



**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, KEPEMIMPINAN  
DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA CV VIDRA AGRONTA MAKMUR**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan Ujian  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Sosial Sains  
Universitas Panca Budi

Oleh

**MARI ULINA SEPTIDANRI BR. SITEPU**  
NPM. 1625310890

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PANCA BUDI  
MEDAN  
2019**



**FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

**PENGESAHAN SKRIPSI**

NAMA : MARI ULINA SEPTIDANRI BR. SITEPU  
NPM : 1625310890  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
JENJANG : S1 (STRATA SATU)  
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR,  
KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PADA CV. VIDRA  
AGRONTA MAKMUR

MEDAN, MEI 2019

KETUA PROGRAM STUDI

NURAFRINA SIREGAR S.E., M.Si

DEKAN



Dr. SURYA NITA S.H., M.Hum

PEMBIMBING I

RIZAL AHMAD S.E., M.Si

PEMBIMBING II

RAHMAT HIDAYAT S.E., MM



**FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

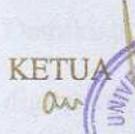
SKRIPSI DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH  
PANITIA UJIAN SARJANA LENGKAP FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN

**PERSETUJUAN UJIAN**

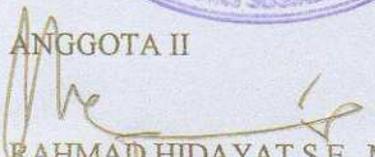
NAMA : MARI ULINA SEPTIDANRI BR. SITEPU  
NPM : 1625310890  
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI  
JENJANG : S1 (STRATA SATU)  
JUDUL : PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR,  
KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN PADA CV. VIDRA  
AGRONTA MAKMUR

MEDAN, MEI 2019

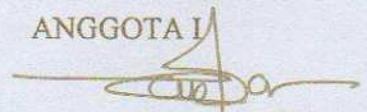
KETUA

  
NURAFRINA SIREGAR S.E., M.Si

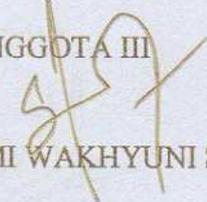
ANGGOTA II

  
RAHMAD HIDAYAT S.E., MM

ANGGOTA I

  
RIZAL AHMAD S.E., M.Si

ANGGOTA III

  
EMI WAKHYUNI S.E., M.Si

ANGGOTA IV

  
Dr. MUHAMMAD TOYIB DAULAY S.E., MM

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : MARI ULINA SEPTIDANRI BR SITEPU  
Tempat / Tanggal lahir : Medan, 27 September 1996  
NPM : 1625310890  
Fakultas : Sosial Sains  
Program Studi : Manajemen  
Alamat : Jl Setia Budi Tanjung Sari Pasar 5 Gg. Seroja

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai dimasa yang akan datang.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat digunakan seperlunya,

Medan, Januari 2019



(MARI ULINA SEPTIDANRI BR SITEPU)

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : MARI ULINA SEPTIDANRI BR SITEPU  
NPM : 1625310890  
Fakultas/Program Studi : SOSIAL SAINS/MANAJEMEN  
Judul Skripsi : PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR,  
KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
CV VIDRA AGRONTA MAKMUR

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain (plagiat);
2. Memberikan izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada Unpab untuk menyimpan, mengalih-media/formatkan, mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggungjawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apa pun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, Januari 2019



(MARI ULINA SEPTIDANRI BR SITEPU)

**mandiri**  
syariah

**Transaksi Pembayaran**

MARI ULINA SEPTIDANKRI

1625310896

31-01-2019

**Rekening Sumber**

Rekening: 7081537741 - BSM NET BANKING KK MEDAN PANBUD

**Data Pembayaran**

Tanggal / Jam: 31-01-2019 / 10:26:37

Terminal: B79181895-1

Jenis Pembayaran: AKADEMIK - UNIV PANCA BUDI FAK.EKONOMI PEMBAYARAN SIDANG Rp. 2.100.000

Jumlah: 6.302.500.00

PEMBAYARAN UANG KULIAH Rp. 4.200.000

Nama: MARI ULINA SEPTIDANKRI BR SITEP

6.300.000

Nomor: 1625310890001

Institusi: UNIVERSITAS PANCA BUDI

Info 1: SOSIAL SAINS 20181 MANAJEMEN S

Info 2: BY.SIDANG,BY.WISUDA,BY.BB

No. Referensi: 000006302500

No. Transaksi: FT19031L3QYP

No. Struk: 00070106



31 JAN 2019

BANK SYARIAH MANDIRI  
Kantor Kas Panca Budi

31 JAN 2019

ANITA  
Teller



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571  
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpub@pancabudi.ac.id  
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : SOSIAL SAINS  
 Dosen Pembimbing I : RIZAL AHMAD, S.E., Msi  
 Dosen Pembimbing II : RAHMAT HIDAYAT, SE., MM  
 Nama Mahasiswa : MARI ULINA SEPTIDANRI BR SITEPU  
 Jurusan/Program Studi : Manajemen  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1625310890  
 Jenjang Pendidikan :  
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, KEPENIMPINAN  
 DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
 PADA CV VIDRA AGRONTA NAFKUR.

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
2 OKT 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Format penulisan salah</li> <li>- Urutan Teori Berantakan harus diperbaiki</li> <li>- Identifikasi Masalah Tidak ada</li> <li>- Teori harus ditambah</li> <li>- Cover salah</li> </ul>		
15 OKT 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikasi Masalah tidak sesuai dengan judul</li> <li>- Pakar untuk Indikator ditambah lagi</li> <li>- Perbaiki tabel Indikator.</li> </ul>		
25 OKT 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>- format penulisan masih salah</li> <li>- Identifikasi masalah belum cocok.</li> <li>- Pakar dalam indikator masih kurang</li> </ul>		

Medan, 11 Oktober 2018  
 Diketahui/Dijetujui oleh :  
 Dekan,



Dr. Surya Nita S.H., M.Hum.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571  
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpub@pancabudi.ac.id  
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : SOSIAL SAINS  
 Dosen Pembimbing I : RIZAL AHMAD, S.E., M.Si  
 Dosen Pembimbing II : RAHMAT HIDAYAT, S.E.M.M  
 Nama Mahasiswa : MARI ULINA SEPTIDANRI BR SITEPU  
 Jurusan/Program Studi : Manajemen  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1625310890  
 Jenjang Pendidikan :  
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : PENGARUH PEMBEBANGAN KARIR, KEPEMIMPINAN  
 DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
 PADA CV VIDRA AGRONTA MAEMUR.

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
	Acc Septi 10/10/18		
	Acc Seminar proposal 10/10/18		

Medan, 11 Oktober 2018  
 Diketahui/Disetujui oleh :  
 Dekan,



Dr. Surya Nita S.H., M.Hum.

\*) Coret yang tidak perlu



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571  
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpub@pancabudi.ac.id  
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : SOSIAL SAINS  
 Dosen Pembimbing I : RIZAL AHMAD, SE, MS  
 Dosen Pembimbing II : RAHMAT HIDAYAT, SE, MM  
 Nama Mahasiswa : MARI ULINA SEPTIDANRI BR SITEPU  
 Jurusan/Program Studi : Manajemen  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1625310890  
 Jenjang Pendidikan :  
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR / KEPEMIMPINAN  
 DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
 PADA CV VIDRA AERONTA MAKMUR.

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
23 Jan 2019	BAB IV HILANGKAN UJI AUTOKORELASI BUAT TABEL PERSAMAAN REGRESI DAN RUMUS PERBAIKI PEMBAHASAN  BAB V PERBAIKI SARAN		
24 Jan 2019	ABC Sidang XII PRA- ✓		

Medan, 11 Oktober 2018

Diketahui/Disetujui oleh :



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.

\*) Coret yang tidak perlu



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571  
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id  
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : SOSIAL SAINS  
 Dosen Pembimbing I : RIZAL AHMAD, S.E., M.Si  
 Dosen Pembimbing II : RAHMAT HIDAYAT, S.E., M.M  
 Nama Mahasiswa : MARI ULINA SEPTIDANRI BR SITEPU  
 Jurusan/Program Studi : Manajemen  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1625310890  
 Jenjang Pendidikan :  
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA CV VIDRA AGRONIA MAKMUR.

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
24 Jan 2019	COUSO Hal pengesahan Absensi Kertas Uji Lampiran	<i>[Handwritten signatures]</i>	
25 Jan 2019	Ace di Jay 2501, 2019	<i>[Handwritten signature]</i>	

*[Handwritten signature]*  
 An II

Medan, 11 Oktober 2018  
 Diketahui/Disetujui oleh :  
 Dekan,



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.

\*) Coret yang tidak perlu

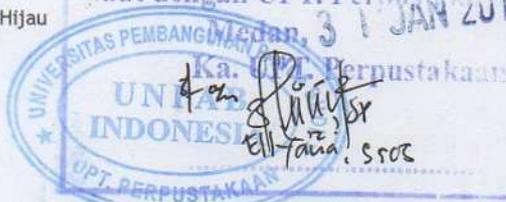
TANDA BEBAS PUSTAKA

No. 1713 / PerP / BP / 2019

Dinyatakan tidak ada sangkut paut dengan UPT. Perpustakaan

FM-BPAA-2012-041

Hal : Permohonan Meja Hijau



Medan, 29 Januari 2019  
Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan  
Fakultas SOSIAL SAINS  
UNPAB Medan  
Di -  
Tempat:

Dengan hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : MARI ULINA SEPTIDANRI BR SITEPU  
Tempat/Tgl. Lahir : MEDAN / 27 September 1996  
Nama Orang Tua : PERSADAAN SITEPU  
N. P. M : 1625310890  
Fakultas : SOSIAL SAINS  
Program Studi : Manajemen  
No. HP : 081322869917  
Alamat : JL. SETIA BUDI GG SEROJA



Datang bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada CV VIDRA AGRONTA MAKMUR, Selanjutnya saya menyatakan :

- Melampirkan KKM yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
- Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan indeks prestasi (IP), dan mohon diterbitkan ijazahnya setelah lulus ujian meja hijau.
- Telah tercapai keterangan bebas pustaka
- Terselip surat keterangan bebas laboratorium
- Terselip pas photo untuk ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
- Terselip foto copy STTB SLTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan ijazah dan transkripnya sebanyak 1 lembar.
- Terselip pelunasan kwintasi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
- Skrripsi sudah dijilid lux 2 exemplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kertas jeruk 5 exemplar untuk pengujian (bentuk dan warna penjiilidan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah ditandatangani dosen pembimbing, prodi dan dekan
- Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
- Terselip surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan ijazah)
- Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukan kedalam MAP
- Bersedia melunaskan biaya-biaya yang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan rincian sbb :

1. [102] Ujian Meja Hijau	: Rp.	500,000
2. [170] Administrasi Wisuda	: Rp.	1,500,000
3. [202] Bebas Pustaka	: Rp.	100,000
4. [221] Bebas LAB	: Rp.	0

Total Biaya : Rp. 2,100,000

UK-T. Ganjil 2010

Kp. 4.200.000 +

Rp. 6.300.000

df 31/01-15

Hormat saya

MARI ULINA SEPTIDANRI BR SITEPU  
1625310890



Catatan :

- 1. Surat permohonan ini sah dan berlaku bila ;
  - a. Telah dicap Bukti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UNPAB Medan.
  - b. Melampirkan Bukti Pembayaran Uang Kuliah aktif semester berjalan
- 2. Dibuat Rangkap 3 (tiga), untuk - Fakultas - untuk BPAA (asli) - Mhs.ybs.



# UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fax. 061-8458077 PO.BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI MANAJEMEN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI AKUNTANSI	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI ILMU HUKUM	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN	(TERAKREDITASI)

## PERMOHONAN MENGAJUKAN JUDUL SKRIPSI

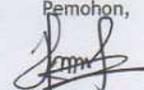
Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

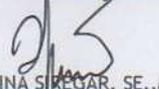
Nama Lengkap : MARI ULINA SEPTIDANRI BR SITEPU  
 Tempat/Tgl. Lahir : MEDAN / 27 September 1996  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1625310890  
 Program Studi : Manajemen  
 Konsentrasi : Manajemen SDM  
 Jumlah Kredit yang telah dicapai : 141 SKS, IPK 3.49  
 Dengan ini mengajukan judul skripsi sesuai dengan bidang ilmu, dengan judul:

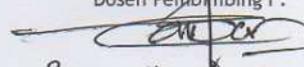
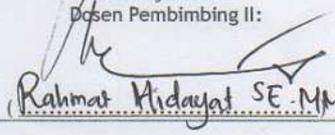
No.	Judul SKRIPSI	Persetujuan
1.	Hubungan Perilaku Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada CV VIDRA AGRONTA MAKMUR	<input type="checkbox"/>
2.	Pengaruh Konflik dan Stres Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada CV VIDRA AGRONTA MAKMUR	<input type="checkbox"/>
3.	Pengaruh Pengembangan Karir, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada CV VIDRA AGRONTA MAKMUR	<input checked="" type="checkbox"/>

NB : Judul yang disetujui oleh Kepala Program Studi diberikan tanda

  
 Rektor I,  
 ( Ir. Bhakti Alamsyah, M.T., Ph.D. )

Medan, 15 September 2018  
 Pemohon,  
  
 ( Mari Ulina Septidanri Br Sitepu )

Nomor : .....  
 Tanggal : .....  
 Disahkan oleh :  
 Dekan  
  
 ( Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum. )  
 Tanggal : 15/09/18  
 Disetujui oleh:  
 Ka. Prodi Manajemen  
  
 ( NURAFRINA S. KEKAR, SE., M.Si. )

Tanggal : .....  
 Disetujui oleh :  
 Dosen Pembimbing I :  
  
 ( Rizal Ahmad SE.MSi )  
 Tanggal : .....  
 Disetujui oleh:  
 Dosen Pembimbing II:  
  
 ( Rahmat Hidayat SE.MM )

No. Dokumen: FM-LPPM-08-01	Revisi: 02	Tgl. Eff: 20 Des 2015
----------------------------	------------	-----------------------

### Plagiarism Detector v. 1092 - Originality Report:

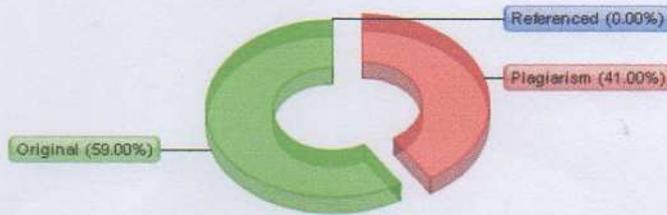
Analyzed document: 28-01-19 5:53:37 PM

# "MARI ULINA SEPTIDANRI BR SITEPU\_1625310890\_MANAJEMEN.docx"

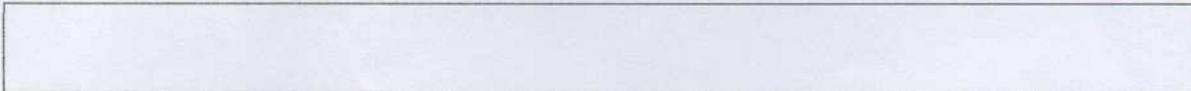
Licensed to: Universitas Pembangunan Panca Budi\_License2



Relation chart:



Distribution graph:



Comparison Preset: Rewrite. Detected language: Indonesian

#### Top sources of plagiarism:

% 44	wrds: 11013	<a href="http://eprints.umsida.ac.id/2553/1/SKRIPSI%20LENGKAP%20-%20132010200148.pdf">http://eprints.umsida.ac.id/2553/1/SKRIPSI%20LENGKAP%20-%20132010200148.pdf</a>
% 31	wrds: 9379	<a href="http://lib.unnes.ac.id/18042/1/7350407081.pdf">http://lib.unnes.ac.id/18042/1/7350407081.pdf</a>
% 16	wrds: 3594	<a href="http://prodipps.unsyiah.ac.id/Jumalmm/images/Jumal/vol.1/vol.1.no.1/5.76.96.asep.iskanda...">http://prodipps.unsyiah.ac.id/Jumalmm/images/Jumal/vol.1/vol.1.no.1/5.76.96.asep.iskanda...</a>

[Show other Sources:]

#### Processed resources details:

233 - Ok / 68 - Failed	
------------------------	--

[Show other Sources:]

#### Important notes:

<p>Wikipedia:</p>  <p><b>Wiki Detected!</b></p>	<p>Google Books:</p>  <p><b>GoogleBooks Detected!</b></p>	<p>Ghostwriting services:</p>  <p>[not detected]</p>	<p>Anti-cheating:</p>  <p>[not detected]</p>
--	--	---	---

#### Excluded Urls:

--

## **ABSTRAK**

Penelitian ini mengkaji fenomena masalah yang terjadi pada CV Vidra Agronta Makmur, yaitu kurang maksimalnya proses pengembangan karir, kepemimpinan, serta motivasi terhadap kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada CV Vidra Agronta Makmur dengan pendekatan populasi data untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan sampel sebanyak 30 responden, penelitian ini menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengembangan karir, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada CV Vidra Agronta Makmur. Diperoleh nilai R sebesar 0,640 (64%) menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara pengembangan karir, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di CV Vidra Agronta Makmur.

Kata Kunci : Pengembangan karir, kepemimpinan, motivasi, kinerja karyawan

## **ABSTRACT**

*This study examines the phenomenon of the problems that occur in CV Vidra Agronta Makmur, namely the process of career development that is less than optimal, as well as the motivation for increasing employees. The purpose of this study was to study the motivation for development, leadership and motivation for employee performance in the CV. Vidra Agronta Makmur with the support of data participation to find out the relationship between two or more variables. This type of research is a quantitative study with a sample of 30 respondents, this study uses linear multiple regression. The results showed a positive and significant significance between career development, leadership and motivation on employee performance at CV Vidra Agronta Makmur. R value of 0.640 (64%) shows there is a strong relationship between career, leadership and motivation towards employees in CV Vidra Agronta Makmur.*

*Keywords : Career development, Leadership, Motivation, Employee performance*

## DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
4.1	Struktur Organisasi CV Vidra Agronta Makmur .....	72
4.2	Kurva Histogram Normalitas .....	124
4.3	Grafik Normal <i>P-P Plot of Regression Standarized Residual</i> .....	125
4.4.	Scatterplot .....	127

## DAFTAR ISI

Halaman

LEMBAR PENGESAHAN	
LEMBAR PERSETUJUAN	
PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	
ABSTRACT	
ABSTRAK	
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	7
C. Perumusan Masalah.....	7
D. Tujuan Penelitian.....	8
E. Manfaat Penelitian.....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
A. Landasan Teori .....	10
1. Kinerja .....	10
a. Pengertian Kinerja .....	10
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	12
c. Penilaian Kinerja .....	15
d. Indikator Kinerja .....	17
2. Pengembangan Karir .....	20
a. Pengertian Pengembangan Karir .....	20
b. Jenis-jenis Pengembangan Karir .....	21
c. Tahap-tahap Pengembangan Karir .....	22
d. Tujuan Pengembangan Karir.....	24
e. Indikator Pengembangan Karir .....	26
3. Kepemimpinan .....	30
a. Pengertian Kepemimpinan .....	30
b. Gaya Kepemimpinan .....	32
c. Tujuan dari Gaya Kepemimpinan .....	34
d. Indikator Kepemimpinan.....	34
4. Motivasi .....	38
a. Pengertian Motivasi.....	38
b. Jenis-jenis Motivasi .....	39
c. Fungsi Motivasi .....	40
d. Indikator Motivasi .....	41

B.	Penelitian Terdahulu.....	43
C.	Kerangka Konseptual .....	45
1.	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan.....	45
2.	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan .....	46
3.	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan .....	47
4.	Pengaruh Pengembangan Karir, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.....	48
D.	Hipotesis .....	49
<b>BAB III</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>50</b>
A.	Pendekatan Penelitian.....	50
B.	Tempat dan Waktu Penelitian .....	50
1.	Tempat Penelitian.....	50
2.	Waktu Penelitian .....	50
C.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	51
1.	Definisi Operasional.....	51
2.	Pengukuran Variabel .....	56
D.	Populasi dan Sampel.....	57
1.	Populasi .....	57
2.	Sampel .....	57
E.	Jenis dan Sumber Data Penelitian .....	58
1.	Jenis Data Penelitian .....	58
2.	Sumber Data Penelitian.....	58
F.	Teknik Pengumpulan Data .....	59
G.	Teknik Analisis Data .....	61
1.	Uji Kualitas Data.....	61
a.	Uji Validitas .....	61
b.	Uji Reliabilitas.....	62
2.	Uji Asumsi Klasik .....	63
a.	Uji Normalitas .....	63
b.	Uji Multikolinieritas .....	64
c.	Uji Heterokedastisitas .....	64
3.	Uji Hipotesis.....	65
4.	Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	67
5.	Analisis Regresi Berganda .....	67
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>69</b>
A.	Hasil Penelitian.....	69
1.	Gambaran Umum Perusahaan.....	69
a.	Visi, Misi dan Tujuan CV Vidra Agronta Makmur .....	69
b.	Struktur Organisasi.....	72
c.	Tugas dan Tanggung Jawab .....	73
2.	Karakteristik Responden .....	79
3.	Analisis Deskriptif (Jawaban Responden) .....	80
a.	Variabel Kinerja Karyawan.....	80

b.	Variabel Pengembangan Karir .....	86
c.	Variabel Kepemimpinan.....	100
d.	Variabel Motivasi .....	112
4.	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	119
a.	Uji Validitas .....	119
b.	Uji Reliabilitas.....	124
5.	Uji Asumsi Klasik .....	124
a.	Uji Normalitas .....	124
b.	Uji Multikolinieritas .....	126
c.	Uji Heterokedastisitas .....	127
6.	Uji Hipotesis.....	128
a.	Uji t (Uji Parsial) .....	129
b.	Uji F (Uji Simultan) .....	130
7.	Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	131
8.	Analisis Regresi Berganda .....	132
B.	Pembahasan .....	133
1.	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada CV.Vidra Agronta Makmur .....	133
2.	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada CV.Vidra Agronta Makmur.....	134
3.	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV.Vidra Agronta Makmur.....	135
4.	Pengaruh Pengembangan Karir, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV.Vidra Agronta Makmur .....	136
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>139</b>
A.	Kesimpulan.....	139
B.	Saran .....	140
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>.....</b>	<b>142</b>

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Pengesahan Skripsi
2. Persetujuan Ujian
3. Pernyataan
4. Pernyataan
5. Informed Consent
6. Kuesioner Penelitian
7. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
8. Hasil Analisis Data
9. Bukti Pembayaran Sidang dan Uang Kuliah Mandiri Syariah
10. Berita Acara Bimbingan
11. Tanda Bebas Pustaka
12. Permohonan Pengajuan Judul
13. KKM
14. Plagiat Checker
15. Cover ACC Sidang
16. Cover ACC Jilid Lux
17. Sertifikat SAC
18. Sertifikat TOEFL
19. Surat Balasan Riset

## DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
2.1	Penelitian Terdahulu .....	43
3.1	Defenisi Operasional Variabel Penelitian .....	51
3.2	Skala Penilaian Likert .....	57
3.3	Interpretasi Nilai Korelasi .....	62
4.1	Karakteristik Responden berdasarkan Usia.....	79
4.2	Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	79
4.3	Kategori Penilaian Rata-Rata Jawaban Responden.....	80
4.4	Penilaian Responden terhadap Indikator Kualitas Kerja.....	81
4.5	Penilaian Responden terhadap Indikator Kuantitas Kerja.....	82
4.6	Penilaian Responden terhadap Indikator Tanggung Jawab.....	83
4.7	Penilaian Responden terhadap Indikator Kerjasama.....	84
4.8	Penilaian Responden terhadap Indikator Inisiatif .....	86
4.9	Penilaian Responden terhadap Indikator Kebutuhan Karir.....	87
4.10	Penilaian Responden terhadap Indikator Dukungan Perusahaan Dalam Bentuk Moril.....	89
4.11	Penilaian Responden terhadap Indikator Dukungan perusahaan dalam Bentuk Materil.....	90
4.12	Penilaian Responden terhadap Indikator Pelatihan .....	91
4.13	Penilaian Responden terhadap Indikator Perlakuan yang adil dalam berkariir.....	92
4.14	Penilaian Responden terhadap Indikator Informasi Karier .....	94
4.15	Penilaian Responden terhadap Indikator Promosi .....	95
4.16	Penilaian Responden terhadap Indikator Mutasi.....	96
4.17	Penilaian Responden terhadap Indikator Penempatan Karyawan Pada Pekerjaan Yang Tepat.....	97
4.18	Penilaian Responden terhadap Indikator Pengembangan Tenaga Kerja .....	99
4.19	Penilaian Responden terhadap Indikator Kecerdasan .....	100
4.20	Penilaian Responden terhadap Indikator Kedewasaan, Sosial Dan Hubungan Sosial Yang Luas ( <i>Social Maturity And Breadht</i> ).....	102
4.21	Penilaian Responden terhadap Indikator Motivasi Diri dan Dorongan Berprestasi .....	103
4.22	Penilaian Responden terhadap Indikator Sikap-Sikap Hubungan Manusiawi .....	104
4.23	Penilaian Responden terhadap Indikator Memiliki Pengaruh Yang Kuat .....	105
4.24	Penilaian Responden terhadap Indikator Memiliki Pola Hubungan Yang Baik.....	107
4.25	Penilaian Responden terhadap Indikator Memiliki Sifat Tertentu..	108

4.26	Penilaian Responden terhadap Indikator Memiliki Kedudukan atau Jabatan .....	109
4.27	Penilaian Responden terhadap Indikator Mampu Berinteraksi .....	110
4.28	Penilaian Responden terhadap Indikator Mampu Memberdayakan .....	111
4.29	Penilaian Responden terhadap Indikator Fisiologikal atau Kebutuhan Fisik .....	113
4.30	Penilaian Responden terhadap Indikator Keamanan.....	114
4.31	Penilaian Responden terhadap Indikator Sosial .....	115
4.32	Penilaian Responden terhadap Indikator Penghargaan .....	117
4.33	Penilaian Responden terhadap Indikator Aktualisasi diri .....	118
4.34	Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan.....	120
4.35	Hasil Uji Validitas Pengembangan Karir .....	121
4.36	Hasil Uji Validitas Kepemimpinan .....	122
4.37	Hasil Uji Validitas Motivasi .....	123
4.38	Hasil Uji Reliabilitas .....	124
4.39	Hasil Uji Multikolinieritas .....	127
4.40	Hasil Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t).....	129
4.41	Hasil Pengujian Hipotesis Secara Serempak (Uji F).....	130
4.42	Hasil Uji Determinan ( $R^2$ ).....	131
4.43	Analisis Regresi Linier Berganda.....	132

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Makan bubur sum-sum didepan kaca

Assalamualaikum para pembaca

Sebelum memulai segala sesuatu didunia ini baiknya kita selalu mengucapkan rasa syukur kepada Allah SWT, karena masih diberikan kesempatan untuk beraktifitas didunia ini.

Alhamdulillahirabbil'alamin

satu targetku telah tercapai

akan tetapi itu bukan akhir dari perjalananku

melainkan langkah yang baru untuk aku meraih kesuksesan.

Setulus cintamu ibu, searif nasehatmu Ayah dan do'a kalian menghadirkan keridha'an untukku, peluk kalian memberikan berkah dan semangat dalam hidupku, dan kasih sayang kalian telah merangkul diriku menuju masa depan yang cerah.

Kupersembahkan karya tulis ini untuk keluarga tercinta, Ayah dan Ibu yang selama ini selalu mendo'akan dan mendukung langkahku dalam menjalani kehidupan ini.

Terimakasih Ayah dan Ibu.

Aku menyayangi kalian sampai akhir hayatku.

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Tuhan Yang MahaEsa, karena atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir, Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Vidra Agronta Makmur”. Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih gelar Sarjana Strata Satu (S-1) Program Studi Sosial Sains Jurusan Manajemen Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, SE., M.M.selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
2. Ibu Surya Nita, SH,. M.Hum., selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
3. Ibu Nurafrina Siregar, SE., M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Pembangunan Panca Budi Medan yang turut memberikan kemudahan dan semangat untuk penulisan skripsi ini.
4. Bapak Rizal Ahmad, SE, M.Si., selaku Dosen Pembimbing I penulis yang sudah banyak memberikan arahan, motivasi, serta kemudahan dalam proses penyusunan skripsi ini.

5. Bapak Rahmat Hidayat, SE, M.M., selaku Dosen Pembimbing II penulis yang memberikan banyak masukan dan kemudahan di dalam perbaikan skripsi ini.
6. Seluruh Staf Pengajar dan Pegawai Departemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
7. Seluruh staf dan pegawai CV Vidra Agronta Makmur yang bersedia diwawancarai.
8. Kepada kedua orang tua penulis yang selalu memberikan semangat & Do'a kepada penulis.
9. Sahabat-sahabat penulis terutama Anggun Anisa dan yang tidak bisa penulis sebut satu persatu namanya semoga persahabatan kita akan terjalin sampai kapanpun.
10. Rekan-rekan mahasiswa jurusan Manajemen, yang telah memberi bantuan dan dorongan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
11. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini.

Medan, 12 Juni 2019

Penulis

Mari Ulina Septidanri Br Sitepu

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

CV Vidra Agronta Makmur merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan, pengolahan, dan pemasaran hasil perkebunan. Kegiatan usaha perseroan mencakup budidaya dan pengolahan tanaman kelapa sawit. Sebagai perusahaan yang memberikan jasa pada masyarakat, perusahaan berupaya mengelola manajemen dengan cara-cara profesional demi tercapainya tujuan perusahaan, salah satunya adalah peningkatan kinerja.

Kinerja pegawai pada suatu perusahaan merupakan salah satu faktor yang menentukan perkembangan suatu perusahaan. Jika kinerja pegawai baik maka tujuan perusahaan akan tercapai dan sebaliknya apabila kinerja pegawai menurun mengakibatkan pekerjaan menjadi membosankan dan pekerjaan tidak selesai tepat pada waktunya. Setiap perusahaan pasti dihadapkan pada berbagai masalah salah satunya masalah kinerja pegawai. Usaha dalam meningkatkan kinerja dan mengatasi masalah kinerja pegawai tentunya yang harus diperhatikan adalah kualitas sumber daya manusia yang baik sehingga akan mampu bekerja secara optimal (Beny Usman, 2013:2).

Pengembangan karir merupakan aktifitas formal dan berkelanjutan yang dilakukan organisasi untuk mengembangkan dan meningkatkan sumber daya manusianya dengan menyelaraskan kebutuhan para pegawai dengan kebutuhan organisasi guna memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan

pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan organisasi. Pengembangan karir merupakan salah satu upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian dalam menyiapkan para karyawan untuk memegang suatu tanggung jawab dimasa yang akan datang. Hal ini dilakukan untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi, peningkatan kerja dan peningkatan prestasi pegawai, bila karyawan jadi lebih terlatih, terdidik dan lebih ahli maka para karyawan akan merasa berguna, percaya diri lebih besar dan menjadi lebih bernilai di hadapan rekannya dan masyarakat (Handoko, 2007:79).

Pengembangan karier berkaitan dengan penyusunan jalur karier yang merupakan urutan posisi (jabatan) yang mungkin diduduki oleh seorang pegawai mulai dari tingkat terendah hingga tingkatan teratas dalam struktur organisasi. Kemajuan karier seringkali menjadi obsesi banyak orang yang bekerja dan seringkali lebih menjadi pikiran mereka daripada pihak pimpinan perusahaan. Pengembangan karier sebenarnya merupakan tanggung jawab kedua belah pihak. Mereka yang mempunyai visi dan ambisi untuk mengembangkan karier harus selalu mengambil inisiatif. Dengan demikian, karyawan dalam sebuah perusahaan harus mampu meningkatkan kinerjanya melalui kedisiplinan, pengawasan, kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, teknologi, kualitas SDM, dan lain-lain (Sutrisno, 2009:192).

Suatu organisasi perusahaan akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Suatu ungkapan mulia yang mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukan posisi pemimpin dalam suatu organisasi sebagai posisi yang terpenting (Pandu, 2010:3).

Menurut Desita (2015) dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan*, pemimpin dalam sebuah organisasi adalah orang yang memang memiliki kecakapan untuk memimpin, memiliki visi, dan mampu menuntun anak buah mencapai tujuan-tujuan yang telah dirumuskan. Oleh karena itu keberadaan pemimpin menjadi sangat krusial di dalam sebuah organisasi. Tanpa pemimpin, para pekerja lapangan takkan mampu berbuat banyak.

Menurut Natsir (2004), prestasi atau kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Berdasarkan konsep ini maka harus ada usaha dari pimpinan untuk membangun fungsi kepemimpinan yang kuat. Kepemimpinan yang kuat merupakan cerminan dari perilaku pimpinan yang dapat diterima oleh semua pihak di dalam perusahaan. Demikian pula unsur kemampuan yang dimaksud dalam konsep itu. Kemampuan kerja dapat dicapai bila ada pola pengembangan karir yang jelas dan tersistimatis dengan baik. Semua pihak di dalam perusahaan harus memiliki persepsi dengan memahami tugas dan memperlakukan tugasnya sesuai norma-norma yang dianut oleh perusahaan. Fungsi kepemimpinan dan kegiatan pengembangan karir harus bisa memberikan bimbingan, arahan, evaluasi, dan koreksi terhadap usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dalam mencapai kinerja. Hal ini karena fungsi kepemimpinan bersifat sentral dan pengembangan karir menjadi instrumen penting bagi pimpinan dalam mencapai kinerja yang tinggi.

Selain itu untuk mencapai sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang tinggi tidak lepas dari motivasi seseorang untuk bekerja. Tanpa motivasi yang positif kinerja itu sendiri tidak akan tercapai. Banyak faktor dalam

mempengaruhi motivasi seseorang untuk bekerja lebih produktif. Hal utama yang mendapatkan perhatian dari seorang pegawai atau bawahan adalah kepemimpinan seorang pemimpin. Hal itu sesuai dengan pendapat yang menyatakan bahwa seorang manajer dalam memimpin para bawahannya harus mampu memberikan dorongan, pengarahan, bimbingan, penyuluhan, pengendalian, keteladanan, dan bersikap jujur serta tegas, agar para bawahan mau bekerjasama dan bekerja efektif untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan (Poppy, 2018:97).

Motivasi pada suatu organisasi bertujuan untuk mendorong semangat kerja para karyawan agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan demi terwujudnya tujuan suatu organisasi. Pimpinan organisasi harus memotivasi karyawannya agar mereka memiliki kinerja yang baik secara terus menerus, misalnya dengan memberikan penghargaan dan sanksi (Abraham, 2018:342). Oleh karenanya, tidaklah heran jika karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya akan mempunyai prestasi kerja yang tinggi pula. Untuk itu motivasi kerja karyawan perlu dibangkitkan agar diperoleh hasil kinerja terbaik dari karyawan.

Pimpinan harus mampu menjaga keselarasan antara tugas karyawan dengan tujuan perusahaan. Tanpa keselarasan tersebut maka tugas karyawan menjadi kurang tepat sasaran. Demikian pula tanpa pengembangan karir, menimbulkan suatu kondisi dimana karyawan bekerja dengan kurang efektif dan efisien. Selain itu dapat mengganggu keseluruhan kegiatan organisasi dalam pencapaian sasarannya. Fungsi kepemimpinan dan program pengembangan karir adalah perwujudan dari tujuan. Dalam arti bahwa, hal itu diwujudkan dari perhatian pimpinan, baik terhadap kebutuhan moril maupun material dalam diri

karyawan. Hal ini diharapkan semangat kerja karyawan akan semakin tinggi, tetap terpelihara, tidak hanya kepada karyawan tertentu saja tetapi juga keseluruhan karyawan dalam perusahaan tersebut.

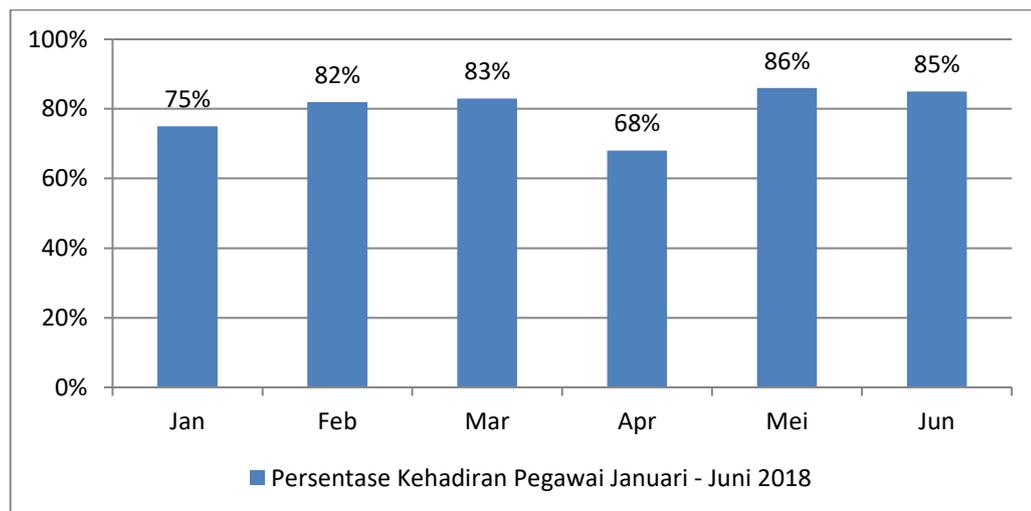
Beberapa fenomena yang sering terlihat di lapangan pada CV. Vidra Agronta Makmur menunjukkan adanya karyawan yang tidak bekerja pada saat jam kerja atau memanfaatkan waktu kerja untuk melakukan hal-hal diluar pekerjaannya. Selain itu terlihat karyawan kurang semangat dalam bekerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan, yang berakibat pada rendahnya kinerja yang dimiliki seperti keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan. Sehingga dari fenomena tersebut tampak masih rendahnya motivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

Faktor lain yang menjadi masalah dalam perusahaan CV. Vidra Agronta Makmur adalah rendahnya motivasi kerja karyawan karena penempatan jabatan, jenjang karir dan peluang untuk aktualisasi diri yang masih samar, tidak adanya perhatian dan penghargaan dari pimpinan, keharmonisan dan kurangnya kenyamanan dalam bekerja. Sistem pengembangan karir di lingkungan CV. Vidra Agronta Makmur belum berjalan sebagaimana mestinya. Promosi jabatan yang dilakukan pada karyawan belum adil dan tidak objektif sehingga menimbulkan kesenjangan dan kecemburuan antar karyawan yang membuat kinerja karyawan menurun.

Selain itu adanya karyawan yang tidak menaati ketentuan jam kerja, keluar dari lingkungan kantor tanpa urgensi yang jelas, tidak tepat waktu dalam membuat laporan pekerjaan serta masih ada sebagian kecil pegawai yang suka melakukan

aktivitas diluar pekerjaannya. Berikut persentase kehadiran karyawan CV Vidra Agronta Makmur periode Januari sampai dengan Juni 2018.

**Tabel 1.1.**  
**Persentase Kehadiran Karyawan CV Vidra Agronta Makmur**  
**Periode Januari sampai dengan Juni 2018**



Banyak upaya dilakukan untuk meningkatkan kinerja dan memotivasi pegawai agar dapat bekerja lebih optimal, diantaranya dengan pemberian tunjangan kinerja, memberikan dukungan peraturan perundang-undangan, penyederhanaan prosedur, pemberian pendidikan dan pelatihan kepada setiap pegawai sesuai dengan tugas dan fungsinya, lingkungan tempat bekerja yang dibuat nyaman mungkin dan fasilitas kerja yang memadai serta pembinaan pegawai secara optimal. Namun atas dasar laporan-laporan pengawasan, dapat diambil kesan masih terdapatnya hubungan yang kurang harmonis diantara sebagian karyawan, perilaku dan sikap yang kurang bertanggungjawab dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai karyawan.

Kondisi-kondisi diatas menarik minat peneliti untuk melakukan penelitian tentang pengaruh pengembangan karir, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada CV Vidra Agronta Makmur.

## **B. Identifikasi Masalah**

Identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Karyawan merasa tidak pernah mengikuti kegiatan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja.
2. Karyawan merasa tidak diberi kesempatan meningkatkan potensi diri untuk mengembangkan karir.
3. Karyawan kurang berinteraksi atau mendekati diri kepada pimpinan.
4. Adanya kerenggangan interaksi antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lainnya.
5. Karyawan yang berprestasi dalam melakukan pekerjaan tidak pernah diberikan penghargaan.

## **C. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, maka dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV Vidra Agronta Makmur?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV Vidra Agronta Makmur?

3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV Vidra Agronta Makmur?
4. Apakah pengembangan karir, kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV Vidra Agronta Makmur

#### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Menganalisis dan mengetahui pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV Vidra Agronta Makmur.
2. Menganalisis dan mengetahui kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV Vidra Agronta Makmur.
3. Menganalisis dan mengetahui motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV Vidra Agronta Makmur.
4. Menganalisis dan mengetahui pengembangan karir, kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV Vidra Agronta Makmur.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Dapat memberikan manfaat dan sumbangan khususnya manajemen sumber daya manusia mengenai pengaruh pengembangan karir, kepemimpinan

dan motivasi terhadap kinerja karyawan di CV VIDRA Agronta Makmur dan dapat meningkatkan pemahaman tentang teori-teori yang telah diterima dan dipelajari.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Perguruan Tinggi

Diharapkan dapat berguna sebagai referensi kepustakaan dan memberikan informasi tentang pengaruh pengembangan karir, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di CV VIDRA Agronta Makmur.

### b. Bagi Perusahaan.

Diharapkan dapat berguna bagi semua sumber daya manusia terutama sumber daya manusia yang ada di CV VIDRA Agronta Makmur sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

### c. Bagi Peneliti.

Penelitian ini secara praktis dapat berguna bagi peneliti sebagai tambahan pengetahuan dan pengalaman agar dapat mengaplikasikan teori yang dimiliki serta menjadi bahan dan sumber informasi. Penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai informasi bagi penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017:67). Menurut Irham (2016:176) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memerhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan/instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot (Arini, 2017:40). Selanjutnya

menurut Sihombing (2009:6) mengatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi. Sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Sesungguhnya semua organisasi atau perusahaan memiliki sarana-sarana formal dan informal untuk menilai kinerja pegawainya. Penilaian kinerja atau prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat memengaruhi keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka. Sistem manajemen kinerja atau *performance management system* merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam perusahaan (Handoko, 2007:135)

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran dan standard yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan berupa catatan hasil yang diproduksi pada suatu fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi.

## **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Terdapat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Diantaranya menurut pendapat Sugiono (2012) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu ;

### 1) Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.

### 2) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

### 3) Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

### 4) Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu

kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan

5) Kreatifitas (*Creativity*)

Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

6) Inovasi (*Inovation*)

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

Kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi berbagai faktor, baik faktor eksternal maupun internal dari karyawan tersebut. Menurut Mangkunegara (2017:67) mengatakan bahwa kinerja pada umumnya dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1) Faktor individual yang terdiri dari:

- a) Kemampuan dan keahlian
- b) Latar belakang
- c) Demografi

2) Faktor psikologis yang terdiri dari:

- a) Persepsi, yaitu tindakan menyusun, mengenali, dan menafsirkan informasi sensoris guna memeberikan gambaran dan pemahaman tentang lingkungan kerja.

b) Sikap (*Attitude*)

Sikap merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

c) *Personality* (kepribadian) adalah keseluruhan cara seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain paling sering dideskripsikan dalam istilah sifat yang bisa diukur yang ditunjukkan oleh seseorang.

d) Pembelajaran adalah proses, cara, perbuatan menjadikan orang atau makhluk hidup belajar

e) Motivasi, yaitu merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

3) Faktor organisasi yang terdiri dari:

a) Sumber daya

Suatu nilai potensi yang dimiliki oleh suatu [materi](#) atau unsur tertentu dalam [kehidupan](#)

b) Kepemimpinan

Proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

c) Penghargaan

Sesuatu yang diberikan pada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keulungan di bidang tertentu.

d) Struktur

Suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan

e) *Job Design*

Suatu usaha pengelolaan sumber daya manusia untuk mengurangi ketidakpuasan dan keluhan dari pekerja karena pengelolaan pekerjaan yang kurang baik dengan melakukan pelebaran atau pemfokusan deskripsi pekerjaan sehingga produktivitas bisa lebih meningkat.

Dari pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kualitas pekerjaan (*quality of work*), kuantitas pekerjaan (*quantity of work*), pengetahuan pekerjaan (*job knowledge*), kerjasama tim (*teamwork*), kreatifitas (*creativity*) dan inovasi (*inovation*).

**c. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Dan menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut. Penilaian yang dilakukan tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang berarti dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan, atau yang biasa disebut perbaikan yang berkelanjutan (Irham, 2016:203).

Menurut John Bernadin (2003) ada enam dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, antara lain sebagai berikut:

1) Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2) Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

4) Efektivitas

Tingkat pengguna sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya.

5) Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

#### 6) Komitmen Kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja dengan perusahaan.

Penilaian kinerja adalah suatu proses dan alat untuk mengukur serta mengevaluasi perilaku individu karyawan dan kesuksesan terhadap hasilnya kerjanya dengan standard yang ditentukan sebelumnya, baik standar yang dibuat oleh perusahaan maupun standard pekerja itu sendiri. Sedangkan standar untuk mengukur kinerja diperlukan suatu dimensi sesuai dengan jenis pekerjaan (Novita, 2017:22).

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut. Penilaian kinerja dapat diukur melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen kerja.

#### **d. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja adalah ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja haruslah merupakan sesuatu yang dapat dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja. Kegunaan indikator dari kinerja tersebut adalah untuk melihat bahwa kinerja dari setiap hari dalam

perusahaan dan perorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Arini, 2017:44)

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam menilai kinerja para karyawannya. Malayu Hasibuan (2013) mengemukakan terdapat beberapa indikator umum yang berkaitan dengan kinerja, yaitu: ketepatan hasil kerja, ketelitian hasil kerja, hasil kerja yang dihasilkan, kehadiran, peraturan perusahaan, kecepatan waktu kerja, bekerja sama, komunikasi dan peran serta.

Kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Memudahkan pengkajian kinerja pegawai, lebih lanjut Mitchel dalam buku Sedarmayanti (2011) yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu kualitas kerja (*quality of work*), ketetapan waktu (*promptness*), inisiatif (*initiative*), kemampuan (*capability*) dan komunikasi (*communication*).

Menurut Mangkunegara (2017:67) indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

2) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

3) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar tanggung jawab pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan.

4) Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai lain secara vertikal dan horizontal, baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

5) Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

Berdasarkan pernyataan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator kinerja menurut Mangkunegara yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif. Selain itu pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja mereka.

## 2. Pengembangan Karir

### a. Pengertian Pengembangan Karir

Definisi *career* sama dengan kemajuan (*advanced*) dalam suatu organisasi. Pandangan yang lebih luas mendefinisikan *career* sebagai: “*the sequence of a person’s work related activities and behaviors and associated attitudes, values, and aspirations over the span of one’s life*” (urutan dari kegiatan-kegiatan dan perilaku-perilaku yang terkait dengan kerja dan sikap, nilai, dan aspirasi-aspirasi yang terkait sepanjang masa hidup seseorang) (Gomes, 2003:213).

Menurut Gomes (2003) pengembangan karir merupakan gabungan dari kebutuhan pelatihan di masa akan datang dan perencanaan sumber daya manusia. Dari sudut pandang pegawai, pengembangan karir memberikan gambaran mengenai jalur-jalur karir di masa akan datang di dalam organisasi dan menandakan kepentingan jangka panjang dari organisasi terhadap para pegawainya. Bagi organisasi, pengembangan karir memberikan beberapa jaminan bahwa akan tersedia pegawai-pegawai yang akan mengisi posisi-posisi yang lowong di waktu mendatang.

Menurut Rivai (2004:290) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang.

Pengembangan karir menurut Mangkunegara (2017:77) adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Menurut Handoko (2006:123) bahwa, “Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Dari pendapat beberapa ahli di atas maka dapat disimpulkan pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

#### **b. Jenis-jenis Pengembangan Karir**

Jenis pengembangan yang bisa dilakukan bagi karyawan antara lain sebagai berikut: (Suharto, 2018)

##### 1) Pengembangan Secara informal

Pengembangan secara informal bagi karyawan bisa dilakukan atas inisiatif pribadinya. Karyawan dapat melatih dan mengembangkan kemampuan serta keterampilan dirinya dengan mempelajari berbagai macam konsep buku berikut aplikasinya, yang berhubungan langsung dengan pekerjaan jabatan yang diembannya.

##### 2) Pengembangan Secara formal

Pengembangan secara formal dilakukan oleh perusahaan dengan biaya yang besar. Pengembangan semacam ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan perusahaan, baik untuk sekarang maupun untuk masa yang akan datang.

Dari pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa jenis pengembangan karir yang dapat dilakukan karyawan terdiri dari dua bagian yaitu pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

### **c. Tahap-tahap Pengembangan Karir**

Tahapan karir merupakan sebuah jenjang yang harus dilalui untuk mencapai sebuah jenjang karir yang lebih tinggi. Penelitian mengenai karir menyimpulkan bahwa perubahan kebutuhan dan ekspektasi/harapan individu berubah melalui tahapan-tahapan karir itu sendiri. Fase awal/fase pembentukan menekankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaan (Rivai, 2004).

Ada beberapa tahap-tahap pengembangan karir. Tahapan-tahapan pengembangan karir dalam organisasi merupakan tahapan waktu dan usia seseorang sejak memasuki organisasi hingga usia pensiun. Rivai (2004:298) menjelaskan bahwa kebutuhan dan ekspektasi individu berubah melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

- 1) Tahap awal/Tahap pembentukan, merupakan tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaannya.
- 2) Tahap Lanjutan, adalah tahap dimana pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, namun lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan kebebasan.

- 3) Tahap mempertahankan, tahap ini individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihinya sebagai hasil pekerjaan di masa lalu. Individu telah merasa terpuaskan baik secara psikologis maupun finansial.
4. Tahap pensiun, dimana dalam tahap ini individu telah menyelesaikan satu karir, dan dia akan berpindah ke karir yang lain, dan individu memiliki kesempatan untuk mengekspresikan aktualisasi diri yang sebelumnya tidak dapat dia lakukan.

Selanjutnya adalah fase lanjutan, dimana pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, dan lebih menitikberatkan pada pencapaian harga diri dan kebebasan. Fase selanjutnya adalah fase mempertahankan, dimana individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihinya sebagai hasil pekerjaan di masa lalu. Individu telah merasa terpuaskan, baik secara psikologis maupun finansial. Setelah fase mempertahankan dilewati, individu kemudian memasuki fase pensiun. Pada fase pensiun ini, kekuasaan dan tanggung jawab individu menurun dan lebih menitikberatkan pada perencanaan strategis jangka panjang, yakni mengidentifikasi dan mendukung karir-karir penggantinya atau orang kepercayaan serta berinteraksi dengan orang-orang yang memiliki peranan penting dari luar organisasi. Konsep tahapan-tahapan karir ini merupakan dasar/azas untuk memahami dan mengatur pengembangan karir. Hal tersebut penting untuk memahami tahapan hidup/usia, karena individu menjalani tahapan karir sejalan tahapan hidup/usianya (Psychologymania, 2013).

d. **Tujuan Pengembangan Karir**

Tujuan pengembangan karir menurut Durbin dalam Mangkunegara (2017:77) adalah:

- 1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan  
Seorang karyawan yang sukses dengan prestasi kerja yang sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi. Hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.
- 2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan  
Perusahaan merencanakan karir karyawan dengan cara meningkatkan kesejahteraannya agar loyalitas karyawan lebih tinggi.
- 3) Membantu karyawan menyadari potensi mereka  
Pengembangan karir membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- 4) Memperkuat hubungan antara karyawan dengan perusahaan  
Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.
- 5) Membuktikan tanggung jawab sosial  
Pengembangan karir adalah suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan-karyawan memiliki mental lebih sehat.
- 6) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan  
Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

7) Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian

Pengembangan karir dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

8) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial

Pengembangan karir dapat menghindarkan diri dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9) Menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan

Pengembangan karir dimaksudkan untuk mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

10) Menggiatkan suatu pemikiran atau pandangan untuk jangka waktu panjang

Pengembangan karir berhubungan dengan jangka waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai porsinya.

Adapun arti tujuan dari seluruh program pengembangan karir menurut Rivai (2005) adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di organisasi saat ini dan di masa mendatang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan organisasi.

Dari pendapat para ahli diatas maka tujuan pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di organisasi saat ini dan di masa mendatang.

**e. Indikator Pengembangan Karir**

Pengembangan karier merupakan upaya-upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karier. Kegiatan-kegiatan ini perlu didukung oleh perusahaan. Adapun indikator-indikator pengembangan karier menurut Riva'i (2014) adalah sebagai berikut:

1) Kebutuhan karier

Membantu para pegawai dalam menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan karier internal mereka sendiri.

2) Dukungan perusahaan dalam bentuk moril

Perusahaan memberikan umpan balik terhadap kinerja yaitu dengan meningkatkan kemampuan kinerja pegawai untuk mengisi posisi jabatan/karier yang disediakan oleh perusahaan

3) Dukungan perusahaan dalam bentuk materil

Perusahaan memberikan umpan balik berupa fasilitas-fasilitas kerja yang mendukung dalam jabatannya

4) Pelatihan

Meningkatkan kemampuan atau keterampilan pegawai dalam bidang operasional

5) Perlakuan yang adil dalam berkarier

Memberikan kesempatan berkarier kepada pegawainya untuk mengembangkan diri.

6) Informasi karier

Memberikan informasi kebutuhan karier yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai pegawai untuk mengembangkan kariernya.

7) Promosi

Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi tinggi.

8) Mutasi

Memindahkan dan menempatkan pegawai dalam jabatannya didasarkan pada prestasi kerja pegawai.

9) Penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat

Penempatan pegawai sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimilikinya.

10) Pengembangan tenaga kerja

Memberikan program pendidikan dan pelatihan untuk pegawai untuk meningkatkan potensi dalam dirinya.

Menurut Bernardin dalam (Nugroho dan Kunartinah, 2012) ada dua indikator pengukuran terhadap pengembangan karier, yaitu:

- 1) Pengembangan karier organisasional; meliputi indikator informasi karier dan program karier, peluang pelatihan dan pengembangan,

keaneka ragaman karier, tanggung jawab karier sendiri, pengembangan karier yang realistis dan manfaat peluang pengembangan.

- 2) Pengembangan karier individual; meliputi indikator mencari informasi karier dan rencana karier, membangun tujuan dan pengembangan karier, minat ketrampilan dan kemampuan yang dimiliki.

Pendapat ahli di atas sejalan dengan Siagian (2004:207), bahwa berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

- 1) Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

- 2) Keperdulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

### 3) Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif.

### 4) Minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

### 5) Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja "puas" apabila ia dapat mencapai

tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya.

Berdasarkan pernyataan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator pengembangan karir yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator pengembangan karir menurut Riva'i yaitu kebutuhan karier, dukungan perusahaan dalam bentuk moril, dukungan perusahaan dalam bentuk materil, pelatihan, perlakuan yang adil dalam berkariyer, informasi karier, promosi, mutasi, penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat dan pengembangan tenaga kerja.

### **3. Kepemimpinan**

#### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Pemimpin adalah orang yang memang memiliki kecakapan untuk memimpin, memiliki visi, dan mampu menuntun anak buah mencapai tujuan-tujuan yang telah dirumuskan. Oleh karena ini keberadaan pemimpin menjadi sangat krusial di dalam sebuah organisasi. Tanpa pemimpin, para pekerja lapangan takkan mampu berbuat banyak. Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi (Desita Silvia, 2015:2).

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan

mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Ilmu kepemimpinan telah semakin berkembang seiring dengan dinamika perkembangan hidup manusia (Irham, 2016:122).

Menurut Kartono (2005:153) kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Lebih lanjut menurut Arep & Tanjung (2002:235) bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang saling berbeda-beda menuju kepada pencapaian tujuan tertentu. Robbins (2006:432) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.

Pemimpin dan kepemimpinan adalah ibarat sekeping mata uang logam yang tidak bisa dipisahkan, dalam artian bisa dikaji secara terpisah namun harus dilihat sebagai satu kesatuan. Seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan, dan jiwa kepemimpinan yang dimiliki dari seorang pemimpin adalah tidak bisa diperoleh dengan cepat dan segera namun sebuah proses yang terbentuk dari waktu ke waktu hingga akhirnya mengkristal dalam sebuah karakteristik. Dalam artian ada sebagian orang yang memiliki sifat kepemimpinan namun dengan usahanya yang gigih mampu membantu lahirnya penegasan sikap kepemimpinan pada dirinya tersebut (Irham, 2016:122).

Dari pendapat para ahli di atas maka kepemimpinan dapat diartikan seseorang yang memang memiliki kecakapan untuk memimpin, memiliki visi, dan mampu menuntun anak buah mencapai tujuan-tujuan yang telah dirumuskan.

#### **b. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007:17). Menurut Tjiptono (2006:161) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.

Goleman (2006) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Pernyataan yang sama dikatakan oleh Thoha (2013) bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Adapun jenis-jenis gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut (Arini, 2017:30):

1) Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

2) Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai faktor pendukung terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi.

3) Gaya kepemimpinan bebas

Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasi mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi.

Berdasarkan pernyataan dari beberapa ahli diatas, peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya seperti otoriter, demokratis, dan bebas.

### c. Tujuan dari Gaya Kepemimpinan

Tujuan dari gaya menurut Hadari Nawawi (2006) adalah sebagai berikut:

- 1) Sarana untuk mencapai tujuan. Dengan melihat apakah tercapainya tujuan atau tidak, maka seseorang bisa disebut Pemimpin besar atau justru Pecundang.
- 2) Membantu orang untuk menegakkan kembali, mempertahankan, dan meningkatkan motivasi mereka. Jadi Pemimpin adalah orang yang membantu orang lain untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkan.

### d. Indikator Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan menurut Davis (2003:290-291) ada 10 (sepuluh) ciri utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan dalam pemerintahan antara lain sebagai berikut:

- 1) Kecerdasan (*Intelligence*)

Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.

- 2) Kedewasaan, Sosial dan Hubungan Sosial yang luas (*Social maturity and Breadht*)

Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.

3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.

4) Sikap-sikap hubungan manusiawi

Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

5) Memiliki Pengaruh Yang Kuat

Seorang pemimpin harus memiliki pengaruh yang kuat untuk menggerakkan orang lain atau bawahan agar berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.

6) Memiliki Pola

Hubungan Yang Baik Seorang pemimpin sukses mampu menciptakan pola hubungan antar individu, dengan menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap sekelompok orang agar bekerja sama dalam mencapai tujuan yang dikehendaki bersama.

7) Memiliki Sifat-Sifat Tertentu

Seorang Pemimpin sukses memiliki sifat-sifat khusus seperti kepribadian baik, kemampuan tinggi dan kemauan keras, sehingga mampu menggerakkan bawahannya.

8) Memiliki Kedudukan atau Jabatan

Seorang pemimpin selalu memiliki kedudukan atau jabatan dalam organisasi, baik di pemerintahan maupun di masyarakat karena

kepemimpinan merupakan serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dari kedudukan jabatan dan gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.

#### 9) Mampu Berinteraksi

Seorang pemimpin yang baik akan selalu berinteraksi secara baik dengan sesama pemimpin, bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya, dalam situasi dan kondisi apa pun, buruk maupun menyenangkan.

#### 10) Mampu Memberdayakan

Seorang pemimpin yang sukses biasanya mampu memberdayakan bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya.

Menurut Brahmasari dan Suprayetno (2008:130) kepemimpinan secara operasional diukur berdasarkan beberapa indikator yaitu:

- 1) *Telling* (kemampuan untuk memberitahu anggota apa yang harus mereka kerjakan).
- 2) *Selling* (kemampuan menjual/memberikan ide-ide kepada anggota).
- 3) *Participating* (kemampuan berpartisipasi dengan anggota).
- 4) *Delegating* (kemampuan mendelegasikan kepada anggota).

Sedangkan menurut menurut Robbins (2009) indikator kepemimpinan diukur berdasarkan empat perilaku kepemimpinan adalah direktif/instrumental, suportif, partisipatif, dan berorientasi prestasi. Adapun definisi dari masing-masing perilaku kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan direktif yaitu suatu perilaku kepemimpinan dimana pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari memberikan petunjuk apa yang harus dilakukan, dan menunjukkan kepada bawahan bagaimana melakukan tugas dengan baik.
- 2) Kepemimpinan suportif yaitu suatu perilaku kepemimpinan yang ramah, bersahabat, dan peduli terhadap status serta kebutuhan pekerja.
- 3) Kepemimpinan partisipatif yaitu suatu perilaku kepemimpinan dimana pemimpin melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, meminta saran dari bawahan, mempertimbangkan saran-saran tersebut sebelum mengambil keputusan, dan bahkan terkadang membiarkan bawahan mengambil keputusan sendiri.
- 4) Kepemimpinan berorientasi prestasi yaitu suatu perilaku kepemimpinan dimana pemimpin membantu bawahan menerapkan tujuan yang mendorong bawahan untuk menerima tanggung jawab dalam mencapai tujuan tersebut, dan memberikan reward bagi pencapaian tujuan.

Berdasarkan pernyataan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator kepemimpinan menurut Davis yaitu kecerdasan (*intelligence*), kedewasaan, sosial dan hubungan sosial yang luas (*social maturity and breadht*), motivasi diri dan dorongan berprestasi,

sikap-sikap hubungan manusiawi, memiliki pengaruh yang kuat, memiliki pola, memiliki sifat-sifat tertentu, memiliki kedudukan atau jabatan, mampu berinteraksi dan mampu memberdayakan.

#### **4. Motivasi**

##### **a. Pengertian Motivasi**

Motivasi berasal dari kata dalam bahasa latin yakni *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Semua perilaku manusia biasanya didasari akan motivasi atau dorongan dalam banyak hal yang menyebabkan mereka berperilaku demikian. Pada manajemen, motivasi adalah hal yang menyebabkan semua anggota organisasi untuk bekerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang sesuai motif atau tujuan organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai (Mangkunegara, 2017:93).

Menurut Siagian (2008:102) definisi dari motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. Motivasi sering sekali diartikan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motivasi tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Adapun motivasi sebagai keadaan dimana usaha dan

kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya.

Berdasarkan pernyataan dari beberapa ahli diatas, peneliti menyimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukan sehingga ia dapat mencapai tujuannya.

#### **b. Jenis-jenis Motivasi**

Ada dua jenis motivasi menurut Malayu Hasibuan (2013:150) adalah sebagai berikut:

##### **1) Motivasi Positif**

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

##### **2) Motivasi Negatif**

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek, kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh pimpinan suatu organisasi maupun instansi pemerintah. penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Permasalahannya kapan motivasi positif atau motivasi negatif ini dapat efektif merangsang gairah kerja pegawai, seorang pimpinan harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

### **c. Fungsi Motivasi**

Adapun fungsi motivasi menurut Sunyoto (2013:17-18) adalah sebagai berikut:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 8) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

#### **d. Indikator Motivasi**

Menurut Maslow yang dikutip Hasibuan (2013), menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan, yaitu:

- 1) Fisiologis atau kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan dan lain sebagainya.
- 2) Keamanan, ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja.
- 3) Sosial, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- 4) Penghargaan, ditunjukkan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk di hormati dan di hargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
- 5) Aktualisasi diri, ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan

kecakupannya, kemampuan, keterampilan dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan.

George dan Jones (2005) mengungkapkan bahwa ada 3 indikator dalam motivasi kerja yaitu:

1) Arah perilaku (*direction of behavior*)

Perilaku yang dipilih seseorang untuk ditunjukkan. Arah perilaku mengacu pada perilaku yang dipilih karyawan untuk ditunjukkan dari banyak potensi perilaku yang dapat mereka tunjukkan.

2) Tingkat usaha (*level of effort*)

Menggambarkan seberapa keras seseorang bekerja untuk menunjukkan perilaku yang dipilihnya. Motivasi kerja dilakukan bukan hanya agar karyawan menunjukkan perilaku yang bermanfaat bagi perusahaan tapi juga agar karyawan bekerja keras untuk perusahaan.

3) Tingkat kegigihan (*level of persistence*)

Perilaku yang dipilih seseorang dalam menghadapi rintangan, menggambarkan usaha yang akan ditempuh seseorang untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya atau usaha seseorang untuk membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi

Berdasarkan pernyataan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah

indikator motivasi menurut Abraham Maslow bahwa pada dasarnya motivasi lima tingkat atau hierarki kebutuhan yaitu: kebutuhan fisiologikal, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan harga diri atau pengakuan dan kebutuhan aktualisasi diri.

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini disajikan pada

Tabel 2.1

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Arini Yulianita, 2017	Pengaruh gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan CV. Cipta nusa sidoarjo	Independen 1. Gaya Kepemimpinan 2. Motivasi  Dependen 1. Kinerja Karyawan	Analisis regresi berganda melalui program SPSS versi 16 for windows	Gaya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan dan Motivasi secara simultan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi secara parsial pula berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Pandu Wicaksono, 2010	Pengaruh Motivasi, Pola Kepemimpinan, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Survey di PT PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan Surakarta)	Independen 1. Motivasi 2. Pola Kepemimpinan 3. Pengembangan Karir  Dependen Kinerja Karyawan	SPSS for MS. Windows	Motivasi kerja, Pola kepemimpinan dan Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN Persero Surakarta
3	Abraham Samuel	Pengaruh Pengembangan	Independen 1. Pengemban	Analisis regresi	Pengembangan karir dan pelatihan secara

No	Peneliti dan Tahun	Judul	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
	Kaengke, 2018	Karir, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Air Manado	<p>gan karir</p> <p>2. Pelatihan</p> <p>3. Motivasi</p> <p>Dependen</p> <p>Kinerja Karyawan</p>	berganda melalui program SPSS for windows	parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Air Manado; sedangkan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	M. Haris Fakri, 2016.	Pengaruh Kepemimpinan dan Konten Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan CV. Cita Nasional Semarang)	<p>Independen</p> <p>1. Kepemimpinan</p> <p>2. Konten Pekerjaan</p> <p>3. Motivasi</p> <p>Dependen</p> <p>Kinerja Karyawan</p>	Analisis regresi berganda melalui program SPSS for windows	Kepemimpinan dan konten pekerjaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Motivasi sebagai variabel intervening memediasi antara konten pekerjaan terhadap kinerja karyawan yang bersifat mediasi penuh
5	Muhlis, 2016	Pengaruh kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pt. Suzuki finance indonesia palu	<p>Independen</p> <p>1. Kepemimpinan</p> <p>2. Pengembangan Karir</p> <p>Dependen</p> <p>Kinerja Karyawan</p>	Analisis regresi berganda melalui program SPSS versi 20 for windows	Kepemimpinan dan pengembangan karir secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Suzuki Finance Indonesia Palu
6	Okky Camilla Bianca, 2017	Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada cv. Karya hidup sentosa di yogyakarta	<p>Independen</p> <p>1. Gaya Kepemimpinan</p> <p>2. Motivasi</p> <p>Dependen</p> <p>Kinerja Karyawan</p>	Analisis regresi berganda melalui program SPSS Versi 20 for windows	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Karya Hidup Sentosa di Yogyakarta

### C. Kerangka Konseptual

## **1. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan**

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan karir berpengaruh terhadap penilaian kinerja karyawan dimana pengembangan karir merupakan usaha formal dan terorganisir serta terencana untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan karir individu dengan organisasi secara keseluruhan, yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai klasifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan (Rivai, 2004:290).

Salah satu jenis kebutuhan karyawan dari pekerjaannya adalah adanya kesempatan untuk pengembangan diri dan pengembangan karir dalam pekerjaan. Pengembangan karir bertujuan untuk menunjukkan proses peningkatan kemampuan karyawan ke tingkat yang lebih tinggi sehingga karyawan dapat melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Dengan pengembangan karir diharapkan karyawan akan dapat mencapai tingkat kepuasan kerja yang lebih baik karena hak dan kewajiban karyawan mengalami keseleraan antara fungsi, peran dan tanggung jawab karyawan.

Dalam jurnal “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT.Telkom Malang)” oleh Ita Rifiani Permatasari, Politeknik Negeri Malang (2006), menyebutkan bahwa perencanaan karier dan manajemen karier akan memberi keuntungan bagi individu dan organisasi. Melalui program pengembangan karir, perusahaan

akan meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, menurunkan *labour turn over*, dan meningkatkan kesempatan promosi bagi karyawan. Bagi karyawan sendiri, perencanaan karir dapat mendorong kesiapan diri mereka untuk menggunakan kesempatan karir yang ada. Hasil penelitian membuktikan bahwa pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi pengembangan karir karyawan semakin tinggi pula kinerja karyawan tersebut.

## **2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan merupakan proses atau kesanggupan mempengaruhi perilaku orang lain dan mengarahkannya agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai organisasi. Selain itu kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja/karyawannya. Berdasarkan pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, terutama dapat membangkitkan semangat, dan kegairahan kerja maupun sebaliknya (Kartono, 2005:159).

Kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini

akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, sehingga hal tersebut berdampak pada kinerjanya. (Hendriawan, 2014). Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian Muhlis (2016) dan Haris Fikri (2017) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa semakin baik kepemimpinan seorang pimpinan, maka kinerja karyawan juga akan semakin baik.

### **3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

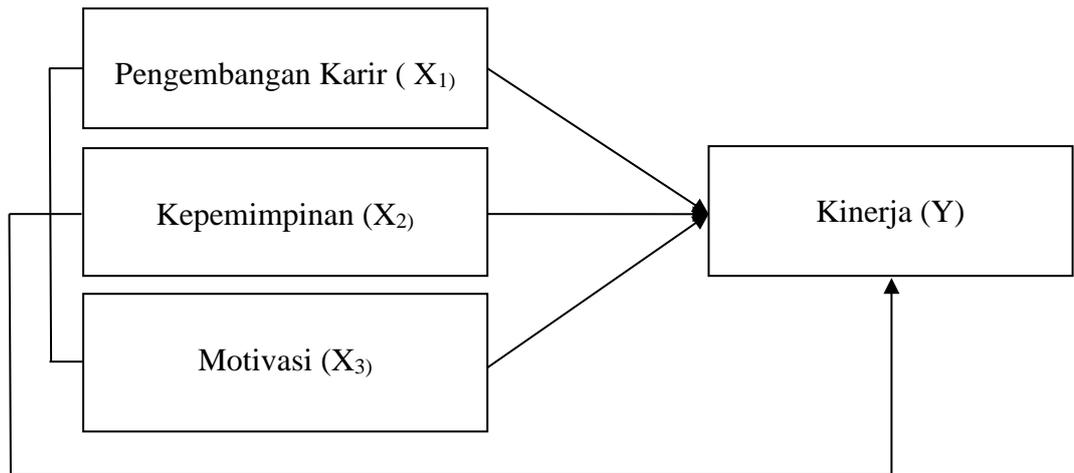
Hasibuan (2009) mengungkapkan motivasi adalah suatu cara mendorong gairah kerja pegawai, agar mereka mau bekerja keras dengan mengerahkan seluruh kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Pendapat atau pernyataan dari Rivai (2005) tersebut sesuai dengan hasil penelitian dari Okky (2017) maupun penelitian Rofiudin (2016), yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pendapat tersebut menandakan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

### **4. Pengaruh Pengembangan Karir, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Untuk mencapai suatu sumber daya manusia yang berkualitas tidaklah lepas dari motivasi seseorang untuk bekerja. Tanpa motivasi yang positif kinerja itu sendiri tidak akan tercapai. Banyak faktor dalam mempengaruhi motivasi seseorang untuk bekerja lebih produktif. Hal utama yang mendapatkan perhatian dari seorang pegawai atau bawahan adalah kepemimpinan yang diberikan dari seorang pemimpin. Tanpa seorang pemimpin yang baik, kontrol terhadap bawahannya akan kurang, sehingga produktivitas pegawai tidaklah akan maksimal. Hal itu sesuai dengan pendapat yang menyatakan bahwa seorang manajer dalam memimpin para bawahannya harus mampu memberikan dorongan, pengarahan, bimbingan, penyuluhan, pengendalian, keteladanan, dan bersikap jujur serta tegas, agar para bawahan mau bekerja sama dan bekerja efektif dengan cara memberi kesempatan berkarir bagi karyawan untuk dapat mengembangkan diri sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut sehingga dapat mewujudkan tujuan yang diinginkan (Pandu, 2010).

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka dibuat kerangka konseptual dalam penelitian ini sebagai berikut:



Sumber : Penulis

**Gambar 2.1. Kerangka Konsep Penelitian**

#### **D. Hipotesis**

Hipotesis atau hipotesa adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya (Dani dalam Rusiadi, 2013:79).

Berdasarkan pengertian hipotesis tersebut, maka penulis membuat hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Vidra Agronta Makmur.
2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Vidra Agronta Makmur.
3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Vidra Agronta Makmur.
4. Pengembangan karir, kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Vidra Agronta Makmur.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang menggunakan data yang berbentuk angka atau data yang diangkakan untuk pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada CV Vidra Agronta Makmur dengan pendekatan populasi data untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Dengan penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini akan dilaksanakan pada CV Vidra Agronta Makmur dengan alamat Jl. Titian Resak Blok A Gg. Sahabat RT 26/RT 01 Belilas Kec. Sebrida Kabupaten Inhu Riau.

##### **2. Waktu Penelitian**

Penelitian ini akan dilaksanakan dari bulan September sampai dengan Oktober 2018.

## C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

### 1. Defenisi Operasional

Definisi operasionalisasi adalah mendefinisikan variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati yang memungkinkan peneliti untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu objek atau fenomena (Sugiyono, 2012:43). Pemberian definisi operasionalisasi variabel penelitian ini bertujuan untuk membatasi variabel yang bersangkutan agar tidak menimbulkan arti yang berbeda-beda.

**Tabel 3.1. Defenisi Operasional**

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Deskripsi	Skala Ukur
1	Pengembangan Karir (X1)	Proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Riva'i, 2014)	1. Kebutuhan karier  2. Dukungan perusahaan dalam bentuk moril  3. Dukungan perusahaan dalam bentuk materil	Membantu para pegawai dalam menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan karier internal mereka sendiri  Perusahaan memberikan umpan balik terhadap kinerja yaitu dengan meningkatkan kemampuan kinerja pegawai untuk mengisi posisi jabatan/karier yang disediakan oleh perusahaan  Perusahaan memberikan umpan balik berupa fasilitas-fasilitas kerja yang mendukung dalam jabatannya	Skala Likert

			4. Pelatihan	Meningkatkan kemampuan atau keterampilan pegawai dalam bidang operasional	
			5. Perlakuan yang adil dalam berkarier	Memberikan kesempatan berkarier kepada pegawainya untuk mengembangkan diri.	
			6. Informasi karier	Memberikan informasi kebutuhan karier yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai pegawai untuk mengembangkan kariernya.	
			7. Promosi	Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi tinggi.	
			8. Mutasi	Memindahkan dan menempatkan pegawai dalam jabatannya didasarkan pada prestasi kerja pegawai.	
			9. Penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat	Penempatan pegawai sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimilikinya.	
			10. Pengembangan tenaga kerja	Memberikan program pendidikan dan pelatihan untuk pegawai untuk meningkatkan potensi dalam dirinya.	
			(Rivai, 2014)		

	2	Seseorang yang memang memiliki kecakapan untuk memimpin, memiliki visi, dan mampu menuntun anak buah mencapai tujuan-tujuan yang telah dirumuskan (Desita Silvia, 2015)	<p>1. Kecerdasan</p> <p>2. Kedewasaan</p> <p>3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi</p> <p>4. Sikap manusiawi</p> <p>5. Pengaruh yang kuat</p> <p>6. Pola hubungan yang baik</p>	<p>Seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.</p> <p>Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.</p> <p>Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.</p> <p>Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.</p> <p>Memiliki pengaruh yang kuat untuk menggerakkan orang lain atau bawahan agar berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.</p> <p>Seorang pemimpin sukses mampu menciptakan pola hubungan antar individu, dengan menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap sekelompok orang agar bekerja sama dalam mencapai tujuan yang dikehendaki bersama.</p>	Skala Likert
--	---	---	---	---	--------------

			7. Sifat-sifat tertentu	Memiliki sifat-sifat khusus seperti kepribadian baik, kemampuan tinggi dan kemauan keras, sehingga mampu menggarakkan bawahannya.	
			8. Kedudukan atau jabatan	Serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dari kedudukan jabatan dan gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.	
			9. Berinteraksi	Selalu berinteraksi secara baik dengan sesama pemimpin, bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya, dalam situasi dan kondisi apa pun, buruk maupun menyenangkan	
			10. Memberdayakan (Davis, 2003)	Mampu memberdayakan bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya.	
3	Motivasi (X3)	Motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukan sehingga ia dapat mencapai tujuannya (Mangkunegara 2017)	1. Fisiologikal	Pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan dan lain sebagainya.	Skala Likert
			2. Rasa aman,	Fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja.	

			3. Sosial	Melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.	
			4. Penghargaan	Pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.	
			5. Aktualisasi diri (Maslow, 2013)	Sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapannya, kemampuan, keterampilan dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan.	
4	Kinerja (Y)	Hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran dan standard yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan berupa catatan hasil yang diproduksi pada suatu fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas	1. Kualitas kerja  2. Kuantitas kerja	Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.  Banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.	Skala Likert

		selama periode waktu tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi (Mangkunegara, 2017)	3. Tanggung jawab	Menunjukkan seberapa besar tanggung jawab pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan.	
			4. Kerjasama	Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai lain secara vertikal dan horizontal, baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.	
			5. Inisiatif (Mangkunegara, 2017)	Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah	

## 2. Pengukuran Variabel

Alat ukur penelitian pengembangan diri, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja dalam penelitian ini berdasarkan format skala Likert dengan 5 (lima) pilihan jawaban. Alternatif jawaban berdasarkan skala pengembangan diri, kepemimpinan, motivasi dan kinerja yaitu sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3.2. Skala Penilaian Likert**

<b>Jawaban</b>	<b>Bobot nilai</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

Dari tabel 3.1 alternatif jawaban di atas, peneliti menyimpulkan bahwa untuk setiap pernyataan yang dijawab sangat setuju mendapat skor 5, setuju mendapat skor 4, netral mendapat skor 3, tidak setuju mendapat skor 2 dan jawaban sangat tidak setuju mendapat skor 1.

#### **D. Populasi Dan Sampel**

##### **1. Populasi**

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan CV. Vidra Agronta Makmur yaitu sebanyak 30 responden.

##### **2. Sampel**

Sampel adalah bagian dari populasi yang akan diteliti (Duwi Priyatno, 2011). Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV Vidra Agronta Makmur yaitu sebanyak 30 orang (*total sampling*). Dengan alasan mengambil *total sampling* karena menurut Sugiyono (2012) jumlah populasi yang kurang dari 100 seluruh populasi dijadikan sebagai sampel.

## **B. Jenis dan Sumber Data Penelitian**

Aktivitas penelitian tidak akan terlepas dari keberadaan data yang merupakan bahan baku informasi untuk memberikan gambaran spesifik mengenai obyek penelitian. Data adalah fakta empirik yang dikumpulkan oleh peneliti untuk kepentingan memecahkan masalah atau menjawab pertanyaan penelitian. Data penelitian dapat berasal dari berbagai sumber yang dikumpulkan dengan menggunakan berbagai teknik selama kegiatan penelitian berlangsung. (Indriantoro dan Supomo 2009:27).

### **1. Jenis Data Penelitian**

Jenis data penelitian berkaitan dengan sumber data dan pemilihan metode yang digunakan untuk memperoleh data penelitian. Penentuan metode pengumpulan data dipengaruhi oleh jenis dan sumber data penelitian yang dibutuhkan. Data penelitian pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis antara lain: data subyek, data fisik, dan data dokumenter (Indriantoro dan Supomo 2009:28). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek yaitu data berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden).

### **2. Sumber Data Penelitian**

Berdasarkan sumbernya, data yang dikumpulkan dalam penelitian ini dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu:

b. Data Primer

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang diberikan kepada responden dalam hal ini karyawan CV. Vidra Agronta Makmur.

c. Data Sekunder

Selain data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada (peneliti sebagai tangan kedua). Data sekunder dapat diperoleh dalam penelitian ini seperti gambaran umum CV. Vidra Agronta Makmur, misalnya sejarah berdirinya, struktur organisasi, uraian tugas dan tanggung jawab, laporan CV. Vidra Agronta Makmur, buku, jurnal, serta hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan kajian pada penelitian ini.

Data primer maupun data sekunder dalam penelitian ini dikumpulkan dengan cara *cross section*, yaitu pengambilan data pada satu waktu tertentu untuk satu kelompok sampel. Data penelitian dikumpulkan melalui daftar pertanyaan yang peneliti serahkan secara langsung kepada responden.

### **C. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam rangka melakukan analisis terhadap pembuktian jawaban sementara atau hipotesis dari permasalahan yang dikemukakan, maka metode pengumpulan data yang penulis lakukan adalah:

## 1. Riset Lapangan

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam rangka melakukan analisis terhadap pembuktian jawaban sementara atau hipotesis dari permasalahan yang dikemukakan maka pengumpulan data penulis lakukan dengan menggunakan kuesioner (angket), yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan untuk diisi oleh para responden dan pihak-pihak yang ada kaitannya dengan masalah yang akan diteliti. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. (Sugiyono, 2010:142).

## 2. *Library Research* (Penelitian Kepustakaan)

Penelitian kepustakaan adalah penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan bahan-bahan pustaka, *literature*, jurnal dan karangan ilmiah yang ada kaitannya dengan penelitian ini. *Library research* dibutuhkan untuk membahas permasalahan yang bersifat teori. Dalam hal ini penulis membaca, mengumpulkan dan mengambil kesimpulan baik dari buku, jurnal maupun artikel penerbit lainnya. Sehingga dapat memperluas pengetahuan atas masalah yang dibahas.

Hasil-hasil yang diperoleh kemudian dijadikan dasar untuk memberikan gambaran mengenai masalah yang sedang diteliti dan juga digunakan sebagai dasar untuk menarik kesimpulan serta memberikan saran yang diperlukan.

## D. Teknik Analisis Data

### 1. Uji Kualitas Data

#### a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan seberapa baik suatu instrumen digunakan untuk mengukur konsep yang seharusnya diukur. Menurut Sugiono (2010) untuk menguji validitas konstruk dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan skor totalnya.

Setelah data terkumpul maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas data. Uji validitas dilakukan untuk menganalisis sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya, Cara yang digunakan untuk menguji apakah terdapat kesesuaian antara bagian instrumen secara keseluruhan dengan menggunakan analisis butir. Nilai koefisien korelasi *product moment* antara skor masing-masing butir instrumen dengan total semua butir instrumen terlihat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation*. Kriteria atau syarat suatu instrumen atau butir tersebut dinyatakan valid, apabila korelasi tiap butir tersebut bernilai positif dan nilai koefisien ( $r_{\text{kritis}}$ ) harus lebih besar dari 0.30 (Sugiyono 2014;126). Selanjutnya pengolahan data menggunakan bantuan *software Statistical Product and Service Solution* (SPSS) versi 18.0.

## b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika seseorang menjawab pertanyaan secara konsisten atau stabil dari waktu ke waktu dan tidak boleh acak. Jika jawaban terhadap indikator-indikator variabel dalam pertanyaan tersebut acak, maka dikatakan tidak reliabel. Pengukuran dilakukan dengan memberikan pertanyaan kepada seseorang pada waktu yang berbeda dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya (*test-retest*). Selanjutnya pengolahan data menggunakan bantuan *software Statistical Product and Service Solution (SPSS)* versi 18.0 untuk mengukur reliabilitas dengan uji *reliability statistics Cronbach's Alpha Variabel* dikatakan reliabel apabila mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,60 dan sebaliknya (Ghozali, 2012:36).

Interpretasi Nilai Korelasi menurut Duwi Priyatno (2009) adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.3. Interpretasi Nilai Korelasi**

Koefisien	Interpretasi
Antara 0,800 -1,000	Sangat tinggi
Antara 0,600 -0,799	Tinggi
Antara 0,400 -0,599	Cukup
Antara 0,200 -0,399	Rendah
Antara 0,000 -0,199	Sangat rendah (tidak berkorelasi)

Sumber: Duwi Priyatno, 2009.

## 2. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis, agar diperoleh perkiraan yang tidak bias dan demi efisiensi maka dilakukan pengujian asumsi klasik yang meliputi uji normalitas uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas.

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas berguna untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Jika data ternyata tidak berdistribusi normal, maka analisis non parametrik dapat digunakan termasuk model-model regresi. Mendeteksi apakah data berdistribusi normal atau tidak dapat diketahui dengan melalui:

#### 1) *Histogram Normal Curve*

Normalitas data bila dilihat dari cara ini dapat ditentukan berdasarkan bentuk gambar kurva. Data dikatakan normal jika bentuk kurva memiliki kemiringan yang cenderungimbang, baik pada sisi kiri maupun sisi kanan, dan kurva berbentuk menyerupai lonceng yang hampir sempurna.

#### 2) Uji P-Plot

Uji normalitas dapat dilihat dengan memperhatikan penyebaran data (titik) pada *P-Plot of Regresion Standarized Residual* melalui SPSS versi 18.0 . dimana:

a) Jika data (titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

- b) Jika data (titik) menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

**b. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas berguna untuk mengetahui apakah pada model regresi yang diajukan telah ditemukan korelasi kuat antar variabel independen. Jika terjadi korelasi kuat, terdapat masalah multikolinieritas yang harus di atasi. Uji multikolinieritas dilakukan dengan menggunakan program *software Statistical Product and Service Solution* (SPSS) versi 18.0 untuk melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Pengertian sederhananya, bahwa setiap variabel independen menjadi variabel dependen dan diregresi terhadap variabel independen lainnya. *Tolerance* mengukur variabel-variabel independen yang dipilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai factor inflasi varian (*Variance Inflation Factor*)  $<5$  dan nilai *Tolerance*  $>0.1$  (Manullang dan Pakpahan, 2014:194).

**c. Uji Heterokedastisitas**

Uji heterokedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Pengujian

heterokedastisitas dalam penelitian ini menggunakan grafik *scaratterplot* antara nilai prediksi variabel dependen (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Salah satu cara untuk menentukan adanya heterokedastisitas dengan melihat ada tidaknya pola tertentu. Apabila pada grafik titik-titik membentuk suatu pola tertentu, maka telah terjadi heterokedastisitas, dan apabila polanya acak serta tersebar dan secara terus menerus bergeser menjauhi garis nol, maka tidak terjadi heterokedastisitas (Umar, 2009:82-84). Selanjutnya proses pengolahan uji heterokedastisitas menggunakan bantuan *software Statistical Product and Service Solusion* (SPSS) versi 18.0.

### 3. Uji Hipotesis

Dalam analisis dan melakukan pengujian hipotesis, maka data diolah dengan alat bantu statistik yaitu SPSS (*Statistical Product and Service Solution*). Data-data yang telah diperoleh kemudian diuji dengan melakukan:

#### a. Uji t (Uji Parsial)

Uji t secara parsial untuk membuktikan hipotesis awal tentang pengaruh pengembangan karir ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ) dan motivasi ( $X_3$ ) sebagai variabel bebas terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat. Selanjutnya proses pengolahan dilakukan menggunakan bantuan *software Statistical Product and Service Solusion* (SPSS) versi 18.0 dengan rumusan:

Ho:  $\beta_1 = 0$  Artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_1: \beta_1 \neq 0$  Artinya secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Kriteria pengambilan keputusan:

- 1)  $H_0$  diterima jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$  tidak terdapat pengaruh yang signifikan.
- 2)  $H_0$  ditolak jika  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$  terdapat pengaruh yang signifikan.

#### **b. Uji F (Uji Simultan)**

Uji simultan (Uji F) yaitu uji secara bersama-sama (simultan) untuk membuktikan hipotesis awal tentang pengaruh pengembangan karir ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ) dan motivasi ( $X_3$ ) sebagai variabel bebas terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) sebagai variabel terikat. Selanjutnya proses pengolahan dilakukan menggunakan bantuan *software Statistical Product and Service Solution (SPSS)* versi 18.0 dengan langkah-langkah pengujiannya sebagai berikut (Ghozali, 2012:62):

- 1) Menentukan formulasi hipotesis

Jika:

- $H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0$ , maka artinya secara serentak tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.
- $H_0: \beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$ , maka artinya secara serentak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

- 2) Menentukan derajat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0.05$ )

### 3) Menentukan signifikan

- $H_0$  diterima jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$ , tidak terdapat pengaruh yang signifikan.
- $H_0$  ditolak jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$  terdapat pengaruh yang signifikan.

## 4. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Untuk mencari besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) parsialnya dari masing-masing variabel bebas dan besarnya koefisien determinasi secara keseluruhan. Nilai berada diantara 0 (nol), sampai dengan satu. Semakin mendekati 1 (satu), maka variabel bebas hampir memberikan semua informasi untuk memprediksikan variabel terikat atau merupakan indikator yang menunjukkan semakin kuatnya kemampuan dalam menjelaskan perubahan variabel bebas terhadap variasi variabel terikat (Sugiyono, 2014:243).

## 5. Analisis Regresi Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari masing-masing variabel pengembangan karir, kepemimpinan, motivasi terhadap kinerja karyawan. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah (Duwi Priyatno, 2009):

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

$Y$  = Variabel tidak bebas (Kinerja karyawan)

$X_1, X_2, X_3$  = Variabel bebas (Pengembangan karir, kepemimpinan, motivasi)

$b_0, b_1$  = Koefisien regresi

$a$  = Nilai Konstanta

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Perusahaan**

CV. Vidra Agronta Makmur merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang perkebunan. Perusahaan ini didirikan oleh Bapak Davidson Eka Putra Sembiring. Perusahaan ini berdiri pada tahun 2000, namun seiring dengan berjalannya waktu, pada tahun 2004 perusahaan ini berganti status dari usaha dagang menjadi CV. Perusahaan ini berlokasi di Jl. Titian Resak Blok A Gg. Sahabat RT 26/RT 01 Belilas Kec. Sebrida Kabupaten Inhu Riau.

CV. Vidra Agronta Makmur adalah perusahaan yang berorientasi di bidang perkebunan dan pengolahan. perusahaan CV. Vidra Agronta Makmur mulai berkembang pada tahun 2002.

Bidang usaha CV. Vidra Agronta Makmur meliputi usaha perkebunan dengan komoditi Kelapa Sawit dan Karet. Wilayah kerja CV. Vidra Agronta Makmur terdiri dari kebun Inti dan Perkebunan Inti Rakyat semua berada di Kabupaten Inhu Riau.

##### **a. Visi, Misi dan Tujuan CV Vidra Agronta Makmur**

###### **1) Visi**

CV. Vidra Agronta Makmur memiliki visi yakni menjadi perusahaan agribisnis yang tangguh dan mampu bersaing, baik di sektor hulu dan hilir di tingkat nasional dan regional.

## 2) Misi

Misi perusahaan ini adalah:

- a) Menjalankan usaha agribisnis perkebunan di bidang perkebunan kelapa sawit (komoditas utama) dan teh serta menghasilkan produk minyak kelapa sawit, inti sawit, teh jadi, serta produk turunannya yang berkualitas untuk memberikan kepuasan bagi pelanggan.
- b) Meningkatkan daya saing produk secara terus menerus yang didukung oleh sistem, cara kerja dan lingkungan kerja yang mendorong munculnya kreativitas dan inovasi untuk peningkatan produktivitas dan efektivitas.
- c) Menghasilkan laba yang berkesinambungan untuk menjamin pertumbuhan, perkembangan dan kesehatan perusahaan serta memberikan manfaat dan nilai tambah yang optimal bagi pemegang saham, karyawan dan stakeholder lainnya.
- d) Mengelola usaha secara profesional untuk meningkatkan nilai perusahaan dengan berpegang teguh pada nilai-nilai etika bisnis dan senantiasa berpedoman pada tata kelola perusahaan secara sehat.
- e) Memberikan perhatian dan peran yang sungguh-sungguh dalam membangun kemitraan dan mengembangkan lingkungan (*community development*), koperasi, usaha kecil dan menengah, serta kelestarian lingkungan hidup.

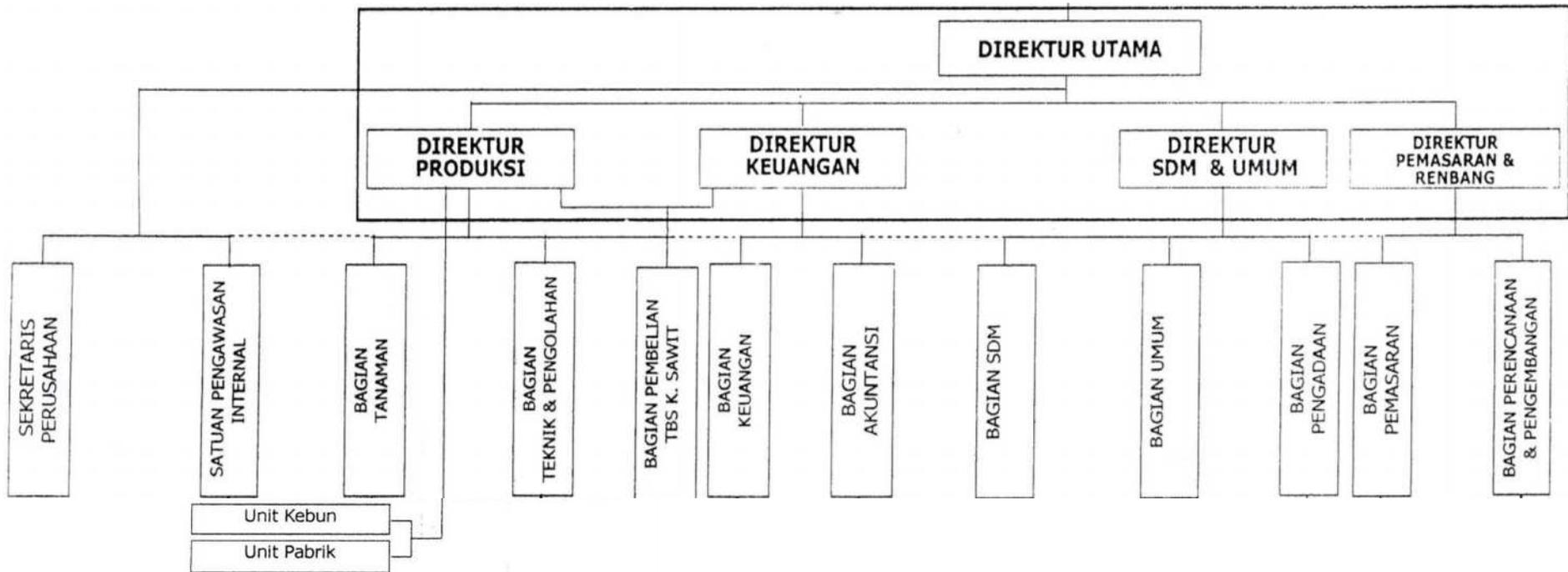
### **3) Tujuan**

Turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah dalam pembangunan nasional di bidang ekonomi, khususnya pembangunan dibidang pertanian sub-sektor perkebunan.

#### **b. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi adalah bagian yang menggambarkan hubungan kerjasama antara dua orang atau lebih dengan tugas yang saling berkaitan untuk pencapaian suatu tujuan tertentu. Dalam struktur organisasi yang baik, setiap karyawan (staff dan tenaga kerja) dapat melihat keseluruhan sistem birokrasi untuk setiap departemen dengan jelas, terperinci dan mudah dimengerti, sehingga setiap karyawan dapat mengetahui kepada siapa dan bagaimana harus melaporkan aktivitas kerjanya.

CV. Vidra Agronta Makmur memiliki struktur organisasi lini fungsional. CV. Vidra Agronta Makmur membuat pembagian tugas berdasarkan jenis pekerjaan atau fungsi, dimana kegiatan-kegiatan yang sejenis atau fungsi-fungsi manajemen yang sama dikelompokkan ke dalam suatu kelompok kerja. Tugas dan tanggung jawab berjalan vertikal menurut garis lurus mulai dari pimpinan tertinggi sampai pada bawahan masing-masing. Struktur Organisasi pada CV. Vidra Agronta Makmur dapat dilihat pada Gambar 4.1.



**Gambar 4.1 Struktur Organisasi CV Vidra Agronta Makmur**

### c. Tugas dan Tanggung Jawab

Pembagian kerja pada CV Vidra Agronta Makmur dibagi menurut fungsi yang telah ditetapkan. Setiap personil diberikan tugas dan tanggung jawab sesuai dasar kualifikasinya. Adapun tugas dan tanggung jawab serta wewenang di CV Vidra Agronta Makmur adalah sebagai berikut:

#### 1) Direktur Utama

- a) Melaksanakan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang baik, *Good Corporate Governance* (GCG) di semua jajaran.
- b) Meningkatkan nilai perusahaan melalui pelaksanaan *The Business Success Model* seperti tercermin dalam Indikator Kinerja Utama (IKU).
- c) Mewujudkan business portofolio perusahaan yang memberikan keuntungan dan nilai tambah
- d) Mensukseskan pelaksanaan SM-PN3 (Sistem Manajemen ISO 9000, ISO 14000 dan SMK3).
- e) Menetapkan sistem sarana dan prasarana informasi melalui Teknologi Informasi (TI) yang terintegrasi dan berbasis data base. (serta memberdayakan secara maksimal)

#### 2) Direktur Produksi

- a) Menetapkan dan mewujudkan sasaran strategic di bidang produksi.
- b) Menetapkan upaya strategic dibidang produksi.

- c) Menetapkan sistem kerja (work system) bidang produksi untuk mewujudkan operational excellence.
  - d) Menterjemahkan kebutuhan pasar menjadi pelaksanaan operasional bidang produksi.
  - e) Mengendalikan biaya produksi pada tingkat yang lebih efisien.
  - f) Mensukseskan pelaksanaan Sistem Manajemen ISO 9000, ISO 14000 dan SMK3.
  - g) Menetapkan sistem sarana dan prasarana informasi melalui Teknologi Informasi (TI) yang terintegrasi dan berbasis data base, serta memberdayakan secara maksimal.
- 3) Direktur Keuangan
- a) Menjaga keseimbangan antara pertumbuhan dan profitabilitas perusahaan.
  - b) Melaksanakan Assets Assessment secara berkesinambungan untuk memberdayakan asset potensial.
  - c) Memonitor dan mengevaluasi biaya produksi (harga pokok FOB) melalui pemanfaatan Activity Based Costing (ABC).
  - d) Memelihara Cash Reserve Requirement minimum 2 (dua) bulan kebutuhan dana operasional.
  - e) Mengkoordinasi dan memberikan pengarahan dalam penyusunan RKAP/RKO dan RJP.
  - f) Mencari sumber dana bagi pertumbuhan perusahaan.

- g) Membuat laporan manajemen interim dan laporan keuangan konsolidasi.
  - h) Menjalin hubungan yang harmonis dengan stakeholders.
  - i) Membangun sarana dan prasarana informasi manajemen keuangan melalui Teknologi Informasi (TI) yang terintegrasi dan berbasis data base, serta memberdayakan secara maksimal.
  - j) Menetapkan dan mengevaluasi upaya strategik dan kebijakan pemasaran serta pengadaan barang dan jasa.
  - k) Mencari dan membina hubungan dengan mitra bisnis (pemasok dan pelanggan) serta mitra aliansi.
- 4) Direktur Sumber Daya Manusia dan Umum
- a) Menetapkan kebutuhan SDM (kompetensi, kuantitas dan waktu) sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
  - b) Menetapkan sistem kerja (work system) bidang SDM untuk mewujudkan operational excellence.
  - c) Melaksanakan mapping personil secara periodik .
  - d) Menetapkan dan melaksanakan sistem pendidikan dan pelatihan.
  - e) Menetapkan dan melaksanakan sistem penilaian karya.
  - f) Menetapkan sistem kompensasi dan remunerasi.
  - g) Menetapkan sistem rekrutmen karyawan.

- h) Menetapkan sistem jenjang karier karyawan
  - i) Menetapkan program peningkatan kesejahteraan (*quality of life*).
  - j) Menetapkan sistem survey kepuasan karyawan.
  - k) Menetapkan kebijakan untuk memenuhi aspek legal perusahaan.
  - l) Menetapkan kelayakan terhadap kebijakan dan investasi yang memiliki potensi resiko.
  - m) Menjalin hubungan yang harmonis dengan stakeholders.
  - n) Menetapkan kebijakan dan mengevaluasi pelaksanaan bina lingkungan.
  - o) Mengendalikan biaya pembinaan SDM dan umum secara efisien.
  - p) Mensukseskan pelaksanaan sistem manajemen ISO 9000, ISO 14000 dan SMK3.
- 5) Direktur Pemasaran, Perencanaan dan Pengembangan
- a) Mengevaluasi dan menyempurnakan proses bisnis bidang perencanaan dan pengembangan usaha.
  - b) Menetapkan upaya strategik dan kebijakan bidang perencanaan dan pengembangan usaha serta mengevaluasi pelaksanaannya.
  - c) Membangun sistem aliansi dalam pengembangan portofolio bisnis dan diversifikasi usaha.

- d) Fokus pada pengembangan usaha baru dan pengembangan industri hilir.
  - e) Mensukseskan pelaksanaan sistem ISO 9000, Sistem ISO 14000 dan SMK3.
  - f) Tercapainya perbaikan pencapaian *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCPE).
  - g) Tercapainya perbaikan dalam penerapan Good corporate Governance termasuk dalam assessment GCG yang dilakukan oleh pihak ketiga.
  - h) Tercapainya pencapaian program strategic initiative.
  - i) Melakukan koordinasi dengan Direktur Bidang lainnya dalam penyusunan RKAP, RKO dan RJP.
  - j) Menjalin hubungan yang harmonis dengan Stakeholders.
  - k) Membangun dan menetapkan sarana dan prasarana Informasi melalui Teknologi Informasi yang terintegrasi dan berbasis data base serta memberdayakan secara maksimal.
- 6) Satuan Pengawasan Internal

Adalah aparat Pengawasan internal yang mempunyai peran yang tidak hanya membantu manajemen dalam menjalankan fungsi pengendaliannya tetapi juga sebagai konsultan (mitra strategis) bagi manajemen dalam rangka peningkatan penerapan manajemen resiko (*risk manajemen*), pengendalian Internal dan prinsip-prinsip *God Corporate Governance (GCG)*

7) Bagian Teknik dan Pengolahan

- a) Melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam pemberdayaan sumber daya teknik sehingga terwujudnya *Best Practices* di Bidang Teknik.
- b) Membantu direktur melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam merencanakan dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan yang menyangkut fisik tanaman dan produksi.

8) Bagian Keuangan

Melaksanakan fungsi manajemen dalam memberdayakan sumber daya keuangan secara optimal dan kondisi keuangan yang sehat.

9) Bagian Akuntansi

Melaksanakan fungsi manajemen dalam penyusunan dan penyajian laporan keuangan perusahaan serta memberdayakan aktiva, kewajiban dan ekuitas secara optimal.

10) Bagian Pembinaan SDM

Melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam pengembangan SDM yang mencakup kegiatan pendidikan dan latihan, keselamatan dan kesehatan kerja dan pelayanan kesehatan karyawan CV Vidra Agronta Makmur .

11) Bagian Umum

Melaksanakan fungsi manajemen dalam aspek pertanahan, pelayanan kesehatan koordinasi keamanan dan pelaksanaan rumah tangga.

## 2. Karakteristik Responden

Karakteristik responden diperoleh melalui hasil kuesioner yang telah diisi oleh 30 responden. Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden di lokasi penelitian. Karakteristik responden dalam penelitian ini terdiri dari usia dan jenis kelamin, dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.1 Karakteristik Responden berdasarkan Usia**

Karakteristik	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviasi
Umur	33.00	53.00	42.4667	6.03286

Sumber : Olah Data SPSS, 2018

Dari tabel 4.1 karakteristik responden berdasarkan usia, diketahui bahwa paling rendah usia karyawan CV Vidra Agronta Makmur adalah 33 tahun dan paling tinggi usia 53 tahun. Rata-rata usia karyawan adalah 42,4667 tahun dengan standard deviasi 6,03286 tahun.

**Tabel 4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	27	90.0
2	Perempuan	3	10.0
	<b>Jumlah</b>	30	100.0

Sumber : Olah Data SPSS, 2018

Dari tabel 4.2 karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin di atas diketahui bahwa sebagian besar karyawan CV Vidra Agronta Makmur adalah karyawan laki-laki yaitu sebanyak 27 orang (90%) dan karyawan perempuan ada 3 orang (10%).

### 3. Analisis Deskriptif (Jawaban Responden)

Gambaran responden penelitian ini dapat dilihat pada hasil analisis deskriptif berupa tabel frekuensi. Berikut merupakan tabel memuat penilaian dari rata-rata untuk setiap item pertanyaan.

**Tabel 4.3. Kategori Penilaian Rata-Rata Jawaban Responden**

Rata-Rata	Keterangan
1,00 – 1,80	Tidak Baik
1,81 – 2,60	Kurang Baik
2,61 – 3,40	Cukup Baik
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat Baik

*Sumber: (Sugiono, 2016:216)*

Hasil analisis deskriptif setiap variabel penelitian diuraikan sebagai berikut:

#### a. Variabel Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan terdiri dari 5 indikator yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama dan inisiatif. Gambaran lengkap jawaban responden berdasarkan masing-masing indikator adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.4 Penilaian Responden terhadap Indikator Kualitas Kerja**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Bekerja secara maksimal dalam mencapai kualitas kinerja yang baik bagi pelanggan dan perusahaan		Skill yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan		Saya bekerja secara mandiri dan memiliki pengetahuan yang luas dalam pekerjaan saya	
		f	%	f	%	F	%
1	Sangat tidak setuju	0	0,0	1	3.3	0	0,0
2	Tidak setuju	0	0,0	13	43.3	5	16.7
3	Netral	5	16.7	12	40.0	5	16.7
4	Setuju	13	43.3	3	10.0	17	56.7
5	Sangat setuju	12	40.0	1	3.3	3	10.0
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
	<b>Mean</b>	<b>4,23</b>		<b>2,67</b>		<b>3,60</b>	

Dari tabel 4.4 indikator kualitas kerja dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item bekerja secara maksimal dalam mencapai kualitas kinerja yang baik bagi pelanggan dan perusahaan sebanyak 13 responden (43,3%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 4,23. Jawaban ini menggambarkan bahwa kualitas kinerja karyawan rata-rata sangat baik sehingga mendukung kinerjanya di CV. Vidra Agronta Makmur.
- 2) Untuk item skill yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan sebanyak 13 responden (43,3%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai mean 2,67. Jawaban ini menggambarkan bahwa skill yang dimiliki karyawan rata-rata kurang baik karena tidak sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakannya di CV. Vidra Agronta Makmur.
- 3) Untuk item saya bekerja secara mandiri dan memiliki pengetahuan yang luas dalam pekerjaan saya, sebanyak 17 responden (56,7%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 3,60. Jawaban ini menggambarkan bahwa kemandirian dan pengetahuan yang luas yang dimiliki karyawan rata-rata tergolong baik.

**Tabel 4.5 Penilaian Responden terhadap Indikator Kuantitas Kerja**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Tingkat pencapaian hasil kerja yang saya peroleh telah sesuai dengan harapan institusi		Perusahaan menetapkan pelayanan dilakukan dengan penuh perhatian		Dalam menyelesaikan pekerjaan saya bekerja tepat waktu	
		F	%	F	%	f	%
1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2	Tidak setuju	2	6,7	0	0,0	1	3,3
3	Netral	1	3,3	0	0,0	2	6,7
4	Setuju	17	56,7	23	76,7	15	50,0
5	Sangat setuju	10	33,3	7	23,3	12	40,0
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>
	<b>Mean</b>	<b>4,17</b>		<b>4,23</b>		<b>4,27</b>	

Dari tabel 4.5 indikator kuantitas kerja dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item tingkat pencapaian hasil kerja yang saya peroleh telah sesuai dengan harapan institusi, sebanyak 17 responden (56,7%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 4,17. Jawaban ini menggambarkan bahwa perusahaan merasa pencapaian hasil kerja karyawan rata-rata tergolong baik di CV. Vidra Agronta Makmur.
- 2) Untuk item perusahaan menetapkan pelayanan dilakukan dengan penuh perhatian, sebanyak 23 responden (76,7%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 4,23. Jawaban ini menggambarkan bahwa pelayanan karyawan di perusahaan rata-rata tergolong sangat baik dalam meningkatkan kinerjanya di CV. Vidra Agronta Makmur.
- 3) Untuk item dalam menyelesaikan pekerjaan saya bekerja tepat waktu, sebanyak 15 responden (50%) menyatakan setuju, dengan

nilai mean 4,27. Jawaban ini menggambarkan bahwa tanggung jawab karyawan dalam hal tepat waktu dalam bekerja rata-rata tergolong sangat baik di CV. Vidra Agronta Makmur.

**Tabel 4.6 Penilaian Responden terhadap Indikator Tanggung Jawab**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Saya memahami tugas dan tanggung jawab, mempunyai prioritas dan rencana kerja, mematuhi prosedur dan menggunakan peralatan yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan		Saya menyelesaikan tugas dalam batas waktu yang diberikan, dan menyesuaikan perubahan yang terjadi dengan jadwal yang telah disusun.		Saya selalu mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan	
		f	%	f	%	F	%
1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2	Tidak setuju	1	3.3	0	0,0	3	10.0
3	Netral	7	23.3	2	6.7	1	3.3
4	Setuju	15	50.0	14	46.7	19	63.3
5	Sangat setuju	7	23.3	14	46.7	7	23.3
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
	<b>Mean</b>	<b>3,93</b>		<b>4,40</b>		<b>4,00</b>	

Dari tabel 4.6 indikator tanggung jawab dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item saya memahami tugas dan tanggung jawab, mempunyai prioritas dan rencana kerja, mematuhi prosedur dan menggunakan peralatan yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan, sebanyak 15 responden (50%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 3,93. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan memiliki tanggung jawab yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya di CV. Vidra Agronta Makmur.

- 2) Untuk item saya menyelesaikan tugas dalam batas waktu yang diberikan, dan menyesuaikan perubahan yang terjadi dengan jadwal yang telah disusun, sebanyak 28 responden masing-masing sebanyak 14 responden (46,7%) menyatakan setuju dan sangat setuju, dengan nilai mean 4,40. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.
- 3) Untuk item saya selalu mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan, sebanyak 19 responden (63,3%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 4. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan perusahaan dengan baik.

**Tabel 4.7 Penilaian Responden terhadap Indikator Kerjasama**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Saya berperilaku positif dalam bekerja, berhubungan secara efektif dengan rekan kerja, pengawas dan pihak lain		Saya mendahulukan pekerjaan yang diprioritaskan oleh tim daripada mendahulukan pekerjaan saya		Saya dapat bekerja dengan baik dalam team	
		f	%	f	%	F	%
1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2	Tidak setuju	1	3.3	1	3.3	1	3.3
3	Netral	4	13.3	9	30.0	3	10.0
4	Setuju	16	53.3	15	50.0	24	80.0
5	Sangat setuju	9	30.0	5	16.7	2	6.7
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
	<b>Mean</b>	<b>4,10</b>		<b>3,80</b>		<b>3,90</b>	

Dari tabel 4.7 indikator kerjasama dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item saya berperilaku positif dalam bekerja, berhubungan secara efektif dengan rekan kerja, pengawas dan pihak lain, sebanyak 16 responden (53,3%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 4,10. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan memiliki perilaku positif dalam bekerja dan berhubungan dengan rekan kerja dengan baik
- 2) Untuk item saya mendahulukan pekerjaan yang diprioritaskan oleh tim daripada mendahulukan pekerjaan saya, sebanyak 15 responden (50%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 3,80. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan mendahulukan pekerjaan yang sudah diprioritaskan oleh tim dengan baik.
- 3) Untuk item saya dapat bekerja dengan baik dalam team, sebanyak 24 responden (80%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 3,90. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan bekerja dalam tim dengan baik.

**Tabel 4.8 Penilaian Responden terhadap Indikator Inisiatif**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Saya mencari cara lain ketika mengalami kebuntuan dalam menyelesaikan pekerjaan		Saya dapat menyesuaikan diri pada setiap keputusan yang diambil secara bersama		Saya selalu berhasil memecahkan permasalahan dalam menyelesaikan pekerjaan dan kesulitan yang dihadapi	
		f	%	f	%	f	%
1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2	Tidak setuju	0	0,0	0	0,0	0	0,0
3	Netral	1	3.3	0	0,0	3	10.0
4	Setuju	8	26.7	8	26.7	19	63.3
5	Sangat setuju	21	70.0	22	73.3	8	26.7
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
	<b>Mean</b>	<b>4,67</b>		<b>4,73</b>		<b>4,17</b>	

Dari tabel 4.8 indikator inisiatif dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item saya mencari cara lain ketika mengalami kebuntuan dalam menyelesaikan pekerjaan, sebanyak 21 responden (70%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai mean 4,67. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan mencari cara lain ketika mengalami kebuntuan dalam bekerja dengan baik.
- 2) Untuk item saya dapat menyesuaikan diri pada setiap keputusan yang diambil secara bersama, sebanyak 22 responden (73,3%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai mean 4,73. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan dapat menyesuaikan diri pada setiap keputusan yang diambil secara bersama dengan sangat baik.
- 3) Untuk item saya selalu berhasil memecahkan permasalahan dalam menyelesaikan pekerjaan dan kesulitan yang dihadapi, sebanyak 19 responden (63,3%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 4,17. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan berhasil

memecahkan permasalahan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

#### b. Variabel Pengembangan Karir

Variabel pengembangan karir terdiri dari 10 indikator yaitu kebutuhan karier, dukungan perusahaan dalam bentuk moril, dukungan perusahaan dalam bentuk materil, pelatihan, perlakuan yang adil dalam berkariyer, informasi karier, promosi, mutasi, penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat dan pengembangan tenaga kerja. Gambaran lengkap jawaban responden berdasarkan masing-masing indikator adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.9 Penilaian Responden terhadap Indikator Kebutuhan Karir**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Bekerja dalam beberapa unit kerja yang berbeda dapat menambah pengalaman kerja karyawan		Saya memiliki kesempatan untuk mengkomunikasikan pengembangan karir melalui sistem penilaian kinerja yang berlaku di perusahaan		Karir saya bisa meningkat apabila saya rajin meningkatkan pengetahuan saya	
		f	%	f	%	f	%
1	Sangat tidak setuju	0	0,0	12	40,0	3	10,0
2	Tidak setuju	1	3,3	11	36,7	14	46,7
3	Netral	4	13,3	6	20,0	13	43,3
4	Setuju	16	53,3	1	3,3	0	0,0
5	Sangat setuju	9	30,0	0	0,0	0	0,0
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>
	<b>Mean</b>	<b>4,10</b>		<b>1,87</b>		<b>2,33</b>	

Dari tabel 4.9 indikator kebutuhan karir dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item bekerja dalam beberapa unit kerja yang berbeda dapat menambah pengalaman kerja karyawan, sebanyak 16 responden (53,3%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 4,10. Jawaban ini

menggambarkan bahwa rata-rata karyawan dapat menambah pengalaman dalam bekerja apabila bekerja dalam beberapa unit dengan baik.

- 2) Untuk item saya memiliki kesempatan untuk mengkomunikasikan pengembangan karir melalui sistem penilaian kinerja yang berlaku di perusahaan, sebanyak 12 responden (40%) menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai mean 1,87. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan tidak memiliki kesempatan untuk mengkomunikasikan pengembangan karir di CV Vidra Agronta Makmur.
- 3) Untuk item karir saya bisa meningkat apabila saya rajin meningkatkan pengetahuan saya, sebanyak 14 responden (46,7%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai mean 4,30. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan tidak memiliki karir yang meningkat apabila rajin meningkatkan pengetahuan di CV Vidra Agronta Makmur.

**Tabel 4.10 Penilaian Responden terhadap Indikator Dukungan Perusahaan Dalam Bentuk Moril**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Pengalaman kerja yang saya tekuni selama ini mendapat dukungan dari perusahaan untuk meningkatkan jenjang karir saya		Perusahaan memberikan jenjang karir yang menjanjikan bagi para karyawan		Perusahaan memberikan kesempatan yang sama bagi setiap karyawan untuk mengembangkan karirnya	
		F	%	f	%	f	%
1	Sangat tidak setuju	0	0,0	11	36.7	5	16.7
2	Tidak setuju	12	40.0	13	43.3	16	53.3
3	Netral	18	60.0	5	16.7	9	30.0
4	Setuju	0	0,0	1	3.3	0	0,0
5	Sangat setuju	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
	<b>Mean</b>	<b>2,60</b>		<b>1,86</b>		<b>2,13</b>	

Dari tabel 4.10 indikator dukungan perusahaan dalam bentuk moril dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item pengalaman kerja yang saya tekuni selama ini mendapat dukungan dari perusahaan untuk meningkatkan jenjang karir saya, sebanyak 18 responden (60%) menyatakan netral, dengan nilai mean 2,60. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan merasa biasa saja (netral) apabila pekerjaan yang ditekuni mendapat dukungan ataupun tidak dari perusahaan.
- 2) Untuk item perusahaan memberikan jenjang karir yang menjanjikan bagi para karyawan, sebanyak 13 responden (43,3%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai mean 1,86. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan menyatakan perusahaan tidak memberikan jenjang karir yang menjanjikan dan ini tergolong tidak baik.

- 3) Untuk item karir saya bisa meningkat apabila saya rajin meningkatkan pengetahuan saya, sebanyak 16 responden (53,3%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai mean 2,13. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan menyatakan bahwa karirnya tidak akan meningkat apabila karyawan meningkatkan pengetahuannya dengan baik.

**Tabel 4.11 Penilaian Responden terhadap Indikator Dukungan perusahaan dalam Bentuk Materil**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Atasan saya membantu dalam pengembangan karir saya		Kesempatan untuk mengembangkan karir terbuka bagi semua karyawan		Bekerja dalam beberapa unit kerja yang berbeda dapat menambah pengalaman kerja karyawan	
		f	%	F	%	f	%
1	Sangat tidak setuju	1	3.3	0	0,0	0	0,0
2	Tidak setuju	26	86.7	29	96.7	4	13.3
3	Netral	3	10.0	0	0,0	14	46.7
4	Setuju	0	0,0	1	3.3	12	40.0
5	Sangat setuju	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
	<b>Mean</b>	<b>2,16</b>		<b>2,06</b>		<b>3,26</b>	

Dari tabel 4.11 indikator dukungan perusahaan dalam bentuk materil dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item atasan saya membantu dalam pengembangan karir saya, sebanyak 26 responden (86,7%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai mean 2,16. Jawaban ini menggambarkan bahwa pengembangan karir di perusahaan tergolong tidak baik karena rata-rata karyawan menyatakan bahwa atasan tidak membantu dalam hal pengembangan karir karyawan.

- 2) Untuk item kesempatan untuk mengembangkan karir terbuka bagi semua karyawan, sebanyak 29 responden (96,7%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai mean 2,06. Jawaban ini menggambarkan bahwa kesempatan untuk mengembangkan karir di perusahaan tergolong tidak baik karena rata-rata karyawan tidak memiliki kesempatan untuk mengembangkan karirnya.
- 3) Untuk item bekerja dalam beberapa unit kerja yang berbeda dapat menambah pengalaman kerja karyawan, sebanyak 14 responden (46,7%) menyatakan netral, dengan nilai mean 3,26. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan bersikap netral apabila bekerja dalam beberapa unit kerja yang kurang baik.

**Tabel 4.12 Penilaian Responden terhadap Indikator Pelatihan**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Saya merasakan kesempatan pelatihan yang diberikan perusahaan mampu mengembangkan karir saya		Saya merasa pelatihan yang saya peroleh memungkinkan saya melakukan pekerjaan pada jenjang karir yang lebih tinggi		Pelatihan yang saya peroleh bermanfaat dalam mengembangkan karir saya	
		f	%	f	%	f	%
1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2	Tidak setuju	0	0,0	2	6.7	0	0,0
3	Netral	14	46.7	8	26.7	3	10.0
4	Setuju	16	53.3	12	40.0	22	73.3
5	Sangat setuju	0	0,0	8	26.7	5	16.7
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
	<b>Mean</b>	<b>3,53</b>		<b>3,86</b>		<b>4,06</b>	

Dari tabel 4.12 indikator pelatihan dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item saya merasakan kesempatan pelatihan yang diberikan perusahaan mampu mengembangkan karir saya, sebanyak 16 responden (53,3%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 3,53. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan merasa

apabila ada kesempatan pelatihan yang diberikan perusahaan, karyawan mampu mengembangkan karirnya dengan baik.

- 2) Untuk item saya merasa pelatihan yang saya peroleh memungkinkan saya melakukan pekerjaan pada jenjang karir yang lebih tinggi, sebanyak 12 responden (40%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 3,86. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan merasa pelatihan yang baik dapat memungkinkan karyawan bekerja pada jenjang karir yang lebih tinggi.
- 3) Untuk item pelatihan yang saya peroleh bermanfaat dalam mengembangkan karir saya, sebanyak 22 responden (73,3%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 4,06. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan merasa apabila pelatihan yang baik dapat bermanfaat dalam mengembangkan karir.

**Tabel 4.13 Penilaian Responden terhadap Indikator Perlakuan yang Adil dalam Berkarier**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Perusahaan memberi kesempatan bagi karyawan yang ingin maju dalam karir		Peluang untuk maju dalam karir cukup adil bagi semua karyawan dan tidak mengenal diskriminasi tertentu selama kinerja karyawan dinilai cukup baik.		Perusahaan memberi kesempatan belajar pada karyawan yang ingin mengembangkan keahlian khusus di luar bidang pekerjaannya.	
		f	%	F	%	f	%
1	Sangat tidak setuju	5	16.7	7	23.3	21	70.0
2	Tidak setuju	25	83.3	23	76.7	9	30.0
3	Netral	0	0,0	0	0,0	0	0,0
4	Setuju	0	0,0	0	0,0	0	0,0
5	Sangat setuju	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
	<b>Mean</b>	<b>1,83</b>		<b>1,76</b>		<b>1,30</b>	

Dari tabel 4.13 indikator perlakuan yang adil dalam berkarier dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item perusahaan memberi kesempatan bagi karyawan yang ingin maju dalam karir, sebanyak 25 responden (83,3%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai mean 1,83. Jawaban ini menggambarkan bahwa perusahaan yang tidak baik tidak memberi kesempatan bagi karyawan yang ingin maju dalam karir.
- 2) Untuk item peluang untuk maju dalam karir cukup adil bagi semua karyawan dan tidak mengenal diskriminasi tertentu selama kinerja karyawan dinilai cukup baik, sebanyak 23 responden (76,7%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai mean 1,76. Jawaban ini menggambarkan bahwa perusahaan sangat tidak baik karena tidak memberikan peluang untuk maju dalam karir bagi karyawannya.
- 3) Untuk item perusahaan memberi kesempatan belajar pada karyawan yang ingin mengembangkan keahlian khusus di luar bidang pekerjaannya., sebanyak 21 responden (70%) menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai mean 1,30. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan menilai perusahaan yang tidak memberi kesempatan belajar bagi karyawan yang ingin mengembangkan karirnya diluar bidang pekerjaannya tergolong sangat tidak baik.

**Tabel 4.14 Penilaian Responden terhadap Indikator Informasi Karier**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Perusahaan memberikan informasi peluang karir kepada karyawan		Perusahaan menetapkan tujuan karir karyawan dalam perencanaan karir		Perusahaan merencanakan program pelatihan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya	
		f	%	F	%	f	%
1	Sangat tidak setuju	16	53.3	10	33.3	0	0,0
2	Tidak setuju	14	46.7	20	66.7	0	0,0
3	Netral	0	0,0	0	0,0	3	10,0
4	Setuju	0	0,0	0	0,0	22	73.3
5	Sangat setuju	0	0,0	0	0,0	5	16.7
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
	<b>Mean</b>	<b>1,46</b>		<b>1,66</b>		<b>4,06</b>	

Dari tabel 4.14 indikator informasi karier dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item perusahaan memberikan informasi peluang karir kepada karyawan, sebanyak 16 responden (53,3%) menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai mean 1,46. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan menilai perusahaan yang tidak mau memberikan informasi peluang karir kepada karyawan tergolong sangat tidak baik.
- 2) Untuk item perusahaan menetapkan tujuan karir karyawan dalam perencanaan karir, sebanyak 20 responden (66,7%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai mean 1,66. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan menilai perusahaan tidak mau menetapkan tujuan karir karyawan dalam perencanaan karir dan ini tergolong sangat tidak baik.
- 3) Untuk item perusahaan merencanakan program pelatihan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya, sebanyak 22 responden

(73,3%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 4,06. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan menilai perusahaan dinilai baik apabila memiliki rencana program pelatihan untuk mengembangkan karir karyawannya.

**Tabel 4.15 Penilaian Responden terhadap Indikator Promosi**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Perusahaan menerapkan program pengembangan seperti promosi pada setiap karyawan		Perusahaan merencanakan jumlah karyawan yang akan dipromosikan setiap tahun		Saya berusaha untuk selalu meningkatkan prestasi kerja saya agar dapat dipromosikan	
		f	%	f	%	f	%
1	Sangat tidak setuju	13	43.3	13	43.3	9	30.0
2	Tidak setuju	17	56.7	15	50.0	9	30.0
3	Netral	0	0,0	2	6.7	12	40.0
4	Setuju	0	0,0	0	0,0	0	0,0
5	Sangat setuju	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
	<b>Mean</b>	<b>1,56</b>		<b>1,63</b>		<b>2,10</b>	

Dari tabel 4.15 indikator promosi dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item Perusahaan menerapkan program pengembangan seperti promosi pada setiap karyawan, sebanyak 17 responden (56,7%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai mean 1,56. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan menilai perusahaan tergolong sangat tidak baik karena belum menerapkan program pengembangan seperti promosi pada setiap karyawan.
- 2) Untuk item Perusahaan merencanakan jumlah karyawan yang akan dipromosikan setiap tahun, sebanyak 15 responden (50%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai mean 1,63. Jawaban ini

menggambarkan bahwa rata-rata karyawan menilai perusahaan tergolong sangat tidak baik karena belum merencanakan jumlah karyawan yang akan dipromosikan setiap tahunnya.

- 3) Untuk item saya berusaha untuk selalu meningkatkan prestasi kerja saya agar dapat dipromosikan, sebanyak 12 responden (40%) bersikap netral, dengan nilai mean 2,10. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan biasa saja atau netral saja terkait prestasi kerja.

**Tabel 4.16 Penilaian Responden terhadap Indikator Mutasi**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Perusahaan menerapkan program pengembangan seperti mutasi pada setiap karyawan		Jabatan saya saat ini memerlukan peningkatan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan		Dalam jangka panjang, perpindahan saya sama pentingnya dengan promosi yang mengembangkan karir seseorang	
		f	%	f	%	f	%
1	Sangat tidak setuju	18	60.0	1	3.3	18	60.0
2	Tidak setuju	9	30.0	1	3.3	10	33.3
3	Netral	3	10.0	2	6.7	2	6.7
4	Setuju	0	0,0	14	46.7	0	0,0
5	Sangat setuju	0	0,0	12	40.0	0	0,0
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
	<b>Mean</b>	<b>1,50</b>		<b>4,16</b>		<b>1,46</b>	

Dari tabel 4.16 indikator mutasi dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item perusahaan menerapkan program pengembangan seperti mutasi pada setiap karyawan, sebanyak 18 responden (60%) menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai mean 1,50. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan merasa perusahaan tergolong sangat tidak baik karena belum menerapkan program pengembangan seperti mutasi pada setiap karyawan.

- 2) Untuk item jabatan saya saat ini memerlukan peningkatan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan, sebanyak 14 responden (46,7%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 4,16. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan merasa jabatan yang dimilikinya saat ini memerlukan peningkatan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan yang baik.
- 3) Untuk item dalam jangka panjang, perpindahan saya sama pentingnya dengan promosi yang mengembangkan karir seseorang, sebanyak 18 responden (60%) menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai mean 1,46. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan merasa perpindahan karyawan sama sekali tidak sama pentingnya dengan promosi untuk mengembangkan karir seseorang dalam jangka panjang.

**Tabel 4.17 Penilaian Responden terhadap Indikator Penempatan Karyawan Pada Pekerjaan Yang Tepat**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Tingkat pendidikan menjadi salah satu syarat untuk duduk di sebuah jabatan		Karyawan yang berpendidikan tinggi belum tentu mempunyai jabatan yang tinggi di perusahaan ini.		Tingkat kemampuan pegawai dapat diukur dengan lamanya masa kerja	
		f	%	f	%	f	%
1	Sangat tidak setuju	0	0,0	1	3,3	0	0,0
2	Tidak setuju	1	3,3	1	3,3	2	6,7
3	Netral	2	6,7	2	6,7	8	26,7
4	Setuju	8	26,7	14	46,7	20	66,7
5	Sangat setuju	19	63,3	12	40,0	0	0,0
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>
	<b>Mean</b>	<b>4,50</b>		<b>4,16</b>		<b>4,60</b>	

Dari tabel 4.17 indikator penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item tingkat pendidikan menjadi salah satu syarat untuk duduk di sebuah jabatan sebanyak 19 responden (63,3%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai mean 4,50. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan setuju bahwa tingkat pendidikan menjadi salah satu syarat untuk dapat memiliki sebuah jabatan dengan kriteria jawaban sangat baik.
- 2) Untuk item karyawan yang berpendidikan tinggi belum tentu mempunyai jabatan yang tinggi di perusahaan ini, sebanyak 14 responden (46,7%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 4,16. Tetapi di perusahaan ini rata-rata karyawan berpendapat pendidikan tinggi belum tentu mempunyai jabatan yang tinggi dengan kriteria jawaban baik.
- 3) Untuk item tingkat kemampuan pegawai dapat diukur dengan lamanya masa kerja, sebanyak 20 responden (66,7%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 4,60. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan setuju bahwa tingkat kemampuan pegawai dapat diukur dengan lamanya masa kerja. Tetapi dalam penelitian ini lama kerja tidak dimasukkan dalam karakteristik responden.

**Tabel 4.18 Penilaian Responden terhadap Indikator Pengembangan Tenaga Kerja**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Saya memiliki kesempatan untuk mengkomunikasikan pengembangan karir melalui sistem penilaian kinerja yang berlaku di perusahaan		Saya mendapat kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang saya perlukan guna meningkatkan kompetensi saya dalam bekerja untuk menduduki jabatan baru lebih tinggi dari jabatan saya saat ini		Prestasi kerja menjadi pertimbangan dalam pengembangan karir karyawan	
		f	%	f	%	f	%
1	Sangat tidak setuju	2	6.7	7	23.3	3	10.0
2	Tidak setuju	27	90.0	17	56.7	12	40.0
3	Netral	1	3.3	6	20.0	15	50.0
4	Setuju	0	0,0	0	0,0	0	0,0
5	Sangat setuju	0	0,0	0	0,0	0	0,0
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
	<b>Mean</b>	<b>1,96</b>		<b>1,96</b>		<b>2,40</b>	

Dari tabel 4.18 indikator pengembangan tenaga kerja dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item saya memiliki kesempatan untuk mengkomunikasikan pengembangan karir melalui sistem penilaian kinerja yang berlaku di perusahaan, sebanyak 27 responden (90%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai mean 1,96. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan tidak memiliki kesempatan untuk mengkomunikasikan pengembangan karirnya melalui sistem penilaian kinerja yang tidak diberlakukan di perusahaan dengan kriteria jawaban tidak baik.
- 2) Untuk item saya mendapat kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang saya perlukan guna meningkatkan kompetensi saya dalam bekerja untuk menduduki jabatan baru lebih tinggi dari jabatan saya saat ini, sebanyak 17 responden (56,7%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai mean 1,96. Jawaban responden

menggambarkan tidak ada kesempatan untuk mengikuti pelatihan guna meningkatkan kompetensi dalam bekerja dengan kriteria jawaban tidak baik.

- 3) Untuk item prestasi kerja menjadi pertimbangan dalam pengembangan karir karyawan, sebanyak 15 responden (50%) menyatakan netral, dengan nilai mean 2,40. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan menganggap biasa saja dan menganggap netral ada atau tidak adanya prestasi kerja sebagai pertimbangan dalam pengembangan karir dengan kriteria jawaban tidak baik.

### c. Variabel Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan terdiri dari 10 indikator yaitu kecerdasan, kedewasaan, motivasi diri dan dorongan berprestasi, sikap manusiawi, pengaruh yang kuat, pola hubungan yang baik, sifat-sifat tertentu, kedudukan atau jabatan, berinteraksi, dan memberdayakan. Gambaran lengkap jawaban responden berdasarkan masing-masing indikator adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.19 Penilaian Responden terhadap Indikator Kecerdasan**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Pimpinan memiliki tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari karyawan		Pimpinan memiliki kreatifitas yang lebih daripada karyawan		Pimpinan memiliki alternatif dalam menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan	
		f	%	f	%	f	%
1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2	Tidak setuju	0	0,0	0	0,0	0	0,0
3	Netral	1	3.3	9	30.0	16	53.3
4	Setuju	16	53.3	17	56.7	12	40.0
5	Sangat setuju	13	43.3	4	13.3	2	6.7
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
	<b>Mean</b>	<b>4,40</b>		<b>3,83</b>		<b>3,53</b>	

Dari tabel 4.19 indikator kecerdasan dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item Pimpinan memiliki tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari karyawan, sebanyak 16 responden (53,3%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 4,40. Jawaban ini menggambarkan pimpinan memiliki kecerdasan lebih tinggi dari karyawan dengan kriteria jawaban sangat baik.
- 2) Untuk item Pimpinan memiliki kreatifitas yang lebih daripada karyawan, sebanyak 17 responden (56,7%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 3,83. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan menilai pimpinan memiliki kreatifitas lebih baik dengan kriteria jawaban baik.
- 3) Untuk item Pimpinan memiliki alternatif dalam menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan, sebanyak 16 responden (53,3%) menyatakan netral, dengan nilai mean 3,53. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan bersikap netral apabila pimpinan memiliki alternative dalam menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan dengan kriteria jawaban baik.

**Tabel 4.20 Penilaian Responden terhadap Indikator Kedewasaan, Sosial Dan Hubungan Sosial Yang Luas (*Social Maturity And Breadht*)**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Pimpinan menerima setiap kritikan dan masukan dari karyawan		Pimpinan mengutamakan proses dialogis dalam memecahkan masalah		Pimpinan selalu memegang teguh prinsip moral dalam pengambilan keputusan	
		f	%	f	%	f	%
1	Sangat tidak setuju	13	43.3	0	0,0	0	0,0
2	Tidak setuju	10	33.3	17	56.7	0	0,0
3	Netral	6	20.0	13	43.3	6	20.0
4	Setuju	1	3.3	0	0,0	12	40.0
5	Sangat setuju	0	0,0	0	0,0	12	40.0
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
	<b>Mean</b>	<b>1,83</b>		<b>2,43</b>		<b>4,20</b>	

Dari tabel 4.20 indikator kedewasaan, sosial dan hubungan sosial yang luas (*social maturity and breadht*) dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item pimpinan menerima setiap kritikan dan masukan dari karyawan, sebanyak 13 responden (43,3%) menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai mean 1,83. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan menilai pimpinan tidak mau menerima kritikan dan masukan dan hal ini tergolong tidak baik.
- 2) Untuk item pimpinan mengutamakan proses dialogis dalam memecahkan masalah, sebanyak 17 responden (56,7%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai mean 2,43. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan menilai pimpinan tidak mengutamakan proses dialogis dalam memecahkan masalah dan hal ini tergolong tidak baik.
- 3) Untuk item pimpinan selalu memegang teguh prinsip moral dalam pengambilan keputusan, sebanyak 24 responden masing-masing

ada 12 responden (40%) menyatakan setuju dan sangat setuju, dengan nilai mean 4,20. Jawaban ini menggambarkan bahwa rata-rata karyawan menyetujui bahwasannya dalam pengambilan keputusan pimpinan selalu memegang teguh prinsip moral dan hal ini tergolong sangat baik.

**Tabel 4.21 Penilaian Responden terhadap Indikator Motivasi Diri dan Dorongan Berprestasi**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Pimpinan memberikan contoh dan tauladan yang baik kepada karyawan		Pimpinan selalu memotivasi para karyawan ketika bekerja		Pimpinan memberikan bonus berdasarkan prestasi kerja karyawan	
		f	%	f	%	f	%
1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2	Tidak setuju	2	6.7	0	0,0	0	0,0
3	Netral	6	20.0	3	10.0	0	0,0
4	Setuju	17	56.7	14	46.7	10	33.3
5	Sangat setuju	5	16.7	13	43.3	20	66.7
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
	<b>Mean</b>	<b>3,83</b>		<b>4,33</b>		<b>4,66</b>	

Dari tabel 4.21 indikator motivasi diri dan dorongan berprestasi dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item Pimpinan memberikan contoh dan tauladan yang baik kepada karyawan, sebanyak 17 responden (56,7%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 3,83. Jawaban ini menggambarkan rata-rata responden menyetujui bahwa pimpinan dapat memberikan contoh dan tauladan yang baik kepada karyawan dan hal ini tergolong baik.
- 2) Untuk item Pimpinan selalu memotivasi para karyawan ketika bekerja, sebanyak 14 responden (46,7%) menyatakan setuju,

dengan nilai mean 4,33. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan menyetujui bahwa pimpinan dengan kecerdasan dan kreativitas yang dimilikinya dapat memotivasi para karyawan saat bekerja dan hal ini tergolong sangat baik.

- 3) Untuk item Pimpinan memberikan bonus berdasarkan prestasi kerja karyawan, sebanyak 20 responden (66,7%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai mean 4,66. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan menyetujui bahwa pimpinan memberikan bonus kepada karyawan berdasarkan prestasi kerja yang dimiliki karyawan dan hal ini tergolong sangat baik.

**Tabel 4.22 Penilaian Responden terhadap Indikator Sikap-Sikap Hubungan Manusiawi**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Pimpinan menciptakan hubungan kerja yang menyenangkan		Pimpinan memiliki toleransi kepada para karyawan		Atasan saya sangat mematuhi etika yang berlaku di perusahaan	
		f	%	f	%	f	%
1	Sangat tidak setuju	2	6.7	5	16.7	0	0,0
2	Tidak setuju	4	13.3	7	23.3	1	3.3
3	Netral	15	50.0	14	46.7	11	36.7
4	Setuju	6	20.0	3	10.0	10	33.3
5	Sangat setuju	3	10.0	1	3.3	8	26.7
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
	<b>Mean</b>	<b>3,13</b>		<b>2,60</b>		<b>3,83</b>	

Dari tabel 4.22 indikator sikap-sikap hubungan manusiawi dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item Pimpinan menciptakan hubungan kerja yang menyenangkan, sebanyak 15 responden (50%) menyatakan netral, dengan nilai mean 3,13. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan bersikap biasa saja apabila pimpinan dapat menciptakan

hubungan kerja yang menyenangkan dan hal ini tergolong kurang baik.

- 2) Untuk item Pimpinan memiliki toleransi kepada para karyawan, sebanyak 14 responden (46,7%) menyatakan netral, dengan nilai mean 2,60. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan bersikap biasa saja apabila pimpinan memiliki sikap toleransi dan hal ini tergolong kurang baik.
- 3) Untuk item Atasan saya sangat mematuhi etika yang berlaku di perusahaan, sebanyak 11 responden (36,7%) menyatakan netral, dengan nilai mean 3,83. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan bersikap biasa saja saat atasannya sangat mematuhi etika yang berlaku di perusahaan dan sikap atasan ini tergolong baik.

**Tabel 4.23 Penilaian Responden terhadap Indikator Memiliki Pengaruh Yang Kuat**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Pimpinan memberikan tindakan tegas kepada karyawan yang melakukan pelanggaran		Pimpinan memberikan tanggungjawab yang jelas pada setiap masing-masing karyawan		Pimpinan menetapkan kebijakan tentang pembinaan sumber daya manusia dalam mengevaluasi, melatih, memberi kompesasi yang ada pada organisasi pada masing-masing karyawan	
		f	%	f	%	f	%
1	Sangat tidak setuju	2	6.7	2	6.7	20	66.7
2	Tidak setuju	3	10.0	3	10.0	10	33.3
3	Netral	2	6.7	5	16.7	0	0,0
4	Setuju	17	56.7	15	50.0	0	0,0
5	Sangat setuju	6	20.0	5	16.7	0	0,0
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
	<b>Mean</b>	<b>3,73</b>		<b>3,60</b>		<b>1,33</b>	

Dari tabel 4.23 indikator memiliki pengaruh yang kuat dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item Pimpinan memberikan tindakan tegas kepada karyawan yang melakukan pelanggaran, sebanyak 17 responden (56,7%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 3,73. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan menyetujui apabila karyawan ada yang melakukan pelanggaran pimpinan akan memberikan tindakan tegas dan sikap pimpinan ini tergolong baik.
- 2) Untuk item Pimpinan memberikan tanggungjawab yang jelas pada setiap masing-masing karyawan, sebanyak 15 responden (50%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 3,60. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan menyetujui bahwa pimpinan selalu memberikan tanggung jawab yang jelas pada setiap karyawan dan ini tergolong baik.
- 3) Untuk item Pimpinan menetapkan kebijakan tentang pembinaan sumber daya manusia dalam mengevaluasi, melatih, memberi kompesasi yang ada pada organisasi pada masing-masing karyawan, sebanyak 20 responden (66,7%) menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai mean 1,33. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan menyatakan pimpinan tidak pernah menetapkan kebijakan terkait tentang SDM dalam mengevaluasi, melatih, memberi kompensasi yang ada pada perusahaan dan hal ini tergolong sangat tidak baik.

**Tabel 4.24 Penilaian Responden terhadap Indikator Memiliki Pola Hubungan Yang Baik**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Pimpinan memiliki pola komunikasi yang baik kepada karyawan		Atasan saya selalu bertindak adil terhadap semua karyawan		Pimpinan dengan senang hati mengambil alih pekerjaan yang berat	
		f	%	f	%	f	%
1	Sangat tidak setuju	3	10.0	5	16.7	5	16.7
2	Tidak setuju	13	43.3	7	23.3	10	33.3
3	Netral	14	46.7	15	50.0	15	50.0
4	Setuju	0	0,0	2	6.7	0	0,0
5	Sangat setuju	0	0,0	1	3.3	0	0,0
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
	<b>Mean</b>	<b>2,36</b>		<b>2,56</b>		<b>2,33</b>	

Dari tabel 4.24 indikator memiliki pola hubungan yang baik dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item Pimpinan memiliki pola komunikasi yang baik kepada karyawan, sebanyak 14 responden (46,7%) menyatakan netral, dengan nilai mean 2,36. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan bersikap biasa saja apabila pimpinan memiliki pola komunikasi yang baik kepada karyawan dan sikap karyawan ini tergolong tidak baik.
- 2) Untuk item Atasan saya selalu bertindak adil terhadap semua karyawan, sebanyak 15 responden (50%) menyatakan netral, dengan nilai mean 2,56. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan bersikap netral bila atasan selalu bertindak adil terhadap semua karyawan dan sikap karyawan ini tergolong tidak baik.
- 3) Untuk item Pimpinan dengan senang hati mengambil alih pekerjaan yang berat, sebanyak 15 responden (50%) menyatakan netral, dengan nilai mean 2,33. Jawaban ini menggambarkan rata-

rata karyawan bersikap netral bila pimpinan dengan senang hati mengambil alih pekerjaan yang berat, dan sikap karyawan ini tergolong tidak baik.

**Tabel 4.25 Penilaian Responden terhadap Indikator Memiliki Sifat Tertentu**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Pimpinan mensosialisasikan setiap perubahan pada karyawan		Pimpinan memiliki pola bicara yang tegas		Atasan saya selalu mengedepankan sikap jujur dalam memberikan setiap informasi yang dibutuhkan	
		f	%	f	%	f	%
1	Sangat tidak setuju	5	16.7	0	0,0	0	0,0
2	Tidak setuju	7	23.3	3	10.0	4	13.3
3	Netral	14	46.7	14	46.7	3	10.0
4	Setuju	3	10.0	11	36.7	17	56.7
5	Sangat setuju	1	3.3	2	6.7	6	20.0
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
	<b>Mean</b>	<b>2,60</b>		<b>3,40</b>		<b>3,83</b>	

Dari tabel 4.25 indikator memiliki sifat tertentu dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item Pimpinan mensosialisasikan setiap perubahan pada karyawan, sebanyak 14 responden (46,7%) menyatakan netral, dengan nilai mean 2,60. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan bersikap netral bila pimpinan selalu mensosialisasikan setiap perubahan kepada karyawan dan ini tergolong kurang baik.
- 2) Untuk item Pimpinan memiliki pola bicara yang tegas, sebanyak 14 responden (46,7%) menyatakan netral, dengan nilai mean 3,40. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan bersikap netral terhadap pola bicara pimpinan yang tegas dan ini tergolong baik.
- 3) Untuk item Atasan saya selalu mengedepankan sikap jujur dalam memberikan setiap informasi yang dibutuhkan, sebanyak 17

responden (56,7%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 3,83. Jawaban ini menggambarkan bahwa pimpinan CV Vidra Agronta Makmur sangat mengutamakan kejujuran dalam memberikan informasi, walaupun secara keseluruhan masih ada beberapa karyawan yang merasa belum mendapat informasi yang akurat tentang masalah tersebut.

**Tabel 4.26 Penilaian Responden terhadap Indikator Memiliki Kedudukan atau Jabatan**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Pimpinan menyalahgunakan kedudukan dan jabatan dalam bersikap		Pimpinan selalu melaksanakan tugas sesuai amanah yang diberikan		Pimpinan selalu memberitahukan dengan jelas apa yang harus dikerjakan, dan bagaimana mengerjakannya	
		f	%	f	%	f	%
1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2	Tidak setuju	3	10,0	0	0,0	0	0,0
3	Netral	7	23,3	16	53,3	3	10,0
4	Setuju	15	50,0	12	40,0	19	63,3
5	Sangat setuju	5	16,7	2	6,7	8	26,7
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>
	<b>Mean</b>	<b>3,73</b>		<b>3,53</b>		<b>4,16</b>	

Dari tabel 4.26 indikator memiliki kedudukan atau jabatan dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item Pimpinan menyalahgunakan kedudukan dan jabatan dalam bersikap, sebanyak 15 responden (50%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai mean 3,73. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan tidak menyetujui bila dikatakan pimpinan menyalahgunakan kedudukan dan jabatannya dalam bersikap dan sikap karyawan ini baik.

- 2) Untuk item Pimpinan selalu melaksanakan tugas sesuai amanah yang diberikan, sebanyak 16 responden (53,3%) menyatakan netral, dengan nilai mean 3,53. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan bersikap netral apabila pimpinan selalu melaksanakan tugas sesuai amanah yang diberikan dan sikap karyawan ini tergolong baik.
- 3) Untuk item Pimpinan selalu memberitahukan dengan jelas apa yang harus dikerjakan, dan bagaimana mengerjakannya, sebanyak 19 responden (63,3%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 4,16. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan menyetujui bila pimpinan selalu memberitahukan dengan jelas apa yang harus dilakukan dan dikerjakan karyawan dan sikap pimpinan ini tergolong baik.

**Tabel 4.27 Penilaian Responden terhadap Indikator Mampu Berinteraksi**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Pimpinan memberikan intruksi yang jelas		Pimpinan berpartisipasi dalam kegiatan kelompok		Pimpinan memberikan semua pekerjaan dan tanggung jawab kepada bawahannya	
		f	%	f	%	f	%
1	Sangat tidak setuju	0	0,0	4	13,3	1	3,3
2	Tidak setuju	0	0,0	1	3,3	0	0,0
3	Netral	2	6,7	21	70,0	0	0,0
4	Setuju	23	76,7	1	3,3	5	16,7
5	Sangat setuju	5	16,7	3	10,0	24	80,0
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>
	<b>Mean</b>	<b>4,10</b>		<b>2,93</b>		<b>4,70</b>	

Dari tabel 4.27 indikator mampu berinteraksi dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item Pimpinan memberikan intruksi yang jelas, sebanyak 23 responden (76,7%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 4,10.

Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan menyetujui bila dikatakan pimpinan selalu memberikan instruksi yang jelas.

- 2) Untuk item Pimpinan berpartisipasi dalam kegiatan kelompok, sebanyak 21 responden (70%) menyatakan netral, dengan nilai mean 2,93. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan bersikap biasa saja atau netral apabila pimpinan berpartisipasi dalam kegiatan kelompok dan sikap ini tergolong kurang baik.
- 3) Untuk item Pimpinan memberikan semua pekerjaan dan tanggung jawab kepada bawahannya, sebanyak 24 responden (80%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai mean 4,70. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan menyetujui bila pimpinan memberikan semua pekerjaan dan tanggung jawab kepada bawahannya dan hal ini tergolong sangat baik.

**Tabel 4.28 Penilaian Responden terhadap Indikator Mampu Memberdayakan**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Pimpinan mampu mengontrol tiap pekerjaan karyawan		Pimpinan mampu mensejahterakan karyawan		Pimpinan mampu bekerja sebagai suatu tim	
		f	%	f	%	f	%
1	Sangat tidak setuju	3	10.0	0	0,0	1	3.3
2	Tidak setuju	4	13.3	7	23.3	5	16.7
3	Netral	15	50.0	21	70.0	13	43.3
4	Setuju	4	13.3	2	6.7	10	33.3
5	Sangat setuju	4	13.3	0	0,0	1	3.3
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
	<b>Mean</b>	<b>3,06</b>		<b>2,83</b>		<b>3,16</b>	

Dari tabel 4.28 indikator mampu memberdayakan dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item Pimpinan mampu mengontrol tiap pekerjaan karyawan, sebanyak 15 responden (50%) menyatakan netral, dengan nilai mean 3,06. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan bersikap biasa saja atau netral bila pimpinan mampu mengontrol tiap pekerjaan karyawan dan hal ini tergolong kurang baik.
- 2) Untuk item Pimpinan mampu mensejahterakan karyawan, sebanyak 21 responden (70%) menyatakan netral, dengan nilai mean 2,83. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan bersikap biasa saja atau netral bila pimpinan mampu mensejahterakan karyawan dan jawaban ini tergolong kurang baik karena karyawan tidak menunjukkan keseriusannya dalam melihat kemampuan pimpinan tersebut.
- 3) Untuk item Pimpinan mampu bekerja sebagai suatu tim, sebanyak 13 responden (43,3%) menyatakan netral, dengan nilai mean 3,16. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan bersikap biasa saja atau netral bila pimpinan mampu bekerja sebagai suatu tim dan sikap karyawan ini tergolong kurang baik karena tidak mau memperlihatkan kesenangannya bekerja secara tim dengan pimpinan.

#### **d. Variabel Motivasi**

Variabel motivasi terdiri dari 5 indikator yaitu fisiologikal, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Gambaran lengkap jawaban responden berdasarkan masing-masing indikator adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.29 Penilaian Responden terhadap Indikator Fisiologikal atau Kebutuhan Fisik**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Dengan adanya pemberian bonus, uang tunai, dan penghargaan dari pimpinan kepada pegawai yang berprestasi, memotivasi saya untuk bekerja lebih baik di masa yang akan datang		Kebijaksanaan dan administrasi yang diberikan perusahaan akan menambah semangat kerja karyawan.		Gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya	
		f	%	f	%	f	%
1	Sangat tidak setuju	4	13.3	0	0,0	1	3.3
2	Tidak setuju	4	13.3	0	0,0	2	6.7
3	Netral	12	40.0	3	10.0	14	46.7
4	Setuju	9	30.0	14	46.7	10	33.3
5	Sangat setuju	1	3.3	13	43.3	3	10.0
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
	<b>Mean</b>	<b>2,96</b>		<b>4,33</b>		<b>3,40</b>	

Dari tabel 4.29 indikator fisiologikal atau kebutuhan fisik dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item dengan adanya pemberian bonus, uang tunai, dan penghargaan dari pimpinan kepada pegawai yang berprestasi, memotivasi saya untuk bekerja lebih baik di masa yang akan datang, sebanyak 12 responden (40%) menyatakan netral, dengan nilai mean 2,96. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan bersikap biasa saja atau netral terhadap bonus yang diberikan perusahaan dan sikap karyawan ini tergolong kurang baik, karena bonus yang diberikan perusahaan belum sesuai dengan harapan karyawan dan sikap karyawan ini tergolong kurang baik.
- 2) Untuk item kebijaksanaan dan administrasi yang diberikan perusahaan akan menambah semangat kerja karyawan, sebanyak 14 responden (46,7%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 4,33. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan menyetujui

kebijaksanaan dan administrasi yang diberikan perusahaan menambah semangat karyawan dalam bekerja dan hal ini tergolong sangat baik.

- 3) Untuk item Gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja saya, sebanyak 14 responden (46,7%) menyatakan netral, dengan nilai mean 3,40. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan bersikap biasa saja atau netral dengan gaji yang diterima apakah sesuai dengan beban kerja yang diperoleh karyawan dan hal ini tergolong baik.

**Tabel 4.30 Penilaian Responden terhadap Indikator Keamanan**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Adanya jaminan sosial tenaga kerja yang diberikan perusahaan memotivasi saya untuk bekerja lebih baik		Perusahaan menyediakan fasilitas keamanan dan perlengkapan keselamatan kerja		Perusahaan memiliki pengendalian resiko apabila terjadi atau timbulnya masalah dalam perusahaan atau kegiatan yang dilakukan	
		f	%	f	%	f	%
1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2	Tidak setuju	1	3.3	0	0,0	0	0,0
3	Netral	4	13.3	10	33.3	4	13.3
4	Setuju	19	63.3	18	60.0	16	53.3
5	Sangat setuju	6	20.0	2	6.7	10	33.3
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
	<b>Mean</b>	<b>4,00</b>		<b>3,73</b>		<b>4,20</b>	

Dari tabel 4.30 indikator keamanan dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item Adanya jaminan sosial tenaga kerja yang diberikan perusahaan memotivasi saya untuk bekerja lebih baik, sebanyak 19 responden (63,3%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 4,00. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan menyetujui

dengan adanya jaminan sosial dari perusahaan dapat memotivasi karyawan bekerja lebih baik dan hal ini tergolong baik.

- 2) Untuk item Perusahaan menyediakan fasilitas keamanan dan perlengkapan keselamatan kerja, sebanyak 18 responden (60%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 3,73. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan menyetujui dengan fasilitas keamanan dan perlengkapan keselamatan kerja yang diberikan perusahaan dan hal ini tergolong baik.
- 3) Untuk item Perusahaan memiliki pengendalian resiko apabila terjadi atau timbulnya masalah dalam perusahaan atau kegiatan yang dilakukan, sebanyak 16 responden (53,3%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 4,20. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan menyetujui bila perusahaan memiliki pengendalian resiko apabila timbul masalah dalam perusahaan dan hal ini tergolong sangat baik.

**Tabel 4.31 Penilaian Responden terhadap Indikator Sosial**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Kesungguhan pimpinan dalam mengarahkan karyawan dalam bekerja, membuat saya semangat dalam menyelesaikan pekerjaan.		Saya mempunyai hubungan yang kooperatif dengan rekan kerja di perusahaan ini		Saya selalu berkeinginan tidak terjadi konflik kepentingan dengan karyawan lain dalam bekerja di perusahaan	
		f	%	f	%	f	%
1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2	Tidak setuju	3	10,0	0	0,0	0	0,0
3	Netral	9	30,0	2	6,7	1	3,3
4	Setuju	11	36,7	18	60,0	23	76,7
5	Sangat setuju	7	23,3	10	33,3	6	20,0
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>
	<b>Mean</b>	<b>3,73</b>		<b>4,26</b>		<b>4,16</b>	

Dari tabel 4.31 indikator sosial dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item Kesungguhan pimpinan dalam mengarahkan karyawan dalam bekerja, membuat saya semangat dalam menyelesaikan pekerjaan. sebanyak 11 responden (36,7%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 3,73. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan menyetujui bila kesungguhan pimpinan dalam mengarahkan karyawan dapat meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja dan ini tergolong baik.
- 2) Untuk item Saya mempunyai hubungan yang kooperatif dengan rekan kerja di perusahaan ini, sebanyak 18 responden (60%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 4,26. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan menyetujui bahwa sesama karyawan di CV. Vidra Agronta Makmur memiliki hubungan yang kooperatif dan hal ini tergolong sangat baik.
- 3) Untuk item Saya selalu berkeinginan tidak terjadi konflik kepentingan dengan karyawan lain dalam bekerja di perusahaan, sebanyak 23 responden (76,7%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 4,16. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan menyetujui bahwa tidak ingin terjadi konflik kepentingan diantara karyawan dalam bekerja dan sikap ini tergolong baik.

**Tabel 4.32 Penilaian Responden terhadap Indikator Penghargaan**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Dengan adanya apresiasi dari pimpinan kepada pegawai yang berprestasi, memotivasi saya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan		Saya merasa puas dan bangga dengan penghargaan yang saya terima sebagai karyawan		Penghargaan yang diberikan perusahaan membuat saya termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.	
		f	%	f	%	f	%
1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2	Tidak setuju	0	0,0	3	10,0	3	10,0
3	Netral	4	13,3	19	63,3	3	10,0
4	Setuju	11	36,7	4	13,3	13	43,3
5	Sangat setuju	15	50,0	4	13,3	11	36,7
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>
	<b>Mean</b>	<b>4,36</b>		<b>3,30</b>		<b>4,06</b>	

Dari tabel 4.32 indikator penghargaan dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item dengan adanya apresiasi dari pimpinan kepada pegawai yang berprestasi, memotivasi saya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan, sebanyak 15 responden (60%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai mean 4,36. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan sangat menyetujui dengan adanya apresiasi dari pimpinan dapat memotivasi karyawan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dan sikap ini tergolong sangat baik.
- 2) Untuk item saya merasa puas dan bangga dengan penghargaan yang saya terima sebagai karyawan, sebanyak 19 responden (63,3%) menyatakan netral, dengan nilai mean 3,30. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan bersikap biasa saja atau netral dengan penghargaan yang diterima karyawan dan sikap ini tergolong kurang baik, karena terlihat karyawan kurang puas dengan penghargaan tersebut.

- 3) Untuk item penghargaan yang diberikan perusahaan membuat saya termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi, sebanyak 13 responden (43,3%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 4,06. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan menyetujui bahwa penghargaan yang diberikan perusahaan memotivasi karyawan bekerja lebih baik lagi dan hal ini tergolong baik.

**Tabel 4.33 Penilaian Responden terhadap Indikator Aktualisasi diri**

No	Jawaban	Pertanyaan					
		Dengan adanya pendidikan dan latihan lanjutan bagi pegawai yang berprestasi, memotivasi saya untuk bekerja dengan lebih baik		Saya melihat tantangan sebagai motivator untuk meningkatkan diri dan berprestasi		Saya akan bertanggung jawab terhadap tugas yang diembankan kepada saya	
		f	%	f	%	f	%
1	Sangat tidak setuju	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2	Tidak setuju	0	0,0	0	0,0	1	3.3
3	Netral	7	23.3	2	6.7	2	6.7
4	Setuju	14	46.7	15	50.0	20	66.7
5	Sangat setuju	9	30.0	13	43.3	7	23.3
	<b>Jumlah</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>	<b>30</b>	<b>100.0</b>
	<b>Mean</b>	<b>4,06</b>		<b>4,36</b>		<b>4,10</b>	

Dari tabel 4.33 indikator aktualisasi diri dijelaskan oleh 3 item pernyataan yaitu sebagai berikut:

- 1) Untuk item dengan adanya pendidikan dan latihan lanjutan bagi pegawai yang berprestasi, memotivasi saya untuk bekerja dengan lebih baik, sebanyak 14 responden (46,7%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 4,06. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan menyetujui dengan adanya pendidikan dan latihan lanjutan bagi pegawai berprestasi dapat memotivasi karyawan bekerja lebih baik lagi dan hal ini tergolong baik.

- 2) Untuk item saya melihat tantangan sebagai motivator untuk meningkatkan diri dan berprestasi, sebanyak 15 responden (60%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 4,36. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan menyetujui bahwa tantangan merupakan motivator bagi karyawan untuk meningkatkan diri dan dapat berprestasi dan hal ini tergolong sangat baik.
- 3) Untuk item saya akan bertanggung jawab terhadap tugas yang diembankan kepada saya, sebanyak 20 responden (66,7%) menyatakan setuju, dengan nilai mean 4,10. Jawaban ini menggambarkan rata-rata karyawan bertanggung jawab terhadap tugas yang diembannya dan hal ini tergolong baik.

#### **4. Uji Validitas dan Reliabilitas**

##### **a. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika masing-masing pertanyaan kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan uji *Pearson Product-Moment Coefficient of Correlation*. Hasil uji validitas masing-masing variabel dapat di lihat pada tabel berikut.

Tabel 3.34 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

Butir Pernyataan Variabel Kinerja Karyawan	Corrected Item- Total Correlation	r-tabel	Hasil Uji Validitas
1	.567	0,444	Valid
2	.519	0,444	Valid
3	.686	0,444	Valid
4	.523	0,444	Valid
5	.565	0,444	Valid
6	.661	0,444	Valid
7	.588	0,444	Valid
8	.643	0,444	Valid
9	.537	0,444	Valid
10	.736	0,444	Valid
11	.628	0,444	Valid
12	.588	0,444	Valid
13	.643	0,444	Valid
14	.537	0,444	Valid
15	.736	0,444	Valid

Dari tabel 4.34 diatas terlihat nilai Corrected Item- Total Correlation  $>$   $r_{\text{tabel}}$  dimana nilai  $r_{\text{tabel}}$  dengan  $n = 20$  pada tingkat signifikan 0,05, maka diperoleh nilai  $r_{\text{tabel}}$  sebesar 0.444. Dengan demikian hasil analisis uji validasi menunjukkan bahwa nilai *Corrected Item - Total Correlation* yang merupakan nilai  $r_{\text{hitung}}$  lebih besar dari nilai  $r_{\text{tabel}}$ , sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh instrumen pada variabel kinerja karyawan adalah valid atau layak dijadikan sebagai instrumen pada penelitian ini.

Tabel 4.35. Hasil Uji Validitas Pengembangan Karir

Butir Pernyataan Variabel Pengembangan Karir	Corrected Item-Total Correlation	r-tabel	Hasil Uji Validitas
1	.648	0,444	Valid
2	.722	0,444	Valid
3	.704	0,444	Valid
4	.521	0,444	Valid
5	.640	0,444	Valid
6	.692	0,444	Valid
7	.744	0,444	Valid
8	.608	0,444	Valid
9	.656	0,444	Valid
10	.551	0,444	Valid
11	.659	0,444	Valid
12	.706	0,444	Valid
13	.632	0,444	Valid
14	.722	0,444	Valid
15	.630	0,444	Valid
16	.551	0,444	Valid
17	.659	0,444	Valid
18	.679	0,444	Valid
19	.699	0,444	Valid
20	.731	0,444	Valid
21	.699	0,444	Valid
22	.670	0,444	Valid
23	.681	0,444	Valid
24	.679	0,444	Valid
25	.648	0,444	Valid
26	.746	0,444	Valid
27	.704	0,444	Valid
28	.466	0,444	Valid
29	.640	0,444	Valid
30	.686	0,444	Valid

Dari tabel 4.35 diatas terlihat nilai *Corrected Item-Total Correlation* >  $r_{\text{tabel}}$  dimana nilai  $r_{\text{tabel}}$  dengan  $n = 20$  pada tingkat signifikan 0,05, maka diperoleh nilai  $r_{\text{tabel}}$  sebesar 0.444. Dengan demikian hasil analisis uji validasi menunjukkan bahwa nilai *Corrected Item - Total Correlation* yang merupakan nilai  $r_{\text{hitung}}$  lebih besar dari

nilai  $r_{\text{tabel}}$ , sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh instrumen pada variabel pengembangan karir adalah valid atau layak dijadikan sebagai instrumen pada penelitian ini.

**Tabel 4.36. Hasil Uji Validitas Kepemimpinan**

<b>Butir Pernyataan Variabel Kepemimpinan</b>	<b>Corrected Item-Total Correlation</b>	<b>r-tabel</b>	<b>Hasil Uji Validitas</b>
1	.475	0,444	Valid
2	.734	0,444	Valid
3	.771	0,444	Valid
4	.623	0,444	Valid
5	.800	0,444	Valid
6	.623	0,444	Valid
7	.750	0,444	Valid
8	.777	0,444	Valid
9	.771	0,444	Valid
10	.551	0,444	Valid
11	.834	0,444	Valid
12	.614	0,444	Valid
13	.446	0,444	Valid
14	.540	0,444	Valid
15	.769	0,444	Valid
16	.475	0,444	Valid
17	.734	0,444	Valid
18	.771	0,444	Valid
19	.623	0,444	Valid
20	.800	0,444	Valid
21	.623	0,444	Valid
22	.750	0,444	Valid
23	.777	0,444	Valid
24	.771	0,444	Valid
25	.551	0,444	Valid
26	.834	0,444	Valid
27	.614	0,444	Valid
28	.446	0,444	Valid
29	.540	0,444	Valid
30	.769	0,444	Valid

Dari tabel 4.36 diatas terlihat nilai *Corrected Item-Total Correlation* >  $r_{\text{tabel}}$  dimana nilai  $r_{\text{tabel}}$  dengan  $n = 20$  pada tingkat signifikan 0,05, maka diperoleh nilai  $r_{\text{tabel}}$  sebesar 0.444. Dengan demikian hasil analisis uji validasi menunjukkan bahwa nilai *Corrected Item - Total Correlation* yang merupakan nilai  $r_{\text{hitung}}$  lebih besar dari nilai  $r_{\text{tabel}}$ , sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh instrumen pada variabel kepemimpinan adalah valid atau layak dijadikan sebagai instrumen pada penelitian ini.

**Tabel 4.37. Hasil Uji Validitas Motivasi**

<b>Butir Pernyataan Variabel Motivasi</b>	<b>Corrected Item-Total Correlation</b>	<b>r-tabel</b>	<b>Hasil Uji Validitas</b>
1	.573	0,444	Valid
2	.846	0,444	Valid
3	.518	0,444	Valid
4	.703	0,444	Valid
5	.522	0,444	Valid
6	.566	0,444	Valid
7	.683	0,444	Valid
8	.703	0,444	Valid
9	.773	0,444	Valid
10	.604	0,444	Valid
11	.675	0,444	Valid
12	.566	0,444	Valid
13	.621	0,444	Valid
14	.721	0,444	Valid
15	.768	0,444	Valid

Dari tabel 4.37 diatas terlihat nilai *Corrected Item-Total Correlation* >  $r_{\text{tabel}}$  dimana nilai  $r_{\text{tabel}}$  dengan  $n = 20$  pada tingkat signifikan 0,05, maka diperoleh nilai  $r_{\text{tabel}}$  sebesar 0.444. Dengan demikian hasil analisis uji validasi menunjukkan bahwa nilai *Corrected Item - Total Correlation* yang merupakan nilai  $r_{\text{hitung}}$  lebih besar dari

nilai  $r_{\text{tabel}}$ , sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh instrumen pada variabel motivasi adalah valid atau layak dijadikan sebagai instrumen pada penelitian ini.

#### a. Uji Reliabilitas

Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 4.37 di bawah ini.

**Tabel 4.38 Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Cronbach Alpha	Batas Reliabel	Keterangan
1	Kinerja Karyawan	0,901	0,60	Reliabel
2	Pengembangan Karir	0,960	0,60	Reliabel
3	Kepemimpinan	0,963	0,60	Reliabel
4	Motivasi	0,923	0,60	Reliabel

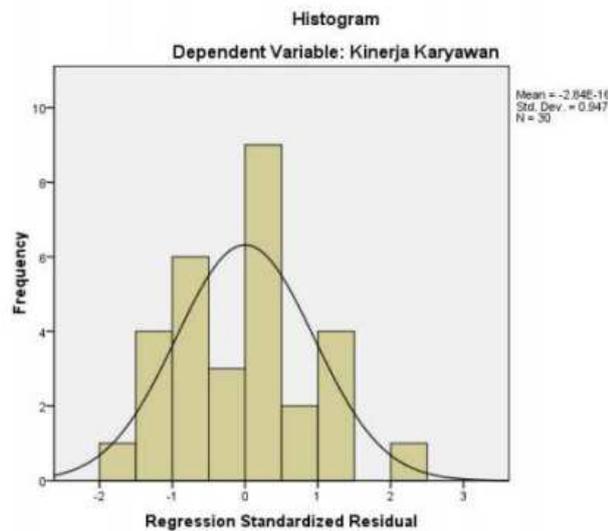
Dari tabel 4.38 di atas dapat dilihat bahwa nilai alpha untuk kinerja karyawan, pengembangan karir, kepemimpinan dan motivasi lebih dari 0,60. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen pernyataan dari variabel kinerja karyawan, pengembangan karir, kepemimpinan dan motivasi bersifat reliabel.

### 5. Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Uji normalitas dilakukan dengan analisis grafik yaitu pada *Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual*. Apakah data menyebar di sekitar garis diagonal dan

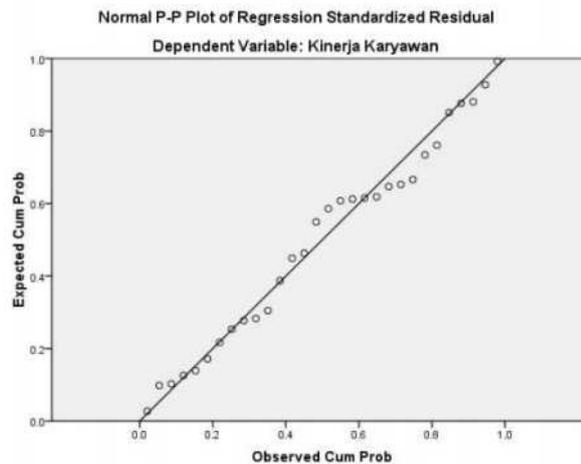
mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Adapun uji normalitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Sumber : Olah Data SPSS, 2018

#### **Gambar 4.2 Kurva Histogram Normalitas**

Dari hasil output SPSS Gambar 4.2 Kurva histogram normalitas menunjukkan gambar pada histogram memiliki pola (lonceng) atau data tersebut tidak menceng ke kiri atau menceng ke kanan. Maka dapat disimpulkan model regresi memenuhi asumsi uji normalitas data.



Sumber : Olah Data SPSS, 2018

**Gambar 4.3** Grafik Normal *P-P Plot of Regression Standardized Residual*

Berdasarkan gambar 4.3. dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Penyebaran titik-titik menggambarkan data-data hasil jawaban responden telah berdistribusi secara normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

#### b. Uji Multikolinieritas

Model regresi pada uji multikolinieritas berguna untuk mengetahui seberapa kuat korelasi antar variabel independen, gejala nya dapat dilihat dari nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua nilai ini akan menjelaskan setiap variabel independen manakan yang dijelaskan oleh variabel dependen lainnya. Nilai yang dipakai untuk *Tolerance* > 0.10 dan VIF < 5.0, maka tidak terjadi multikolinieritas seperti pada tabel 4.33 sebagai berikut:

**Tabel 4.39. Hasil Uji Multikolinieritas**

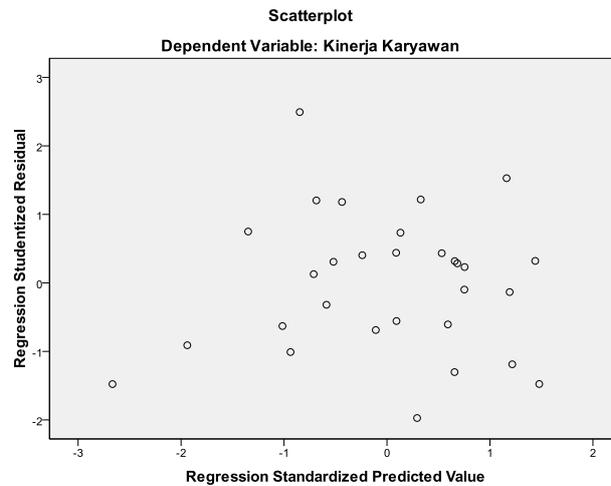
Model	Coefficients <sup>a</sup>						Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF	
	B	Std. Error	Beta					
1 (Constant)	2.684	15.338		.175	.862			
Pengembangan Karir	.298	.134	.354	2.232	.034	.904	1.106	
Kepemimpinan	.201	.092	.381	2.179	.039	.743	1.345	
Motivasi	.239	.114	.349	2.091	.046	.814	1.228	

a. Dependent Variabel : Kinerja Karyawan

Tabel 4.39 mengisyaratkan kedua variabel memiliki nilai VIF dalam batas toleransi yang ditentukan. Batas tolerance untuk variabel Pengembangan Karir sebesar  $0,904 > 0,10$ , variabel kepemimpinan sebesar  $0,743 > 0,10$ , dan variabel motivasi sebesar  $0,814 > 0,10$ . Sedangkan nilai VIF untuk variabel pengembangan karir diperoleh nilai 1,106, variabel kepemimpinan diperoleh nilai 1.345 dan variabel motivasi diperoleh nilai sebesar 1,228 yang menunjukkan bahwa nilai VIF variabel independen lebih kecil dari 5.0, artinya bahwa variabel independen dalam penelitian ini tidak saling berkorelasi sesama variabel independennya atau tidak terjadi multikolinieritas.

#### a. Uji Heterokedastisitas

Model regresi dianggap tidak terjadi heteroskedastisitas apabila titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu dan secara terus menerus bergeser menjauhi garis nol. Pengujian heteroskedastisitas secara visual bisa dilihat pada grafik *Scatterplot* dibawah ini



Sumber : Olah Data SPSS, 2018

**Gambar 4.4. Scatterplot**

Berdasarkan Gambar 4.4 diatas menggambarkan bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu, ini menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga layak digunakan untuk memprediksi pengaruh kepemimpinan otoriter, disiplin kerja dan penggajian terhadap produktivitas karyawan berdasarkan variabel independennya.

## 6. Uji Hipotesis

Dalam analisis dan melakukan pengujian hipotesis, maka data diolah dengan alat bantu statistik yaitu *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) versi 18.0. Data-data yang telah diperoleh kemudian diuji dengan melakukan :

### a. Uji t (Uji Parsial)

Uji parsial pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh masing-masing variabel independen pengembangan karir (X1), kepemimpinan (X2) dan motivasi (X3) terhadap variabel dependen kinerja karyawan (Y). Berikut hasil pengujian hipotesis penelitian secara parsial seperti terlihat pada Tabel 4.39:

**Tabel 440. Hasil Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.684	15.338		.175	.862
Pengembangan Karir	.298	.134	.354	2.232	.034
Kepemimpinan	.201	.092	.381	2.179	.039
Motivasi	.239	.114	.349	2.091	.046

Sumber : Olah Data SPSS, 2018

Berdasarkan tabel 4.40 menunjukkan bahwa nilai *Coefficients* secara parsial dari nilai-nilai masing-masing variabel sebagai berikut:

#### 1) Variabel Pengembangan Karir (X<sub>1</sub>)

Nilai  $t_{hitung}$  variabel Pengembangan Karir (X<sub>1</sub>) adalah 2,232 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,051 maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2.232 > 2,051$ ) dengan nilai sig sebesar  $0,034 < 0.05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir (X<sub>1</sub>) berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan (Y) yaitu sebesar 0.298.

#### 2) Variabel Kepemimpinan (X<sub>2</sub>)

Nilai  $t_{hitung}$  variabel kepemimpinan (X<sub>2</sub>) adalah 2,179 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,051 maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2.179 > 2,051$ ) dengan nilai sig

sebesar 0,039 < 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan (Y) yaitu sebesar 0.201.

### 3) Variabel Motivasi ( $X_3$ )

Nilai  $t_{hitung}$  variabel motivasi ( $X_3$ ) adalah 2,091 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,051 maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2.091 > 2,051$ ) dengan nilai sig sebesar 0,046 < 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan (Y) yaitu sebesar 0.239.

#### b. Uji F (Uji Simultan)

Setelah pengujian secara parsial (uji t) maka selanjutnya menentukan pengujian secara serempak/simultan atau disebut uji F. Dalam uji F ini bertujuan untuk menguji secara serempak pengaruh variabel pengembangan karir ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ) dan motivasi ( $X_3$ ) terhadap variabel dependen kinerja Karyawan (Y). Hasil pengujian hipotesis penelitian secara serempak dapat dilihat pada Tabel 4.40:

**Tabel 4.41. Hasil Pengujian Hipotesis Secara Serempak (Uji F)**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	184.867	3	61.622	6.016	.003 <sup>a</sup>
	Residual	266.333	26	10.244		
	Total	451.200	29			

Sumber : Olah Data SPSS, 2018

Dari Tabel 4.41 gambaran data terlihat bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 6,016 dengan tingkat signifikan 0,003. Selanjutnya cara memperoleh nilai

$F_{\text{tabel}}$  dengan tingkat signifikan 95% ( $\alpha = 0,05$ ) adalah menggunakan rumus:  $Df(1)=K-1$ ,  $3-1= 2$ ,  $Df(2)=n-k$ ,  $30-2 = 28$ , jadi nilai  $F_{\text{tabel}}$  adalah sebesar 3.340. Dapat disimpulkan bahwa nilai  $F_{\text{hitung}}$   $6,016 >$  nilai  $F_{\text{tabel}}$  3,340. Artinya secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel pengembangan karir ( $X_1$ ), variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) dan variabel motivasi ( $X_3$ ) terhadap variabel dependen kinerja karyawan ( $Y$ ).

## 7. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Pengujian Koefisien determinan ( $R^2$ ) bertujuan untuk mengukur seberapa besar pengaruh/kemampuan variabel independen dalam menerangkan/menjelaskan variabel dependen. Hasil pengujian koefisien determinasi dapat dilihat pada Tabel 4.42 :

**Tabel 4.42 Hasil Uji Determinan ( $R^2$ )**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.640 <sup>a</sup>	.410	.342	3.20056

Sumber : Olah Data SPSS, 2018

Berdasarkan Tabel 4.42 hasil uji determinasi dalam *model summary*<sup>b</sup> dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Besarnya nilai  $R^2$  (*R Square*) sebesar 0,410 (41%). Hal ini menunjukkan bahwa secara serentak persentase sumbangan pengaruh variabel pengembangan karir ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ), dan motivasi ( $X_3$ ) terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 41%. Dalam hal ini pengembangan karir, kepemimpinan, dan motivasi mampu mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 41% sedangkan sisanya

sebesar 59% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar penelitian ini seperti variabel budaya kerja, iklim kerja, budaya organisasi, disiplin kerja, produktivitas karyawan dan kebijakan pemerintah yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

- 2) Nilai R (korelasi ganda) diperoleh sebesar 0,640. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara pengembangan karir, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar 64%.

## 8. Analisis Regresi Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen (pengembangan karir, kepemimpinan dan motivasi) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Dalam penelitian ini variabel independen yang meliputi: variabel pengembangan karir, kepemimpinan dan motivasi diuji pengaruhnya terhadap variabel dependen yaitu variabel kinerja karyawan. Rumus analisis regresi berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

**Tabel 4.43. Analisis Regresi Linier Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.684	15.338		.175	.862
Pengembangan Karir	.298	.134	.354	2.232	.034
Kepemimpinan	.201	.092	.381	2.179	.039
Motivasi	.239	.114	.349	2.091	.046

Sumber : Olah Data SPSS, 2018

Berdasarkan tabel 4.43 tersebut diperoleh regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 2,684 + 0,298X_1 + 0,201X_2 + 0,239X_3 + e$$

Interpretasi dari persamaan regresi linier berganda adalah:

- a. Jika segala sesuatu pada variabel-variabel bebas dianggap nol maka nilai kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 2,684
- b. Jika terjadi peningkatan pengembangan karir ( $X_1$ ) sebesar 1, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,298.
- c. Jika terjadi peningkatan kepemimpinan ( $X_2$ ) sebesar 1, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,201.
- d. Jika terjadi peningkatan motivasi ( $X_3$ ) sebesar 1, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,239.

## B. Pembahasan

### 1. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Vidra Agronta Makmur

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV Vidra Agronta Makmur. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji t yang bertanda positif dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,232 dengan signifikan sebesar 0.034. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1 (satu) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan pengembangan karir akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan secara bersamaan sebesar

0.298 satuan. Dengan kata lain ketika pengembangan karir pada CV Vidra Agronta Makmur yang terdiri dari kebutuhan karir, dukungan perusahaan dalam bentuk moril, dukungan perusahaan dalam bentuk materil, pelatihan, perlakuan yang adil dalam berkarier, informasi karier, promosi, mutasi, penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat dan pengembangan tenaga kerja ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat pula. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Abraham Kaengke (2018), berdasarkan penelitiannya pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Air Manado.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada CV Vidra Agronta Makmur dan sekaligus telah menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah yaitu karyawan merasa tidak pernah mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja.

## **2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada CV.Vidra Agronta Makmur**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji t yang bertanda positif dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,179 dengan signifikan sebesar 0.039. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 (dua) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan

kepemimpinan akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan secara bersamaan sebesar 0.201 satuan. Dengan kata lain ketika kepemimpinan pada CV Vidra Agronta Makmur yang terdiri dari kecerdasan, kedewasaan, motivasi diri dan dorongan berprestasi, sikap manusiawi, pengaruh yang kuat, pola hubungan yang baik, sifat-sifat tertentu, kedudukan atau jabatan, berinteraksi dan memberdayakan ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat pula. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Arini Yulianita (2017), berdasarkan penelitiannya gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV Vidra Agronta Makmur dan sekaligus telah menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah yaitu interaksi antara karyawan dengan pimpinan, jarang dilakukan pimpinan CV Vidra Agronta Makmur terhadap bawahannya. Dapat dikatakan karyawan tidak pernah berinteraksi kepada pimpinan.

### **3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV.Vidra Agronta Makmur**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV Vidra Agronta Makmur. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji t yang bertanda positif dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,091 dengan signifikan sebesar 0.046.

Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 3 (tiga) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan motivasi kerja akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan secara bersamaan sebesar 0,239 satuan. Dengan kata lain ketika motivasi kerja karir pada CV Vidra Agronta Makmur yang terdiri dari fisiologikal, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat pula. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Pandu Wicaksono (2010), berdasarkan penelitiannya motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN Persero Surakarta.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Vidra Agronta Makmur dan sekaligus telah menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah yaitu tidak adanya penghargaan dari perusahaan terhadap karyawan yang berprestasi yang dapat menambah motivasi kerja karyawan di perusahaan.

#### **4. Pengaruh Pengembangan Karir, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV.Vidra Agronta Makmur**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir, kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV Vidra Agronta Makmur. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji  $f$  yang bertanda positif dengan nilai  $f_{hitung}$  sebesar

3,354 dengan signifikan sebesar 0.003. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 4 (empat) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan pengembangan karir, kepemimpinan dan motivasi kerja akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan CV Vidra Agronta Makmur. Dengan kata lain ketika pengembangan karir yang terdiri dari kebutuhan karir, dukungan perusahaan dalam bentuk moril, dukungan perusahaan dalam bentuk materil, pelatihan, perlakuan yang adil dalam berkarier, informasi karier, promosi, mutasi, penempatan karyawan pada pekerjaan yang tepat dan pengembangan tenaga kerja ; dan kepemimpinan yang terdiri dari kecerdasan, kedewasaan, Motivasi diri dan dorongan berprestasi, sikap manusiawi, pengaruh yang kuat, pola hubungan yang baik, sifat-sifat tertentu, kedudukan atau jabatan, berinteraksi dan memberdayakan selanjutnya motivasi kerja yang terdiri dari fisiologikal, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri meningkat, maka kinerja karyawan akan meningkat pula.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir, kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV Vidra Agronta Makmur dan sekaligus telah menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah yaitu dan sekaligus telah menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah yaitu karyawan merasa tidak pernah mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja.

interaksi antara karyawan dengan pimpinan, jarang dilakukan pimpinan CV Vidra Agronta Makmur terhadap bawahannya. Dapat dikatakan karyawan tidak pernah berinteraksi kepada pimpinan. Dan tidak adanya penghargaan dari perusahaan terhadap karyawan yang berprestasi yang dapat menambah motivasi kerja karyawan di perusahaan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan tentang Pengaruh Pengembangan Karir, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada CV Vidra Agronta Makmur, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada CV Vidra Agronta Makmur. Teruji dan dapat diterima berdasarkan nilai  $t_{hitung}$  variabel pengembangan karir ( $X_1$ ) adalah 2.232 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,051 maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2.232 > 2,051$ ) dan nilai  $Sig < 0.050$  ( $0.034 < 0.05$ ). Besarnya pengaruh dari pengembangan karir ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,298, yang berarti setiap ada peningkatan pengembangan karir ( $X_1$ ), maka akan meningkatkan kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,298 satuan dan signifikan.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV Vidra Agronta Makmur. Teruji dan dapat diterima berdasarkan nilai  $t_{hitung}$  variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) adalah 2,179 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,051 maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,179 > 2,051$ ) dan nilai  $Sig < 0.050$  ( $0.039 < 0.05$ ). Besarnya pengaruh dari kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,201, yang berarti setiap ada peningkatan kepemimpinan ( $X_2$ ), maka akan meningkatkan kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,201 satuan dan signifikan.

3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Vidra Agronta Makmur. Teruji dan dapat diterima berdasarkan nilai  $t_{hitung}$  variabel motivasi kerja ( $X_3$ ) adalah 2,091 dan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,051 maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,091 > 2,051$ ) dan nilai Sig  $< 0.050$  ( $0.046 < 0.05$ ). Besarnya pengaruh dari motivasi kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,239, yang berarti setiap ada peningkatan motivasi kerja ( $X_1$ ), maka akan meningkatkan kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,239 satuan dan signifikan.
4. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan antara pengembangan karir, kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Vidra Agronta Makmur. Teruji dan dapat diterima berdasarkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 6,016 dengan tingkat signifikan 0,003, lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$  dengan tingkat signifikan 95% ( $\alpha = 0,050$ ) adalah sebesar 3,340 = ( $6,016 > 3,340$ ).

## B. Saran

Saran yang diberikan berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yaitu:

1. Disarankan kepada perusahaan untuk memperhatikan penyesuaian diri para karyawan terhadap keputusan yang diambil bersama dan disarankan juga kepada perusahaan untuk memperhatikan pembinaan sumber daya manusia dalam pemberian evaluasi, pelatihan dan pemberian kompensasi yang masih rendah. Solusi yang harus dilakukan CV Vidra Agronta Makmur yaitu dengan cara mengevaluasi karyawan-karyawan dengan tingkat kemampuan dan kinerja yang masih rendah, selanjutnya memberikan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan, serta memberikan

kompensasi yang sesuai dengan tingkat kemampuan dan kinerja para karyawan.

2. Disarankan kepada perusahaan untuk memperhatikan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan dan disarankan juga kepada perusahaan untuk memperhatikan peluang karir kepada karyawan yang tidak pernah diberikan kesempatan dalam meningkatkan jenjang karir. Solusi yang harus dilakukan CV Vidra Agronta Makmur yaitu dengan memberikan informasi tentang peluang jenjang karir kepada karyawan seperti reward dan bonus.
3. Disarankan kepada perusahaan untuk memperhatikan karyawan yang mengalami kebuntuan dalam menyelesaikan pekerjaan dan disarankan kepada perusahaan untuk memperhatikan karyawan yang tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan keahlian khusus diluar bidang pekerjaan. Solusi yang harus dilakukan CV Vidra Agronta Makmur yaitu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan keahlian khusus yang dimiliki diluar bidang pekerjaan seperti dalam bidang olahraga misalnya dengan mengadakan kegiatan olahraga seperti bulu tangkis atau sepak bola yang bertujuan untuk memberikan motivasi dan semangat kepada karyawan.
4. Saran bagi peneliti berikutnya untuk mereplikasi penelitian ini dengan populasi yang lebih besar dan menambah variabel lain seperti: gaji, lingkungan kerja, jaminan sosial dan lain sebagainya dalam melihat pengaruh variabel bebas terhadap kinerja karyawan, dan memperluas daerah penelitian sehingga hasil yang dicapai dapat lebih maksimal (tingkat generalisasinya dapat lebih baik).

## DAFTAR PUSTAKA

- Abraham Samuel Kaengke, Tewel, B., Uhing, Y. 2018. Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Air Manado. Jurnal EMBA Vol.6 No.1 Januari 2018. Hal.341-350.
- Andika, R. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. JUMANT, 11(1), 189-206.
- Andika, R. (2018). Pengaruh Kemampuan Berwirausaha dan Kepribadian Terhadap Pengembangan Karir Individu Pada Member PT. Ifaria Gemilang (IFA) Depot Sumatera Jaya Medan. JUMANT, 8(2), 103-110.
- Andika, R. (2018). PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN PENGAWASAN TERHADAP DISIPLIN KERJA KARYAWAN PADA PT ARTHA GITA SEJAHTERA MEDAN. JUMANT, 9(1), 95-103.
- Ahmad, R. (2019). ANALISIS KUALITAS SISTEM INFORMASI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PDAM TIRTA WAMPU STABAT. Jurnal Manajemen Bisnis (JMB), 31(1), 15-21.
- Ahmad, R. (2019). PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. MITRA NIAGA SEJATI JAYA-LANGKAT. JUMANT, 11(2), 137-146.
- Arep, Ishak dan Tanjung Hendri. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Universitas Trisakti. Jakarta
- Arini Yulianita, 2017. Pengaruh gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan CV. Cipta Nusa Sidoarjo. Skripsi. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
- Beny Usman, 2013. Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang. Jurnal Media Wahana Ekonomika, Vol. 10, No.1, April 2013: 1 -18
- Bernadin, H. John. 2003. *Human Resources Management: An Experiential Approach*, 3<sup>rd</sup> edition, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*, Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol.10, No. 2, September 2008: 131-132
- Danang, Sunyoto. (2013). Metodologi Penelitian Akuntansi. Bandung: PT Refika Aditama Anggota Ikapi.

- Desita Silvia D. 2015. *Kepemimpinan Seri Kepemimpinan. Bagian Sumber Daya Manusia PT Perkebunan Nusantara XII*
- DH. Sihombing & Ibnu Khajar. 2009. Model Peningkatan Kinerja Melalui Komunikasi Organisasi dan Dukungan Organisasi. *Jurnal Riset Bisnis Indonesia*. ISSN 0216-2190. Vol 6 No.1 Januari 2010. Program S2 Magister Manajemen Unissula Semarang.
- Duwi Priyatno. 2009. *Mandiri Belajar SPSS*. MediaKom. Yogyakarta.
- Fadly, Y. (2019). PERFORMA MAHASISWA AKUNTANSI DALAM IMPLEMENTASI ENGLISH FOR SPECIFIC PURPOSE (ESP) DI UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI (UNPAB) MEDAN. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(2), 190-201.
- George, J.M., dan Jones, G.R. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior (4thed)*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Ghozali, Imam. 2012. "Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20". UNDIP.Semarang.
- Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gomes, Faustino Cordaso. 20003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset: Yogyakarta.
- Hadari Nawawi. 2006. *Kepemimpinan Dasar-dasar dan Pengembangannya*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Hani T Handoko. 2006. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE
- \_\_\_\_\_. 2007. *Manajemen*. Cetakan Kedelapanbelas. BPFE Yogyakarta. Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Indriantoro, Nur., Bambang Supomo, 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- Indrawan, M. I., & Widjanarko, B. (2020). STRATEGI MENINGKATKAN KOMPETENSI LULUSAN UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN. *JEpa*, 5(2), 148-155.
- Irham Fahmi. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. 2015. *Effect of Leadership Style on Employee Performance*. ISSN: 2223-5833 *AJBMR an open access journal*. *Arabian J Bus Manag Review* Vol. 5: 146.

- Kartini, Kartono. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Mangkunegara Anwar Prabu, A.A. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manulang, Marihot., & Pakpahan, Manuntun. 2014. *Metodologi Penelitian*. Bandung: Cipta Pustaka Media
- Natsir, Syahir. 2004. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Perbankan di Sulawesi Tengah*. Disertasi, Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya
- Novita Rizky Dalimunthe. 2017. *Hubungan Motivasi Kerja Dan Kecerdasan Emosional Dengan Kinerja Pegawai Unit Pelatihan Kesehatan Provinsi Sumatera Utara*. Tesis. Universitas Medan Area.
- Pandu Wicaksono, 2010. *Pengaruh Motivasi, Pola Kepemimpinan, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Survey di PT PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan Surakarta)*. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Poppy Dermawan, Heru Susilo danEdlyn Khurotul Aini. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Anugerah Sinergi Raya)*. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 60 No. 2 Juli 2018.
- Psychologymania. 2013. Tahap-tahap Pengembangan Karir. <https://www.psychologymania.com/2013/05/tahap-tahap-pengembangan-karir.html>
- Rossanty, Y., & PUTRA NASUTION, M. D. T. (2018). INFORMATION SEARCH AND INTENTIONS TO PURCHASE: THE ROLE OF COUNTRY OF ORIGIN IMAGE, PRODUCT KNOWLEDGE, AND PRODUCT INVOLVEMENT. *Journal of Theoretical & Applied Information Technology*, 96(10).
- Rossanty, Y., Hasibuan, D., Napitupulu, J., Nasution, M. D. T. P., & Rahim, R. (2018). Composite performance index as decision support method for multi case problem. *Int. J. Eng. Technol*, 7(2.29), 33-36.
- Rossanty, Y., Nasution, M. D. T. P., & Ario, F. (2018). *Consumer Behaviour In Era Millennial*. Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.
- Rivai, Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi ke-6*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- \_\_\_\_\_. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

- Robbins, Stephen P. 2006. Perilaku Organisasi. Edisi kesepuluh. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Sarwono, Jonathan. 2012. Metode Riset Skripsi Pendekatan Kuantitatif Menggunakan Prosedur SPSS (Edisi Pertama). Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- S.P, Hasibuan, Malayu. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Sedarmayanti. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Cetakan Kelima). Bandung: PT Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara
- Sugiyono, 2009. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Bandung: Alfabeta
- \_\_\_\_\_. 2010. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- \_\_\_\_\_. 2012. Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2014. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Suharto Ato. 2018. Pengembangan dan Pelatihan SDM. Academia. 2018.
- Sutrisno, Edy. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenada Media Group.
- Tampubolon, B. D. 2007. Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. Jurnal Standardisasi. No 9.
- Thoha, M. 2013. Kepemimpinan dalam Manajemen. Jakarta: PT. Raja Grafindo
- Tjiptono, Fandy. 2006. Manajemen Jasa. Edisi Pertama. Andi. Yogyakarta
- Umar Husein. 2009. Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis. Edisi Kedua. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Sugiono. 2016. Metode Penelitian Manajemen. Bandung. Alfabeta.