tahun 1995
3. SMK Malahayati, Jakarta Lulus tahun 1998
4. STMIK Rosma, Karawang, tahun 2007
5. Universitas Cendikia Mitra Indonesia, Yogyakarta, tahun 2025

Riwayat Kerja :

1. PT RPP Construction Indonesia, (Mining Batubara)
2. PT. Harmonics Tech Agung, (Manufaktur)
3. PT. Umekah Saripratama, (First Resources;Tbk Plantation Kelapa Sawit)
4. PT.IHR Profesional Nasional, (Konsultan MSDM)
5. PT.Indo Software Services, (Manufaktur)

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze the extent to which specific factors contribute to employee performance at PT. Indo HR-SDM Profesional Nasional. The key factors investigated in this research include work motivation, career development, and leadership style. Additionally, this study seeks to identify the most dominant factor influencing employee performance within the company. By understanding the relationship between these variables, the research aims to provide deeper insights into effective strategies for enhancing productivity and achieving organizational goals.

Data collection involved 168 employees as respondents, with the sample size determined using Slovin's formula. The analysis results indicate that both work motivation and career development have a positive and significant impact on employee performance. However, unlike these two factors, leadership style does not show a significant influence on employee performance. This finding suggests that, although leadership plays a role within an organization, the primary drivers of improved employee performance are motivation and career development.

Furthermore, when analyzed simultaneously, these three variables collectively exhibit a significant impact on employee performance. Among them, career development emerges as the most dominant factor influencing employee performance at PT. Indo HR-SDM Profesional Nasional. The findings of this study can serve as a valuable reference for companies in formulating more strategic human resource management policies, particularly in enhancing employee performance through the optimization of work motivation and career development initiatives.

Keywords: *Motivation, Career Development, Leadership Style, Performance.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji serta menganalisis sejauh mana faktor-faktor tertentu berkontribusi terhadap kinerja karyawan pada PT. Indo HR-SDM Profesional Nasional. Faktor yang menjadi fokus dalam penelitian ini mencakup motivasi kerja, pengembangan karir, serta gaya kepemimpinan. Selain itu, penelitian ini juga berupaya mengidentifikasi faktor yang memiliki pengaruh paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan perusahaan tersebut. Dengan memahami keterkaitan antara variabel-variabel ini, diharapkan dapat diperoleh wawasan yang lebih mendalam mengenai strategi yang efektif dalam meningkatkan produktivitas serta pencapaian tujuan organisasi.

Pengumpulan data dilakukan dengan melibatkan 168 karyawan sebagai responden, yang jumlahnya diperoleh melalui teknik penentuan sampel menggunakan rumus Slovin. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, ditemukan bahwa motivasi kerja serta pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Namun, berbeda dengan kedua faktor tersebut, gaya kepemimpinan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun kepemimpinan memiliki peran dalam organisasi, faktor utama yang lebih berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan adalah aspek motivasi dan pengembangan karir.

Lebih lanjut, ketika ketiga variabel tersebut dianalisis secara simultan, ditemukan bahwa secara bersama-sama mereka memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari ketiga variabel yang dikaji, pengembangan karir terbukti sebagai faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Indo HR-SDM Profesional Nasional. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi perusahaan dalam menyusun kebijakan yang lebih strategis terkait pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam hal peningkatan kinerja melalui optimalisasi motivasi kerja dan pengembangan karir karyawan.

Kata Kunci: Motivasi, Pengembangan Karir, Gaya Kepemimpinan, Kinerja.

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah Yang Maha Kuasa, hanya dari karunianya penulis memperoleh kekuatan, hidayah, rahmat, dan kesempatan untuk menyelesaikan Tesis yang berjudul **PENGARUH MOTIVASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT INDO HR-SDM PROFESIONAL NASIONAL**. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada:

1. Dr. Sidik Budiwidodo, S.Si., M.Si. selaku Direktur Pascasarjana yang telah berkenan memberikan masukan serta dukungan yang sangat bermanfaat bagi penulis.
2. Dr. Yulianto P.W, MM., M.S selaku dosen Pembimbing yang telah berkenan memberikan bimbingan dan masukan serta dukungan yang sangat berharga bagi penulis.
3. Seluruh dosen Magister Manajemen Universitas Cendekia Mitra Indonesia yang telah memberikan ilmunya kepada penulis selama menempuh masa studi akademik.
4. Orang tua saya terutama Ibunda Warsinah dan Istri serta anak- anak saya, terima kasih banyak atas doa support dan semangat nya, nasehat, pencerahan, kasih sayang, serta dukungannya selama ini.
5. Teman-teman Magister tercinta yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Terima kasih banyak atas kerjasama dan bantuannya selama ini.
6. Rekan-rekan tempat penelitian yang memberi penulis semangat dan inspirasi.
7. Serta semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan, penulis mengucapkan banyak terima kasih atas semua bantuan yang diberikan, semoga Allah SWT melimpahkan berkah dan rahmat-Nya bagi semua Bapak, Ibu, dan saudarasaudari sekalian.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini dapat diselesaikan atas ijin dan kehendak Allah SWT. Semoga Allah SWT memberikan pahala atas kebaikan dan keberkahan untuk semua pihak yang turut andil dalam proses penyelesaian Tesis saya, dan menjadikan Tesis ini bermanfaat semua pihak. Akhir kata, tak ada gading yang tak retak, penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan

dalam penelitian ini, oleh karena itu penulis memohon maaf kepada semua pihak atas segala kekurangan yang terdapat dalam Tesis ini.

Yogyakarta, 06 Desember 2024

Penulis,

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
RIWAYAT HIDUP	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Telaah Teoritis	9
2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2.2 Fungsi Manajerial dan Operasional MSDM	11
2.3 Motivasi	11
2.3.1 Pengertian Motivasi	12
2.3.2 Metode Motivasi	12
2.3.3 Jenis jenis Motivasi	13
2.3.4 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja	14
2.3.5 Tujuan Motivasi	14
2.3.6 Teori teori Motivasi	15
2.3.7 Indikator Motivasi	21
2.4 Pengembangan Karir	21
2.4.1 Definisi Pengembangan Karir	21
2.4.2 Tujuan Pengembangan Karir	23
2.4.3 Teori Pengembangan Karir	23
2.4.4 Faktor yang Mempengaruhi Kemajuan Karir Karyawan	31
2.4.5 Indikator Pengembangan Karir	14
2.5 Kepemimpinan	34
2.5.1 Pengertian Kepemimpinan	34
2.5.2 Fungsi Kepemimpinan	35
2.5.3 Pandangan tentang Gaya Kepemimpinan	35
2.5.4 Jenis Gaya Kepemimpinan	36
2.5.5 Teori Kepemimpinan	44
2.5.6 Indikator Kepemimpinan	45

2.6 <u>Kinerja</u>	
2.6.1 <u>Pengertian Kinerja</u>	46
2.6.2 <u>Faktor Mempengaruhi Kinerja</u>	47
2.6.3 <u>Teori Kinerja</u>	48
2.6.4 <u>Indikator Kinerja</u>	49
2.7 <u>Penelitian Sebelumnya</u>	50
BAB III METODE PENELITIAN	57
A. <u>Jenis Penelitian</u>	57
B. <u>Objek Penelitian</u>	58
1. <u>Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja</u>	59
2. <u>Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja</u>	60
3. <u>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja</u>	61
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	75
1. <u>Variabel Motivasi</u>	
2. <u>Variabel Gaya Kepemimpinan</u>	
3. <u>Variabel Kinerja Karyawan</u>	
BAB V PENUTUP	109
A. <u>Kesimpulan</u>	109
B. <u>Implikasi</u>	111
C. <u>Saran</u>	112
DAFTAR PUSTAKA	113

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tabel.1 Penelitian Terdahulu	65
2. Tabel 2 Variabel Motivasi	83
3. Tabel 3 variabel Gaya Kepemimpinan.....	84
4. Tabel 4. Variabel Pengembangan Kaarir.....	84
5. Tabel 5. Variabel Kinerja Karyawan.....	85
6. Tabel 6. Kreteria Hubungan	89
7. Tabel 7. Kisi-kisi Motivasi.....	93
8. Tabel 8. Kisi-kisi Gaya Kepemimpinan.....	94
9. Tabel 9. Kisi-kisi Pengembangan Karir.....	95
10. Tabel 10. Kisi-kisi Kinerja.....	95
11. Tabel 11. Rehabilitas Motivasi.....	96
12. Tabel 12. Rehabilitas Gaya Kepemimpinan.....	97
13. Tabel 13. Normalitas.....	98
14. Tabel 14. Renponden	98
15. Tabel 15. Responden Pendidikan.....	100
16. Tabel 16. Responden Masa Kerja.....	102
17. Tabel 17. Masa Kerja Golongan.....	103
18. Tabel 18. Vrekvensi Motivasi.....	104
19. Tabel 19. Vrekvensi Gaya Kepemimpinan.....	108
20. Tabel 20. Vrekvensi Kinerja Karyawan.....	110
21. Tabel 21. Persamaan Regresi.....	113
22. Tabel 22. Uji Keberartian.....	113
23. Tabel 23. Kreteria Validasi.....	114
24. Tabel 24. Korelasi.....	115
25. Tabel 25. Koefesien Determinasi.....	117
26. Tabel 26. Persamaan Regresi.....	119
27. Tabel 27. Uji Regresi.....	120
28. Tabel 28. Uji Linier.....	121
29. Tabel 29. Korelasi.....	121
30. Tabel 30. Koefesien Gaya Kepemimpinan.....	123
31. Tabel 31. Persamaan Regresi berganda.....	124
32. Tabel 32. Uji Regresi Berganda.....	125
33. Tabel 33. Korelasi Berganda.....	125

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Gambar 1. Kerangka Penelitian.....	77
2. Gambar 2. Hasil Analisis.....	91
3. Gambar 3. Karakteristik Jenis Kelamin.....	99
4. Gambar 4. Karakteristik Usia.....	100
5. Gambar 5. Karakteristik Pendidikan.....	101
6. Gambar 6. Karakteristik Masa Kerja.....	103
7. Gambar 7. Karakteristik Golongan.....	104
8. Gambar 8. Histogram Variabel Motivasi.....	106
9. Gambar 9. Histogram Gaya Kepemimpinan.....	108
10 Gambar10. Histogram Kinerja Karyawan.....	110

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sebagai entitas di sektor swasta, setiap perusahaan memahami bahwa sumber daya manusia merupakan faktor fundamental dalam mencapai visi serta misi yang telah ditetapkan. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya sangat bergantung pada tingkat kinerja karyawan yang optimal. Oleh karena itu, organisasi memberikan perhatian besar terhadap aspek peningkatan kinerja karyawan sebagai salah satu indikator utama keberhasilan operasional mereka. Kinerja dalam konteks organisasi merujuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan efisien serta efektif, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan bersama. Dalam kajian psikologi industri dan organisasi, kinerja atau job performance dijelaskan sebagai perilaku individu di lingkungan kerja yang berdampak pada pencapaian target organisasi (Robbins, 1996). Sebuah organisasi dapat dipahami sebagai sistem yang terdiri dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan secara sistematis oleh kelompok individu dengan tujuan yang sama. Untuk mencapai tujuan tersebut, sebuah perusahaan harus memiliki sumber daya yang berkualitas, baik dari segi modal, material, maupun tenaga kerja yang memiliki kompetensi tinggi dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

Salah satu faktor utama yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah motivasi kerja yang diberikan oleh organisasi. Motivasi memiliki peranan penting dalam membentuk perilaku kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil. Meskipun terdapat berbagai faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja organisasi,

seperti gaya kepemimpinan dan kebijakan pengembangan karir, motivasi kerja menjadi aspek yang tidak dapat diabaikan. Motivasi yang diberikan kepada karyawan akan berfungsi sebagai pendorong yang memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi serta meningkatkan efektivitas kerja. Pamela & Oloko (2015:2) menegaskan bahwa motivasi merupakan faktor kunci dalam mempertahankan keberlangsungan organisasi serta memastikan bahwa karyawan tetap memiliki semangat dalam bekerja. Motivasi dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja, loyalitas, serta tingkat retensi karyawan dalam organisasi.

Menurut teori motivasi yang dikemukakan oleh Abraham Maslow (1996), motivasi merupakan suatu proses yang melibatkan pemberian arahan yang jelas, penyediaan sumber daya yang memadai, serta penghargaan yang sesuai guna mendorong individu agar memiliki semangat dan ketertarikan dalam bekerja sesuai dengan keinginannya. Dalam hal ini, motivasi menjadi faktor kunci yang dapat menggerakkan seseorang untuk bertindak secara sadar dalam mencapai tujuan tertentu. Nawawi (2007) menambahkan bahwa motivasi berasal dari kata dasar “motif,” yang mengacu pada suatu dorongan atau alasan mendasar yang menyebabkan seseorang melakukan suatu tindakan. Oleh karena itu, motivasi dapat diartikan sebagai kondisi psikologis yang menggerakkan individu untuk melakukan suatu aktivitas dengan penuh kesadaran dan tujuan yang jelas. Motivasi yang diberikan dengan tepat dapat meningkatkan keterlibatan individu dalam pekerjaannya serta mendorong mereka untuk menunjukkan performa terbaiknya.

Handoko (2011) berpendapat bahwa motivasi merupakan kondisi dalam diri seseorang yang menciptakan dorongan kuat untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang bertujuan untuk mencapai sasaran tertentu. Semakin sering motivasi diberikan

kepada karyawan, maka semakin tinggi pula kemungkinan mereka untuk meningkatkan kinerja dalam lingkungan kerja. Hal ini sejalan dengan teori motivasi Maslow, yang menyatakan bahwa individu akan lebih terdorong untuk bekerja secara optimal apabila mereka mendapatkan dukungan berupa insentif, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial. Salah satu cara yang efektif untuk meningkatkan motivasi kerja adalah melalui persaingan yang sehat, khususnya dalam konteks pengembangan karir. Persaingan ini mendorong karyawan untuk terus mengasah keterampilan mereka agar dapat memperoleh kesempatan karir yang lebih baik di dalam organisasi. Panggabean (2004:64) menjelaskan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses perencanaan yang mencakup berbagai aspek, seperti pendidikan, pelatihan, pencarian pengalaman kerja, serta perolehan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan karir tidak hanya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka, tetapi juga memungkinkan mereka untuk memperoleh otoritas dan tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi. Kaswan (2014:48) menegaskan bahwa pengembangan karir merupakan hasil dari kolaborasi antara perencanaan karir individu dan kebijakan manajemen karir dalam organisasi, yang bertujuan untuk menciptakan keseimbangan antara kepentingan pribadi karyawan dan kebutuhan perusahaan. Oleh karena itu, organisasi yang dikelola dengan baik harus secara aktif mempertimbangkan dan mengakomodasi perkembangan karir karyawan, karena mereka yang memiliki kompetensi unggul akan lebih mungkin mendapatkan posisi yang sesuai dengan kapasitas serta kebutuhan mereka.

Salah satu tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan efektivitas dan produktivitas perusahaan melalui strategi pengembangan karir yang terencana dengan baik.

Dengan adanya program pengembangan karir yang efektif, karyawan akan memiliki kesempatan untuk meningkatkan kompetensi mereka sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Pengembangan karir yang terstruktur memungkinkan individu untuk memahami prospek dan jalur karir yang dapat mereka tempuh dalam perusahaan, sehingga mereka lebih termotivasi untuk terus berkembang. Durbin (2015), sebagaimana dikutip dalam penelitian yang dilakukan oleh Lutfiyanto, Nurul Huda, dan Hulmansyah (2020), menjelaskan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses yang membantu karyawan dalam merancang serta merencanakan perjalanan karir mereka di dalam perusahaan. Dengan adanya perencanaan karir yang jelas, baik organisasi maupun individu dapat mengoptimalkan potensi mereka, menciptakan sinergi yang menguntungkan bagi kedua belah pihak. Organisasi yang secara aktif mendukung pertumbuhan dan kemajuan karyawan cenderung memiliki tenaga kerja yang lebih loyal dan berkomitmen dalam menjalankan tugasnya.

Menurut pendapat I Komang Ardana et al. (2012), pengembangan karir dapat dipahami sebagai suatu upaya peningkatan kapasitas individu dalam rangka mencapai rencana karir yang telah ditetapkan. Upaya ini tidak hanya bergantung pada inisiatif individu, tetapi juga merupakan bagian dari strategi yang dilakukan oleh departemen personalia dalam menyesuaikan jalur dan jenjang karir karyawan dengan kebutuhan organisasi. Pengembangan karir melibatkan berbagai program, seperti pelatihan, mentoring, serta perencanaan suksesi untuk memastikan bahwa individu memiliki keterampilan yang dibutuhkan guna menduduki posisi yang lebih tinggi dalam perusahaan. Dalam konteks penelitian ini, ditemukan bahwa penyegaran karyawan yang bertujuan untuk

mengisi posisi strategis sering kali kurang mendapatkan perhatian. Hal ini disebabkan oleh kecenderungan manajemen tertentu yang lebih mendominasi dalam menentukan promosi jabatan, meskipun ada karyawan lain yang memiliki kualifikasi yang memadai. Fenomena ini diperkuat oleh survei yang dilakukan oleh John Madigan dalam Dessler (2010), yang mengungkapkan bahwa 90% karyawan yang memilih keluar dari perusahaan mereka melakukannya atas inisiatif sendiri karena merasa kurang mendapatkan dukungan dalam pengembangan karir dari atasan atau manajemen mereka. Rivai dan Sagala (2010) juga menjelaskan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses peningkatan keterampilan dan kompetensi individu guna mencapai tujuan karir yang mereka inginkan. Karir itu sendiri dapat didefinisikan sebagai rangkaian pekerjaan atau profesi yang dijalani seseorang sepanjang hidupnya. Oleh karena itu, organisasi yang ingin mempertahankan tenaga kerja berkualitas perlu memberikan perhatian lebih pada program pengembangan karir agar karyawan merasa dihargai dan memiliki prospek masa depan yang jelas dalam perusahaan.

Jadi, berdasarkan teori kepribadian Roe (1959) dan pendapat yang berbeda, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah proses untuk meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan. Gaya kepemimpinan karyawan sangat memengaruhi kinerja mereka, selain motivasi kerja dan pengembangan karir. Gaya kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu yang mempengaruhi tindakan anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk kepentingan individu dan organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan komponen penting dalam suatu organisasi dalam menentukan pencapaian tujuan organisasi (Rivai & Mulyadi, 2013:3).

Kinerja karyawan sangat terkait dengan gaya kepemimpinan karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung pada kewibawaannya. Menurut teori kepemimpinan, juga dikenal sebagai teori perilaku atau teori perilaku, yang diusulkan oleh Mc Gregor (1983), gaya kepemimpinan sangat terkait dengan kinerja karyawan. Tingkat kinerja karyawan yang rendah akan disebabkan oleh kekurangan peran kepemimpinan dalam memfasilitasi komunikasi yang efektif dan memberikan pembinaan kepada karyawan. Pemimpin yang sukses adalah mereka yang mampu menjadi panutan bagi bawahannya dengan menciptakan lingkungan kerja yang dapat mendorong kemajuan dan perkembangan kinerja karyawannya. Dengan semakin baik kinerja karyawan di tempat kerja mereka, organisasi secara tidak langsung berkembang menjadi baik, kinerja karyawan harus menjadi bagian terpenting bagi organisasi untuk mengembangkan organisasi menjadi lebih baik lagi.

Kinerja karyawan dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh bagaimana seorang pemimpin mengelola serta membimbing timnya. Pemimpin yang efektif harus mampu menyesuaikan diri dengan budaya kerja perusahaan agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta meningkatkan produktivitas karyawan. Jika seorang pemimpin tidak memiliki kemampuan adaptasi terhadap dinamika organisasi, maka hal ini dapat berdampak negatif pada motivasi dan semangat kerja karyawan. Studi yang dilakukan oleh Desi Permatasari dan Yeki Candra (2020) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara beberapa faktor dalam organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian mereka mengungkapkan bahwa, pertama, pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kedua, motivasi kerja berperan penting dalam

meningkatkan efektivitas dan performa individu dalam organisasi. Ketiga, terdapat keterkaitan antara pengembangan karir dan motivasi kerja, di mana keduanya saling berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif. Temuan ini diperkuat oleh penelitian M. Harlie (2011), yang menyatakan bahwa pengembangan karir serta motivasi memberikan pengaruh secara parsial terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi.

Secara lebih luas, berbagai penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi serta pengembangan karir sebagai faktor bebas memiliki dampak langsung terhadap kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Faustyna dan Jumani (2015), ditemukan bahwa pengembangan karir secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas karyawan. Selain itu, kombinasi antara pengembangan karir dan disiplin kerja juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas kinerja karyawan di suatu perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi yang memberikan perhatian pada peningkatan kapasitas serta kompetensi karyawannya akan lebih mungkin mencapai tujuan bisnisnya secara optimal. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini akan mengkaji lebih lanjut bagaimana faktor motivasi kerja, pengembangan karir, serta gaya kepemimpinan berkontribusi dalam menentukan kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini

mengusung judul “PENGARUH MOTIVASI, PENGEMBANGAN KARIR, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA

KARYAWAN PADA PT. INDO HR-SDM PROFESIONAL NASIONAL”.

B. Rumusan Masalah

Latar belakang penelitian menunjukkan bahwa PT. Indo HR-Sdm Profesional Nasional memiliki masalah tentang etos kerja dan kurangnya motivasi karyawan/ti di perusahaan yang sudah menahun

bekerja. Sebagai berikut adalah masalah penelitian yang dirumuskan:

1. Apakah kinerja karyawan dipengaruhi positif dan signifikan oleh motivasi?
2. Apakah pengembangan karir mempengaruhi kinerja karyawan?
3. Apakah gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan?
4. Faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi SDM apa?

C. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan tujuan ini, penelitian ini bermanfaat bagi perusahaan, yaitu :

1. untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan;
2. untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan;
3. untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan; dan
4. untuk mengetahui dan menganalisis variabel paling dominan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Indo HR-Sdm Profesional Nasional.

D Manfaat Penelitian:

Penelitian ini diharapkan akan membawa manfaat teoritis, praktis, dan kebijakan terutama bagi akademisi dan lembaga yang terkait.

1.4.1 Manfaat Teoritis: Kegunaan teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dapat membantu dalam penerapan teori-teori tentang motivasi, pengembangan karir, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2. Hasil penelitian ini dapat menjadi sumber referensi untuk peneliti lain yang ingin membahas atau mengangkat tema yang relevan dengan penelitian ini.

1.4.2 Manfaat Praktis: Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat berikut kepada PT. Indo HR-Sdm Profesional Nasional:

1. Memberikan pemahaman kepada PT. Indo HR-Sdm Profesional Nasional tentang bagaimana motivasi, pengembangan karir, dan gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja karyawan.
2. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk peneliti lain yang akan melakukan penelitian tentang subj

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Telaah Teoritis

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah gabungan dari kata "manajemen" dan "sumber daya manusia". Ini karena manusia adalah entitas terpenting dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, MSDM harus berfungsi sebagai upaya mengelola sumber daya manusia yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Sebagai bagian dari ilmu manajemen, Secara sederhana,

MSDM dapat didefinisikan sebagai pendekatan strategis untuk mengelola dan mengarahkan sumber daya manusia di dalam organisasi agar mampu beraktivitas secara individu atau kolektif sesuai dengan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Ini adalah bagian dari ilmu manajemen.

2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Para ahli di bidang manajemen sumber daya manusia memiliki berbagai perspektif mengenai konsep dan peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Secara umum, sumber daya manusia dianggap sebagai aset yang sangat berharga dan berperan sebagai penggerak utama dalam menjalankan seluruh aktivitas organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada efektivitas pengelolaan sumber daya manusia yang dimilikinya. Handoko (2011:3) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai aspek penting, seperti proses perekrutan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, serta pemanfaatan tenaga kerja yang bertujuan untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan individu dengan kepentingan organisasi. Dengan kata lain, manajemen sumber daya manusia tidak hanya berkaitan dengan bagaimana organisasi memperoleh tenaga kerja yang berkualitas, tetapi juga bagaimana memastikan bahwa mereka dapat berkembang dan memberikan kontribusi maksimal terhadap tujuan perusahaan.

Pendapat serupa dikemukakan oleh Dessler (2015:3), yang mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai serangkaian proses yang mencakup perekrutan tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan keterampilan, evaluasi kinerja, pemberian kompensasi, serta pengelolaan hubungan kerja dalam lingkungan organisasi. Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga berperan dalam menjaga kesehatan dan keselamatan kerja, memastikan keadilan dalam hubungan tenaga kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan dan produktivitas karyawan. Berdasarkan perspektif

tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia bukan sekadar pengelolaan tenaga kerja, tetapi juga mencakup pengaturan peran serta hubungan kerja secara efektif agar setiap individu dalam organisasi dapat berkontribusi secara optimal dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2.2. Fungsi-fungsi Manajerial dan Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2024:21) menyatakan bahwa "fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi fungsi manajerial dan fungsi operasional", dan bahwa "fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi fungsi manajerial dan fungsi operasional". Fungsi operasional termasuk pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

2.3 Motivasi

2.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi adalah dorongan yang ada pada seseorang untuk memaksimalkan potensinya untuk memaksimalkan kinerja perusahaan. Pendapat para ahli tentang motivasi kerja sangat beragam.

Menurut Widodo (2015:187), motivasi adalah kekuatan dalam diri seseorang yang mendorong perilakunya untuk bertindak. Berapa intensitas kekuatan yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan suatu tugas atau mencapai sasaran menunjukkan tingkat motivasinya.

Menurut Hasibuan (2012:141), motivasi adalah hal yang mendorong, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia sehingga mereka mau bekerja keras dan dengan semangat untuk mencapai hal yang terbaik. Karena manajer memberikan tanggung jawab kepada karyawan mereka untuk bekerja dengan baik dan memenuhi tujuan yang diinginkan, motivasi semakin penting. Sebagai kesimpulan dari pemahaman di atas, motivasi

adalah hal yang mendorong seseorang untuk berusaha keras untuk mencapai tujuan mereka dengan cara terbaik.

2.3.2 Metode Motivasi

Metode ini digunakan untuk mendorong dan mendorong karyawan untuk melakukan hal-hal tertentu. Tanpa dorongan ini, karyawan tidak akan memiliki motivasi untuk melakukan tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan posisi mereka. Menurut Hasibuan (2012:149), ada dua metode untuk mendorong orang untuk bekerja.

Yang pertama adalah motivasi langsung; ini adalah dorongan yang diberikan secara langsung kepada karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. karakteristik unik, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa,

Yang kedua Motivasi tak langsung ini adalah motivasi yang diberikan hanya kepada karyawan dengan menyediakan fasilitas yang mendukung dan mendorong semangat kerja dan kelancaran tugas. Contoh fasilitas ini termasuk kursi yang empuk, mesin yang bagus, ruang kerja yang terang dan nyaman, lingkungan kerja yang sesuai, dan penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi karyawan untuk bekerja lebih keras, yang berarti mereka lebih produktif.

2.3.3 Jenis-jenis Motivasi:

Ada dua jenis motivasi.

Yang pertama adalah motivasi positif, yang digunakan oleh manajer untuk mendorong karyawan mereka dengan memberikan hadiah kepada mereka yang mencapai tingkat prestasi yang lebih tinggi dari yang diharapkan. Dengan motivasi positif, karyawan akan lebih bersemangat untuk bekerja karena orang biasanya suka menerima yang baik-baik saja.

Yang kedua dengan motivasi negatif, manajer yang memotivasi karyawan mereka dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Karena ketakutan hukum, karyawan bawahan mungkin lebih termotivasi untuk bekerja, tetapi dalam jangka waktu panjang ini dapat berdampak buruk.

2.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

1. Faktor Internal

Kadarisman (2012:287) mengatakan bahwa "motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor". Faktor-faktor ini termasuk tingkat pendidikan, kematangan pribadi, keinginan dan harapan pribadi, kebutuhan, kelelahan dan kebosanan, dan kepuasan kerja.

2. Faktor Eksternal:

- a. Faktor-faktor eksternal termasuk, tetapi tidak terbatas pada, jenis dan karakteristik pekerjaan. Karena pekerjaannya terasa nyaman, seperti adanya sarana dan prasarana yang memadai, karyawan akan lebih baik melakukan pekerjaan mereka.
- b. Kelompok kerja di mana seseorang bekerja: Hubungan kerja yang baik dengan kelompok kerja mereka meningkatkan motivasi seseorang untuk bekerja. Jika seseorang memiliki hubungan kerja sama yang baik dan merasa dipercaya oleh kelompok atau rekan kerja mereka, mereka mungkin lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka.
- c. Organisasi tempat bekerja: Tempat kerja yang baik seperti memperhatikan kesejahteraan karyawannya juga berpengaruh pada motivasi karyawan. Tempat kerja yang bersih, tidak bising, dan tenang juga bisa menjadi tempat kerja yang menyenangkan.

- d. Situasi lingkungan: Pimpinan tempat bekerja harus kreatif dalam menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawannya sehingga mereka tidak jenuh dan bosan bekerja.
- e. Sistem imbalan: Karyawan dapat menggunakan imbalan sebagai sumber penghasilan untuk meningkatkan pendapatan keluarga mereka. Imbalan yang tepat dan memadai adalah cara yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong karyawannya untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka.

2.3.5 Tujuan Motivasi

Kadarisman (2012:291) menjelaskan bahwa motivasi kerja memiliki tujuan utama untuk mendorong karyawan agar lebih selaras dengan harapan serta kebutuhan perusahaan. Tujuan ini meliputi beberapa aspek penting, di antaranya:

- a. Membentuk serta mengarahkan perilaku karyawan agar sesuai dengan visi dan kebijakan organisasi.
- b. Meningkatkan antusiasme serta semangat kerja sehingga karyawan lebih termotivasi dalam menjalankan tugasnya.
- c. Memperkuat kedisiplinan dalam lingkungan kerja agar tercipta keteraturan dan kepatuhan terhadap aturan perusahaan.
- d. Mendorong karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang lebih optimal melalui peningkatan kompetensi dan performa individu.
- e. Menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap tugas dan kewajiban yang diberikan sehingga karyawan lebih berkomitmen dalam pekerjaannya.
- f. Mengoptimalkan produktivitas serta efisiensi kerja guna mendukung pencapaian target perusahaan.
- g. Memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan kepuasan kerja mereka.

Dengan demikian, motivasi kerja tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, tetapi juga membangun keterikatan dan keselarasan antara kepentingan perusahaan dengan kesejahteraan

2.3.6 Teori-teori Motivasi

Para ilmuwan yang berfokus pada pengembangan teori motivasi telah mengemukakan beberapa teori motivasi yang umum dikenal. Beberapa teori motivasi yang dikutip dalam buku Priansa (2014) termasuk:

1. Teori Abraham Maslow:

Teori hierarki kebutuhan merupakan salah satu teori paling terkenal dalam bidang motivasi. Teori ini menjelaskan bahwa setiap individu memiliki lima jenis kebutuhan yang harus dipenuhi dalam kehidupannya. Kebutuhan tersebut mencakup kebutuhan fisiologis, yang meliputi rasa lapar, haus, kebutuhan seksual, serta kebutuhan fisik lainnya. Selanjutnya, terdapat kebutuhan akan rasa aman, yaitu keinginan untuk mendapatkan perlindungan dari ancaman fisik maupun emosional. Kebutuhan sosial juga menjadi bagian penting, mencakup kebutuhan akan kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, serta hubungan pertemanan. Selain itu, terdapat kebutuhan akan penghargaan, yang terbagi menjadi faktor internal, seperti rasa pencapaian dan kompetensi, serta faktor eksternal, seperti pengakuan dan penghormatan dari orang lain.

Maslow mengklasifikasikan lima kebutuhan manusia ini ke dalam dua tingkatan utama. Kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri termasuk dalam kategori kebutuhan tingkat atas, yang umumnya dipenuhi melalui faktor internal. Sementara itu, kebutuhan fisiologis dan rasa aman dikategorikan sebagai kebutuhan tingkat bawah, yang lebih banyak dipenuhi melalui faktor eksternal. Perbedaan mendasar antara

kedua tingkatan tersebut terletak pada sumber pemenuhannya. Berikut adalah klasifikasi kebutuhan menurut hierarki Maslow:

- a. Kebutuhan fisiologis, seperti makan, minum, serta kebutuhan dasar lainnya yang mendukung kelangsungan hidup.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu perasaan terlindungi dari berbagai ancaman baik fisik maupun emosional.
- c. Kebutuhan sosial, mencakup afiliasi dengan orang lain, diterima dalam lingkungan sosial, serta memiliki hubungan yang harmonis.
- d. Kebutuhan penghargaan, yang meliputi pencapaian, kompetensi, serta mendapatkan pengakuan dan dukungan dari lingkungan sekitar.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yang terbagi ke dalam tiga aspek utama: kebutuhan kognitif (keinginan untuk memahami, belajar, dan mengeksplorasi), kebutuhan estetik (apresiasi terhadap keteraturan, keindahan, serta harmoni), dan aktualisasi diri itu sendiri (mencapai kepuasan pribadi serta menyadari potensi diri secara penuh).

Teori ini menekankan bahwa individu akan berusaha memenuhi kebutuhan pada tingkatan yang lebih rendah terlebih dahulu sebelum beralih ke kebutuhan tingkat yang lebih tinggi. Pemenuhan kebutuhan ini berperan penting dalam memotivasi seseorang untuk mencapai kesejahteraan serta keberhasilan dalam hidupnya.

2. Teori McClelland tentang Motivasi Berprestasi

Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa "virus mental" individu memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi mereka. Virus mental adalah keadaan jiwa yang mendorong seseorang untuk mencapai potensi terbaiknya. Tiga dorongan kemampuan membentuk virus mental:

- a. Kebutuhan untuk berprestasi atau pencapaian,
- b. Kebutuhan untuk bergabung/berafiliasi dan

- c. Kebutuhan untuk kekuatan.

Berdasarkan teori McClelland, membina virus mental manajer dengan membangun potensi mereka melalui lingkungan kerja yang efektif adalah penting. Ini akan memungkinkan tercapainya tujuan dan produktifitas perusahaan yang tinggi.

3. Teori ERG dari Clayton P. Alderfer:

Disusun menurut kebutuhan terendah dan tertinggi, kebutuhan yang dimaksud adalah:

- a. Kebutuhan akan eksistensi (Existence=E)
- b. Kebutuhan akan hubungan sosial (Relevansi=R), dan
- c. Kebutuhan untuk pertumbuhan

4. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori higiene Frederick Herzberg mengatakan bahwa orang menginginkan dua jenis kebutuhan.

- a. Faktor motivasi adalah hal-hal yang mendorong seseorang untuk berprestasi dari luar diri mereka sendiri. Prestasi, pengakuan pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kesempatan, dan penghargaan adalah faktor pendorong kedua.
- b. Faktor-faktor yang menyenangkan bagi pekerja termasuk hal-hal seperti upah atau gaji, lingkungan kerja, interaksi interpersonal, dan kebijakan perusahaan.

5. Teori Kebutuhan Mc Clellan

McClelland, selain Maslow dan McGregor, membangun teori motivasi dengan mengatakan bahwa ada tiga motivasi utama seseorang:

- a. Persyaratan berprestasi (kebutuhan untuk pencapaian)

McCalland melihat kebutuhan ini sebagai motivasi yang meningkatkan semangat. Karena kebutuhan akan prestasi mendorong kreativitas dan mengoptimalkan semua kemampuan dan energi untuk mencapai hasil terbaik. Orang-orang selalu ingin

melakukan apa yang terbaik ketika mereka memiliki kesempatan. Seseorang menyadari kemungkinan reward yang signifikan untuk pencapaian yang luar biasa.

Dalam beberapa kasus, ada keinginan yang kuat untuk berhasil. Orang-orang tertentu memiliki dorongan yang kuat untuk sukses; mereka lebih mengejar prestasi pribadi daripada mendapatkan imbalan untuk keberhasilan; mereka bergairah untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik dan lebih efisien daripada hasil sebelumnya; dan mereka lebih mengutamakan pencapaian pribadi daripada mendapatkan imbalan atas upaya mereka. Kebutuhan untuk berprestasi adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan motivasi ini (nAch). McCalland menemukan bahwa keinginan kuat untuk menjadi lebih baik dibedakan oleh dorongan untuk prestasi yang kuat. Mereka yang memiliki kebutuhan berprestasi yang lebih tinggi lebih suka pekerjaan dengan risiko sedang (moderate) dan tanggung jawab pribadi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas. Peraih tersukses memperkirakan kemungkinan sukses mereka sebesar 0,5, atau antara lima puluh dan lima puluh. Mereka tidak suka berjudi dengan peluang kecil karena mereka tidak menikmati kesuksesan yang tiba-tiba. Selain itu, ketika ada peluang besar untuk berhasil, mereka menolaknya karena kemampuan mereka tidak diuji. Mereka suka menetapkan tujuan yang membutuhkan sedikit usaha dari mereka. Saat peluang untuk berhasil atau gagal hampir sama, sangat mungkin untuk mengalami perasaan berprestasi dan kepuasan dari upaya mereka (Robbins, 2006: 216).

- b. Kebutuhan akan afiliasi: Kebutuhan akan afiliasi meningkatkan keinginan seseorang untuk maju dan membuat mereka merasa penting di mata orang lain. Lebih dari itu, keinginan tersebut mendorong orang untuk berpartisipasi dalam proyek. Seseorang

didorong oleh kebutuhan akan kekuasaan. Ini disebabkan oleh fakta bahwa individu umumnya menginginkan posisi kekuasaan yang lebih tinggi daripada yang lain. Mungkin ada persaingan karena keinginan ini dalam praktik sehari-hari.

McClelland menyebutkan beberapa ciri perilaku karyawan yang sangat bermotivasi untuk berprestasi sebagai berikut:

1. mereka mengambil tanggung jawab untuk memecahkan masalah;
2. Mereka lebih suka mengambil risiko dan menetapkan tujuan yang sulit;
3. Memiliki tujuan yang jelas dan dapat dicapai;
4. mereka mengatur jadwal kerja mereka dengan baik;
5. Mereka lebih menginginkan umpan balik langsung tentang bagaimana mereka bekerja dan selalu ingin melakukan hal lain.

Namun, tanda-tanda perilaku yang menunjukkan motivasi berprestasi yang rendah di antara karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) tidak percaya diri dan apatis;
- 2) tidak bertanggung jawab atas pekerjaan mereka secara pribadi;
- 3) bekerja tanpa memiliki strategi dan tujuan yang jelas;
- 4) memiliki keraguan saat membuat keputusan; dan
- 5) Setiap tindakan menyimpang dari tujuan dan tidak terarah.

2. Teori ERG

Clayton Alderfer mengatakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan inti: eksistensi (existence), keterhubungan (relationship), dan pertumbuhan (growth). Kelompok eksistensi (existence) berfokus pada memberikan persyaratan keberadaan materiil dasar kita, termasuk butir, yang Maslow menganggap sebagai kebutuhan psikologis dan keamanan.

Kita memiliki kelompok keterhubungan hasrat untuk menjaga hubungan penting dengan orang lain. Status dan hasrat sosial menuntut interaksi dengan orang lain; hasrat ini sejalan dengan kebutuhan sosial Maslow, komponen eksternal, dan klarifikasi penghargaan Maslow.

Alderfer menunjukkan berbeda dengan kelompok pertumbuhan bahwa kebutuhan pertumbuhan adalah hasrat intrinsik untuk pertumbuhan pribadi, yang mencakup unsur-unsur intrinsik dari kategori penghargaan Maslow dan sifat-sifat yang terkait dengan aktualisasi diri.

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa bawa motivasi mengacu pada dorongan, atau rangsangan, dan usaha untuk meningkatkan semangat kerja seseorang sehingga mereka ingin bekerja, bekerja sama, bekerja dengan efektif, dan menggunakan seluruh kekuatan mereka untuk mencapai tujuan.

Dimensi Motivasi Prestasi: Menurut Ridwan (2002), teori motivasi terdiri dari dua faktor: motivasi, harapan, dan insentif. Pengertiannya adalah sebagai berikut:

- 1) Motif** adalah motivasi yang mendorong keinginan (want) dan motivasi untuk bekerja. Setiap motivasi memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai;
- 2) Harapan**, atau harapan, adalah kesempatan yang diberikan yang terjadi karena perilaku untuk mencapai tujuan tersebut; dan
- 3) Insentif** adalah untuk memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah, atau imbalan, kepada mereka yang berprestasi di atas rata-rata.

Dengan demikian, karena orang biasanya senang menerima yang baikbaik saja, semangat kerja bawahan akan meningkat. Motif, Harapan, dan Insentif adalah tiga indikator motivasi, seperti yang dapat dilihat dari penjelasan di atas.

2.3.7 Indikator Motivasi Kerja

Ardana (2012) menyatakan bahwa faktor-faktor berikut dapat digunakan untuk mengukur keinginan pekerja untuk bekerja:

- a. Penempatan kerja yang tepat Karyawan ditempatkan di bidang yang mereka kuasai sesuai dengan keahliannya adalah penempatan kerja yang tepat.
- b. Tempat kerja yang menyenangkan Ketika seorang pekerja merasa nyaman di tempat kerjanya, itu adalah kondisi pekerjaan yang menyenangkan.
- c. Tempat rekreasi. Tempat rekreasi adalah tempat pekerja dapat menghabiskan waktu
- d. Jaminan kesehatan: Ini adalah jaminan yang diberikan oleh perusahaan agar karyawannya merasa lebih aman saat bekerja di perusahaan tersebut.

2.4 Pengembangan Karir

2.4.1 Definisi "Pengembangan Karir"

Menurut definisi, "Pengembangan Karir" mengacu pada proses di mana anggota organisasi (karyawan) berkembang secara individual dalam jabatan atau kepangkatan yang dapat mereka capai selama masa kerja mereka di perusahaan yang bersangkutan. Handoko (2011) mengatakan bahwa suatu karir adalah semua pekerjaan (atau jabatan) yang dimiliki atau dipegang seseorang di perusahaan selama dia bekerja di sana. Karir menunjukkan bagaimana setiap karyawan berkembang dalam jabatan atau kepangkatan yang dapat mereka capai selama mereka bekerja di perusahaan.

Sedarmayanti (2024:145) menceritakan tentang pekerjaannya sebagai berikut:

1. kumpulan pekerjaan yang berbeda tetapi saling terkait memberikan stabilitas, ketenangan, dan makna dalam hidup seseorang;

2. serangkaian pengalaman peran yang diurutkan dengan tepat untuk meningkatkan tanggung jawab, status, kekuatan, kompensasi, dan karir; dan
3. semua tugas yang dilakukan selama jam kerja.

Pengembangan karier, menurut Handoko (2011:123), adalah upaya untuk meningkatkan pengalaman dan kemampuan pribadi seseorang untuk mencapai tujuan kariernya. Namun demikian, Andrew J. Menurut Fabrin (Mangkunegara, 2011:77), pengembangan karier adalah aktivitas yang dilakukan oleh karyawan atau tian untuk membantu mereka merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan. Ini memungkinkan perusahaan dan karyawan yang bersangkutan untuk tumbuh sepenuhnya. Pengembangan karier akan menentukan siapa di antara karyawan yang layak untuk kenaikan gaji di masa depan. Oleh karena itu, organisasi harus memberikan pengembangan karier yang efektif untuk mengetahui keinginan karyawan. Ini akan membuat karyawan tetap semangat untuk bekerja.

Menurut Kaswan (2014:48), pengembangan karir adalah usaha yang direncanakan dan terorganisir yang terdiri dari aktivitas atau proses yang direncanakan yang menghasilkan perencanaan karir timbal balik antara karyawan dan perusahaan. Menurut Martoyo (2007), pengembangan karir adalah ketika seseorang naik ke posisi yang lebih tinggi dalam suatu organisasi seiring dengan kemajuan mereka dalam jalur karir yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut. Komang Ardana et al. (2012) menggambarkan pengembangan karir sebagai upaya individu untuk mencapai rencana karir mereka dan upaya departemen personalia untuk mencapai rencana karir tersebut sesuai dengan jalur dan jenjang organisasi.

2.4.2 Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan utama program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan kebutuhan dan tujuan karyawan dengan peluang karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa depan. Menurut Mangkunegara (2013), berikut adalah tujuan pengembangan karir:

1. Membantu pencapaian tujuan individu dan perusahaan secara timbal balik dalam pengembangan karir karyawan
2. Menunjukkan hubungan antara kesejahteraan karyawan dan perusahaan: perusahaan meningkatkan kesejahteraan karyawan sehingga karyawan lebih setia pada perusahaan mereka.
3. Membantu karyawan memahami kemampuan potensial mereka: pengembangan karir membantu karyawan menyadari bahwa mereka memiliki kemampuan untuk memenuhi posisi tertentu yang sesuai dengan keahlian dan potensi mereka.
4. Meningkatkan hubungan antara perusahaan pengembangan karir dan karyawan akan meningkatkan kepercayaan mereka pada perusahaan.
5. Tunjukkan bahwa tanggung jawab sosial untuk pengembangan karir dapat meningkatkan lingkungan kerja dan meningkatkan kesehatan karyawan.
6. Membantu perusahaan lain mengembangkan program pengembangan karir untuk mencapai tujuan mereka.
7. Pengembangan karir dapat mengurangi turnover dan biaya karyawan.

2.4.3 Teori Pengembangan Karir

Teori karir telah dibuat oleh banyak pakar. Ini adalah enam yang paling terkenal. Teori-teori ini termasuk teori Ginzberg, teori pengambilan keputusan karir behavioral Krumboltz, teori pilihan karir Roe, teori Super

dan teori perkembangan karir dan perkembangan karir (Munandir, 1996:90).

a. Teori perkembangan karir Ginzberg

Fantasi, tentatif, dan realistik adalah tiga fase utama dari proses pilihan karir, menurut Ginzberg. Proses tentatif dan realistik dibagi menjadi beberapa tahap. Masa tentatif mencakup usia antara 11 dan 18 tahun, yang merupakan usia siswa SMP dan SMA, dan terdiri dari empat fase: minat, kapasitas, nilai, dan transisi. Usia realistik berkisar antara 11 dan 18 tahun. Selain itu, proses ini dilakukan secara bertahap, melalui eksplorasi, kristalisasi, dan spesifikasi. Mengenai masa fantasi, ciri utamanya adalah kebebasan untuk memilih karir anak secara bebas. Meskipun dia tidak mempertimbangkan fakta secara menyeluruh, dia membuat keputusan berdasarkan intuisi atau fantasinya.

Selama masa tentatif, pilihan karir orang juga berubah. Mulamula, pertimbangan karir hanya didasarkan pada minat, kesenangan, atau ketertarikan, tanpa mempertimbangkan faktor lain. Setelah menyadari bahwa minatnya berubah, anak mulai mempertanyakan apakah dia memiliki kemampuan atau kapasitas untuk melakukan pekerjaan tertentu, dan apakah kapasitas itu sesuai dengan minatnya. Ketika mereka dewasa, anak-anak belajar bahwa pekerjaan orang mengandung nilai-nilai pribadi dan sosial dan bahwa pekerjaan itu memiliki nilai yang berbeda dari pekerjaan lain. Dalam masa transisi, orang beralih ke masa realistik. Anak-anak sekarang akan menggabungkan minat, kemampuan, dan prinsip yang telah mereka pilih sebelumnya.

Pada tahap realistik, anak-anak menilai pengalaman kerja mereka dalam kaitannya dengan kebutuhan nyata. Mereka dapat melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi jika mereka tidak bekerja. Pola pekerjaan yang jelas terbentuk dari penilaian kegiatan

yang relevan. Selama tahap eksplorasi, anak-anak dapat melakukan kegiatan yang berhasil atau gagal. Pengalaman ini juga membentuk pola ini. Inilah fase kristalisasi, di mana anak-anak menggunakan faktor internal (dalam diri) dan eksternal (luar). Pada akhirnya, anak-anak harus mengambil keputusan karena tekanan situasi seperti waktu yang terbatas.

Anak masuk ke tahap spesifikasi setelah melewati tahap ini. Anak memilih pekerjaan spesifik, yang berarti pekerjaan tertentu, selama fase spesifikasi. Misalnya, jika seorang anak memilih bidang pendidikan, dia akan lebih fokus pada guru di bidang itu dan tidak pada pekerjaan di bidang lain seperti konselor, ahli media pembelajaran, pengembangan kurikulum, atau pustakawan sekolah. Dia akan dapat menyesuaikan pilihannya dalam bidang keguruan dengan mempertimbangkan guru yang bekerja di bidang itu, jenis dan jenjang sekolah, apakah itu swasta atau negeri, dan faktor lain. Teori Ginzberg didasarkan pada pengamatan dan wawancara dengan sampel jenis laki-laki dari keluarga dengan pendapatan di atas rata-rata pada tahun 1951. Karena banyak ayahnya bekerja dan ibunya berpendidikan tinggi, sampelnya terbatas. Pilihan karir populasi secara keseluruhan tidak dijelaskan oleh teori Ginzberg; khususnya, ia tidak menjelaskan pilihan karir orang-orang dari kalangan berpenghasilan rendah.

Teori Ginzberg terdiri dari tiga komponen: proses (bahwa keputusan pekerjaan adalah proses), irreversibilitas (bahwa keputusan pekerjaan tidak dapat diubah atau dibalik), dan kompromi (bahwa keputusan pekerjaan itu kompromi antara minat kemampuan dan nilai). Teori ini telah dimodifikasi pada tahun 1970. Meskipun proses awal berakhir pada awal masa dewasa atau akhir masa remaja, disarankan untuk melanjutkannya. Dalam hal irreversibilitas, terbatasnya pilihan tidak selalu berarti bahwa pilihan tersebut bersifat

menentukan. Apa yang terjadi sebelum dua puluh tahun memengaruhi karir seseorang. Seseorang dapat mengubah pekerjaannya jika ada kesempatan.

Konsep kompromi juga diubah oleh hasil penelitian. Kompromi dalam memilih pekerjaan adalah konsep dasar. Itu bukan satusatunya peristiwa yang terjadi. Menurut konsep optimisasi, penyempurnaan teorinya, setiap orang berusaha mencari cara terbaik untuk menyesuaikan minat, tujuan, dan keadaan yang berubah.

b. Super Teori Perkembangan Karir dan Perkembangan Hidup

Pada dasarnya, teori ini berpendapat bahwa konsep diri diwujudkan dalam pekerjaan. Artinya, orang memiliki konsep diri dan berusaha menerapkannya dalam pekerjaan mereka dengan memilih pekerjaan yang memungkinkan mereka untuk berekspresi. Menurut perspektif ini, memilih karir adalah tentang cocok. Teori perkembangan, juga dikenal sebagai teori konsep diri, menerima teori mencocokkan, tetapi percaya bahwa pilihan karir tidak terjadi setiap hari. Keputusan karirnya terdiri dari banyak keputusan kecil, dan orang-orang dan lingkungannya berubah. Tahap perkembangan seseorang termasuk pilihan kerja. Untuk melakukan proses ini, kegiatan atau tugas yang disebut super tugas perkembangan pekerjaan diberikan. Mereka termasuk preferensi pekerjaan (14-18 tahun), preferensi spesifikasi (18-21 tahun), preferensi implementasi (21-25 tahun), stabilitas pekerjaan (25-35 tahun), dan konsolidasi status dan kemajuan (akhir 30-an dan pertengahan 40-an). Pada tahun 1953, Super pertama kali membuat proposal untuk teorinya. Dia meningkatkannya menjadi dua belas pada tahun 1957 bersama Bachrach. Seperti yang mereka katakan:

- 1) Setiap orang memiliki bakat, minat, dan karakter yang unik.

- 2) Mereka dapat melakukan banyak hal karena sifat-sifat ini.
- 3) Setiap pekerjaan membutuhkan pola kemampuan, minat, dan karakter yang cukup luas, sehingga ada beragam pekerjaan dan setiap pekerjaan dapat diakses oleh orang-orang yang berbeda.
- 4) Keyakinan diri setiap orang berubah, bersama dengan kemampuan dan preferensi pekerjaan mereka. Penyesuaian dan pilihan tidak berhenti.
- 5) Orang mengalami tahap pertumbuhan, eksplorasi, kemapanan, pemeliharaan, dan kemunduran dalam proses perbuahan.
Selanjutnya, fase eksplorasi terdiri dari tahap fantasi, tentatif, dan pragmatis. Kemapanan, di sisi lain, terdiri dari dua hal: proses uji coba (trial) dan keadaan stabil (stable). Tahap kehidupan tersebut adalah "daur besar", atau "maxycycle". Selain itu, individu mengalami daur yang lebih sedikit saat beralih dari satu tahap ke tahap berikutnya dalam karir mereka. Situasi ini menghasilkan evolusi, eksplorasi, dan pelembagaan baru.
- 6) Status ekonomi orang tua, kemampuan mental, sifat kepribadian, dan kesempatan yang tersedia memengaruhi pilihan karir.
- 7) Mematangkan minat dan kemampuan serta melakukan uji realitas dan mengembangkan konsep diri dapat membantu perkembangan orang dalam melalui tahap-tahap.
- 8) Perkembangan karir pada dasarnya adalah proses mensintesis dan membuat kompromi, dan pada dasarnya adalah proses mengembangkan konsep diri. Ini adalah hasil dari interaksi antara kemampuan bawaan, keadaan fisik, kesempatan berperan, dan evaluasi apakah peran yang dimainkan mendapatkan persetujuan teman, orang tua, dan atasan.
- 9) Mensintesis, atau kompromi antara faktor individu dan sosial antara pikiran dan kenyataan, adalah proses yang berbeda dalam berbagai situasi dan konteks. Untuk kebanyakan orang, bekerja

dan pekerjaan adalah pusat organisasi kepribadian; namun, beberapa orang berfokus pada hal lain, seperti mengisi waktu senggang atau memiliki rumah.

10) Didapatnya kepuasan kerja dan kepuasan hidup dipengaruhi oleh pembagian kemampuan, minat, sifat kepribadian, dan nilai.

11) Kepuasan yang dihasilkan dari pekerjaan konsisten dengan penerapan konsep diri.

12) Bagi kebanyakan orang, bekerja dan pekerjaan adalah bagian terpenting dari hidup mereka, tetapi bagi beberapa orang, itu adalah hal lain, seperti memiliki rumah atau mengisi waktu senggang.

c. Teori pengambilan keputusan karir behavioral Krumboltz

Mengidentifikasi empat jenis faktor yang memengaruhi keputusan karir:

1) Faktor keturunan/genetic, dibawa sejak lahir, seperti bentuk fisik dan kemampuan. Keadaan diri dapat membatasi kemampuan seseorang atau preferensi mereka untuk belajar dan bekerja. Teori ini menyatakan bahwa, tergantung pada keadaan mereka, seseorang memiliki kemampuan besar atau kecil untuk memperoleh manfaat dari pengalamannya dengan lingkungannya. Kemampuan seperti kecerdasan, kemampuan musik, dan gerak otot dihasilkan dari interaksi pradisposisi bawaan seseorang dengan lingkungannya.

2) Kondisi Alam/Lingkungan

Keputusan tentang pekerjaan ini dipengaruhi oleh beberapa faktor lingkungan. Ini mencakup imbalan, kesempatan kerja, kesempatan pendidikan dan pelatihan, peristiwa alam, sumber alam, kemajuan teknologi, perubahan dalam organisasi sosial, sumber keluarga, sistem pendidikan, dan pengalaman belajar di lingkungan sekitar dan tetangga. Dampak dari faktor-faktor ini dapat diprediksi

atau tidak dapat diprediksi, tetapi faktor-faktor ini biasanya berada di luar kendali individu.

3) Bagian Belajar

Kegiatan manusia yang paling umum adalah belajar. Ini terjadi hampir setiap saat sejak masa bayi, bahkan mungkin sejak di dalam kandungan, menurut beberapa ahli. Dua jenis belajar adalah instrumental dan asosiatif. Belajar instrumental adalah belajar yang berasal dari pengalaman seseorang dalam suatu lingkungan, melakukan sesuatu secara langsung (berbuat sesuatu, mereaksi terhadap), dan menghasilkan sesuatu yang dapat diamati sebagai hasil dari tindakan mereka. Pengalaman belajar terdiri dari anteseden, respons, dan konsekuensi. Anteseden ialah segala sesuatu yang terkait dengan diri sendiri, lingkungan, dan peristiwa yang terjadi sebelum atau sesudah perbuatan (respons) itu. Response perbuatan mengacu pada tindakan orang, baik yang tampak maupun yang tidak. Konsekuensi adalah segala sesuatu yang terjadi setelah tindakan atau perbuatan dilakukan dan dianggap memiliki hasil atau konsekuensi yang tidak terlihat. Ketika seseorang melihat hubungan antara peristiwa dan memprediksi bagaimana hal-hal itu akan terjadi, mereka disebut belajar asosiatif.

4) Kemampuan untuk menyelesaikan masalah atau tugas yang diberikan.

Kemampuan ini berasal dari pengalaman atau interaksi, sifat genetik, kemampuan unik, dan lingkungan. Ini termasuk standar kinerja, nilai kinerja, kebiasaan kerja, proses persepsi dan kognitif, set, mental, dan respons emosional. Keahlian ini digunakan untuk menangani dan mengelola tugas baru.

d. Teori Roe tentang pilihan karir

Teori Roe (1959) adalah teori pilihan karir yang berbasis pada teori kepribadian. Didasarkan pada penelitian tentang latar belakang perkembangan dan kepribadian para ilmuwan dalam berbagai bidang ilmu, seperti ilmu pengetahuan alam dan ilmu pengetahuan sosial. Roe mengidentifikasi delapan kelompok pekerjaan dengan enam aras (tingkatan). Ada tiga kelompok, atau kategori, yang ada:

- 1) Jasa: individu bekerja untuk membantu orang lain;
- 2) Kontak bisnis: Orang-orang yang memiliki hubungan bisnis lebih cenderung berfokus pada mempengaruhi orang lain daripada membantu.
- 3) Organisasi: hubungan formal, kerah putih, dan pekerjaan manajemen.
- 4) Teknologi: pekerjaan yang berkaitan dengan komunikasi, transportasi, seni, produksi, pemeliharaan, dan kebutuhan umum lainnya.
- 5) Luar rumah: pekerjaan di luar rumah, seperti pertanian, pengairan, pertambangan, kehutanan, peternakan, dan sebagainya; hubungan antar orang tidak penting; pekerjaan dengan mesin golongan 4
- 6) Sains: pekerjaan akademik, penerapan teori, dan penelitian; penelitian internasional
- 7) Budaya umum: pekerjaan yang melindungi dan mempertahankan budaya, seperti pendidikan, keguruan, wartawan, hukum, keagamaan, bahasa, dan bidang humaniora lainnya.
- 8) Seni dan Hiburan: pekerjaan ini membahas hubungan antara individu atau kelompok individu yang memiliki keterampilan kreatif khusus dan masyarakat umum.

Keenam tingkat tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Profesional dan manajer 1: termasuk pencipta, pembaharu, dan manajer puncak; bekerja dengan tanggung jawab dan kemandirian penuh, pengambil keputusan, dan pembuat kebijakan berpendidikan tinggi tingkat doktor atau setara; dan

- b) Dua profesional dan manajerial: penafsir kebijaksanaan, otonomi tetapi tanggung jawab lebih sedikit; dan
- c) Bisnis kecil dan semi profesional: tanggung jawab penuh.
- d) Pekerjaan terampil membutuhkan pelatihan dan pendidikan khusus untuk menguasai keterampilan dan pengalaman tertentu.
- e) Pekerjaan semi terampil membutuhkan sedikit lebih banyak instruksi dan pelatihan, dan
- f) Pekerjaan yang tidak membutuhkan pelatihan atau pendidikan khusus dianggap tidak terampil.

e. Konsep Holland

Tujuan dari teori ini adalah untuk menggabungkan perspektif yang dianggap terlalu spesifik atau terlalu luas dengan yang lain. Holland mencoba menjelaskan keputusannya untuk bekerja dari perspektif lingkungan kerjanya, pertumbuhan pribadinya, dan interaksinya dengan lingkungan kerjanya.

Holland menyadari bahwa ada stereotip tentang pekerjaan, dan bahwa orang cenderung melihat pekerjaan berdasarkan stereotip tersebut berdasarkan pengalaman mereka dengan mereka yang memutuskan untuk bekerja. Oleh karena itu, dari sekian banyak pekerjaan yang ada di dunia, ada enam lingkungan kerja yang berbeda: realistik, intelektual, sosial, konvensional, bisnis, dan artistik.

2.4.4 Faktor yang Mempengaruhi Kemajuan Karir Karyawan

Menurut Siagian (2014), hal-hal berikut mempengaruhi kemajuan profesional seorang karyawan:

1. Prestasi kerja

Faktor paling penting dalam meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah prestasi mereka dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepada mereka. Jika

seorang karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik, sulit bagi mereka untuk diusulkan oleh atasannya untuk dipromosikan ke posisi atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2. Identifikasi oleh pihak lain

Orang-orang seperti atasan langsung dan pimpinan bagian, yang tahu bagaimana dan seberapa baik seseorang bekerja, bertanggung jawab untuk menentukan apakah seseorang layak untuk promosi.

3. Kesetiaan pada organisasi: Istilah ini mengacu pada keinginan seorang pekerja untuk terus bekerja untuk perusahaan mereka untuk jangka waktu yang lama.

4. Pembimbing dan sponsor: Pembimbing adalah orang yang membantu atau memberi saran kepada karyawan saat mereka mencoba berkembang dalam karir mereka. Di sisi lain, sponsor adalah seseorang di institusi pendidikan yang dapat memberi kesempatan kepada karyawan untuk berkembang dalam karir mereka.

5. Dukungan dari bawahan: Dukungan dari bawahan didefinisikan sebagai dukungan yang diberikan oleh bawahan mereka melalui pelaksanaan tugas manajer yang relevan.

6. Kesempatan untuk Bertumbuh: Ketika karyawan memiliki kesempatan untuk meningkatkan kemampuan mereka melalui pelatihan, kursus, atau pendidikan lanjutan, itu disebut sebagai kesempatan untuk bertumbuh.

7. Pengunduran diri: Salah satu jenis pengunduran diri adalah ketika seorang karyawan memilih untuk beralih ke program pendidikan lain yang akan membantu mereka berkembang dalam karir mereka.

2.4.5. Indikator Pengembangan Karir

Berikut ini adalah beberapa indikator pengembangan karir, menurut Veithzal Rivai (2010:44-145):

1. Prestasi kerja: Jika kinerjanya di bawah standar dan mengabaikan upaya pengembangan karir lainnya, bahkan tujuan karir paling sederhana tidak akan tercapai. Kemajuan karir biasanya bergantung pada kinerja dan prestasi.
2. Eksposur (Exposure) Eksposur menjadi jelas, yang diharapkan tetap setinggi mungkin. Dengan melakukan pekerjaan yang baik, Anda akan tahu apa yang diharapkan dari promosi, pemindahan, dan peluang kerja lainnya. Jika karyawan tidak diberitahu tentang peluang untuk mencapai tujuan profesional mereka, mereka mungkin tidak mengetahuinya.
3. Jaringan Kerja (Net Working): Hubungan pribadi antara karyawan satu sama lain dan kelompok profesional serta antara karyawan satu sama lain dapat membentuk jaringan kerja yang baik antara mereka dan kelompok profesional atau karyawan lainnya. Pada akhirnya, jaringan akan membantu pekerja maju dalam karir mereka.
4. Peluang untuk tumbuh (ekspansi) Karyawan harus diberi kesempatan untuk tumbuh. Ini termasuk mendapatkan pelatihan tambahan dan melanjutkan pendidikan. Ini akan memungkinkan karyawan mencapai tujuan profesional mereka.
5. Pembimbing dan sponsor: Banyak karyawan percaya bahwa mentor dapat membantu mereka berkembang dalam karir mereka. Sedarmayanti (2024:148) menyatakan bahwa berikut adalah beberapa metrik pengembangan karir:
 1. Kinerja kerja;
 2. Tindakan yang dikenal secara umum;
 3. Penghentian permintaan;
 4. Loyalitas organisasi;
 5. Pengajar dan pendukung

2.5 Kepemimpinan

2.5.1 Pengertian Kepemimpinan

Sebagian besar, kepemimpinan didefinisikan sebagai proses yang dilakukan seseorang untuk memiliki pengaruh yang kuat terhadap orang lain untuk memimpin, membuat struktur, dan membantu aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi.

Dalam bahasa Indonesia, "pemimpin" biasanya disebut sebagai penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, raja, dan sebagainya. Namun, istilah "memimpin" digunakan untuk menunjukkan bagaimana seseorang dapat mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara.

Kepemimpinan mencakup semua proses yang memengaruhi penentuan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan tersebut, dan memengaruhi perbaikan kelompok dan budayanya, menurut Rivai dan Mulyadi (2013:2). Namun, Sunyoto (2011:86) menyatakan bahwa pemimpin adalah individu dalam suatu kelompok atau organisasi yang memiliki pengaruh yang lebih besar pada orang lain. Pemimpin dapat menggunakan berbagai gaya kepemimpinan. Namun, seberapa efektif masing-masing gaya kepemimpinan pada akhirnya.

Menurut Rivai (2014:2), kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi, mendorong, dan mengarahkan tindakan seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu dalam situasi tertentu. Studi tentang kepemimpinan belum menemukan satu sifat yang dimiliki pemimpin yang sukses, tetapi penelitian telah menemukan beberapa sifat yang dimiliki banyak pemimpin yang sukses. Beberapa contohnya termasuk kemampuan untuk memecahkan masalah, pemahaman tentang masalah kelompok, kecerdasan, kemampuan untuk menerima tanggung jawab, keterampilan sosial, dan kesadaran akan diri dan lingkungan.

Berdasarkan definisi di atas, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mendorong, mempengaruhi, dan mengarahkan orang lain untuk bekerja sama dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.

2.5.2 Fungsi Kepemimpinan

Keadaan sosial yang mempengaruhi fungsi kepemimpinan terkait langsung dengan kehidupan kelompok atau instansi, yang menunjukkan bahwa para pemimpin berada di dalam keadaan tersebut dan bukan di luarnya. Kepemimpinan secara operasional melakukan lima peran utama, menurut Veitzhal Rivai (2013: 34):

- 1) Fungsi instruksi, fungsi komunikasi satu arah;
- 2) Tugas konsultasi, yang merupakan tugas komunikasi dua arah;
- 3) Fungsi partisipatif adalah ketika seorang pemimpin berusaha mendorong orang lain untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya.
- 4) Tugas delegasi, yaitu fungsi komunikasi dua arah
- 5) Fungsi pengendalian menunjukkan kemampuan kepemimpinan yang baik.

2.5.3 Pandangan tentang Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2024: 10), gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Bertindak sebagai pemimpin atas bawahannya atau pengikutnya dapat bermanfaat. Menurut Rivai (2014:272), gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai sekumpulan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, gaya kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai sekumpulan

sifat yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin tidak dapat memimpin anggotanya dengan cara atau gaya yang sama. Sebaliknya, mereka harus beradaptasi dengan anggotanya, memahami kekuatan dan kelemahan mereka, dan mengetahui bagaimana memanfaatkan kekuatan mereka untuk mengimbangi kelemahan mereka. Pemimpin mempengaruhi pengikutnya dengan gaya. Menurut Thoha (2012).

2.5.4 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2024:172), gaya kepemimpinan yang otoriter adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Otoriter: Ini adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin hanya bertanggung jawab untuk menetapkan kebijakan dan membuat keputusan; anggota staf tidak diizinkan untuk memberikan gagasan, umpan balik, atau pendapat mereka selama proses pengambilan keputusan.
2. Kepemimpinan Partisipatif: Kepemimpinan yang persuasif, menciptakan kerja sama yang sesuai, menumbuhkan kesetiaan, dan mendorong bawahan untuk berpartisipasi adalah semua contoh kepemimpinan partisipatif.
3. Kepemimpinan Delegatif: Bawahan sebagian besar diberi wewenang oleh pemimpin. Karena itu, karyawan memiliki kebebasan dan kebebasan untuk membuat keputusan sendiri saat bekerja.

Ada beberapa gaya kepemimpinan yang berbeda, menurut Rivai (2014:62):

1. Gaya Otokratis: Seorang pemimpin yang otokratis menganggap organisasi sebagai milik pribadi, menganggap

bawahan sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik, saran, atau pendapat orang lain, terlalu bergantung pada kekuatan formal, sering menggunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan, dan tetap mempertahankan kendali atas organisasi.

2. Tipe Militeristis: Seorang pemimpin militeristis memiliki karakteristik berikut saat memimpin bawahannya: mereka senang dengan formalitas yang berlebihan, mereka menyukai sistem perintah yang sering digunakan, mereka menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, mereka sulit menerima kritik, dan mereka menyukai upacara untuk berbagai situasi.
3. Pemimpin paternalistis: Menganggap bawahannya sebagai anak kecil, memberikan perlindungan dan inisiatif, dan seringkali bersikap maha tahu.
4. Pemimpin Karismatik Tipe: Mereka biasanya memiliki banyak pengikut karena daya tarik mereka. Namun, para pengikut seringkali tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut mereka.
5. Model Kepemimpinan Demokratis Menurut pengetahuan kepemimpinan, model demokratis adalah yang terbaik untuk organisasi modern. Kepemimpinan jenis ini berhasil karena beberapa atributnya. Mereka selalu menggerakkan bawahannya berdasarkan keyakinan bahwa manusia adalah makhluk yang paling mulia di dunia; selalu berusaha menyingkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi mereka sendiri; senang menerima kritik, saran, dan pendapat bawahannya; selalu mengutamakan kolaborasi untuk mencapai tujuan; dan dengan tulus memberikan kebebasan kepada bawahannya.

Kepemimpinan, menurut Gary Yukl (2009:8), adalah proses mendorong orang lain untuk memahami dan setuju dengan tugas apa yang harus dilakukan dan bagaimana tugas tersebut dapat diselesaikan secara efektif. Selain itu, kepemimpinan membantu upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Kemampuan untuk mempengaruhi semua kelompok untuk mencapai tujuan tersebut disebut kepemimpinan, menurut Robbins (2007:163).

Kepemimpinan, menurut Payaman (1999:261), adalah kemampuan mendorong orang-orang, terutama bawahan, untuk bekerja sama dan produktif untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Menurut Dubin (Wahjosumidjo, 1987:21), tindakan orang yang memegang kekuasaan dan membuat keputusan dikenal sebagai kepemimpinan. Kepemimpinan adalah langkah pertama yang menghasilkan pola interaksi kelompok yang konsisten dengan tujuan menyelesaikan masalah yang berkaitan, menurut Humphill (Wahjosumidjo, 1987:21). Menurut Stogdill (Wahjosumidjo, 1987:21), kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan. Dalam hal ini, kepemimpinan memungkinkan kelompok kepemimpinan untuk menginspirasi dan mendorong orang lain dengan cara yang berbeda dari paksaan (Wahjosumidjo, 1987:22). Menurut Stogdill (Wahjosumidjo, 1987:22-23), kepribadian seorang pemimpin terdiri dari sifat dan atribut yang menunjukkan keunggulan, dan sifat-sifat ini berdampak pada bawahannya. Kepemimpinan adalah hubungan antara kekuatan dan kekuasaan, menurut Stogdill (Wahjosumidjo, 1987:23).

Dengan kata lain, kepemimpinan adalah hubungan sekelompok orang, dan hubungan ini menunjukkan bagaimana seseorang atau sekelompok orang berperilaku karena otoritas atau kekuasaan yang dimiliki oleh orang yang memimpin. Menurut Stogdill (Wahjosumidjo, 1987:23), kepemimpinan adalah cara untuk mencapai tujuan, yang berarti

pemimpin memiliki program dan bertindak dengan anggota kelompok dengan cara atau gaya tertentu. Untuk mendorong, memotivasi, dan mengkoordinasikan organisasi untuk mencapai tujuan, kepemimpinan sangat penting. Menurut Stogdill (Wahjosumidjo, 1987:24), interaksi menciptakan kepemimpinan. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah dinamika sosial di mana orang-orang menyesuaikan satu sama lain. Kepemimpinan, menurut Terry (Wahjosumidjo, 1987:25), berarti mendorong orang lain untuk berusaha keras untuk mencapai tujuan kelompok.

Kepemimpinan, sebagaimana dijelaskan oleh Tennenbaum, Wischler, dan Massarik, merupakan suatu bentuk interaksi antara individu dalam suatu situasi tertentu yang terjadi melalui proses komunikasi dengan tujuan untuk mempengaruhi serta mengarahkan tindakan guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya (Wahjosumidjo, 1987:25). Sementara itu, Koontz dan O'Donnell (dalam Wahjosumidjo, 1987:25) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses di mana seorang individu mempengaruhi orang lain agar mereka berkontribusi dalam upaya pencapaian tujuan bersama. Perspektif lain dikemukakan oleh Blanchard (Wahjosumidjo, 1987:25), yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok untuk mengarahkan perilaku mereka dalam rangka mencapai suatu sasaran tertentu. Dalam hal ini, kepemimpinan bukan sekadar posisi atau jabatan, tetapi lebih kepada bagaimana seorang pemimpin mampu mengarahkan, membimbing, serta memberikan motivasi kepada individu maupun kelompok agar mereka dapat bekerja secara efektif dan selaras dengan tujuan organisasi.

Sadeli Samsudin (2009:287) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan seseorang tidak bersifat turun-temurun atau diwariskan dari generasi sebelumnya. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang unik, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk latar belakang,

pengalaman, serta kondisi lingkungan yang dihadapi. Dalam konteks ini, Rustom S. Davar (dalam Soetisna, 1999:30-44) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola perilaku yang dirancang sedemikian rupa untuk menyelaraskan kepentingan organisasi dengan kepentingan individu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Pendapat serupa dikemukakan oleh Edwin Flippo (dalam Soetisna, 1999:110), yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan bukanlah sesuatu yang muncul dengan sendirinya, melainkan terbentuk dari interaksi berbagai unsur yang cukup kompleks. Faktor-faktor yang membentuk gaya kepemimpinan ini mencakup karakter pribadi pemimpin, budaya organisasi, situasi yang dihadapi, serta hubungan dengan anggota tim. Oleh karena itu, kepemimpinan dalam suatu organisasi harus dipahami sebagai suatu proses dinamis yang terus berkembang seiring dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan organisasi, gaya kepemimpinan tidak lahir sendiri; itu terdiri dari hubungan beberapa unsur yang cukup kompleks, seperti:

$$LPA + F + S = LE$$

Dimana LE muncul sebagai kepemimpinan,

LPA adalah kualitas kepemimpinan, filosofi, atau kebijakan yang merupakan refleksi gaya kepemimpinan.

F dan S adalah jenis pengikutnya untuk situasi di mana kepemimpinan diterapkan.

Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai pola perilaku yang ditunjukkan oleh seorang individu dalam upaya mempengaruhi orang lain agar bertindak sesuai dengan apa yang diharapkan. Thoha (2001:49) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berkaitan erat dengan cara seorang pemimpin membentuk dan mengarahkan perilaku bawahannya. Sementara itu, menurut Mulyasa (2002:108), gaya kepemimpinan merupakan ciri khas dari seorang pemimpin dalam mempengaruhi

anggota timnya agar menjalankan tugas yang telah ditentukan sesuai dengan arah dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemimpin tersebut. Dengan demikian, gaya kepemimpinan mencerminkan bagaimana seorang pemimpin berinteraksi dengan bawahannya serta sejauh mana mereka mampu menginspirasi dan membimbing tim menuju pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu, gaya kepemimpinan juga sangat dipengaruhi oleh bagaimana seorang pemimpin bersikap terhadap anggota kelompoknya. Hersey dan Blanchard (1992:102) mengkaji lebih dalam tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dan efektivitas manajemen dalam organisasi. Mereka memperkenalkan konsep kepemimpinan situasional, yang menekankan pentingnya menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi serta kebutuhan bawahan. Berdasarkan konsep ini, mereka mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan utama, yaitu:

- 1) Gaya Instruksi (G1) – pemimpin memberikan arahan yang jelas dan spesifik serta mengontrol secara ketat pelaksanaan tugas bawahannya.
- 2) Gaya Konsultasi (G2) – pemimpin tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memberikan bimbingan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan anggota tim.
- 3) Gaya Partisipatif (G3) – pemimpin lebih banyak melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan dan memberikan mereka kebebasan dalam menyelesaikan tugas.
- 4) Gaya Delegasi (G4) – pemimpin memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas mereka secara mandiri.

Dengan adanya variasi gaya kepemimpinan ini, seorang pemimpin yang efektif harus mampu menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya

sesuai dengan tingkat kesiapan dan kebutuhan bawahan, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis

Hersey dan Blanchard menggambarkan konsep dasar kepemimpinan situasional berdasarkan kedewasaan dan kematangan bawahan, seperti yang ditunjukkan dalam kurva Normal:

1. Gaya Instruksi (G1): Gaya kepemimpinan ini menekankan pentingnya perintah, instruksi, serta pengarahan yang jelas dalam pelaksanaan tugas. Pemimpin dengan gaya ini cenderung memberikan instruksi yang sangat spesifik mengenai peran serta tanggung jawab yang harus dijalankan oleh bawahannya. Selain itu, pemimpin menjalankan pengawasan yang ketat terhadap kinerja timnya untuk memastikan bahwa tugas dilaksanakan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dalam pendekatan ini, pemimpin memiliki kendali penuh atas pengambilan keputusan serta penyelesaian masalah, sementara bawahan hanya berperan sebagai pelaksana tanpa diberikan ruang untuk berinisiatif. Komunikasi dalam gaya kepemimpinan ini bersifat satu arah, di mana pemimpin mendominasi proses komunikasi tanpa adanya keterlibatan aktif dari bawahannya. Oleh karena itu, pendekatan ini sering dikaitkan dengan gaya kepemimpinan yang otoriter, di mana pemimpin memiliki kewenangan mutlak dalam organisasi.
2. Gaya Konsultasi (G2): Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin masih memberikan arahan yang cukup jelas dan mendetail kepada bawahannya, namun dengan pendekatan yang lebih fleksibel dibandingkan gaya instruksi. Pemimpin mulai memperhatikan aspek hubungan interpersonal dengan timnya, sehingga interaksi antara atasan dan bawahan menjadi lebih dinamis. Oleh karena itu, gaya ini disebut sebagai gaya konsultasi, karena pemimpin tidak hanya memberikan petunjuk, tetapi juga mulai berperan sebagai pembimbing yang menyediakan dukungan serta konsultasi kepada bawahan. Komunikasi dalam gaya ini bersifat dua arah, memungkinkan bawahan

untuk lebih aktif dalam menyampaikan ide atau pendapatnya. Meskipun pemimpin memberikan ruang bagi bawahannya untuk menyampaikan masukan, keputusan akhir tetap berada di tangan pemimpin, sehingga otoritas pengambilan keputusan masih terpusat.

3. Gaya Partisipatif (G3): Pemimpin dengan gaya kepemimpinan partisipatif lebih banyak menerapkan komunikasi dua arah dalam interaksi dengan timnya. Dalam pendekatan ini, baik pemimpin maupun bawahan memiliki peran yang lebih seimbang dalam proses pengambilan keputusan serta penyelesaian masalah. Pemimpin memberikan kepercayaan penuh kepada bawahannya untuk terlibat dalam perumusan kebijakan serta penyelesaian tugas yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan kata lain, karyawan diberikan kebebasan yang lebih besar untuk berkontribusi secara aktif dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Pendekatan ini didasarkan pada keyakinan bahwa karyawan memiliki kompetensi serta kapasitas untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka. Dengan demikian, hubungan kerja dalam organisasi menjadi lebih kolaboratif, di mana setiap individu memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas dalam mencapai keberhasilan bersama.
4. Gaya Delegasi (G4): Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin menempatkan kepercayaan penuh kepada bawahannya dengan cara mendelegasikan tanggung jawab kepada mereka. Pemimpin dengan gaya delegasi meyakini bahwa bawahannya memiliki kapasitas serta kompetensi yang cukup untuk melaksanakan tugas tanpa harus diberikan instruksi yang terlalu rinci. Dengan memberikan tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan, pemimpin tidak hanya mendorong mereka untuk menjadi lebih mandiri, tetapi juga membantu dalam proses aktualisasi diri. Dalam gaya kepemimpinan ini, bawahan memiliki kendali yang lebih luas atas bagaimana mereka menyelesaikan tugasnya, tanpa intervensi langsung dari atasan. Pendekatan ini

mendorong bawahan untuk meningkatkan rasa percaya diri serta inisiatif dalam mengambil keputusan, yang pada akhirnya dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inovatif dan produktif.

Konsep dasar dalam berbagai gaya kepemimpinan ini menyoroti dua aspek utama yang sering diterapkan oleh pemimpin dalam hubungannya dengan bawahannya, yaitu tindakan yang memberikan dukungan serta perilaku yang berfungsi sebagai motivasi. Perilaku yang bersifat mengarahkan tercermin dalam komunikasi satu arah, di mana pemimpin secara eksplisit menetapkan tugas yang harus dilakukan, kapan serta di mana tugas tersebut harus dilaksanakan, serta memberikan pengawasan ketat dalam pelaksanaannya. Sementara itu, perilaku mendukung lebih berfokus pada bagaimana pemimpin membimbing bawahannya dalam memahami serta melaksanakan tugas mereka dengan optimal.

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi serta mengarahkan bawahannya agar mereka dapat menyelaraskan kepentingan pribadi dengan kepentingan organisasi. Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan tidak hanya bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan, tetapi juga pada bagaimana mereka membangun hubungan kerja yang harmonis serta mendukung pertumbuhan dan perkembangan sumber daya manusia dalam organisasi..

2.5,5. Teori Kepemimpinan

Beberapa teori kepemimpinan adalah sebagai berikut: Ada banyak teori yang membahas bagaimana atau mengapa seseorang menjadi pemimpin:

1. Teori Great Man: Kepemimpinan didefinisikan sebagai bakat alami. Teori yang dikemukakan oleh Bennis dan Nanus (1990) menyatakan bahwa pemimpin dilahirkan, bukan diciptakan.
2. Teori Sifat (Karakteristik) Kepribadian: Menurut Call dan Lombardo (1983), keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat fisik dan psikologisnya. Seseorang hanya dapat menjadi pemimpin jika memiliki sifat-sifat yang diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin.
3. Teori Perilaku—Teori Perilaku menyatakan bahwa keberhasilan seorang pemimpin bergantung pada bagaimana mereka berperilaku saat melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan. Mc Gregor (1983) mengusulkan gagasan perilaku yang disebut "X" dan "Y".
4. Teori Kontingensi, atau Teori Situasional: Menurut Fiedler dalam Kreitner dan Kiniki (1989), ada tiga dimensi situasi yang dihadapi seorang pemimpin: (1) hubungan antara pemimpin dan anggota, (2) tingkat susunan tugas, dan (3) posisi kekuasaan pemimpin.

2.5.6. Indikator Kepemimpinan:

Menurut Yukl (2015:3) ada sejumlah metrik yang menunjukkan kepemimpinan:

1. Kemampuan untuk membuat keputusan: Analisis menyeluruh dari berbagai opsi dan pilihan terbaik adalah cara untuk membuat keputusan.
2. Kemampuan untuk mendorong orang lain, Untuk mencapai tujuan, anggota organisasi rela menghabiskan waktu, tenaga, dan pikiran mereka untuk melakukan segala tanggung jawab dan kewajiban mereka sebaik mungkin.

3. Kemampuan Komunikasi: Kemampuan untuk berkomunikasi dengan orang lain dengan cara yang memungkinkan orang lain untuk memahami apa yang disampaikan.
4. Kemampuan untuk mengontrol bawahan: Seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi dan mendorong bawahannya untuk mengikutinya.
5. Tanggung Jawab: Seorang pemimpin harus bertanggung jawab kepada orang-orang di bawahnya.
6. Kemampuan untuk mengendalikan emosinya Sangat penting untuk mencapai kebahagiaan.

2.6 Kinerja

2.6.1 Pengertian Kinerja

Menurut Wibowo (2014:70), kinerja dapat didefinisikan sebagai proses dan hasil pekerja. Kinerja adalah proses pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Meskipun demikian, hasil pekerjaan menunjukkan hasilnya. Menurut Kasmir (2024:182), kinerja "merupakan hasil kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu."

Selain itu, menurut Mulyadi (2015:63), "kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tanggung jawabnya." Kinerja, menurut Fahmi (2024:137), adalah hasil yang dihasilkan oleh suatu organisasi selama periode waktu tertentu, terlepas dari apakah organisasi tersebut berfokus pada keuntungan atau nonprofit. Secara lebih tegas, Amstrong dan Baron menyatakan bahwa tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan kontribusi ekonomi sangat terkait dengan kinerja.

Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja seseorang yang diukur berdasarkan kuantitas dan kualitas yang dicapainya saat melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya.

2.6.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Wibowo (2014:86), ada tujuh (tujuh) komponen yang mempengaruhi kinerja. Harsey, Blanchard, dan Johnson menjelaskan bagaimana masing-masing dari ketujuh komponen ini berkorelasi satu sama lain:

1. Tujuan adalah situasi yang berbeda yang seseorang secara aktif mencari atau rencana untuk dicapai. Tujuan bukanlah keinginan atau kebutuhan; sebaliknya, tujuan adalah untuk memperbaiki keadaan di masa depan. Oleh karena itu, tujuan menunjukkan ke mana kinerja perlu dibawa.
2. Standar: Standar sangat penting karena mereka menunjukkan kapan suatu tujuan dapat dicapai dan seberapa mungkin tujuan tersebut dapat dicapai. Tanpa standar, sangat sulit untuk mengetahui kapan suatu tujuan akan tercapai.
3. Umpan balik: Umpan balik, standar, dan tujuan berhubungan satu sama lain. Umpan balik menunjukkan kemajuan dalam mencapai tujuan standar dalam hal kualitas dan kuantitas. Umpan balik sangat penting ketika berbicara tentang "tujuan sebenarnya" atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh karyawan dianggap penting dan berharga. Umpan balik adalah masukan yang digunakan untuk mengevaluasi kemajuan kinerja, standar kerja, dan pencapaian tujuan. Umpan balik memungkinkan evaluasi kinerja dan upaya perbaikan.
4. Alat atau sarana: Sumber daya yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan disebut alat atau sarana. Mereka membantu mencapai tujuan. Alat tidak mungkin digunakan untuk melakukan pekerjaan. Tanpa alat, tugas-tugas tertentu tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan dengan cara yang seharusnya.

5. Kemampuan: Kinerja bergantung pada kemampuan. Kompetensi adalah kemampuan seseorang untuk menjalankan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi juga memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang relevan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
6. Motivasi: Dorongan yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu disebut motivasi. Untuk mendorong karyawan, manajer memberikan pengakuan dan insentif, menetapkan tujuan yang sulit, menetapkan standar yang dapat diakses, meminta umpan balik, dan memberikan kebebasan melakukan pekerjaan, termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan, dan menghapus tindakan yang mengintensifkan pekerjaan.
7. Peluang: Pekerja harus diberi kesempatan untuk menunjukkan kemampuan mereka. Dua faktor yang mengurangi peluang untuk berprestasi adalah ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

2.6.3 Teori Kinerja

Teori kinerja dan teori atribusi atau harapan adalah dasar penelitian ini. Dalam hal ini, teori tentang kinerja, juga disebut sebagai "pekerjaan prestasi", adalah teori psikologi tentang bagaimana seseorang bertindak di tempat kerja untuk mencapai tujuan yang diinginkannya. Menurut As'ad dalam I Gede Sudha Cahyana dan I Ketut Jati (2017), sifat seseorang memengaruhi kinerjanya di tempat kerja. Selain itu, orang yang sama dapat bekerja dengan cara yang berbeda dalam berbagai situasi. Ini menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua komponen utama: faktor individu dan faktor situasi.

Teori kontribusi berbicara tentang upaya untuk memahami apa yang menyebabkan perilaku kita dan orang lain. Teori atribusi, diciptakan oleh Fritz Heider (1958) untuk menjelaskan perilaku individu. Teori ini

membahas bagaimana menjelaskan mengapa seseorang berperilaku seperti itu (Luthans dalam Menezes, 2008), yang ditentukan apakah itu dari dalam atau dari luar. mengamati perilaku seseorang berdasarkan apakah itu berasal dari sumber internal (seperti kemampuan, pengetahuan, atau upaya) atau sumber eksternal (seperti nasib baik, peluang, dan lingkungan). Perilaku yang disebabkan secara internal adalah perilaku yang dianggap dapat dikendalikan secara pribadi oleh orang yang bersangkutan. Penyebab perilaku secara eksternal disebut sebagai penyebab luar atau terpaksa berperilaku karena situasi (Robbins, 1996).

Dalam hal ini, teori tentang kinerja, juga disebut sebagai "pekerjaan prestasi", adalah teori psikologi tentang bagaimana seseorang bertindak di tempat kerja untuk mencapai tujuan yang diinginkannya. Dalam teori kinerja, budaya organisasi berfungsi sebagai faktor situasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Membangun budaya yang kuat dapat membantu bisnis berkembang (Robbins, 1996). Salah satu cara untuk mengubah budaya adalah dengan mengubah cara manajemen bertindak; membuat sejarah, simbol, kebiasaan, dan keyakinan baru yang sesuai dengan budaya; memilih, mempromosikan, dan mendukung karyawan; mengubah sistem penghargaan sesuai dengan nilai-nilai baru; menggantikan aturan tidak tertulis dengan aturan formal; dan mengacak subbudaya melalui rotasi jabatan dan peningkatan kerja kelompok.

2.6.4 Indikator Kinerja:

Menurut Kasmir (2024: 208-210), ada enam indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja seorang karyawan.

1. Kualitas (mutu), yang merupakan tingkat di mana proses atau hasil suatu pekerjaan hampir sempurna.

2. kuantitas, juga dikenal sebagai "jumlah", yang dapat digunakan untuk mengevaluasi seberapa baik seseorang bekerja.
3. Waktu (jangka waktu) Ada batas waktu untuk menyelesaikan jenis pekerjaan tertentu.
4. Kerja sama antar karyawan: Ini adalah ukuran seberapa baik seorang karyawan dapat mengembangkan niat baik, kerja sama, dan penghargaan antara satu sama lain.
5. Penekanan pada biaya: Sebelum melakukan operasi apa pun, rencanakan biayanya.
6. Pengawasan: Pengawasan akan membuat karyawan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaan mereka dan akan memudahkan penyelesaian masalah cepat.

2.7 Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini dilakukan dalam upaya untuk mengidentifikasi persamaan dan perbedaan antara penelitian yang dilakukan saat ini dan penelitian sebelumnya. Hasil penelitian sebelumnya disajikan secara menyeluruh dalam tabel 2.1 di bawah ini, yang merangkum argumentasi penelitian sebelumnya dibandingkan dengan metode dan teknik analisis untuk masing-masing variabel dan dimensi yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel.1 Penelitian Terdahulu

NO	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
.					

1.	Desi Permata Sari dan Yekici Candra. (2020).	Pengaruh Pengembangan Karir, Self Efficacy, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.	Pengembangan Karir (X_1) Self Efficacy (X_2) Motivasi Kerja (X_3) Kinerja Karyawan (Y).	Uji t, Uji F dan Uji R^2 .	1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel Pengembangan Karir terhadap variabel Kinerja Karyawan. 2. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan variabel Self Efficacy terhadap variabel Kinerja Karyawan. 3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel Motivasi Kerja terhadap variabel Kinerja Karyawan. 4. Secara bersama-sama terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel
					Pengembangan Karir, Self Efficacy dan Motivasi Kerja terhadap variabel Kinerja Karyawan pada Karyawan.

2.	M. Harlie. (2011).	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan/ti Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan.	Disiplin Kerja (X_1) Motivasi (X_2) Pengembangan Karir (X_3) Kinerja (Y).	Regresi linier berganda	1. Disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karier berpengaruh nyata secara parsial terhadap kinerja Karyawan/ti. 2. secara bersama variabel bebas yang terdiri dari disiplin kerja, motivasi, dan pengembangan karier berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu kinerja Karyawan/ti.
----	--------------------	---	--	-------------------------	---

NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
-----	------	------------------	---------------------	-------------------	------------------

					3. Variabel disiplin kerja merupakan variabel bebas yang dominan mempengaruhi variabel terikat yaitu kinerja Karyawan/ti Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan.
3.	Faustyna dan Jumani. (2015).	Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan.	Pengembangan Karir (X_1) Disiplin Kerja (X_2) Kinerja (Y).	Regresi linier berganda.	1. Ada pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap Kinerja karyawan . 2. Ada pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap Kinerja karyawan .

					3. Ada pengaruh signifikan pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap Kinerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) I Medan.
4.	Gainer Frisky Lakoy. (2013).	Motivasi Kerja, Kompensasi, Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan/ti Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara.	Motivasi Kerja (X_1) Kompensasi (X_2) Pengembangan Karir (X_3) Kinerja (Y).	Regresi linier berganda.	1.

NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
5.	Aisyah, M. Risal, dan Muhammad Kasran. (2019).	Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Air Minum Tirta Mangkaluku Kota Palopo.	Pengembangan Karir (X_1) Motivasi (X_2) Kinerja (Y).	Regresi linier berganda.	1. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan

					terhadap kinerja karyawan. 3. Secara simulatan (keseluruhan) pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Eko Boedhi Santoso, Shinta Maharani Trivena, dan Nilawati Fiernaningsih. (2019).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Matahari Department Store Malang Town Square.	Gaya Kepemimpinan (X_1) Motivasi (X_2) Kinerja (Y).	Regresi linier berganda.	1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Ratna Firda dan Asmara Indahingwati. (2019).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia.	Gaya Kepemimpinan (X_1) Disiplin Kerja (X_2) Motivasi (X_3) Kinerja (Y).	Regresi linier berganda.	1. Secara simultan dan parsial menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

					kinerja karyawan. 2. Variabel disiplin kerja sebagai variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan.
8	Ahmad Nurdin, Abd. Qodir Djaelani, dan A.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan	Gaya Kepemimpinan (X_1) Pengembangan Karir (X_2) Lingkungan Kerja (X_3)	Regresi linier berganda.	1. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
	Agus Priyono. (2017).	Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang).	Kinerja (Y).		2. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. 3. Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang.

9	Rika Sugiyarti, Maya Ida Kesumawatie, dan Sri Rahayu. (2019).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Miniso Internasional Company Wilayah Supermall Pakuwon Surabaya.	Gaya Kepemimpinan (X ₁) Motivasi (X ₂) Pengembangan Karir (X ₃) Kinerja (Y).	Regresi linier berganda.	Gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan, motivasi, dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Miniso Internasional Company Wilayah Supermall Pakuwon Surabaya.
---	---	---	--	--------------------------	--

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini merupakan bagian terakhir dari rangkuman semua tindakan yang dilakukan dalam penelitian, mulai dari pengumpulan dan pengolahan data hingga analisis dan penyajian data.

B. Objek Penelitian:

Tindakan awal dalam penelitian meliputi pemeriksaan dan pemilahan hasil jawaban dari 30 responden dari seluruh lembar isi kuesioner. Sebelum melakukan analisis lebih lanjut terhadap temuan penelitian, instrumen penelitian harus diuji dengan uji validitas dan reliabilitas.

Sumber daya manusia merupakan elemen paling krusial dalam sebuah organisasi, di mana karyawan perusahaan dianggap sebagai aset utama yang menentukan keberhasilan operasional serta pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu memberikan perhatian khusus terhadap kompetensi, keterampilan, serta potensi yang dimiliki oleh setiap karyawan. Dengan memahami kemampuan individu dalam perusahaan, organisasi dapat mengembangkan strategi yang tepat untuk meningkatkan produktivitas serta daya saing di lingkungan kerja.

Kinerja karyawan sendiri dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja yang diukur berdasarkan kualitas dan kuantitas tugas yang diselesaikan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Untuk meningkatkan kinerja tersebut, perusahaan perlu memahami bagaimana pemimpin dalam organisasi memperlakukan karyawan serta memastikan bahwa mereka terus mendapatkan motivasi yang cukup untuk mencapai performa terbaiknya. Dukungan dari pimpinan, baik dalam bentuk kebijakan yang mendorong perkembangan karir maupun lingkungan kerja yang kondusif, menjadi faktor kunci dalam mendorong peningkatan kinerja individu dalam organisasi.

Dalam penelitian ini, peneliti mengembangkan sebuah model penelitian guna mengukur faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Model tersebut menunjukkan bahwa variabel

pengembangan karir (X1) serta gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Dalam penelitian ini, motivasi kerja, pengembangan karir, dan gaya kepemimpinan dikategorikan sebagai variabel independen (bebas), sementara kinerja karyawan berperan sebagai variabel dependen (terikat). Dengan model ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor utama yang mempengaruhi produktivitas dan efektivitas karyawan dalam suatu organisasi.

Berdasarkan penjelasan tentang rumusan masalah, kita dapat mengidentifikasi efek dari variabel yang diteliti sebagai berikut:

1. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja:

Hasibuan (2012) menjelaskan bahwa motivasi merupakan faktor utama yang mendorong, menggerakkan, dan mempertahankan perilaku individu agar mereka bekerja dengan penuh semangat dan usaha yang maksimal dalam mencapai hasil terbaik. Motivasi menjadi semakin penting dalam lingkungan kerja, terutama ketika manajer memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada karyawan untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik serta mencapai target organisasi. Dengan adanya dorongan yang tepat, karyawan akan lebih termotivasi untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja mereka.

Penelitian yang dilakukan oleh Parmin (2017:96-112) menggunakan metode survei dengan kuisioner yang disebarkan kepada karyawan YANTEK di Unit PT PLN Rayon Kebumen. Studi ini melibatkan 95 responden, dan data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Faktor motivasi kerja berperan sebagai pendorong utama yang membantu karyawan dalam meningkatkan performa mereka. Selain itu, peran

kepemimpinan sangat diperlukan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta memberikan dorongan kepada karyawan untuk bekerja lebih produktif. Peningkatan motivasi dapat dicapai melalui berbagai aspek, seperti pemberian insentif finansial, kesempatan pengembangan karir, serta peluang promosi jabatan bagi karyawan yang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi. Dengan demikian, motivasi kerja yang dikelola dengan baik akan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara maksimal.

2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja

Robbins (1996) mendefinisikan pengembangan karir sebagai suatu pendekatan sistematis yang diterapkan oleh organisasi untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan, kompetensi, dan pengalaman yang memadai untuk menunjang tugas mereka. Pengembangan karir yang efektif sangat penting bagi perusahaan karena dapat menjaga tingkat produktivitas karyawan serta mendorong mereka untuk terus berusaha mencapai performa terbaiknya. Dengan adanya sistem pengelolaan karir yang baik, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan menghindarkan karyawan dari rasa frustrasi yang dapat berdampak negatif terhadap produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Beberapa penelitian sebelumnya juga menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara pengembangan karir dan peningkatan kinerja karyawan. Studi yang dilakukan oleh M. Harlie (2011), Felicia Dwi Wibowo (2006), serta Gainer Frisky Lakoy (2013) menemukan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika organisasi memberikan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan diri, baik melalui pelatihan, pendidikan lanjutan, maupun kesempatan

promosi, maka karyawan cenderung akan lebih loyal, termotivasi, serta lebih produktif dalam bekerja.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Yukl (dalam Sunyoto, 2011) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses di mana seorang pemimpin memberikan arahan, membimbing, serta memotivasi individu maupun kelompok agar mereka dapat memahami tugas yang harus dilakukan dan melaksanakannya secara efektif. Selain itu, kepemimpinan juga merupakan proses yang bertujuan untuk membantu individu dalam mencapai tujuan bersama dengan menciptakan sinergi dalam organisasi. Kepemimpinan yang efektif akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan semangat serta membangun lingkungan kerja yang harmonis.

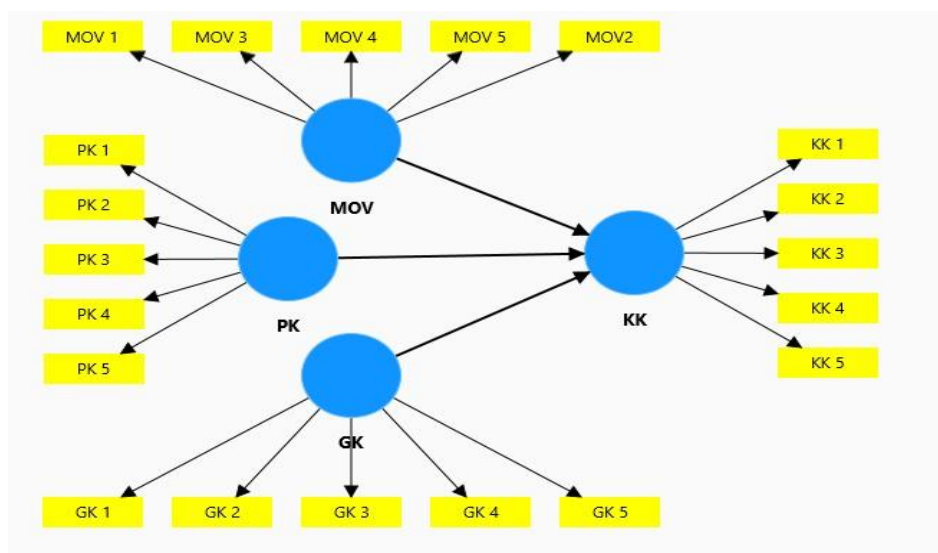
Penelitian yang dilakukan oleh Profita et al. (2017:142) yang berfokus pada Dinas Pemerintahan Desa (PEMDES) di Kabupaten Lumajang menggunakan metode survei dengan kuisioner sebagai alat pengumpulan data. Sampel penelitian ini terdiri dari 80 responden, dan data yang diperoleh dianalisis menggunakan metode analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di lingkungan pemerintahan desa. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan rasa percaya diri, keterlibatan, loyalitas, serta motivasi internal bagi para bawahan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mampu menerapkan strategi kepemimpinan yang sesuai agar dapat mengoptimalkan potensi bawahannya serta memastikan pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Thoha (2003), gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai seperangkat norma perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam upaya mempengaruhi perilaku bawahannya. Gaya

kepemimpinan mencerminkan bagaimana seorang pemimpin membangun kepercayaan dengan timnya serta menciptakan mekanisme kerja yang kolaboratif untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Seorang pemimpin yang baik tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga mendukung dan memberdayakan bawahannya agar dapat berkembang dan bekerja dengan maksimal.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Narita, R. Yolla Permata (2008), Regina Aditya Reza (2010), dan Sarita Permata Dewi (2012) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, meningkatkan produktivitas karyawan, serta mempercepat pencapaian tujuan organisasi.

Gambar 3.1 menunjukkan kerangka konseptual berdasarkan penjelasan sebelumnya yang berkaitan dengan variabel penelitian ini:



Gambar.1. Kerangka Berfikir

3.0 Hipotesis Penelitian

Hipotesis Menurut Winarno (1990:32), pengertian Hipotesis adalah sebagai berikut: Hipotesis adalah kesimpulan, tetapi belum tentu benar; Hipotesis adalah solusi temporer untuk masalah penelitian sampai buktinya tersedia. Hipotesis berikut diajukan terkait dengan masalah yang disebutkan di atas:

- a. Hipotesis Mayor: "Terdapat pengaruh yang signifikan dari motivasi, pengembangan karier, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan"
- b. Hipotesis Minor: "Dalam penelitian ini :
 - H1: Motivasi berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
 - H2: Pengembangan karir berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
 - H3: Gaya kepemimpinan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
 - H4: Pengembangan karir

3.3 Berdasarkan pendapat para ahli dan sintesis konsep tentang Gaya Kepemimpinan,

Sebagaimana telah dibahas dalam Bab II, konsep gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai pola perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya agar melaksanakan tugas sesuai dengan arah yang telah ditetapkan oleh pemimpin tersebut. Gaya kepemimpinan terbentuk dari bagaimana seorang pemimpin bertindak dalam mengarahkan serta memotivasi anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Sementara itu, berdasarkan definisi operasional yang dijelaskan dalam Bab II, gaya kepemimpinan merujuk pada pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahannya agar dapat menyelaraskan kepentingan organisasi guna mencapai tujuan bersama. Efektivitas gaya kepemimpinan ini dapat diukur melalui beberapa indikator, di antaranya tingkat kepercayaan antara pemimpin dan bawahan, penghargaan terhadap ide atau pendapat bawahan, perhatian terhadap perasaan karyawan, serta kepedulian terhadap kenyamanan dalam lingkungan kerja. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik, diharapkan hubungan kerja antara pemimpin dan timnya dapat berjalan harmonis dan produktif.

Dengan mengacu pada definisi konseptual dan operasional yang telah dijelaskan sebelumnya, maka indikator dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai variabel-variabel yang mencerminkan gaya kepemimpinan. Indikator-indikator tersebut meliputi:

- 1) Tingkat kepercayaan antara pemimpin dan bawahan, yang menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kondusif.
- 2) Apresiasi terhadap ide dan gagasan bawahan, yang mendorong partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan.
- 3) Kepedulian terhadap perasaan bawahan, yang mencerminkan empati dan dukungan pemimpin dalam membangun hubungan kerja yang positif.
- 4) Perhatian terhadap kenyamanan kerja karyawan, yang meliputi kondisi fisik dan psikologis di lingkungan kerja.
- 5) Pertimbangan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan dalam menjalankan tugasnya, sehingga mereka dapat bekerja secara lebih optimal dan termotivasi.
- 6) Pengakuan atas status profesional bawahan secara adil dan proporsional, yang memberikan rasa penghargaan serta meningkatkan loyalitas terhadap organisasi.

Dengan adanya indikator-indikator ini, penelitian dapat lebih terarah dalam mengukur bagaimana gaya kepemimpinan berkontribusi terhadap efektivitas dan kinerja karyawan.

B. Definisi Konseptual, Operasional, dan Indikator Variabel Kinerja Karyawan/ti (Y)

1. Definisi Konseptual:

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan tingkat efisiensi serta efektivitas yang optimal. Konsep ini telah dijelaskan dalam Bab II sebagai ukuran keberhasilan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi.

2. Definisi Operasional:

Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai pencapaian hasil kerja yang diperoleh oleh individu atau kelompok dalam menjalankan tugasnya guna mencapai tujuan organisasi. Kinerja ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti motivasi, kompetensi, serta kesempatan yang diberikan dalam lingkungan kerja. Pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan aspek kemampuan individu, ketepatan dalam penyelesaian tugas, tingkat objektivitas dalam pelaksanaan pekerjaan, serta luasnya cakupan tanggung jawab yang diemban oleh karyawan.

3. Indikator Penelitian:

Berdasarkan definisi konseptual dan operasional di atas, variabel kinerja karyawan dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator berikut:

- a. **Kemampuan**, yaitu tingkat keterampilan dan kompetensi karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

- b. **Ketepatan dan objektivitas**, mencerminkan akurasi serta keadilan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar organisasi.
- c. **Ruang lingkup tugas**, yang mengacu pada kompleksitas dan tanggung jawab pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan.
- d. **Ketepatan waktu**, yaitu sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

Dengan indikator-indikator ini, kinerja karyawan dapat dianalisis secara lebih terukur dan sistematis dalam konteks penelitian ini.

B. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

1. Populasi

Populasi dalam sebuah penelitian mencakup seluruh anggota kelompok yang memiliki karakteristik yang telah ditentukan, baik berupa individu, objek, maupun peristiwa tertentu. Sugiyono (2006:89) mendefinisikan populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki karakteristik serta kualitas spesifik yang telah ditetapkan oleh peneliti sebagai objek kajian, dengan tujuan untuk dianalisis dan diambil kesimpulan.

Dalam penelitian ini, populasi yang menjadi objek kajian terdiri dari 30 karyawan PT Indo HR-SDM Profesional Nasional. Karyawan tersebut dikelompokkan ke dalam empat kategori jabatan atau golongan, sebagaimana disajikan dalam tabel berikut:

Populasi ini mencerminkan keseluruhan tenaga kerja yang menjadi fokus penelitian, dengan masing-masing golongan mewakili tingkat jabatan serta peran yang berbeda dalam perusahaan.

2. Sampel Populasi

Dalam penelitian ideal, seluruh populasi sebaiknya dijadikan objek penelitian. Namun, karena adanya keterbatasan waktu, biaya, dan tenaga, penelitian ini menggunakan sampel sebagai representasi dari populasi. Sugiyono (2006:90) mendefinisikan sampel sebagai bagian dari populasi yang memiliki karakteristik tertentu dan dapat mewakili keseluruhan populasi dalam penelitian. Berdasarkan tabel penentuan jumlah sampel yang dikembangkan oleh Isaac dan Michael dengan tingkat kepercayaan sebesar 5%, diperoleh jumlah sampel sebanyak 30 orang (Sugiyono, 2006:99)

3. Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menerapkan metode proporsional stratifikasi acak dalam pengambilan sampel. Teknik ini dilakukan dengan memilih sampel secara acak dari populasi yang telah dikelompokkan ke dalam beberapa strata. Namun, dalam penelitian ini, pembagian sampel dilakukan dengan tingkat proporsi yang kurang seimbang. Meskipun demikian, pendekatan ini tetap memungkinkan representasi yang cukup akurat terhadap populasi yang diteliti.

D. Instrumen Penelitian

Metode likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu tentang peristiwa atau gejala sosial yang telah ditentukan oleh peneliti. Skala ini dibagi menjadi dimensi, yang kemudian dibagi lagi menjadi sub variabel, dan akhirnya dibagi lagi menjadi indikator. Selanjutnya, indikator yang diukur ini digunakan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen, yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Setiap jawaban dihitung dengan menggunakan pernyataan sikap yang positif (jawaban +) atau negatif (jawaban -), yang diberi nilai dari 1 hingga 5. Berikut adalah contoh dari skala ini:

Skala Pengukuran Variabel

Alternatif Pilihan	Positif	Negatif
Sangat Setuju	5	1
Setuju	4	2
Cukup Setuju	3	3
Tidak Setuju	2	4
Sangat Tidak Setuju	1	5

Sumber : Skala Pengukuran Variabel Penelitian Ridwan, 2003:

F. Kisi-Kisi Instrumen

Karena terdapat berbagai faktor yang dapat mempengaruhi variabel yang akan diteliti, maka perlu adanya konstruksi yang menjelaskan definisi konseptual dan operasional dari setiap variabel tersebut. Oleh karena itu, variabel yang menjadi objek penelitian harus dibatasi berdasarkan faktor-faktor tertentu agar dapat diukur secara sistematis. Faktor-faktor ini kemudian diterjemahkan ke dalam butir-butir pertanyaan yang akan digunakan sebagai instrumen penelitian dalam bentuk kuesioner. Sebelum dilakukan uji validasi, kisi-kisi instrumen disusun berdasarkan jumlah pertanyaan yang bersifat positif (+) maupun negatif (-), sehingga dapat mengukur variabel penelitian secara lebih akurat.

Tabel 2
Kisi-kisi instrumen
Variabel Motivasi (X₁)

No	Indikator	Positif	Negatif	Jumlah
1	Motif	1,2,3	4	4
2	Harapan	5,6,7	8	4
3	Insentif	9,10,11	12	4

	Jumlah	9	3	12
--	---------------	----------	----------	-----------

Tabel 3
Kisi-kisi instrumen
Variabel Gaya Kepemimpinan (X₂)

No	Indikator	Positif	Negatif	Jumlah
1.	Iklim saling mempercayai	13,14,15	16	4
2.	Penghargaan terhadap ide bawahan	17,18,19	20	4
3.	Memperhitungkan perasaan para bawahan	21,22,23	24	4
4.	Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan	25,26,27	28	4
No	Indikator	Positif	Negatif	Jumlah
5	Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugastugas yang dipercayakan padanya	29,30,31	32	4
6	Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional	33,34,35	36	4
	Jumlah	18	6	24

Tabel 4
Kisi-kisi instrumen
Variabel Kinerja Karyawan/ti (Y)

No	Indikator	Positif	Negatif	Jumlah
1.	Kemampuan	37,38,39	40	4
2.	Ketepatan dan objektivitas	41,42,43	44	4

3.	Ruang lingkup tugas	45,46,47	48	4
4.	Ketepatan waktu	49,50,51	52	4
	Jumlah	12	4	16

G. Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Pada penelitian ini, beberapa faktor yang dianggap memiliki hubungan dengan kinerja karyawan dan beberapa variabel yang telah ditentukan sebelumnya dipelajari. Data yang telah dikumpulkan untuk penelitian ini kemudian dianalisis melalui beberapa proses yang dijelaskan berikut:

1. Pengujian keandalan instrumen

a. Uji Validitas:

Uji validitas bertujuan untuk menilai sejauh mana suatu instrumen mampu mengukur objek penelitian dengan akurat. Burhan Nurgiyantoro et al. (2002) menjelaskan bahwa uji validitas berkaitan dengan pengujian item-item dalam kuesioner guna memastikan bahwa instrumen yang digunakan benar-benar relevan dengan penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian ini, analisis dilakukan menggunakan teknik korelasi produk-moment (r) untuk menguji hubungan antara variabel-variabel yang diuji. Suatu instrumen dianggap valid apabila nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Sebaliknya, jika r hitung lebih kecil dari r tabel, maka instrumen tersebut dianggap tidak valid dan perlu dilakukan perbaikan atau pengujian ulang.

b. Uji Reliabilitas:

Uji reliabilitas digunakan untuk menilai sejauh mana suatu instrumen dapat menghasilkan hasil pengukuran yang konsisten jika

digunakan secara berulang dalam kondisi yang sama. Salah satu metode yang digunakan dalam pengujian ini adalah teknik test-retest, atau pengujian ulang, untuk menilai konsistensi data dari waktu ke waktu. Instrumen penelitian dinyatakan reliabel apabila nilai koefisien reliabilitas atau r (α) mencapai angka minimal 0,70. Proses pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap setiap butir pertanyaan hingga seluruh instrumen dapat dipastikan layak untuk digunakan dalam penelitian.

2. Uji Persyaratan Analisis sebagai berikut:

a. Uji normalitas data

Uji normalitas bertujuan untuk menentukan apakah distribusi data dalam penelitian mengikuti pola distribusi normal. Pengujian ini dilakukan dengan menganalisis *rasio skewness* (kemiringan distribusi) dan *rasio kurtosis* (keruncingan distribusi) terhadap standar errornya. Menurut Santoso (2000:53) yang dikutip dari Kuntjoro (2003:179), data dikatakan berdistribusi normal apabila nilai rasio *skewness* dan *kurtosis* berada dalam rentang -2 hingga +2. Jika nilai rasio berada dalam batas tersebut, maka data dianggap memenuhi asumsi normalitas, yang merupakan salah satu syarat dalam analisis statistik parametrik.

b. Uji Homogenitas Varian

Uji homogenitas varian digunakan untuk mengevaluasi apakah kelompok data yang digunakan dalam penelitian berasal dari populasi yang memiliki varian yang seragam atau homogen. Salah satu metode yang digunakan dalam pengujian ini adalah Tes Levene. Data dianggap homogen apabila tingkat signifikansi yang diperoleh lebih dari 0,05. Sebaliknya, jika nilai signifikansi kurang dari 0,05, maka data dianggap tidak homogen, yang berarti terdapat perbedaan varians yang signifikan di antara kelompok data yang diuji.

3. Pengujian Hipotesis Penelitian:

Sebelum melakukan uji regresi, perlu dilakukan uji multikolinearitas dan heterodacititas.

- a. Tujuan uji multikolinearitas adalah untuk mengetahui apakah ada penyimpangan dari asumsi klasik multikolinearitas, yaitu adanya hubungan linear antara variabel independen dalam model regresi. Untuk memenuhi persyaratan ini, model regresi harus memenuhi persyaratan Blue.
- b. Uji Heterocedastisitas: Hasil uji heteroskedastisitas kurang akurat karena varian residual regresi yang tidak konstan. Ketidaksamaan variasi variabel pada semua pengamatan dikenal sebagai heteroskedastisitas. Dalam heteroskedastisitas, kesalahan yang terjadi menunjukkan hubungan sistematis sesuai dengan besarnya satu atau lebih variabel bebas, sehingga kesalahan tersebut tidak acak atau random. Semakin banyak pengamatan, semakin banyak heteroskedastisitas Residu.
- c. Analisis Regresi Sederhana dan Regresi berganda

Dalam analisis regresi, peningkatan nilai variabel bebas (X) akan berpengaruh terhadap nilai residual rata-rata. Jika pola residual yang dihasilkan dalam diagram pencar membentuk pola tertentu, maka hal ini menunjukkan adanya heteroskedastisitas, yang berarti regresi tidak memenuhi asumsi homoskedastisitas.

Dengan menerapkan teknik analisis regresi dan korelasi, dapat dianalisis sejauh mana hubungan antara variabel bebas, yaitu motivasi dan gaya kepemimpinan, terhadap variabel terikat, yaitu kinerja karyawan. Analisis ini memungkinkan kita untuk mengukur pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara individual maupun secara simultan. Untuk menentukan hubungan antara variabel-variabel

tersebut, terdapat kriteria tertentu yang dapat digunakan sebagai standar umum dalam menilai kekuatan serta signifikansi hubungan yang terjadi. Kriteria hubungan yang dapat digunakan sebagai standar umum adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Kriteria Hubungan

Nilai r	Kriteria Hubungan
0,000 – 0,199	Hubungan sangat rendah
0,200 – 0,399	Hubungan rendah
0,400 – 0,599	Hubungan sedang
0,600 – 0,799	Hubungan kuat
0,800 – 1,000	Hubungan sangat kuat

Sumber : Sugiyono, 2006:214

d. Pengujian Linearitas

Pengujian linearitas persamaan regresi menggunakan analisis dengan uji F dan signifikansi. Jika F hitung 0,05, maka persamaan regresi dinyatakan linear.

e. Pengujian Keberatan: Pengujian keberatan menggunakan perhitungan Anova regresi dengan uji F dan signifikansi. Jika F hitung 0,05, maka persamaan regresi dinyatakan signifikan.

f. Pengujian F

Pengujian F digunakan untuk menentukan apakah pengaruh gabungan antar variabel bebas dan tidak bebas signifikan atau tidak signifikan.

g. Pengujian t:

Pengujian t digunakan untuk mengetahui apakah motivasi dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan atau ti. Dengan demikian, kita dapat mengetahui apakah motivasi dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan

terhadap kinerja karyawan atau t_i . Hasil perhitungan nilai hitung yang dihasilkan kemudian dibandingkan dengan nilai tabel tarif nyata dengan $\alpha = 0,05$ atau 5%, dan deret derajat kebebasan (df) sebesar $N-2$. Keputusan dibuat menggunakan kaidah berikut: Ada pengaruh signifikan jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel, dan tidak ada pengaruh signifikan jika nilai t hitung lebih rendah dari t tabel.

h. Koefisien Determinasi:

Koefisien determinasi merupakan ukuran yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana variabel bebas berkontribusi dalam mempengaruhi variabel terikat. Nilai koefisien ini dinyatakan dalam bentuk persentase, yang diperoleh dengan mengkuadratkan nilai koefisien korelasi (r^2). Semakin tinggi nilai koefisien determinasi, semakin besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, yang berarti model regresi mampu menjelaskan variasi dalam variabel terikat dengan lebih baik.

i. Korelasi Parsial:

Analisis korelasi parsial digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana hubungan antara satu variabel bebas, misalnya Gaya Kepemimpinan (X_2), dapat mempengaruhi korelasi antara variabel bebas lainnya, seperti Motivasi (X_1), terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y). Teknik ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi variabel mana yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan,

BAB IV

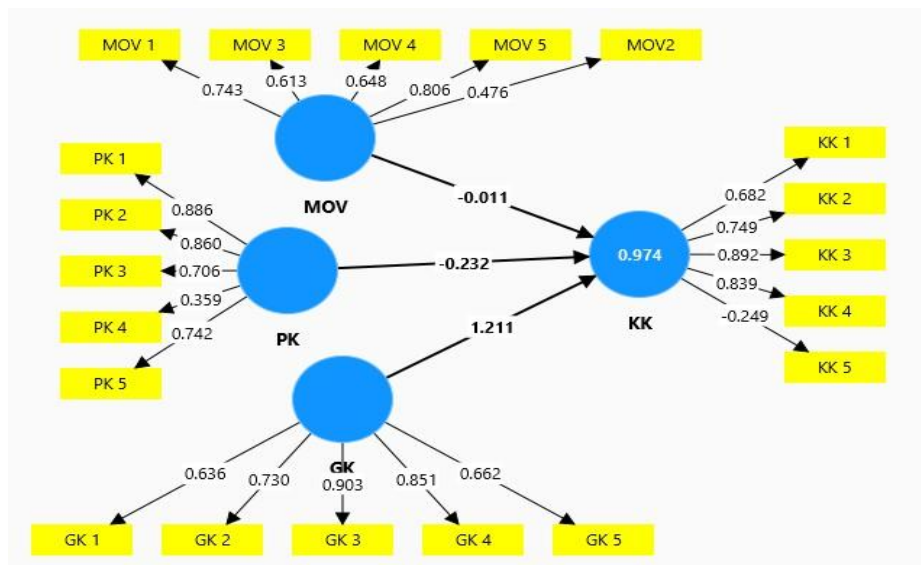
HASIL DAN PEMBAHASAN

A.Pembahasan

Untuk mengukur validitas item dalam kuesioner penelitian, digunakan koefisien korelasi *Pearson Product-Moment* dengan jumlah sampel sebanyak 30 responden. Dalam pengujian ini, nilai rtabel untuk korelasi product-moment ditetapkan sebesar 0,235. Suatu item dalam kuesioner dinyatakan valid apabila nilai rhitung lebih besar dari rtabel ($r_{hitung} > r_{tabel}$). Jika syarat ini tidak terpenuhi, maka item tersebut dianggap tidak valid dan harus dihapus serta tidak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Dalam penelitian ini, validitas diuji terhadap seluruh pernyataan dalam variabel Motivasi, serta variabel Kinerja Karyawan (Y) dan Gaya Kepemimpinan (X1). Pengujian validitas dilakukan dengan menganalisis hubungan korelasi antara masing-masing variabel dengan setiap butir pertanyaan dalam kuesioner. Dengan demikian, uji validitas ini memastikan bahwa instrumen yang digunakan benar-benar mampu mengukur variabel penelitian secara akurat.

Bisa dilihat dalam hasil analisis yang kami lakukan di gambar di bawah ini bagaimana keterkaitan antara variable satu dengan yang lainnya sehingga bisa mengambil Kesimpulan bahwa variable tersebut dibawah ini Semoga bisa bermanfaat bagi pembaca khususnya bagi peneliti . Gambar di bawah ini merupakan hasil analisis yang ada hubungan masing masing variable x dengan variable y apakah ada hubungannya Dan bagaimana hasil yang didapat oleh varibel x1, x2, x3 maupun y Sehingga apakah signifikan maupun tidaknya tergantung hasil analisis data pada gambar di bawah



Gambar 2. Hasil Analisis Variabel

1) Variabel Motivasi (X1):

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan smartpls, seluruh dua belas butir pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini terbukti valid. Dengan demikian, tidak ada item pertanyaan yang harus dihapus dari perhitungan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan memiliki nilai rhitung yang lebih besar dibandingkan dengan rtabel, yaitu dengan kisaran rhitung antara 0,2798 hingga 0,7203, yang melebihi batas rtabel sebesar 0,202.

Oleh karena itu, dua belas butir pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini dianggap valid dan objektif dalam mengukur variabel Motivasi (X1). Rincian perhitungan validitas dapat dilihat pada Tabel IV.1, sementara hasil pengolahan data menggunakan Smartpls tercantum dalam Lampiran

IV.3a – Uji 1.

Tabel 5. kisi instrument Variabel Motivasi (X₁) setelah Validasi

N o	Indikator	Jumlah Butir	Butir didrop	Jumlah Butir valid
1.	Motif	4	-	4
2.	Harapan	4	-	4
3.	Insentif	4	-	4
	Jumlah	12	-	12

2) Variabel Gaya Kepemimpinan (X₂):

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan smartpls, dari total 18 butir pertanyaan, terdapat 2 butir yang dinyatakan tidak valid. Oleh karena itu, butir pertanyaan nomor 16 dan 19 dikeluarkan dari perhitungan lebih lanjut.

Pengujian tambahan menunjukkan bahwa 16 butir pertanyaan lainnya dinyatakan valid, karena memiliki nilai rhitung yang lebih besar dibandingkan rtabel. Kisaran nilai rhitung berkisar antara 0,2778 hingga 0,5492, yang lebih tinggi dari batas rtabel sebesar 0,202. Oleh karena itu, hanya 16 butir pertanyaan yang digunakan sebagai data yang valid dan objektif dalam penelitian ini. Rincian hasil perhitungan dapat dilihat pada Lampiran IV.3b – Uji 2.

Tabel 6
Variabel Gaya Kepemimpinan (X₂)
Setelah Validasi

No	Indikator	Jumlah Butir	Butir didrop	Jumlah Butir valid
1.	Iklim saling mempercayai	3	-	3
2.	Penghargaan terhadap ide bawahan	3	1	2
3.	Memperhitungkan perasaan para bawahan	3	1	2
4.	Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan	3	-	3
5.	Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugastugas yang dipercayakan padanya	3	-	3
6.	Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional	3	-	3
	Jumlah	18	2	16

3) Variabel Kinerja Karyawan (Y) :

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan SPSS, dari total 16 butir pertanyaan, terdapat 1 butir yang dinyatakan tidak valid, yaitu butir pertanyaan nomor 45, sehingga dikeluarkan dari perhitungan lebih lanjut.

Hasil analisis tambahan menunjukkan bahwa 15 butir pertanyaan lainnya memiliki nilai r hitung yang lebih besar dibandingkan r tabel, yaitu dalam rentang 0,3304 hingga 0,5544, yang melebihi batas r tabel sebesar 0,202. Dengan demikian, hanya 15 butir pertanyaan yang dinyatakan valid dan objektif untuk digunakan dalam penelitian ini. Rincian hasil

perhitungan dapat ditemukan dalam Tabel IV.3, sedangkan perhitungan validitas menggunakan SPSS tercantum dalam Lampiran IV.3c – Uji 2.

Tabel 7 kisi instrumen Variabel Kinerja Karyawan/ti (Y) Setelah Validasi

No	Indikator	Jumlah Butir	Butir didrop	Jumlah Butir valid
1.	Kemampuan	4	-	4
2.	Ketepatan dan objektivitas	4	-	4
3.	Ruang lingkup tugas	4	-	4
4	Ketepatan waktu	4	1	1
	Jumlah	16	1	13

3.a Uji Reliabilitas Data:

Setelah data penelitian dinyatakan valid dan objektif, langkah selanjutnya adalah menguji apakah data tersebut juga memenuhi standar reliabilitas, yaitu konsistensi dalam pengukuran menggunakan instrumen penelitian. Uji reliabilitas dilakukan dengan membandingkan rhitung dengan rkriteria. Data dinyatakan reliabel apabila nilai rhitung lebih besar dari rkriteria yang ditetapkan, yaitu 0,70.

1) Variabel Motivasi (X1) Data hasil penelitian: Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa tingkat reliabilitas untuk variabel Motivasi (X1) dapat dilihat dalam Tabel IV.4, sedangkan perhitungan reliabilitasnya ditampilkan dalam Lampiran IV.3a – Uji 1.

Tabel 8
Reliabilitas Variabel Motivasi (X₁)

No	Butir	rhitung	> <	rkriteria	Kesimpulan
1	12	0,8348	>	0,70	Reliabel

Sumber : www.ats.ucla.edu/STAT/SPSS ($r_{kriteria} = 0,70$ (alpha croanbach))

Tabel di atas menunjukkan bahwa variabel Motivasi (X₁), yang terdiri dari 12 butir pertanyaan, memiliki koefisien reliabilitas 0,8348, yang lebih besar dari nilai rkriteria (0,70). Hal ini membuktikan bahwa instrumen yang digunakan dalam mengukur motivasi karyawan dapat diandalkan dan memiliki konsistensi yang tinggi.

2) Variabel Gaya Kepemimpinan (X₂): Hasil analisis data menunjukkan bahwa reliabilitas untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X₂) tercantum dalam Tabel IV.5, sementara hasil perhitungan reliabilitasnya dapat ditemukan dalam Lampiran IV.3b – Uji 2.

Tabel 9
Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X₂)

No	Butir	rhitung	> <	rkriteria	Kesimpulan
1	16	0,7973	>	0,70	Reliabel

Sumber : www.ats.ucla.edu/STAT/SPSS ($r_{kriteria} = 0,70$ (alpha croanbach))

Berdasarkan tabel di atas, variabel Gaya Kepemimpinan (X₂), yang terdiri dari 16 butir pertanyaan, memiliki koefisien reliabilitas 0,7973, yang lebih tinggi dari nilai rkriteria (0,70). Dengan demikian, instrumen yang digunakan dalam mengukur gaya kepemimpinan terbukti memiliki tingkat keandalan yang tinggi.

3) Variabel Kinerja Karyawan/ti (Y) Hasil penelitian: Tingkat reliabilitas untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) diperoleh melalui hasil analisis yang ditampilkan dalam Tabel IV.6, sedangkan hasil perhitungannya dapat ditemukan dalam Lampiran IV.3c – Uji 2.

Tabel 10
Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan/ti (Y)

No	Butir	rhitung	> <	rkriteria	Kesimpulan
1	15	0,8160	>	0,70	Reliabel

Sumber : www.ats.ucla.edu/STAT/SPSS ($r_{kriteria} = 0,70$ (alpha croanbach))

Dari tabel di atas, terlihat bahwa variabel Kinerja Karyawan (Y), yang terdiri dari 15 butir pertanyaan, memiliki koefisien reliabilitas 0,8160, yang lebih besar dari rkriteria (0,70). Hal ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi dan dapat dipercaya dalam penelitian ini.

2. Hasil Uji Persyaratan Analisis

Dalam penelitian ini, data diuji untuk memastikan bahwa asumsi normalitas dan homogenitas terpenuhi sebelum dilakukan analisis lebih lanjut.

a. Uji Normalitas Data:

Uji normalitas dilakukan dengan menghitung rasio skewness dan kurtosis terhadap standar kesalahannya untuk masing-masing variabel penelitian. Data dianggap berdistribusi normal apabila nilai rasio yang diperoleh tidak melebihi ± 2 .

Berdasarkan hasil perhitungan, variabel Motivasi (X1) memiliki nilai skewness sebesar 0,292 dengan standar kesalahan 0,247, serta nilai kurtosis sebesar -0,292 dengan standar kesalahan 0,490. Dengan demikian, rasio skewness sebesar 1,182 dan rasio kurtosis sebesar

0,596, yang menunjukkan bahwa data variabel Motivasi (X1) berdistribusi normal.

Sementara itu, variabel Gaya Kepemimpinan (X2) memiliki nilai skewness sebesar 0,089 dengan standar kesalahan 0,247, serta nilai kurtosis sebesar -0,340 dengan standar kesalahan 0,247. Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa data variabel Gaya Kepemimpinan (X2) memenuhi asumsi normalitas.

Selain itu, variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai skewness 0,247 dan rasio kurtosis -1,786, yang juga berada dalam rentang yang memenuhi kriteria normalitas.

Hasil uji normalitas ini disajikan dalam Tabel IV.7 berikut:

Tabel 11
Normalitas Data Penelitian

Variabel	Rasio Skewness	Rasio Kurtosis	Kesimpulan
Motivasi (X ₁)	1.182	-0.596	normal
Gaya Kepemimpinan (X ₂)	0.360	-0.694	normal
Kinerja Karyawan/ti (Y)	0.247	-1.786	normal

Sumber : Data Diolah 2024

Hasil uji menunjukkan bahwa semua variabel penelitian memiliki distribusi data yang normal, sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

b. Homogenitas Variasi Data:

Uji homogenitas bertujuan untuk menentukan apakah variabel dalam penelitian memiliki variansi yang seragam. Pengujian dilakukan menggunakan Levene's Test, di mana data dianggap homogen apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Dalam penelitian ini, uji homogenitas

dilakukan menggunakan SPSS untuk setiap variabel yang dianalisis. Hasil perhitungan ditampilkan dalam Tabel berikut.

Tabel.12
Homogenitas Data Penelitian

	$Y - X_1$	$Y - X_2$
Angka Signifikansi	0,068	0,165

Sumber : Data Diolah 2024

Berdasarkan hasil dalam Tabel IV.8, hubungan antara variabel Motivasi (X_1) dengan Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,068, yang lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi homogen. Demikian pula, hubungan antara variabel Gaya Kepemimpinan (X_2) dengan Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai signifikansi 0,165, yang juga lebih besar dari 0,05, menunjukkan bahwa data untuk variabel tersebut juga homogen.

Dengan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel penelitian memenuhi asumsi homogenitas, sebagaimana ditunjukkan dalam Lampiran IV.4a dan IV.4b. Oleh karena itu, analisis lebih lanjut dapat dilakukan menggunakan data ini.

3. Deskripsi Data

a. Karakteristik Responden:

Karakteristik responden dalam penelitian ini mencakup jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan golongan. Total responden yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner berjumlah 95 orang.

:1) Jenis Kelamin:

Tabel 13.
Karakteristik Responden dilihat dari Jenis Kelamin

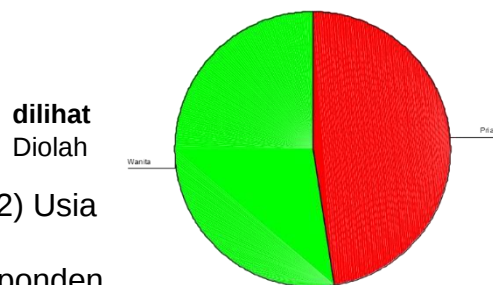
Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	45	47.4	47.4	47.4
	Wanita	50	52.6	52.6	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah 2024

Tabel IV.9 menggambarkan distribusi data sebagai berikut: Pertama, karakteristik responden dari jenis kelamin pria berjumlah 45 (empat puluh lima) orang atau 47,4 (empat puluh tujuh koma empat) persen, dan kedua, karakteristik responden dari jenis kelamin wanita berjumlah 50 (lima puluh) orang atau 52,6 (lima puluh dua koma enam) persen. Selanjutnya, data dapat digambarkan dalam bentuk grafik pie berikut ini :

Jenis kelamin



Gambar .3. : Pie Karakteristik dari Jenis Kelamin Sumber : Data 2024

2) Usia

Distribusi responden

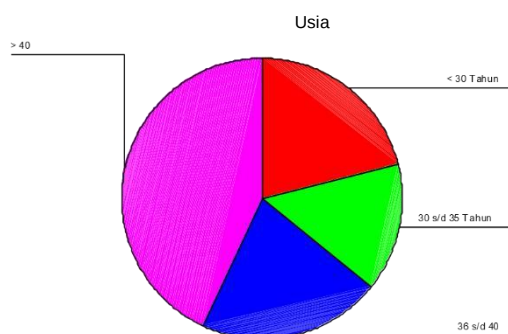
berdasarkan usia ditampilkan dalam Tabel 14

Tabel 14
Karakteristik Responden dilihat dari Usia

Usia		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 30 Tahun	20	21.1	21.1	21.1
	30 s/d 35 Tahun	14	14.7	14.7	35.8
	36 s/d 40	20	21.1	21.1	56.8
	> 40	41	43.2	43.2	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

Sumber : Data diolah 2024

Dari tabel di atas, sebanyak 20 orang (21,1%) berusia di bawah 30 tahun, 14 orang (14,7%) berada di rentang usia 30 hingga 35 tahun, 20 orang (21,1%) berusia 36 hingga 40 tahun, dan mayoritas responden, yaitu 41 orang (43,2%), berusia lebih dari 40 tahun. Ilustrasi data ini dapat dilihat pada Gambar IV.2 dalam bentuk diagram pie.



Gambar 4: Pie Karakteristik dilihat dari Usia

Sumber : Data Diolah 2024

3) Tingkat Pendidikan

Berikut adalah distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan yang ditampilkan dalam Tabel 15.

Tabel 15
Karakteristik Responden dilihat dari Tingkat Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SLTA/Sederaja	16	16.8	16.8	16.8
t Diploma	20	21.1	21.1	21.1
Strata Satu (S1)	35	36.8	36.8	36.8
Strata Dua (S2)	24	25.3	25.3	25.3
Total	95	100.0	100.0	100.0

Tingkat Pendidikan

Sumber : Data diolah 2024

Mayoritas responden memiliki pendidikan Strata Satu (S1) sebanyak 35 orang (36,8%), diikuti oleh Strata Dua (S2) sebanyak 24 orang (25,3%). Responden dengan tingkat pendidikan Diploma berjumlah 20 orang (21,1%), sementara 16 orang (16,8%) memiliki pendidikan terakhir SLTA/Sederajat. Visualisasi dalam bentuk diagram pie dapat dilihat pada Gambar IV.3.



Gambar 5 : Pie Karakteristik dilihat dari Tingkat Pendidikan

Sumber : Data Diolah 2024

4) Masa Kerja

Distribusi responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat dalam

Tabel I6.

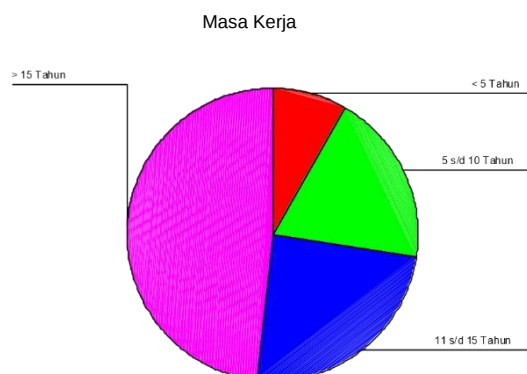
Tabel 16.
Karakteristik Responden dilihat dari Masa Kerja

Masa Kerja				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	< 5 Tahun	8	8.4	8.4	8.4
d	5 s/d 10 Tahun	18	18.9	18.9	12.6
	11 s/d 15 Tahun	23	24.2	24.2	27.4
	> 15 Tahun	46	48.5	48.5	51.6
	Total	95	100.0	100.0	100.0

Sumber : Data diolah 2024

Sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja lebih dari 15 tahun (48,5%), diikuti oleh mereka yang telah bekerja selama 11 hingga 15 tahun (24,2%). Responden dengan masa kerja 5 hingga 10 tahun berjumlah 18 orang (18,9%), sementara yang memiliki pengalaman kerja kurang dari 5 tahun hanya 8 orang (8,4%). Diagram pie untuk distribusi masa kerja ditampilkan dalam Gambar IV.4.



Gambar 6 : Pie Karakteristik dilihat dari Masa Kerja Sumber
: Data Diolah 2024

5) Golongan

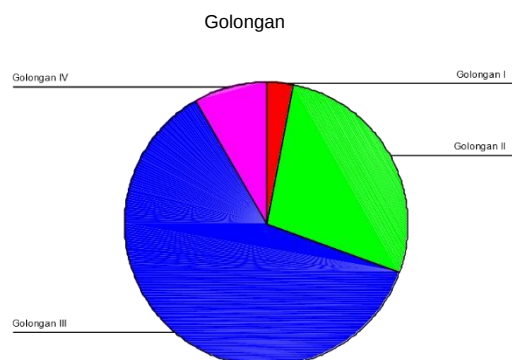
Distribusi responden berdasarkan golongan pekerjaan dijelaskan dalam Tabel I7 berikut.

Tabel 17
Karakteristik Responden dilihat dari Golonga

		Golongan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Golongan I	3	3.2	3.2	3.2
	I	26	27.4	27.4	30.5
	Golongan II	58	61.0	61.0	91.6
	II	8	8.4	8.4	100.0
	Golongan III	95	100.0	100.0	
	Golongan IV				
	Total				

Sumber : Data diolah 2024

Sebagian besar responden berada pada Golongan III dengan jumlah 58 orang (61,0%), diikuti oleh Golongan II sebanyak 26 orang (27,4%). Responden yang termasuk dalam Golongan IV berjumlah 8 orang (8,4%), sementara Golongan I memiliki jumlah responden paling sedikit, yaitu 3 orang (3,2%). Distribusi ini divisualisasikan dalam Gambar IV.5.



Gambar 7 : Pie Karakteristik dilihat dari Golongan
 Sumber : Data Diolah 2024

B. Karakteristik Data Penelitian:

Variabel Motivasi (X1), hasil analisis menunjukkan bahwa nilai terendah (minimum) dari variabel motivasi adalah 38, sementara nilai tertinggi (maksimum) mencapai 58, dengan rentang nilai 20 dan jumlah responden sebanyak 95 orang.

Dari hasil pengolahan data yang tercantum dalam Lampiran IV.6a, diperoleh beberapa nilai statistik penting:

- Median: 48,00
- Modus: 48,00
- Mean (rata-rata): 48,00

Nilai modus sama dengan median, dan mean juga tidak jauh berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa distribusi data memiliki kecenderungan yang simetris dan tidak terlalu condong ke salah satu sisi. Dengan kata lain, distribusi data masih menyerupai bentuk kurva normal.

Lebih lanjut, perhitungan varian menunjukkan nilai 21,292, sementara standar deviasi (simpangan baku) adalah 4,614.

Untuk memberikan gambaran lebih jelas mengenai penyebaran data, digunakan distribusi frekuensi. Awalnya, hasil pengolahan data dalam SPSS menghasilkan 19 kelas interval, yang kemudian disederhanakan.

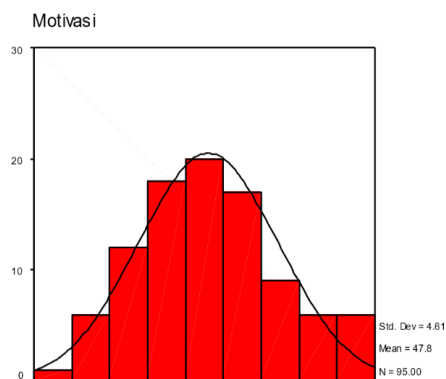
Hasil penyederhanaan ini ditampilkan dalam Tabel IV.14 berikut.

Tabel 18
Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi (X₁)

No.	Kelas Interval	Frekwensi	Persen
1.	36,25 - 38,75	1	0,011
2.	38,76 - 41,24	4	0,063

3.	41,25 - 43,75	2	0,126
4.	43,76 - 46,24	6	0,189
5.	46,25 - 48,75	10	0,211
6.	48,76 - 51,24	1	0,179
7.	51,25 - 53,75	2	0,095
8.	53,76 - 56,24	2	0,063
9.	56,25 - 58,75	2	0,063
Total		30	1,000

Distribusi data interval ini juga divisualisasikan dalam bentuk histogram dan kurva normal, yang ditampilkan dalam Gambar IV.6.



Gambar 8: Histogram Variabel Motivasi (X_1)

Sumber : Data Diolah 2024

Dari hasil perhitungan skewness (kemiringan distribusi) dan kurtosis (keruncingan distribusi), diperoleh nilai:

- Skewness: 0,292
- Kurtosis: -0,292

Nilai skewness 0,292 menunjukkan bahwa distribusi data memiliki kemiringan positif, yang berarti ekor distribusinya sedikit menjulur ke kiri.

Sementara itu, nilai kurtosis -0,292 berada dalam rentang ± 2 , yang mengindikasikan bahwa distribusi data bersifat platikurtik (lebih datar dibandingkan distribusi normal).

2. Variabel Gaya Kepemimpinan (X2), Hasil penelitian terkait variabel Gaya Kepemimpinan (X2) menunjukkan bahwa nilai terendah (minimum) adalah 55, sedangkan nilai tertinggi (maksimum) mencapai 74, dengan rentang 19 dan jumlah responden sebanyak 95 orang.

Dari hasil pengolahan data yang terdapat dalam Lampiran IV.6b, diperoleh beberapa nilai statistik sebagai berikut:

- Median: 64,00
- Modus: 64,00
- Mean (rata-rata): 64,29

Nilai modus sama dengan median, dan mean hanya sedikit lebih tinggi dibandingkan median. Hal ini menunjukkan bahwa distribusi data memiliki kecenderungan distribusi yang kecil, sehingga bentuknya masih menyerupai kurva normal.

Lebih lanjut, hasil perhitungan menunjukkan bahwa varian sebesar 20,529, sementara standar deviasi (simpangan baku) adalah 4,531.

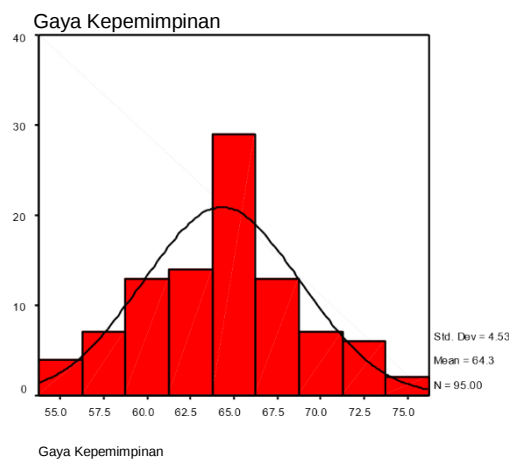
Dalam analisis distribusi data, pengolahan awal menggunakan SPSS menghasilkan 18 kelas interval. Namun, untuk keperluan penyederhanaan, jumlah kelas dikurangi, dan hasil akhirnya dapat dilihat pada Tabel IV.15 berikut.

Tabel 19
Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan (X₂)

No.	Kelas Interval	Frekwensi	Persen
1.	53,76 - 56,24	1	0,042
2.	56,25 - 58,75	4	0,074
3.	58,76 - 61,24	2	0,137
4.	61,25 - 63,75	6	0,147
5.	63,76 - 66,24	10	0,305
6.	66,25 - 68,75	1	0,137

7.	68,76 - 71,24	2	0,074
8.	71,25 - 73,75	2	0,063
9.	73,76 - 76,24	2	0,021
	Total	30	1,000

Distribusi frekuensi ini kemudian divisualisasikan dalam bentuk histogram dan kurva normal, seperti yang ditampilkan dalam Gambar IV.7:



Gambar 9 : Histogram Variabel Gaya Kepemimpinan (X_2)

Sumber : Data Diolah 2024

Perhitungan lebih lanjut terkait distribusi data menunjukkan bahwa:

- Skewness (kemiringan distribusi): 0,089
- Kurtosis (keruncingan distribusi): -0,340

Nilai skewness 0,089 mengindikasikan bahwa distribusi data memiliki kemiringan positif, dengan ekor distribusinya sedikit menjulur ke kanan. Sedangkan nilai kurtosis -0,340 yang berada dalam rentang ± 2 menunjukkan bahwa distribusi data memiliki karakteristik platikurtik, atau lebih datar dibandingkan dengan distribusi normal.

3) Variabel Kinerja Karyawan (Y):

Hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan bahwa skor terendah (minimum) yang diperoleh adalah 48, sedangkan skor tertinggi (maksimum) mencapai 68, dengan rentang nilai sebesar 20 poin. Jumlah total responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah **30 orang**.

Berdasarkan hasil pengolahan data yang tercantum dalam Lampiran IV.6c, diperoleh parameter statistik utama sebagai berikut:

- Rata-rata (Mean): 57,87
- Median: 58,00
- Modus: 60,00

Analisis terhadap distribusi data menunjukkan bahwa nilai modus (60,00) lebih besar dibandingkan median (58,00), sementara nilai median lebih besar dibandingkan rata-rata (57,87). Hal ini mengindikasikan bahwa distribusi data memiliki kecenderungan simetris, dengan penyimpangan yang minim, sehingga masih mendekati bentuk kurva normal.

Lebih lanjut, perhitungan keragaman data menghasilkan nilai varian sebesar 22,877, sementara simpangan baku (standar deviasi) tercatat 4,783. Nilai ini mencerminkan seberapa besar variasi skor kinerja karyawan dalam dataset yang digunakan.

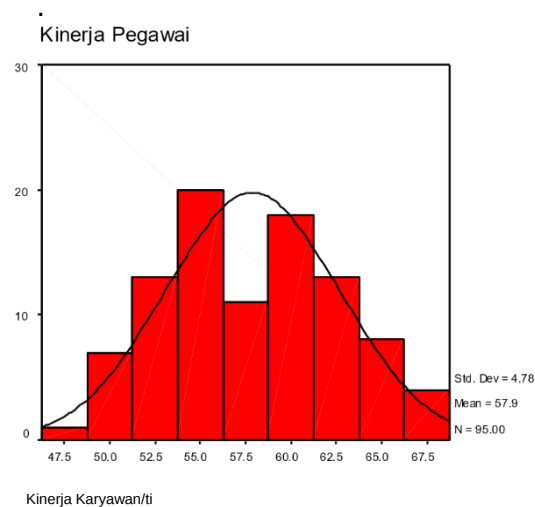
Untuk memahami penyebaran data lebih lanjut, dilakukan distribusi frekuensi dengan metode kelas interval. Hasil awal pengolahan data menggunakan SPSS menghasilkan 20 kelas interval, namun untuk meningkatkan keterbacaan dan analisis, dilakukan penyederhanaan jumlah kelas. Hasil akhirnya dapat dilihat pada Tabel IV.16 berikut.

Tabel 20.
Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan/ti (Y)

No.	Kelas Interval	Frekwensi	Persen
1.	46,25 - 48,75	1	0,011
2.	48,76 - 51,24	4	0,074
3.	51,25 - 53,75	2	0,137

4.	53,76 - 56,24	6	0,211
5.	56,25 - 58,75	10	0,116
6.	58,76 - 61,24	1	0,189
7.	61,25 - 63,75	2	0,137
8.	63,76 - 66,24	2	0,084
9.	66,25 - 68,75	2	0,042
Total		30	1,000

Distribusi ini kemudian divisualisasikan dalam bentuk histogram dan kurva normal, sebagaimana yang ditampilkan dalam Gambar IV.8 berikut.



Gambar 10 : Histogram Variabel Kinerja Karyawan/ti (Y) Sumber : Data Diolah 2024

Dalam analisis distribusi lebih lanjut, dilakukan perhitungan terhadap kemiringan distribusi (skewness) dan keruncingan distribusi (kurtosis). Hasil perhitungan menunjukkan bahwa:

- Skewness (kemiringan): 0,142
- Kurtosis (keruncingan): -0,875

Nilai skewness sebesar 0,142 menunjukkan bahwa distribusi memiliki kemiringan positif, yang berarti bahwa distribusi data sedikit condong ke kanan, dengan ekor yang lebih panjang di sisi kanan.

Sementara itu, nilai kurtosis sebesar -0,875, yang berada dalam rentang ± 2 , mengindikasikan bahwa distribusi ini tergolong platikurtik, yaitu

lebih datar dibandingkan distribusi normal, menunjukkan bahwa variasi data lebih merata.

Dengan demikian, hasil analisis ini mengonfirmasi bahwa distribusi data kinerja karyawan memiliki karakteristik simetris, dengan kecenderungan sedikit condong ke kanan dan distribusi yang relatif datar dibandingkan dengan distribusi normal.

B. Pembahasan Hasil Penelitian:

1. Analisis Pengaruh Motivasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan/ti (Y)
Dilakukan dengan perhitungan SPSS, seperti yang ditunjukkan di bawah ini.

- a. Analisis Uji Multicolinearitas: Seperti yang ditunjukkan pada Lampiran IV.8a, pengujian multicolinearitas dilakukan sebelum pengujian model regresi untuk mengetahui apakah ada penyimpangan dari asumsi klasik multikolinearitas, yaitu adanya hubungan linear antara variabel independen dalam model. Tidak adanya multikolinearitas adalah syarat yang harus dipenuhi oleh model.

Faktor pengembalian nilai (VIF) pada model regresi digunakan untuk menguji multikolinieritas. Jika VIF kurang dari 5 atau lebih, dianggap bahwa tidak ada persoalan multikolinearitas antara variabel independen. Sebaliknya, jika VIF lebih dari 5 atau lebih, dianggap bahwa ada persoalan multikolinearitas antara variabel independen. Uji multikolinieritas dilakukan menggunakan SPSS. Seperti yang ditunjukkan pada Lampiran IV. 8a, hasil VIF dapat diperoleh sebesar 1,000, yang berarti VIF kurang dari 5, atau 1,000 kurang dari 5, yang menunjukkan bahwa tidak ada masalah multikolinieritas antara variabel independen, seperti yang ditunjukkan pada table IV. 17.

- c. Menguji persamaan regresi perhitungan SPSS, hasilnya adalah $Y = 30,048 + 0,583X_1$. Hasil regresi menunjukkan bahwa tanpa motivasi, nilai konstanta kinerja karyawan/ti adalah 30,048, dan setiap satuan motivasi yang ditambahkan akan meningkatkan kinerja karyawan/ti sebesar 0,583 satuan.

Tabel 21
Persamaan Regresi $Y = 30,048 + 0,583X_1$

Model	Coefficients ^a									
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	30.048		7.045	.000					
	Motivasi	.583		6.554	.000					
			.562			.562	.562	.562	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Diolah 2024

1) Analisis Uji Keberartian Regresi: Pengujian keberartian regresi bertujuan untuk menilai apakah model regresi sederhana yang digunakan memiliki signifikansi statistik yang cukup kuat. Dalam analisis ini, uji F dan tingkat signifikansi (p-value) digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Suatu model regresi dianggap signifikan jika nilai F-hitung lebih besar dari F-tabel, atau jika nilai signifikansi (p-value) kurang dari 0,05.

Hasil perhitungan ANOVA regresi yang dilakukan dengan menggunakan SPSS disajikan dalam Tabel IV.18 berikut

Tabel 22
Uji Keberartian Regresi $Y = 30,048 + 0,583X_1$

ANOVA ^b					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	Sig.
1	Regression	679.402	1	679.402	.000 ^a
	Residual	1471.082	93	15.818	
	Total	2150.484	94		

a. Predictors: (Constant), Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Diolah 2024

Berdasarkan Tabel IV.18, diketahui bahwa nilai F-hitung sebesar 42,951, yang lebih besar dari F-tabel (6,9155) pada tingkat kepercayaan 99% ($\alpha = 0,01$) dengan derajat kebebasan (1,93). Selain itu, nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi $Y = 30,048 + 0,583X_1$ bersifat signifikan.

Dengan demikian, terdapat hubungan yang berarti antara variabel bebas (motivasi) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai) dalam model regresi ini.

2) Uji Linearitas Regresi: Uji linearitas dilakukan untuk menentukan apakah hubungan antara variabel bebas (motivasi) dan variabel terikat (kinerja pegawai) dalam model regresi mengikuti pola linear. Pengujian ini menggunakan uji F dan tingkat signifikansi (p-value) sebagai dasar pengambilan keputusan.

Kriteria pengujian menyatakan bahwa jika F-hitung lebih kecil dari Ftabel, atau jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka model regresi dapat dikatakan linear.

Hasil uji linearitas yang dilakukan menggunakan SPSS disajikan dalam Tabel IV.19 berikut.

Tabe 23
Uji Linearitas Regresi $Y = 30,048 + 0,583X_1$
ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Pegawai * Motivasi	Between Groups	(Combined)	1210.062	18	67.226	5.433	.000
		Linearity	679.402	1	679.402	54.906	.000
		Deviation from Linearity	530.660	17	31.215	0.523	.073
	Within Groups		940.422	76	12.374		
Total			2150.484	94			

Sumber : Data Diolah 2024

Berdasarkan hasil analisis dalam Tabel IV.19, diperoleh nilai Fhitung sebesar 0,523, yang lebih kecil dibandingkan F-tabel (1,7589) pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) dengan derajat kebebasan (17,76). Selain itu, nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,073, yang lebih besar dari 0,05.

Dengan demikian, berdasarkan hasil pengujian ini, dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $Y = 30,048 + 0,583X_1$ memenuhi asumsi linearitas. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi sebagai variabel bebas dengan kinerja pegawai sebagai variabel terikat bersifat linear, sehingga model regresi yang digunakan valid untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 24
Korelasi Kepemimpinan (X_1) dengan Kinerja Karyawan/ta (Y)

Correlations		Kinerja Pegawai	Motivasi
Pearson Correlation	Kinerja Pegawai Motivasi	1.000 .562	.562 1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Pegawai Motivasi	.000	.000
N	Kinerja Pegawai Motivasi	30 30	30 30

Sumber : Data Diolah 2024

Dari Tabel IV.20, dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (r_{x_1Y}) adalah 0,562 antara motivasi (X_1) dan kinerja karyawan (Y). Nilai ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dengan tingkat korelasi sedang, yang mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi karyawan cenderung berdampak pada peningkatan kinerja mereka.

1) Uji Signifikansi Koefisien Korelasi: Untuk memastikan bahwa korelasi yang ditemukan memiliki signifikansi statistik, dilakukan uji signifikansi korelasi menggunakan SPSS. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa:

- Nilai t-hitung sebesar 6,554, yang lebih besar dibandingkan dengan t-tabel (2,3671) pada tingkat kepercayaan 99% ($\alpha = 0,01$) dengan derajat kebebasan (1,93).
- Tingkat signifikansi (p-value) sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05.

Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi (X_1) dan kinerja karyawan (Y) bersifat signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki dampak yang nyata terhadap kinerja karyawan.

d. Analisis Korelasi Parsial: Selain menganalisis hubungan langsung antara motivasi (X_1) dan kinerja karyawan (Y), dilakukan juga analisis korelasi parsial dengan mempertimbangkan peran variabel lain, yaitu gaya kepemimpinan (X_2), yang berfungsi sebagai variabel pengontrol.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa:

- Koefisien korelasi langsung antara motivasi (X_1) dan kinerja karyawan (Y) adalah 0,562.
- Setelah mempertimbangkan pengaruh gaya kepemimpinan (X_2) sebagai variabel kontrol, diperoleh koefisien korelasi parsial sebesar 0,4764.

Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa meskipun terdapat faktor lain yang berpengaruh, motivasi tetap memiliki kontribusi yang cukup besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan pengaruh yang dikendalikan oleh variabel kepemimpinan.

e. Analisis koefisien determinasi (KD): Untuk mengukur sejauh mana motivasi (X_1) berkontribusi terhadap kinerja karyawan (Y), dilakukan perhitungan koefisien determinasi (R^2). Hasil analisis ditampilkan dalam Tabel IV.21 berikut:

Tabel 25
Koefisien Determinasi Motivasi (X₁) terhadap Kinerja Karyawan/ti (Y)

Measures of Association				
	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja Pegawai * Motivasi	.562	.316	.750	.563

Sumber : Data Diolah 2024

Dari Tabel IV.21, diperoleh nilai R² sebesar 0,316 atau 31,6%, yang menunjukkan bahwa motivasi memberikan kontribusi sebesar 31,6% terhadap variasi kinerja karyawan. Dengan kata lain, 31,6% perubahan dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel motivasi, sedangkan sisanya (68,4%) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dianalisis dalam model ini.

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, karena koefisien determinasi hanya sebesar 31,6%, terdapat faktor lain yang juga berperan dalam menentukan tingkat kinerja karyawan, seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, sistem penghargaan, dan kepemimpinan. Oleh karena itu, penelitian lanjutan diperlukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan secara lebih komprehensif.

2. Analisis dampak gaya kepemimpinan (X₂) terhadap kinerja karyawan (Y)

Dengan menggunakan perhitungan SPSS, analisis ini dapat dilakukan seperti berikut.

- a. Analisis Uji Multikolinieritas: Sebelum melakukan pengujian regresi, perlu dilakukan uji multikolinearitas untuk memastikan bahwa tidak terjadi pelanggaran terhadap asumsi klasik dalam model regresi, yaitu tidak adanya hubungan linear yang kuat antara variabel independen. Jika

terjadi multikolinearitas, maka model regresi dapat menjadi bias dan hasil analisis menjadi kurang valid.

Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*, yang memiliki interpretasi sebagai berikut:

- $VIF < 5 \rightarrow$ Tidak terdapat masalah multikolinearitas.
- $VIF > 5 \rightarrow$ Terdapat masalah multikolinearitas yang perlu diperhatikan.

Pengujian dilakukan menggunakan SPSS, dan hasilnya menunjukkan bahwa nilai VIF sebesar 1,000. Karena nilai ini kurang dari 5, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas di antara variabel independen dalam model regresi. Hasil ini dapat dilihat pada Tabel IV.22 serta Lampiran IV.8b.

b. Analisis Persamaan Regresi, berdasarkan perhitungan regresi menggunakan SPSS, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 30,369 + 0,428X_2 \text{ Dimana:}$$

- Y = Kinerja Karyawan
- X_2 = Gaya Kepemimpinan
- 30,369 = Konstanta, yang menunjukkan bahwa jika tidak ada pengaruh dari gaya kepemimpinan (X_2), maka kinerja karyawan tetap bernilai 30,369.
- 0,428 = Koefisien regresi untuk gaya kepemimpinan, yang menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan dalam gaya kepemimpinan (X_2) akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,428 satuan.

Hasil regresi ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, seperti yang disajikan dalam Tabel IV.22.

Persamaan Regresi $Y = 30,369 + 0,428X_2$

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Diolah 2024

1) Uji Keberartian Regresi: Pengujian keberartian model regresi dilakukan menggunakan uji F dan tingkat signifikansi untuk menentukan apakah persamaan regresi sederhana yang digunakan memiliki signifikansi. Suatu model regresi dikatakan signifikan jika:

- $F_{hitung} > F_{tabel}$, atau
- Tingkat signifikansi $< 0,05$

Perhitungan ANOVA regresi yang dilakukan dengan SPSS memberikan hasil seperti yang ditampilkan pada Tabel IV.23.

Uji Keberartian Regresi $Y = 30,369 + 0,428X_2$

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Diolah 2024

Berdasarkan tabel tersebut, diperoleh Fhitung sebesar 18,274, yang lebih besar dibandingkan Ftabel (6,9155) pada taraf signifikansi 0,05. Selain itu, tingkat signifikansi yang diperoleh adalah 0,000, yang kurang dari 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model regresi $Y =$

$30,369 + 0,428X_2$ signifikan, sehingga terdapat hubungan yang bermakna antara variabel Gaya Kepemimpinan (X_2) dengan Kinerja Pegawai (Y).

2) Uji Linearitas Regresi: Untuk menentukan apakah hubungan antara Gaya Kepemimpinan (X_2) dan Kinerja Pegawai (Y) bersifat linear, dilakukan uji linearitas menggunakan uji F dan tingkat signifikansi.

Kriteria pengujian:

- Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau
- Jika tingkat signifikansi $> 0,05$, maka persamaan regresi dinyatakan linear.

Hasil perhitungan yang dilakukan dengan SPSS disajikan dalam Tabel 28:

Tabel 28
Uji Linearitas Regresi $Y = 30,369 + 0,428X_2$

			ANOVA Table				
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Pegawai * Gaya Kepemimpinan	Between Groups	(Combined)	830.501	17	48.853	2.850	.001
		Linearity	353.161	1		20.601	.000
		Deviation from	477.340	16	353.161	1.740	.056
	Within Groups	Linearity	1319.983	77	29.834		
		Total	2150.484	94	17.143		

Sumber : Data Diolah 2024 Berdasarkan

tabel di atas:

- Fhitung untuk deviation from linearity adalah 1,740, yang lebih kecil dari Ftabel (1,7766).
- Tingkat signifikansi sebesar 0,056, yang lebih besar dari 0,05. Karena kedua syarat terpenuhi, maka dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi $Y = 30,369 + 0,428X_2$ bersifat linear, sehingga hubungan antara

Gaya Kepemimpinan (X_2) dan Kinerja Pegawai (Y) dapat dijelaskan dengan.

c. Analisis Koefisien Korelasi: Perhitungan korelasi yang dilakukan menggunakan SPSS menghasilkan output yang ditampilkan dalam Tabel IV.25:

Tabel 29
Korelasi Motivasi Kerja Karyawan/ti (X_2) terhadap Kinerja Karyawan/ti (Y)

Correlations		Kinerja Karyawan/ti	Gaya Kepemimpinan
Pearson Correlation	Kinerja Pegawai Gaya Kepemimpinan	1.000 .405	.405 1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Pegawai Gaya Kepemimpinan	.000	.000
N	Kinerja Pegawai Gaya Kepemimpinan	95 95	95 95

Sumber : Data Diolah 2024

Dari tabel tersebut, diperoleh nilai koefisien korelasi (r_{x_2}) sebesar 0,405, yang menunjukkan adanya hubungan positif dengan tingkat sedang antara Gaya Kepemimpinan (X_2) dan Kinerja Karyawan (Y).

1) Uji Signifikansi Korelasi

Uji signifikansi dilakukan untuk memastikan apakah hubungan antara Gaya Kepemimpinan (X_2) dan Kinerja Karyawan (Y) memiliki makna secara statistik. Berdasarkan hasil perhitungan di Tabel IV.22, diperoleh:

- thitung sebesar 4,275, yang lebih besar dari ttabel (2,3671) pada taraf signifikansi 0,05.
- Tingkat signifikansi sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Karena kedua syarat terpenuhi, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara Gaya Kepemimpinan (X_2) dan Kinerja Karyawan (Y) bersifat signifikan.

d. Selain korelasi langsung antara Gaya Kepemimpinan (X_2) dan Kinerja Karyawan (Y), dilakukan juga analisis korelasi parsial dengan mempertimbangkan variabel Motivasi (X_1) sebagai pengontrol.

Berdasarkan Lampiran IV.9b, diperoleh hasil berikut:

- Korelasi antara Gaya Kepemimpinan (X_2) dan Kinerja Karyawan (Y) sebelum dikontrol oleh Motivasi (X_1) adalah 0,405.
- Setelah variabel Motivasi (X_1) dikontrol, korelasi parsialnya berkurang menjadi 0,2355.

Hal ini menunjukkan bahwa ketika Motivasi (X_1) dikontrol, pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menjadi lebih kecil dibandingkan korelasi awalnya.

e. Analisis Koefisien Diterminasi (KD): Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi Gaya Kepemimpinan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y), digunakan koefisien determinasi (KD) yang dihitung dengan rumus.

$$KD = r_{X^2_2} = (0,405)^2 = 0,164 \text{ atau } 16,4\%$$

Artinya, Gaya Kepemimpinan (X_2) memberikan kontribusi sebesar 16,4% terhadap Kinerja Karyawan (Y), sedangkan 83,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Tabel 30
Koefisien Determinasi Gaya Kepemimpinan (X_2)
terhadap Kinerja Karyawan/ti (Y)

Measures of Association				
	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kinerja Pegawai * Gaya Kepemimpinan	.405	.164	.621	.386

Sumber : Data Diolah 2024

Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan (X_2) memiliki pengaruh sebesar 16,4% terhadap Kinerja Karyawan (Y), sedangkan faktor lain menyumbang 83,6% dari variabilitas kinerja karyawan.

3. Analisis pengaruh gaya kepemimpinan (X_2) dan motivasi (X_1) terhadap kinerja karyawan/ti (Y).

Di bawah ini adalah contoh analisis yang dapat dilakukan dengan menggunakan perhitungan SPSS.

1. Analisis Uji Multicolinearitas: Seperti yang ditunjukkan pada Lampiran IV.8c, langkah pertama dari pengujian model regresi melibatkan pengujian multicolinearitas. Tujuan dari pengujian ini adalah untuk memastikan apakah ada penyimpangan dari asumsi klasik multikolinearitas, yaitu adanya hubungan linear antara variabel independen dalam model regresi. Tidak adanya multikolinearitas merupakan kondisi yang harus dipenuhi oleh model.

Nilai faktor inflasi (VIF) pada model regresi digunakan untuk menguji multikolinieritas. Nilai VIF kurang dari 5 menunjukkan bahwa tidak ada persoalan multikolinearitas antara variabel independen, dan nilai VIF lebih dari 5 menunjukkan bahwa ada persoalan multikolinearitas antara variabel independen. Uji multikolinieritas dilakukan menggunakan SPSS. Seperti yang ditunjukkan pada Lampiran IV. 8c, hasil VIF diperoleh sebesar 1,195, yang berarti $VIF < 5$, atau $1,1195 < 5$, yang menunjukkan bahwa tidak ada masalah multikolinieritas antara variabel independen, seperti yang ditunjukkan pada table IV. 27.

b. Analisis Uji Persamaan Regresi: Seperti yang ditunjukkan dalam Lampiran IV.8c, hasil regresi dapat diperoleh dengan menggunakan perhitungan SPSS sebagai berikut: $Y = 19,852 + 0,493X_1 + 0,225X_2$. Hasil regresi menunjukkan bahwa tanpa motivasi dan gaya kepemimpinan, angka konstanta kinerja karyawan/ti adalah 19,852. Tabel IV.27 menunjukkan hasil ini:

Tabel 31
Persamaan Regresi Berganda $Y = 19,852 + 0,493X_1 + 0,225X_2$

Coefficients *										
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF

1	(Constant)	19.852	6.050		3.281	.001						
	Motivasi		.095		5.197	.000						
	Gaya	.493	.097		2.325	.022						
	Kepemimpinan	.225		.476			.562	.476	.435	.837	1.195	
				.213			.405	.236	.195	.837	1.195	

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan/ti

Sumber : Data Diolah 2024

1) Uji Keberartian Regresi Berganda: Analisis ini menggunakan uji F dan signifikansi untuk menguji keberartian persamaan regresi sederhana. Model persamaan regresi dianggap signifikan jika F hitung lebih besar dari F tabel atau tingkat signifikansi kurang dari 0,05. Perhitungan Anova Regresi yang dilakukan dengan SPSS menghasilkan perhitungan seperti yang ditunjukkan dalam tabel IV.28 berikut:

Tabel 32
Uji Keberartian Regresi Berganda $Y = 19,852 + 0,493X_1 + 0,225X_2$

ANOVA ^b					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	Sig.
1	Regression	761.022	2	380.511	.000 ^a
	Residual	1389.462	92	15.103	
	Total	2150.484	94		

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Diolah 2024

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa Fhitung (25,195) lebih besar daripada Ftabel(0,99.2.92) (2,3676), dengan tingkat signifikansi (0,000) kurang dari 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi berganda mempunyai keberartian (signifikan) dan sangat signifikan ($Y = 19,852 + 0,493X_1 + 0,225X_2$).

c. Analisis Korelasi Berganda: Hasil perhitungan korelasi berganda dengan program SPSS ditunjukkan dalam tabel IV.29 berikut:

Tabel 33
Korelasi Berganda Motivasi (X_1), dan Gaya Kepemimpinan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan/ti (Y)

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change

1	.595 ^a	.354	.340	3.886	.354	25.195	2	92	.000
---	-------------------	------	------	-------	------	--------	---	----	------

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Motivasi

Sumber : Data Diolah 2024

Tabel IV.29 di atas menunjukkan bahwa angka korelasi antara Motivasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) dengan Kinerja Karyawan/ti (Y) adalah $R_{y1.2} = 0,595$, yang menunjukkan bahwa ada korelasi positif dengan tingkat hubungan yang sangat sedang antara keduanya.

1) Uji Signifikansi Korelasi: Hasil perhitungan korelasi diuji dengan SPSS. Data di Tabel IV.28 menunjukkan nilai Fhitung (25,195) lebih besar dari Ftabel (0,99.2.92) dan 2,3676, dengan tingkat signifikansi (0,000) kurang dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa ada korelasi berganda antara Motivasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) dengan Kinerja Karyawan/ti (Y).

Analisis Koefisien Determinasi (KD) menunjukkan bahwa variabel Motivasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) memiliki korelasi berganda dengan variabel Kinerja Karyawan/ti (Y). Nilai korelasi berganda adalah 0,595. Oleh karena itu, koefisien determinasi adalah $R^2 = 0,595^2 = 0,354$, atau 35,4% dari kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa variabel Motivasi dan Gaya Kepemimpinan menyumbang 35,4% dari kinerja, dan faktor lain menyumbang 64,6% lainnya.

C. Keterbatasan Penelitian:

Meskipun penelitian ini telah dilaksanakan sesuai dengan metodologi dan standar yang berlaku, terdapat beberapa keterbatasan yang berpotensi memengaruhi hasil penelitian. Beberapa kendala yang dihadapi meliputi:

1. Keterbatasan Responden, Faktor demografi responden, seperti tingkat pendidikan, jenis pekerjaan, dan status sosial, dapat mempengaruhi cara mereka menjawab pertanyaan dalam kuesioner. Responden mungkin memberikan jawaban berdasarkan persepsi pribadi mereka terhadap variabel penelitian, seperti Motivasi, Gaya

Kepemimpinan, dan Kualitas Pelayanan, sehingga dapat berdampak pada akurasi data yang dikumpulkan.

2. Keterbatasan Waktu, Dengan durasi penelitian yang relatif singkat, yaitu tiga bulan, tingkat ketelitian dalam analisis data dapat dipengaruhi oleh keterbatasan waktu. Meskipun demikian, penelitian tetap dilakukan dengan prosedur yang akurat. Selain itu, karena penelitian ini dilakukan saat responden sedang bekerja, ada kemungkinan mereka mengalami kendala dalam memberikan jawaban yang serius dan teliti saat mengisi kuesioner, yang berpotensi mempengaruhi keakuratan hasil penelitian.

3. Keterbatasan Sumber Daya: Peneliti merupakan seorang pegawai pemerintahan yang harus tetap menjalankan tugas-tugas dinasnya, sehingga keterbatasan waktu dan tenaga menjadi tantangan tersendiri dalam penelitian ini. Kondisi ini menyebabkan keterbatasan dalam pengumpulan serta analisis data, yang mungkin berdampak pada hasil penelitian secara keseluruhan.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan:

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini menemukan beberapa temuan utama sebagai berikut

1. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Faktor motif, harapan, dan insentif memberikan kontribusi sebesar 31,6% terhadap kinerja karyawan di PT Indo HR-Sdm Profesional

Nasional. Hal ini ditunjukkan melalui persamaan regresi linear sederhana ($Y = 30,048 + 0,583X_1$) yang memiliki hubungan yang signifikan dan linear. Kenaikan satu satuan dalam variabel motivasi berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan dengan tingkat pengaruh sedang ($r_{yx1} = 0,562$). Koefisien determinasi sebesar 31,6% menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja, sementara 68,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain, seperti kebutuhan fisiologis (sandang, pangan, papan) serta kebutuhan penghargaan (piagam, tanda jasa, hadiah, dan pujian).

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan berkontribusi sebesar 16,4% terhadap kinerja karyawan, dengan faktor-faktor utama yang memengaruhi meliputi iklim kepercayaan, penghargaan terhadap ide bawahan, kenyamanan kerja, serta pengakuan status bawahan secara profesional. Persamaan regresi linear sederhana ($Y = 30,369 + 0,428X_2$) menunjukkan bahwa peningkatan satu satuan dalam gaya kepemimpinan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,428 satuan. Hubungan ini bersifat positif dengan tingkat pengaruh sedang ($r_{yx2} = 0,405$). Namun, 83,6% kinerja karyawan masih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti kecerdasan pemimpin, hubungan sosial, serta motivasi dan sikap dalam berinteraksi dengan bawahan.

3. Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan secara Bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan

Kombinasi motivasi dan gaya kepemimpinan memberikan pengaruh sebesar 35,4% terhadap kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan dalam persamaan regresi linear berganda ($Y = 19,852 + 0,493X_1 + 0,225X_2$). Persamaan ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan dalam motivasi dan gaya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja karyawan dengan pengaruh yang bersifat positif dan sedang

($R_{yx1x2} = 0,595$). Namun, masih terdapat 64,6% faktor lain yang turut berkontribusi terhadap kinerja karyawan, seperti kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta efektivitas pemanfaatan sumber daya.

Dari keseluruhan analisis, terlihat bahwa motivasi dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang sedang terhadap kinerja karyawan, baik secara individu maupun secara bersama-sama. Respon yang belum optimal dari karyawan kemungkinan disebabkan oleh faktor lain, seperti ketidaktepatan dalam pengisian kuesioner atau keterbatasan waktu dalam menjawab pertanyaan.

B. Implikasi:

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa motivasi dan gaya kepemimpinan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Namun, terdapat pula faktor lain yang berperan dalam menentukan performa kerja mereka.

1. Implikasi Motivasi

Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Namun, jika institusi gagal dalam membangun motivasi kerja atau jika karyawan kehilangan dorongan intrinsik mereka, maka kontribusi motivasi sebesar 31,6% terhadap kinerja karyawan dapat mengalami penurunan.

2. Implikasi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan, meskipun hanya memberikan kontribusi sebesar 16,4%. Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan yang lebih efektif dapat berperan dalam meningkatkan semangat kerja dan produktivitas karyawan.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat diterapkan oleh PT Indo HR-Sdm Profesional Nasional untuk meningkatkan kinerja karyawan:

1. Meningkatkan Motivasi Karyawan

Dengan kontribusi motivasi sebesar 31,6%, perusahaan perlu lebih memperhatikan aspek ini agar karyawan merasa dihargai dan terdorong untuk bekerja dengan lebih baik. Program insentif, penghargaan, serta pengembangan karir dapat menjadi strategi yang efektif.

2. Meningkatkan Gaya Kepemimpinan

Karena gaya kepemimpinan hanya berkontribusi 16,4% terhadap kinerja, perusahaan perlu menerapkan pola kepemimpinan yang lebih komunikatif, memberikan kepercayaan lebih kepada karyawan, serta memberikan keleluasaan dalam pengambilan keputusan. Hal ini dapat meningkatkan rasa kepercayaan diri karyawan dan motivasi mereka untuk berkembang.

3. Memperhatikan Faktor Lain yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Selain motivasi dan gaya kepemimpinan, perusahaan perlu mempertimbangkan faktor lain seperti kompetensi, efektivitas kerja, serta kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Oleh karena itu, diperlukan kajian lebih lanjut untuk mengidentifikasi faktor-faktor lain yang memiliki pengaruh lebih signifikan terhadap kinerja karyawan.

Karena penelitian ini menunjukkan bahwa masih ada faktor lain yang memengaruhi kinerja karyawan, maka diperlukan penelitian lebih lanjut guna mengidentifikasi aspek-aspek lain yang dapat berdampak lebih besar terhadap peningkatan performa kerja. Kajian tambahan ini dapat membantu menentukan apakah ada faktor lain yang lebih dominan

dibandingkan motivasi dan gaya kepemimpinan, seperti kompetensi dan keterampilan kerja,

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh. (2003). Psikologi Industri. Yogyakarta: Liberty.
- Burhan, N., & Gunawan, M. (2002). Statistik Terapan dalam Penelitian Ilmu Sosial. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Dharma, S. (2002). Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi. Jakarta: Usahawan.
- Dharma, S. (2010). Manajemen Kinerja: Teori dan Implementasi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1988). Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses (Alih bahasa: Nunuk Adiarni). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Handoko, T. H. (1997). Manajemen (Edisi Kedua). Yogyakarta: BPFYogyakarta.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1992). Manajemen Perilaku Organisasi. Jakarta: Erlangga.
- Hutapea, P., & Thoha, N. (2008). Kompetensi Plus. Jakarta: Gramedia.
- Mahmudi. (2007). Manajemen Kinerja Sektor Publik (Cetakan ke-2, Revisi Edisi). Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN.
- Mahsun, M. (2006). Pengukuran Kinerja Sektor Publik (Edisi Pertama). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UGM.
- Mangkunegara, A. P. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M. (1999). Dasar-Dasar Manajemen. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Melayu, H. S. P. (1999). Organisasi dan Insting. Jakarta: Bumi Aksara.
- Miftah, T. (2002). Kepemimpinan dalam Manajemen. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Muliasa. (2002). Management. Bandung: Karya Rosda.
- Nilesimo. (1986). Manajemen Personal: Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Poerwadarminta. (1995). Sumber Daya Manusia dan Hasil Kerja. Jakarta: Ilham Jaya.
- Prasetya, I. (2000). Penelitian: Logika dan Metode. Jakarta: STIA-LAN.

- Riduwan. (2003). *Dasar-Dasar Statistik (Edisi Revisi)*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, V., Fawzi, A., & Basri. (2005). *Sistem Evaluasi Kinerja yang Tepat untuk Meningkatkan Daya Saing Perusahaan dan Menilai Kinerja Karyawan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2009). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Samsudin, S. (2009). *Manajemen SDM*. Bandung: Pustaka Setia.
- Santoso, S. (2003). *Statistik Deskriptif: Konsep dan Aplikasi dengan MS Excel dan SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, S. P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 3)*. Yogyakarta: Bagian Penerbit STIE YKPN.
- Soetisna. (1989). *Total Quality Management*. Bandung: Universitas Padjadjaran.
- Soleh, A. Z. (2005). *Ilmu Statistika: Pendekatan Teoritis dan Aplikatif disertai Contoh Penggunaan SPSS*. Bandung: Rekayasa Sains.
- Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Administrasi*. Jakarta: Indeks.
- Teguh, A., & Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tika, P. (2006). *Budaya Perusahaan dan Peningkatan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tugiman, H. (1997). *Standar Audit Internal Profesional*. Jakarta: Kanisius.
- Wexley, K. N., & Yuki, G. A. (2005). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Yukl, G. (2009). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.

LAMPIRAN

Variabel	Indikator Variabel	STS	TS	N	S	SS
Motivasi	1. Apakah penempatan kerja sudah tepat ? 2. Apakah kondisi tempat kerja menyenangkan ? 3. Apakah suka diadakan rekreasi dengan pimpinan ? 4. Apakah ada BPJS ketenaga kerjaan ? 5. Bagaimana sikap pimpinan terhadap karyawan ?					
Pengembangan Karir	1. Bagaimana untuk jenjang prestasi ada perhatian khusus? 2. Adakah jaringan kerja dengan pihak lain ? 3. Bagaimana perkembangan untuk tumbuhnya Perusahaan ? 4. Adakah peminangan dari sponsor ? 5. Bagaimana hasil ekspor membawa dampak terhadap karyawan					
Gaya Kepemimpinan	1. Pengambilan Keputusan melalui musyawarah atau cara lain ? 2. Tipe kepemimpinannya sangat menyenangkan karyawan ? 3. Gaya kepemimpinannya banyak yang menyukai? 4. Pengambilan keputusannya sangat menguntungkan karyawan?					
	5. Setiap hari memberikan pengarahan secara rutin pada karyawan ?					

Kinerja karyawan	1.Apakah kualitas kerja diutamakan? 2. Mungkinkah Kuwantitas kerja diperhatikan? 3.Bagaimana apakah ada Kerjasama dengan pihak lain? 4. Pengawasan kinerja pada pegawai apakah ketat? 5.Bagaimana penekanan terhadap kinerja karyawan dengan Batasan waktu?					
------------------	--	--	--	--	--	--

Motivasi

MOV 1	MOV2	MOV 3	MOV 4	MOV 5
5	3	4	4	4

3	3	4	4	3
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	3	5	4
4	4	4	3	4
4	4	4	3	4
4	4	5	4	5
4	3	4	3	3
3	3	4	4	4
3	4	4	4	3
3	4	3	4	4
3	4	3	3	3
3	3	3	2	3
3	4	3	3	3
2	3	3	3	4
3	4	4	4	3
3	3	4	4	4
3	3	4	4	3
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	3	5	4
4	4	4	3	4
4	4	4	3	4

Pengembangan Karir

PK 1	PK 2	PK 3	PK 4	PK 5
4	4	4	3	4
4	4	3	3	4
4	3	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	3
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	5	4	4	5
4	4	4	3	4
4	4	3	3	4
4	4	3	4	4
5	4	3	4	3
3	3	3	4	3
3	3	3	3	3
3	3	3	4	3
3	3	2	3	3
4	3	3	4	4
4	4	3	3	4
4	4	3	3	4
4	3	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4

4	4	4	4	3
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4

Gaya Kepemimpinan

GK 1	GK 2	GK 3	GK 4	GK 5
4	4	4	4	4
4	3	4	4	4
4	4	4	3	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	4	4	3
3	4	4	4	4
3	4	4	4	4
4	5	5	5	5
3	3	4	4	4
4	4	4	4	4
4	3	4	4	4
4	4	5	4	3
3	3	3	3	3
2	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	4	3	3	3
4	3	4	3	4
4	4	4	4	4
4	3	4	4	4

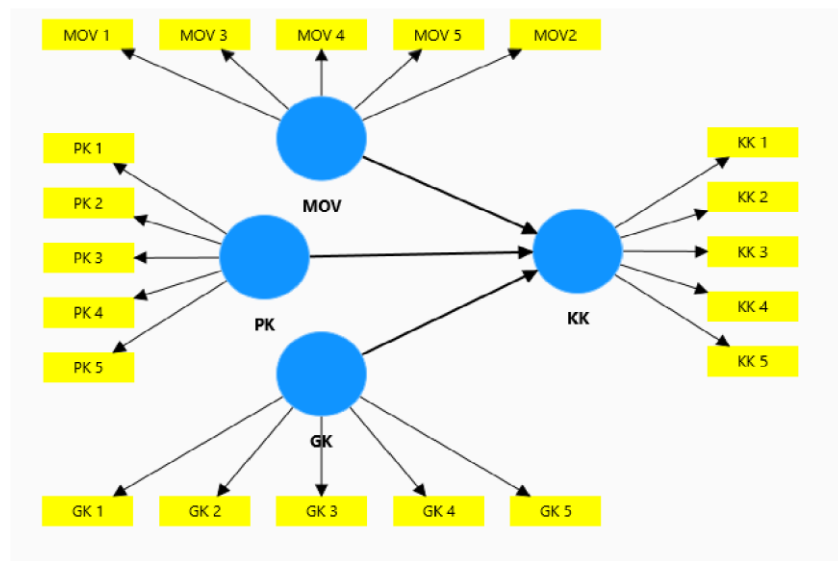
4	4	4	3	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	4	4	3
3	4	4	4	4
3	4	4	4	4

Kinerja Karyawan

KK 1	KK 2	KK 3	KK 4	KK 5
4	4	4	4	4
4	3	4	4	4
4	4	4	3	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	4	4	3
3	4	4	4	4
3	4	4	4	4
4	5	5	5	5
3	3	4	4	4
4	4	4	4	4
4	3	4	4	4
4	4	5	4	3
3	3	3	3	3

2	3	3	3	3
3	3	3	3	3
3	4	3	3	3
4	3	4	3	4
4	4	4	4	4
4	3	4	4	4
4	4	4	3	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
4	4	4	4	4
5	4	4	4	3
3	4	4	4	4
3	4	4	4	4

Kerangka Penelitian



Hasil Analisis

