

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Saat ini peran sumber daya manusia (SDM) sangatlah berperan aktif terhadap pertumbuhan dan perkembangan suatu organisasi. Menurut Sutrisno (2014:3), sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. SDM merupakan orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi Sadili Samsudin (2010: 1).

Perubahan era yang semakin maju, mendorong manusia ingin mencapai kehidupan yang lebih baik. Pencapaian tersebut di tunjukan melalui kinerja dan prestasi yang di berikan dalam bekerja. sehingga dibutuhkan kemampuan atau kinerja dari karyawan yang lebih baik. Jika kinerja mereka kurang baik, maka dalam memajukan perusahaan akan dipastikan tidak baik. Sementara itu di lain pihak, Sumber daya

manusia memegang peranan penting dalam setiap penyelenggaraan kegiatan perusahaan meskipun peran dan fungsi dari tenaga kerja telah banyak digantikan dengan teknologi yang semakin canggih. Strategi untuk mengembangkan SDM ini dikenal dengan manajemen organisasi. Kemampuan karyawan baru yang digabung dengan program pengenalan dan pelatihan karyawan tertentu, belum sepenuhnya menjadikan hilangnya kesenjangan antara kemampuan kerja dan tuntutan tugas yang bermuara pada peningkatan produktivitas kerja organisasi/perusahaan sebagai keseluruhan (Kadarisman, 2012:3).

Menurut Notoatmodjo (2009) kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dari batasan-batasan yang ada dapat dirumuskan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang karyawan. Dengan demikian kinerja seorang karyawan dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas atau hasil kegiatan dalam kurun waktu. Selaras dengan yang dinyatakan oleh Sedarmayanti (2011) yang mengungkapkan bahwa: “Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur “(dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).” pegawai yang bekerja di suatu organisasi atau instansi pemerintah tidak hanya sekedar formalitas, tetapi lebih bisa menikmati pekerjaannya sehingga tidak merasa bosan dan lebih tekun saat melaksanakan

kewaibannya. PT. Bali Swing adalah salah satu wahana fenomena dan salah satu aktivitas liburan favorit wisatawan saat liburan ke Bali. Dalam melakukan usaha meningkatkan kinerja karyawan PT. Bali Swing telah menetapkan beberapa upaya yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dalam operasionalnya, masih terjadi masalah kinerja karyawan yang dapat dilihat dari terjadinya fluktuasi terhadap kedatangan wisatawan. Berikut disajikannya tabel fluktuasi kedatangan wisatawan 1 tahun terakhir.

Tabel 1.1
Jumlah wisatawan pada PT. Bali Swing
Tahun 2020

Bulan	Target	Realisasi	Persentase
Januari	500	451	90,02
Februari	500	490	98,00
Maret	500	305	61,00
April	500	52	10,04
Mei	500	20	4,00
Juni	500	11	2,20
Juli	500	5	1,00
Agustus	500	3	0,60
September	500	15	3,00
Oktober	500	23	4,60
November	500	17	3,40
Desember	500	19	3,80
Jumlah	6000	1411	317,66
Rata-rata	500	117,58	26,47

Sumber : Reservasi PT. Bali Swing 2022

Dari tabel 1.1 dapat diketahui masih terjadi fluktuasi kedatangan wisatawan pada PT. Bali Swing selama tahun 2020. Presentase terbesar terjadi pada bulan februari sebesar 98,00% dan persentase terendah terjadi pada bulan agustus sebesar 0,60%. Persentase ini menunjukan kinerja yang belum stabil dalam operasi PT. Bali Swing. Kinerja yang belum stabil akan memberikan dampak yang sangat besar terhadap keberlangsungan perusahaan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan juga meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi. Handoko (2003) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai perilaku yang menunjukkan bahwa pemimpin dapat memberikan contoh yang baik bagi bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan pola pendekatan atau cara yang dipilih dalam mengarahkan dan mempengaruhi pihak lain. Robert House dalam Robbin (2009) mendefinisikan gaya kepemimpinan suportif adalah gaya kepemimpinan yang bersahabat dengan bawahan, mudah didekati dan memiliki perhatian terhadap bawahannya. Fenomena yang terjadi adalah pemimpin tidak senang menjelaskan tugas kepada bawahan dan tidak mudah untuk didekati.

Para pemimpin organisasi harus mampu mempergunakan kewenangannya dalam merubah sikap dan perilaku karyawan supaya mau bekerja dengan giat dan berkeinginan mencapai hasil yang optimal. Gaya kepemimpinan yang dipergunakan pemimpin

dapat mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi/bawahan (Narawi, 2007). Salah satu upaya yang dilakukan adalah menciptakan kehidupan organisasi yang kondusif dimana satu diantara elemennya adalah kepuasan kerja karyawan yang berada pada organisasi tersebut (Dewi, 2005). Dalam operasinya PT. Bali Swing terjadi masalah dalam gaya kepemimpinan dimana banyaknya keluhan dari wisatawan yang datang. Berikut ini disajikan data jumlah rapat pada PT. Bali Swing tahun 2020.

Tabel 1.2
Jumlah Rapat pada PT. Bali Swing

No	Bulan	Topik rapat					
		Rapat mengenai kebersihan perusahaan	Rapat eveluasi kinerja karyawan	Rapat mengenai jumlah kedatangan wisatawan	Rapat mengenai adanya complain dari wisatawan	Rapat mengenai pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi	Rapat mengenai pemberian beasiswa kepada anak yang kurang mampu
1	Januari	2	3	4	2	2	3
2	Februari	3	2	2	2	2	3
3	Maret	2	3	5	3	3	2
4	April	1	4	3	3	3	2
5	mei	4	1	4	1	2	3
6	Juni	2	4	2	3	1	1
7	Juli	3	3	6	2	1	1
8	Agustus	5	2	2	1	2	3
9	September	6	2	3	3	3	2
10	Oktober	4	3	4	4	2	2
11	November	4	4	5	2	2	1
12	Desember	6	2	6	3	2	1
Jumlah		42	33	46	29	25	24

Sumber HRD PT. Bali Swing tahun 2022

Dari tabel 1.2 dapat disimpulkan jumlah agenda rapat paling banyak di bahas adalah jumlah kedatangan wisatawan sebanyak 46 kali rapat sedangkan agenda rapat paling sedikit di bahas adalah pemberian

beasiswa kepada anak kurang mampu yaitu sebanyak 24 kali rapat. Dari tabel ini dapat dilihat gaya kepemimpinan pada PT.Bali belum optimal karena masih banyaknya topik lain yang belum dibahas oleh para pimpinan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan.

Selanjutnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pengembangan karir merupakan perkembangan karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja tertentu dalam suatu organisasi. Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi bersangkutan.

Gomes (2003,214) mengemukakan bahwa pengembangan karir organisasi adalah outcomes yang berasal dari interaksi antaran karir individu dengan proses manajemen karir organisasi.

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi, kemampuan, dan pengalamanyang cocok ketika dibutuhkan (Regina, 2013). Dalam perusahaan PT. Bali Swing masih banyaknya karyawan yang tidak menempuh pendidikan tinggi dimana disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 1.3
Tingkat pendidikan karyawan PT. Bali Swing

No	Tingkat pendidikan	Jumlah karyawan	Persentase
1	SMP	2	2,82
2	SMA/SMK	54	76,05
3	D1	5	7,04
4	D3	3	4,23
5	S1	7	9,86
JUMLAH		71	100

Sumber HRD PT. Bali Swing tahun 2022

Dari tabel 1.3 menunjukkan sebagian besar karyawan memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK sebesar 76,05% , SMP sebesar 2.82%, D1 sebesar 7,04%, D3 sebesar 4,23%, dan S1 sebesar 9,86% perbedaan tingkat pendidikan akan menyebabkan perbedaan kemampuan dan keterampilan dalam bekerja dari setiap karyawan dimana kemampuan dan keterampilan yang akan menyebabkan meningkatkan kinerja karyawan. Hal inisesuai dengan penelitian (Regina, 2013) merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi, kemampuan, dan pengalamanyang cocok ketika dibutuhkan .

Indrasari, *et al.* menyatakan bahwa motivasi adalah salah satu faktornya yang dapat mendorong kinerja karyawan untuk berusaha mencapai tujuan perusahaan (Indrasari, M Momin, et al., 2018). Hasibuan menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan keinginan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2017).

Sunyoto menyatakan bahwa dalam teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow menyatakan bahwa seseorang di tempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam dirinya (Sunyoto, 2015).

Sastrohadiwiryono menyatakan bahwa motivasi kerja dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur, serta meningkatkan kebersamaan. Masing-masing pihak bekerja menurut aturan atau ukuran yang ditetapkan dengan saling menghormati, saling membutuhkan, saling mengerti, dan menghargai hak dan kewajiban masing-masing dalam keseluruhan proses kerja operasional (Sastrohadiwiryono, 2002).

Adanya suatu pengalaman kerja yang dimiliki oleh para karyawannya, akan memberikan suatu hubungan yang besar dalam upaya upaya mencapai produktivitas. Memberikan perhatian pegawai dengan cara member kompensasi yang layak dan adil akan meningkatkan prestasi kerja karyawan meningkat yang dapat mendukung keberhasilan perusahaan. Selain pengalaman kerja, motivasi juga akan mempengaruhi produktivitas karyawan.

Motivasi dan pengalaman kerja yang baik dapat juga menunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sebab melalui adanya dua faktor tersebut akan menciptakan tingkat produktivitas kerja yang tinggi sehingga menunjang keberhasilan perusahaan. Sebaliknya jika tingkat produktivitas kerja menurun akan

menghambat perusahaan tersebut dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu perkembangan mutu sumber daya manusia semakin penting keberadaannya.

Hal ini mengingat bahwa perusahaan yang mempekerjakan sumber daya manusia, menginginkan suatu hasil dan manfaat yang baik dan dapat mengikuti perubahan dan perkembangan yang terjadi dalam perusahaan. Dalam perusahaan PT. Bali Swing masih banyak ditemukan karyawan yang datang terlambat dalam berkerja selama 1 tahun terakhir yang disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1.4
Jumlah keterlambatan karyawan PT. Bali Swing
Tahun 2020

No	Bulan	Jumlah karyawan	Jumlah keterlambatan	Persentase
1	Januari	71	10	14,08
2	Perbruari	71	5	7,04
3	Maret	71	8	11,26
4	April	71	15	21,12
5	Mei	71	11	15,49
6	Juni	71	17	23,94
7	Juli	71	14	19,71
8	Agustus	71	9	12,67
9	September	71	5	7,04
10	Oktober	71	18	25,35
11	November	71	4	5,63
12	Desember	71	7	9,85
B	Jumlah	852	123	14,43

li Swing tahun 2022

Dari tabel 1.4 menunjukkan jumlah keterlambatan paling banyak pada bulan oktober sebesar 25,35% dan jumlah keterlambatan paling rendah pada bulan november sebesar 5,63%. Dimana masih banyaknya karyawan yang tidak bertanggung jawab dalam melaksanakan

pekerjaan hal ini akan mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Bali Swing. Hal ini diperkuat pernyataan Robbins dan Timoty (2008) yang menyatakan bahwa rendahnya motivasi kerja akan mempengaruhi tingkat ketidakhadiran karyawan. Persentase ketidakhadiran yang cukup tinggi dan perilakunya karyawan yang tidak sesuai dengan harapan perusahaan mencerminkan kurangnya motivasi kerja karyawan.

PT. Bali Swing adalah salah satu wahana fenomena dan salah satu aktivitas liburan favorit wisatawan saat liburan ke Bali PT Bali Swing berdiri sejak Februari 2017. Dalam melakukan usaha meningkatkan kinerja karyawan PT. Bali Swing telah menetapkan beberapa upaya yang bertujuan untuk memotivasi kerja para karyawannya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Adapun upaya tersebut dengan memberikan beberapa fasilitas-fasilitas kerja yang sangat menunjang dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, permasalahan tingkat latar belakang pendidikan yang beragam menyebabkan kurang cakupannya karyawan dalam dalam berbahasa inggris, sehingga karyawan tidak maksimal dalam menghandel wisatawan yang dating.

Masalah lain yang dihadapi pada perusahaan PT. Bali Swing yaitu mencari karyawan lokal agar di rekrut menjadi karyawan tetap. Akan tetapi karyawan yang di rekrut tidak memiliki pengalaman bekerja yang sesuai dengan standar perusahaan PT. Bali Swing. Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan staff HRD, penulis melihat

bahwa kinerja karyawan pada perusahaan PT. Bali Swing masih harus ditingkatkan lagi. Hal ini dapat dilihat dari karyawan sehari-hari dalam melakukan tugas dan pekerjaannya, masih ada karyawan yang datang terlambat dari jam masuk yang telah di tentukan, waktu istirahat yang terlalu cepat, dan sebagainya.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai kinerja karyawan. Untuk itu judul penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir, dan Motivasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan PT Bali Swing bongkasa”**.

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas maka pokok masalah yang dihadapi dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut ini.

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bali Swing Bongkasa ?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bali Swing Bongkasa?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bali Swing Bongkasa?

1.3 Tujuan penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat penelitian

Manfaat dari penelitian ini dibagi menjadi tiga bagian utama oleh penulis sebagai berikut:

1. Manfaat Bagi Lembaga Pendidikan

Hasil dari penelitian ini untuk mengevaluasi kemampuan para mahasiswa dalam menganalisis kasus serta memecahkan masalah secara ilmiah dalam rangka menerapkan ilmu yang diperoleh serta sebagai bahan referensi bagi penelitian lebih lanjut.

2. Manfaat Bagi Perusahaan

Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan dalam menentukan langkah yang diambil terutama dalam bidang personalia yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bali Swing.

3. Manfaat Bagi Peneliti

Dengan penelitian ini diharapkan peneliti dapat menerapkan ilmu yang diperoleh selama perkuliahan dan menambah pengalaman, wawasan serta belajar sebagai praktisi dalam menganalisis suatu masalah kemudian mengambil keputusan dan kesimpulan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. *Grand Theory*

Penelitian ini menggunakan *goal-setting theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*) yang mengatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. *Goal setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Luneburg,

2011). Locke dan Latham (2002), mengatakan tujuan memiliki pengaruh yang luas pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi dan praktik manajemen.

2.2 Pengertian Kinerja karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata Job performance atau performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Mangkunegara,2008:67). Biasanya orang yang kinerjanya tinggi disebut orang yang produktif dan sebaliknya orang yang tingkat kinerjanya tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau berperforma rendah.

Menurut Notoatmodjo (2009) kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dari batasan-batasan yang ada dapat dirumuskan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang karyawan Hal ini selaras dengan yang disampaikan oleh Sedarmayanti (2011) yang mengungkapkan bahwa: “Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Kesuksesan yang dicapai individu adalah berdasarkan ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya.

Rivai (2013) yang menyampaikan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Selanjutnya As'ad dalam Agustina (2002) dan Sutiadi (2003:6) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya (Brahmasari & Suprayetno,2008:128)

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat ahli di atas dapat ditafsirkan bahwa kinerja karyawan erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hasil dari pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu.

2.2.1 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja karyawan

Menurut Sedarmayanti (2009:195), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah:

- 1) Sikap mental adalah pola pikir, pandangan atau tanggapan terhadap sesuatu.

- 2) Motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan bekerja individu atau kelompok terhadap pekerjaan guna mencapai tujuan
- 3) Kompensasi adalah balas jasa yang diterima karyawan baik secara finansial dan non-finansial.
- 4) Etika kerja adalah aturan normatif yang mengandung sistem nilai dan prinsip moral yang merupakan pedoman bagi karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya dalam perusahaan.
- 5) Pendidikan dan pelatihan adalah program yang dirancang untuk dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan pemahaman pekerja terhadap keseluruhan lingkungan kerjanya.
- 6) Keterampilan adalah kemampuan seseorang dalam memanfaatkan pikirannya dalam mengerjakan pekerjaannya.
- 7) Manajemen adalah cara perusahaan merancang dan mengelola operasional perusahaannya.
- 8) Tingkat penghasilan adalah jumlah pendapatan yang diterima oleh karyawan.
- 9) Kesehatan adalah kondisi tubuh karyawan yang dalam keadaan baik saat melaksanakan pekerjaannya.
- 10) Jaminan sosial adalah bentuk perlindungan sosial yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.
- 11) Lingkungan dan iklim kerja adalah keadaan sekitar karyawan baik fisik dan nonfisik yang mempengaruhi proses bekerjanya.

- 12) Teknologi adalah sarana atau fasilitas yang diberikan oleh perusahaan untuk menunjang pekerjaan yang diberikan.

2.2.2 Penilaian Kinerja karyawan

Evaluasi kinerja dalam organisasi sebuah perusahaan merupakan kunci dalam pengembangan pegawai. Evaluasi kinerja pada prinsipnya merupakan manifestasi dari bentuk penilaian kinerja seorang karyawan. Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja karyawannya. Penilaian kinerja memberikan gambaran tentang keadaan karyawan dan sekaligus dapat memberikan feedback (umpan balik) bagi para karyawan (Sulistiyani, 2003:223).

Pada prinsipnya penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu di dalam perusahaan yang dilakukan terhadap perusahaan tersebut. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang dieskpresikan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Rosidah, 2003:223). Penilaian kinerja adalah salah satu tugas yang perlu dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Kegiatan penilaian ini tergolong penting, karena dapat digunakan untuk memperbaikikeputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang kinerja mereka.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien.

Karena adanya kebijakan atau program penilaian kinerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya manusia dalam organisasi (Sulistiyani, 2003:224).

2.2.3 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja karyawan

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual maupun aspek organisasi. Adapun manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui feedback yang diberikan oleh organisasi.
- 2) Penyesuaian gaji yang dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasikan pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
- 3) Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
- 4) Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi para pegawai.

- 5) Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian kinerja, atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya kinerja yang buruk sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
- 6) Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya kinerja pegawai secara keseluruhan, akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak. Informasi penilaian kinerja tersebut dapat dipakai perusahaan untuk mengelola kinerja pegawainya.

Tersedianya informasi kinerja para pegawai sangat membantu pimpinan dalam mengambil langkah perbaikan program-program kepegawaian yang telah dibuat, maupun program-program organisasi secara menyeluruh (Rosidah, 2003:225). Sedangkan tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai.
- b. Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya.
- c. Mendistribusikan reward dari organisasi atau perusahaan yang dapat berupa tambahan gaji atau upah serta promosi yang adil.

2.2.4 Indikator-Indikator Kinerja karyawan

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Adapun mengenai indikator yang menjadi

ukuran kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006:378) adalah sebagai berikut:

1) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan pegawai.

2) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.

3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

4) Kehadiran

Kehadiran pegawai di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja pegawai itu.

5) Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Sedangkan menurut Robbins (2012:156) menyampaikan bahwa indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Pencapaian target

Hasil pencapaian target dapat dilihat dari kemampuan karyawan dalam menyelesaikan beban pekerjaannya.

2. Keterampilan

Kemampuan yang bersifat teknis, antar pribadi atau berorientasi bisnis.

3. Kepuasan

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat kesesuaian karyawan.

4. Inisiatif

Keinginan dari dalam diri karyawan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan dengan menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan.

5. Tingkat Kehadiran

Tingkat kehadiran menjadi salah satu tolak ukur mengetahui tingkatan kedisiplinan karyawan semakin tinggi kehadirannya atau rendahnya kemangkiran maka karyawan tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

6. Ketaatan

Ketaatan yaitu kesadaran dan kesediaan dalam hal penyelesaian kerja dimana karyawan selalu mengikuti peraturan yang sudah

ditetapkan oleh perusahaan dan mampu untuk mentaatinya untuk kepentingan bersama demi kemajuan organisasi.

7. Tepat Waktu

Jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

Berdasarkan dari kedua pendapat yang disampaikan diatas, maka di dalam penelitian ini menggunakan indikator kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, kerjasama dan kehadiran yang disampaikan oleh Mathis dan Jackson (2006:378) dan indikator pencapaian target yang disampaikan oleh Robbins (2012: 156).

2.3 Definisi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu. Kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi, dan mengoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Rivai (2014), gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Menurut Hasibuan (2013), gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Istijanto (2006), gaya kepemimpinan seseorang umumnya berdasarkan dua pertimbangan yaitu :

- 1) Kepemimpinan atas dasar struktur. Kepemimpinan yang menekankan struktur tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan dimana meliputi tugas pokok, fungsi, tanggung jawab, prestasi kerja dan ide (gagasan).
- 2) Kepemimpinan berdasarkan pertimbangan kepemimpinan yang menekankan gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian atas dukungan terhadap bawahan dimana meliputi peraturan hubungan kerja dan etika.

Sedangkan menurut Purnomo dan Wijayanti (2013) gaya kepemimpinan bersumber dari beberapa teori yaitu:

- a) Teori Bakat (traits). Teori yang mencari karakter atau kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Bakat (traits) di-definisikan sebagai kecenderungan yang dapat diduga, yang mengarahkan perilaku individu berbuat dengan cara yang konsisten dan khas.
- b). Teori Perilaku. Teori perilaku kepemimpinan, yaitu teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Kebanyakan

perilaku kepemimpinan yang digambarkan oleh bawahan sebagai struktur prakarsa (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*), yaitu mempertimbangkan perasaan dan kesejahteraan para bawahan.

c). Teori Situasional. Gaya situasional yang dikaitkan dengan tugas dan hubungan. Yang dimaksud dengan gaya situasional dikaitkan

dengan tugas dan hubungan, yaitu bahwa seorang manajer atau pemimpin akan menggunakan gaya tertentu, tergantung pada apa yang menonjol, tugas atau hubungan.

2.3.1 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

- 1). Kemampuan Mengambil Keputusan. Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
- 2). Kemampuan Memotivasi. Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan

kewajibannya, dalam rangkapencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

- 3). Kemampuan Komunikasi. Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.
- 4). Kemampuan Mengendalikan Bawahan. Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.
- 5). Tanggung Jawab. Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.
- 6). Kemampuan Mengendalikan Emosional. Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang

sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.3.2 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2014), terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

a). Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

b). Kepemimpinan Partisipasi

Kepemimpinan Partisipasi adalah apabila dalam kepemimpinan-nya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

c). **Kepemimpinan Delegasi**

Kepemimpinan Delegasi apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

2.3.3 Tipe – tipe Gaya Kepemimpinan

Menurut Sutikno (2014), gaya kepemimpinan terbagi menjadi beberapa tipe, yaitu:

a) **Tipe Otokratik**

Tipe kepemimpinan menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

b) **Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire)**

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

c). Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya.

d). Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat

menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi.

e). Tipe Militeristik

Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

f). Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus dan samar-samar.

g). Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasihat dari staf dan bawahan, melalui forum

musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab.

2.3.4 Tujuan gaya kepemimpinan

1). Memotivasi Orang Lain

Mampu membantu orang lain untuk mempertahankan, termotivasi, dan meningkatkan motivasi mereka dalam diri mereka sendiri. Dengan kata lain, seorang pemimpin yang baik merupakan pemimpin yang dapat memotivasi dalam bawahan atau pengikut untuk mencapai sebuah tujuan yang telah diinginkan

2). Sarana untuk Mencapai Tujuan

Kepemimpinan adalah sarana penting untuk mencapai tujuan. Dengan melihat untuk melihat apakah tujuan tercapai atau tidak, dan bagaimana tujuan ini tercapai, kita dapat mengenali semangat membimbing seseorang.

2.4 Definisi Pengembangan Karir

Pengembangan karir didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas sepanjang hidup (seperti workshop) yang berkontribusi pada

eksplorasi, pemantapan, keberhasilan, dan pencapaian karir seseorang (Dessler, 2010). Definisi ini dimaksudkan bahwa pengembangan karir merupakan kegiatan terus-menerus berkelanjutan yang memberikan manfaat bagi pencapaian karir seseorang. Pengembangan karir telah didefinisikan oleh beberapa ahli, diantaranya yaitu:

- 1). Menurut Sri Widodo (2015:53), “Pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karier seseorang.
- 2). Pengembangan karir Menurut Raymond (2010) pengembangan karir dalam definisi yang lain diartikan sebagai perolehan pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan atau pegawai untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan serta tuntutan klien dan pelanggan.
- 3). Menurut Rivai (2009) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.
- 4). Pengembangan Karir menurut Handoko (2014), pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dapat dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir yang telah direncanakan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan dalam pengembangan potensi pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi demi mewujudkan rencana karir dimasa yang akan datang.

2.4.1 Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir Tujuan utama pengembangan karir adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan agar memberikan hasil yang memuaskan untuk mencapai tujuan organisasi dimana tempat ia bekerja. Menurut Mangkunegara (2013:77-78) tujuan pengembangan karir adalah:

- 1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan
- 2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan
- 3) Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka
- 4) Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan
- 5) Membuktikan tanggung jawab social

2.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Sondang P. Siagian (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai adalah:

- 1). Prestasi Kerja

Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang pegawai adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar

dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2). Pengenalan oleh pihak lain

Pengenalan oleh pihak lain adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

3). Kesetiaan pada organisasi

Kesetiaan pada organisasi merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4). Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada pegawai dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan karirnya.

5). Dukungan para bawahan

Dukungan para bawahan merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6). Kesempatan untuk bertumbuh

Kesempatan untuk bertumbuh merupakan kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuannya, dengan adanya kesempatan untuk tumbuh membuat pegawai bisa bekerja lebih produktif lagi baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

7). Pengunduran diri

Pengunduran diri merupakan keputusan seorang pegawai untuk berhenti dari pekerjaan tempat dia bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir. Dengan begitu pegawai yang mengundurkan diri dari perusahaan pertama dia bekerja nantinya dapat berharap bisa mengembangkan diri lebih baik di tempat kerja yang baru.

2.4.3. Indikator-Indikator Pengembangan Karir

Adapun indikator-indikator pengembangan karier menurut Riva'i (2003) adalah sebagai berikut :

1). Kebutuhan karir

Membantu para pegawai dalam menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan karir 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 berkarir

Memberikan kesempatan berkarier kepada pegawainya mengembangkan diri.

6). Informasi karir

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

7). Promosi jabatan

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 dimana nantinya terbentuk pegawai yang mempunyai semangat kinerja dan produktivitas yang tinggi maka terbentuklah sdm yang berkualitas.

Menurut Gomes (2003 dalam Nurcahyo 2012), indikator pengembangan karir yaitu:

1. Perencanaan karir
 - a). Kesesuaian minat dan keahlian dalam pekerjaan.
 - b.) Peluang pengembangan karir dalam perusahaan.
 - c). Kejelasan rencana karir jangka panjang dan jangka pendek.
2. Manajemen karir
 - a). Mengintegrasikan dengan perencanaan sumber daya manusia
 - b). Menyebarkan informasi karir
 - c). Publikasi lowongan pekerjaan
 - d). Pendidikan dan pelatihan

Dari kedua pendapat yang disampaikan diatas, maka di dalam penelitian ini menggunakan indikator promosi jabatan, informasi karir, dukungan materil dan pengembangan tenaga kerja yang disampaikan oleh Riva'i (2003).

2.5 Definisi Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin yaitu *Movere* yang berarti dorongan atau mengerjakan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan kepada sumber daya manusia pada umumnya dan bawahan pada khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan. (Hasibuan, 2007). Menurut Luthans (2006) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Gibson (1985) motivasi adalah suatu konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan menggerakkan perilaku. Sedangkan menurut Robbins (2007) motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Menurut Wexley dan Yulk (2000) menjabarkan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Menurut Hasibuan (2007) motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Siagian (2006) mendefinisikan motivasi sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian dan keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan dalam mengarahkan individu yang merangsang tingkah laku individu serta organisasi untuk melakukan tindakan dalam mencapai tujuan yang diharapkan, bisa berupa kata-kata, motivation training, keyakinan dari dalam diri sendiri, pengaturan *mindset*, dan atau keadaan yang mendesak untuk dapat melakukan atau menghasilkan sesuatu, dan untuk memperoleh semangat untuk tetap terus bekerja.

UNMAS DENPASAR

2.5.1. Teori Motivasi

1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Menurut Abraham Maslow bahwa dalam diri setiap manusia terdapat lima tingkatan kebutuhan yaitu:

- 1) Kebutuhan fisiologis, termasuk lapar, haus, tempat berteduh, seks, dan kebutuhan badaniah lainnya.
- 2) Kebutuhan akan rasa aman, termasuk keamanan dan perlindungan terhadap gangguan fisik serta emosional.

- 3) Kebutuhan sosial, termasuk kasih sayang, penerima oleh masyarakat, keanggotaan kelompok, dan kesetiakawanan.
- 4) Kebutuhan penghargaan, termasuk harga diri, kemandirian, keberhasilan, status, pengakuan dan perhatian.
- 5) Kebutuhan akan aktualisasi diri, termasuk kemampuan berkembang, kemampuan mencapai sesuatu, kemampuan mencukupi diri sendiri.

2. Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan. Dua faktor tersebut adalah Maintenance Factors dan Motivation Factors. Maintenance factors merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah, seperti gaji, kondisi kerja fisik, kepastian kerja dan lain-lain. Sedangkan Motivation Factors adalah faktor yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan, seperti kemajuan, perkembangan, tanggung jawab, penghargaan, prestasi, pekerjaan itu sendiri. Menurut teori ini, motivasi ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan.

3. Teori ERG Alderfer

Alderfer mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu:

- 1) Kebutuhan akan keberadaan (eksistence), berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk didalamnya, Physiological Needs dan Safety Needs dari Maslow.
- 2) Relatedness Needs, menekankan akan pentingnya hubungan antar individu (interpersonal relationship) dan juga bermasyarakat (Social relationship).
- 3) Growth Needs, keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadi.

Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory oleh Mc. Clelland Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Mc. Clelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja, yaitu:.

1. Kebutuhan untuk Berprestasi (Need for Achievement), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Karena itu kebutuhan akan berprestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan akan mencapai prestasi kerja yang optimal.
2. Kebutuhan untuk Berafiliasi (Need for Affiliation), kebutuhan ini menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat

bekerja seseorang. Hal itu dikarenakan kebutuhan akan afiliasi ini dapat merangsang gairah kerja seseorang.

3. Kebutuhan untuk Berkuasa (Need for Power), ego manusia yang ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya sehingga menimbulkan persaingan yang sengaja ditumbuhkan secara sehat oleh atasannya dapat dijadikan motivasi untuk merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan. Sehingga kebutuhan akan kekuasaan ini termasuk gaya penggerak yang dapat meningkatkan motivasi karyawan.

2.5.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Siagian (2006), bahwa karyawan akan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu faktor intrinsik (dari dalam) dan faktor ekstrinsik (dari luar), dengan pengertian sebagai berikut:

1. Faktor intrinsik yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing karyawan, berupa:
 - 1) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)
 Berat ringannya tantangan yang dirasakan karyawan dari pekerjaannya.
 - 2) Kemajuan (*advancement*)
 Besar kecilnya kemungkinan karyawan berpeluan maju dalam pekerjaannya seperti naik pangkat.
 - 3) Tanggung jawab (*responsibility*)

Besar kecilnya yang dirasakan terhadap tanggung jawab yang diberikan kepada seorang karyawan.

4) Pengakuan (*recognition*) Besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas hasil kerjanya.

5) Pencapaian (*achievement*)

Besar kecilnya kemungkinan karyawan mencapai prestasi kerja yang tinggi.

2. Faktor ekstrinsik yaitu faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Faktor ekstrinsik ini meliputi:

1) Administrasi dan kebijakan perusahaan

Tingkat kesesuaian yang dirasakan karyawan terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan. Dimana peraturan akan berpengaruh terhadap motivasi kerja di suatu organisasi atau perusahaan. Peraturan yang fleksibel dan tidak terlalu mengekang akan membantu karyawan agar bekerja lebih baik lagi.

2) Penyeliaan

Tingkat kewajaran penyelia yang dirasakan oleh karyawan.

3) Gaji

Tingkat kewajaran gaji yang diterima sebagai imbalah terhadap tugas pekerjaan (job desk). Sepatutnya

memberikan gaji yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

4) Hubungan antar pribadi Tingkat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi antar tenaga kerja lain. Adanya persaingan adalah hal yang wajar namun harus dalam tahap kompetitif yang wajar dan sportif.

5) Kondisi kerja

Tingkat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas dan pekerjaannya. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

2.5.3. Indikator Motivasi

Sondang P. Siagian (2008:138), mengemukakan bahwa: “Motivasi adalah daya yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya”

Menurut definisi tersebut dapat dikemukakan bahwa indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1. Daya Pendorong

Daya pendorong adalah semacam naluri, tetapi hanya suatu dorongan kekuatan yang luas terhadap suatu arah yang umum. Namun, cara-cara yang digunakan dalam mengejar kepuasan terhadap daya pendorong tersebut berbeda bagi tiap individu menurut latar belakang kebudayaan masing-masing.

2. Kemauan

Kemauan adalah dorongan untuk melakukan sesuatu karena terstimulasi (ada pengaruh) dari luar diri. Kata ini mengindikasikan ada yang akan dilakukan sebagai reaksi atas tawaran tertentu dari luar.

3. Kerelaan

Kerelaan adalah suatu bentuk persetujuan atas adanya permintaan orang lain agar dirinya mengabdikan suatu permintaan tertentu tanpa merasa terpaksa dalam melakukan permintaan tersebut.

4. Membentuk Keahlian

Kemahiran dalam suatu ilmu (kepandaian, pekerjaan). Membentuk keahlian adalah proses penciptaan atau pengubahan kemahiran seseorang dalam suatu ilmu tertentu.

5. Membentuk Keterampilan

Keterampilan adalah kemampuan melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil tertentu.

Keterampilan bukan hanya meliputi gerakan motorik melainkan juga penguasaan fungsi mental yang bersifat kognitif. Konotasinya pun luas sehingga sampai pada mempengaruhi atau mendayagunakan orang lain. Artinya orang yang mampu mendayagunakan orang lain secara tepat juga dianggap sebagai orang terampil.

6. Tanggung Jawab

Ridwan Halim (1998) mendefinisikan tanggung jawab sebagai suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik peranan itu merupakan hak maupun kewajiban untuk melakukan suatu atau berperilaku menurut cara tertentu.

7. Kewajiban

Kewajiban adalah sesuatu yang harus dilaksanakan atas sesuatu yang di bebaskan kepadanya.

8. Tujuan

Tujuan merupakan pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana organisasi atau perusahaan bermaksud untuk mewujudkannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang di mana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya.

2.6 Hubungan Antara Variabel

2.6.1 Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Di ambil dari hubungan variabel bebas dan tergantung terdapat suatu hubungan yang saling membutuhkan dan menguntungkan bagi pemimpin dan bawahan atau karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Dapat dilihat dari meningkatnya suatu perusahaan tersebut dan bagaimana cara kerjanya.

Gaya kepemimpinan ini sangat menuntut bagi seorang karyawan, karena bagi para karyawan jika mereka di pimpin dengan seorang pemimpin yang baik, jujur, ramah dan gampang bergaul dengan mereka,



mereka akan merasa senang dalam berkarja maka mereka akan lebih giat jika mereka nyaman dengan pekerjaannya tersebut

Di ambil dari hubungan variabel bebas dan tergantung terdapat suatu hubungan yang saling membutuhkan dan menguntungkan bagi pemimpin dan bawahan atau karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Dapat dilihat dari meningkatnya suatu perusahaan tersebut dan bagaimana cara kerjanya.

Gaya kepemimpinan ini sangat menuntut bagi seorang karyawan, karena bagi para karyawan jika mereka di pimpin dengan seorang pemimpin yang baik, jujur, ramah dan gampang bergaul dengan mereka, mereka akan merasa senang dalam berkarja maka mereka akan lebih giat jika mereka nyaman dengan pekerjaannya tersebut.

Thoha (2010, h.42), mengungkapkan bahwa dengan menggunakan kepemimpinan maka pemimpin akan mempengaruhi persepsi bawahan dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan karyawan pada kejelasan tugas, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif. Hal ini dipertegas oleh Robbins (2007, h.432), yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sasaran. Kemampuan karyawan untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi tersebut merupakan pencerminan dari kinerja karyawan. Sehingga dapat

disimpulkan jika gaya kepemimpinan memiliki peran yang besar dalam meingkatkan kinerja karyawan.

2.6.2 Pengembangan karir terhadap kinerja karyawan

Tujuan dalam pengembangan berkarir bertujuan untuk meningkatkan dan memberikan kontribusi yang baik untuk melakukan bisnis organisasi atau perusahaannya, dengan demikian karyawan di sini mempunyai dorongan dan motivasi agar karyawan melaksanakan tugas- tugasnya bisa secara maksimal yaitu bisa mencapai tujuan bisnisnya secara maksimal.

Perusahaan disini mengadakan berbagai cara untuk mengarahkan pengembangan berkarir agar bisa menguntungkan perusahaan dan pegawai, perusahaan di sini merupakan kegiatan pelatihan atau program- program lain yang bisa menguntungkannya. Kinerja pegawai dalam organisasi ini kemampuannya yang sangat mendukung untuk menjalankan tugas-tugasnya dengan baik , dari itu keinginan perusahaan dan pegawai tersebut bisa tercapai dan sesuai dengan keinginan yang di harapkannya.

Hasil kerja karyawan yaitu mempelajari tanggung jawab yang harus di lakukan dalam berkarir, baik itu mempunyai kendala atau masalah dalam melakukan tugasnya. Secara garis besar yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor internal dan faktor eksternal yaitu dalam melakukan kedisiplinan, belajar tanggung

jawab, kemampuan, dan pengalaman apa yang sudah di lakukan oleh pegawai, itu semua bisa mencapai tujuan pengembangan untuk berkarir. Dalam berkarir ini pasti ada penilaian kinerja yaitu mengevaluasi suatu pelaksanaannya kinerja yang ingin di capai dalam sesuatu yang berkarir dan mengembangkannya, agar perusahaannya bisa berkembang dengan baik. Belajar mempertanggung jawabkan apa yang sudah di lakukan dalam hal pekerjaannya dan juga mempunyai pemahaman tentang segala tugasnya yang tidak menjadi beban sehingga bisa mampu bekerja dengan baik sesuai dengan pemahaman yang di miliknya.

Target pencapaiannya yaitu seorang berkarir harus berani menyampaikan pendapatnya dan harus melaksanakan kinerja dengan baik dalam hal apapun yang harus di ketahui oleh seseorang atau perusahaan yang lain.

Pengaruh perkembangan karir terhadap kinerja pegawai yaitu perusahaan harus menjenjang pendidikan seorang pegawai untuk mempromosikan jabatannya. Yaitu pegawai yang pendidikannya lebih tinggi yang pemikirannya sangat luas dan lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerjanya sebagai pegawai.

Pengaruh perkembangan karir terhadap kinerja pegawai yaitu perusahaan harus menjenjang pendidikan seorang pegawai untuk mempromosikan jabatannya. Yaitu pegawai yang pendidikannya lebih tinggi yang pemikirannya sangat luas dan

lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerjanya sebagai pegawai.

2.6.3. Motivasi terhadap kinerja karyawan

Berbicara mengenai pengaruh motivasi dengan kinerja karyawan, motivasi menempati tempat yang penting dan posisinya berada dalam proses manajemen secara keseluruhan. Motivasi diperlukan karena sifat manusia yang membutuhkan semacam pancingan, dorongan atau insentif untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik. Motivasi bertindak sebagai teknik untuk meningkatkan kinerja karyawan yang bekerja pada tingkat yang berbeda. Motivasi karyawan adalah salah satu fungsi yang setiap manajer harus melakukan bersama dengan fungsi manajerial lainnya. Seorang manajer harus berfungsi sebagai teman dan motivator dari bawahannya.

Karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif dibandingkan dengan karyawan non-termotivasi. Banyak perusahaan mengaku kesulitan untuk memotivasi karyawannya, namun hal ini memang seperti lebih mudah diucapkan daripada dilakukan. Setiap karyawan memiliki kesukaan dan kebutuhan masing-masing, sehingga mereka juga memiliki motivasi yang berbeda satu sama lain. Berikut ini beberapa pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan :

1. Karyawan termotivasi akan lebih produktif

Jika karyawan puas dan senang maka dia akan melakukan pekerjaannya dengan cara yang sangat mengesankan, dan kemudian hasilnya akan baik. Disisi lain karyawan termotivasi akan memotivasi karyawan lain di kantor. Ini sangat penting karena pada akhirnya akan membangun budaya perusahaan yang penuh motivasi.

2. Pengambil keputusan dan harapan praktis

Penting untuk melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, tapi buat harapan yang realistis dalam proses. Karyawan yang memiliki motivasi untuk mengembangkan perusahaan biasanya dapat menyampaikan pendapatnya mengenai apa yang harus dia dan timnya lakukan tanpa perlu instruksi dari atasan.

3. Deskripsi pekerjaan, lingkungan kerja dan fleksibilitas

Karyawan akan melakukan pekerjaannya dengan baik dan tepat sesuai dengan kepribadian dan keterampilan yang dimilikinya. Pastikan setiap karyawan memiliki deskripsi pekerjaan yang sesuai. Sebuah lingkungan kerja yang aman dan tidak mengancam diperlukan untuk mempertahankan tingkat motivasi karyawan. Kebijakan sumber daya manusia yang fleksibel, waktu fleksibel, boleh bekerja dari rumah, dan peduli dengan anak karyawan juga bertanggung jawab untuk memiliki pekerja lebih bahagia dan lebih termotivasi.

4. Gaji dan benefit

Menjaga karyawan termotivasi dengan beberapa benefit adalah hal yang bisa dilakukan oleh perusahaan. Memberikan benefit kadang lebih mudah dibandingkan dengan memberikan kenaikan gaji. Bila perusahaan sulit untuk memberikan gaji yang besar, maka bisa dicoba dengan memberikan benefit lain untuk mempertahankan karyawan.

5. Budaya perusahaan

Menciptakan budaya perusahaan yang positif dan ramah-karyawan adalah alat motivasi yang besar. Kadangkala budaya perusahaan menjadi salah satu faktor kenapa karyawan senang untuk menjalankan tugas sehari-hari dan betah untuk tinggal di perusahaan tersebut.

2.7 Hasil Penelitian Sebelumnya

2.7.1 Gaya Kepemimpinan

Penelitian yang dilakukan oleh Khairizah, Astria (2015) yang berjudul. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang)." Dengan jumlah populasi 65 pegawai dan sampel 55 orang yang merupakan karyawan tetap di perpustakaan. Motode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode kuisisioner, wawancara dan dokumentasi dengan teknik analisis linear *regresi linier berganda*, yang diuji

dengan *IMB Statistics 21 for windows*. Hasil penelitian ini menemukan bahwa semua variabel (X) mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang direktif memiliki pengaruh secara sendiri-sendiri terhadap kinerja karyawan, sedangkan pemimpin suportif dan partisipatif tidak mempengaruhi kinerja karyawan di perpustakaan. Persamaan penelitian ini dan penelitian sekarang adalah alat analisis yang digunakan dan variabel X1 pengaruh gaya kepemimpinan. Perbedaan yang ada pada penelitian ini adalah tempat dan tahun yang berbeda.

Penelitian yang dilakukan oleh Yuniarti, Dwi, and Erlan Suprianto (2020) yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Direktorat Operasi/Produksi PT. X". Dengan menggunakan sampel dan populasi yang berada pada Direktorat Operasi Produksi sebagai objek penelitian. Jumlah responden sejumlah 35 orang. Jenis data yang digunakan adalah data primer yang didapat dengan cara menebarkan kuesioner ke responden. Teknik Analisa data penelitian yang digunakan adalah menggunakan linear berganda dan untuk perhitungannya dibantu dengan program *SPSS20.0 for window*. Hasil uji regresi linear menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel Tingkat Pendidikan (X2) mempunyai pengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan, secara simultan variable kepemimpinan (X1), Tingkat Pendidikan (X2) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh kontribusi variable kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,641% dengan sig t sebesar 0,000. Tingkat Pendidikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,265% dengan sig t sebesar 0,000. Secara simultan terhadap kinerja karyawan mempunyai R2 sebesar 0,990% atau 99% dan sisanya merupakan factor lain yang tidak diteliti. . Persamaan penelitian ini dan penelitian sekang adalah alat analisis yang digunakan dan variabel X1 pengaruh gaya kepemimpinan. Perbedaan yang ada pada penelitian ini adalah tempat dan tahun yang berbeda.

Penelitian yang dilakukan oleh Fajrin, Istiqomah Qodriani, and Heru Susilo (2018) yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang)." Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian explanatory research, dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *proportionate stratified random sampling*, dengan penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dan didapat jumlah sampel sebanyak 72 karyawan. Sumber data diperoleh dari data primer dengan menyebar kuesioner dan data sekunder dengan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan analisi jalur (*Path*

Analysis) dengan bantuan *software SPSS 16.0*. Hasil penelitian ini menunjukkan Gaya Kepemimpinan Otoriter, Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Gaya Kepemimpinan Delegatif berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. Motivasi Kerja memediasi Gaya Kepemimpinan Otoriter, Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Gaya Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja Karyawan. Variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan perlu diperhatikan. Variabel tersebut Gaya Kepemimpinan Otoriter, dengan Gaya Kepemimpinan Otoriter karyawan merasa lebih termotivasi dan kinerja mereka semakin meningkat. Perbedaan yang ada pada penelitian ini adalah tempat dan tahun yang berbeda.

Penelitian yang dilakukan oleh Vianti, Putu Okta, and I. Gusti Salit Ketut Netra(2013) yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Promosi Jabatan, dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Grand Mega Bali Resort & Spa Kuta, Bali." Dengan Teknik analisis digunakan *regresi linier berganda*, dengan jumlah sampel 76 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Promosi jabatan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi finansial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel gaya

kepemimpinan, promosi jabatan, dan kompensasi finansial berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan yang ada pada penelitian ini adalah tempat dan tahun yang berbeda

Penelitian yang dilakukan oleh Rinaldi, Firsta Riopras, Heru Sri Wulan, and Maria Magdalena Minarsih(2018) yang berjudul "Gaya Kepemimpinan, Jenjang Karir, Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Komunikasi sebagai variabel intervening pada CV. ISA Grafika Semarang." Dengan teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis ini adalah analisis *regresi linier berganda* yang mencakup *Uji T*, *Uji F*, *Uji Hipotesis* dan *Koefisien Determinasi* dan untuk menguji mediasi antara Komunikasi Terhadap Kepuasan kerja menggunakan *Uji Sobel Test*. Semua data diolah dengan menggunakan *Program SPSS 20.0* yang terlebih dahulu diuji menggunakan *Uji Asumsi Klasik yang meliputi Uji Normalitas, Uji Heteroskedastisitas, Uji Multikolinieritas*. Dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa : Gaya kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh terhadap komunikasi (Y1). Jenjang karir (X2) berpengaruh terhadap komunikasi (Y1). Lingkungan kerja (X3) tidak berpengaruh terhadap komunikasi (Y1). Gaya kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y2). Jenjang karir (X2) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y2). Lingkungan kerja (X3) berpengaruh terhadap kepuasan

kerja (Y2). Komunikasi (Y1) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y2). Perbedaan penelitian ini adalah tempat dan tahun penelitiannya.

2.7.2 Pengembangan Karir

Penelitian yang dilakukan oleh Asep Ahmad Saehu (2018) yang berjudul “Pengaruh Pembinaan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai” dengan jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 52 pegawai dan sampel yang digunakan adalah seluruh jumlah populasi. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode penjelasan (explanatory research). Hasil penelitian ini menemukan bahwa pembinaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan tingkat keberpengaruhan yang cukup kuat, pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Perbedaan yang ada pada penelitian ini adalah tempat dan tahun yang berbeda.

Penelitian yang dilakukan oleh Riana Dwi Parabasari, Imam Baehaki (2017) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pns Di Badan Kepegawaian, Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Kota Kediri” dengan jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 50 pegawai dan sampel yang digunakan adalah seluruh jumlah populasi. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode angket atau metode kuesioner. Hasil penelitian ini menemukan bahwa pelatihan secara parsial berpengaruh positif

dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengembangan karir secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pelatihan dan pengembangan karir secara bersama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan yang ada pada penelitian ini adalah tempat dan tahun yang berbeda.

Penelitian yang dilakukan oleh Abraham Samuel Kaengke, Bernhard Tewal dan Yantje Uhing (2018) yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Air Manado” dengan jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 100 pegawai dan sampel yang digunakan adalah seluruh jumlah populasi. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode angket/kuesioner. Hasil penelitian ini menemukan bahwa pengembangan Karir secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Air Manado, Pelatihan secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Air Manado, Motivasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Air Manado, pengembangan Karir, Pelatihan dan Motivasi secara simultan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT. Air Manado. Perbedaan yang ada pada penelitian ini adalah tempat dan tahun yang berbeda.

Penelitian yang dilakukan oleh Tri Joko, Razak Munir dan Nur Fattah (2019) yang berjudul “Pengaruh Pengembangan

Karir, Pengawasan Dan Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kabupaten Bantaeng” dengan jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 55 pegawai dan sampel yang digunakan adalah seluruh jumlah populasi. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode kuesioner. Hasil penelitian ini menemukan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di dinas pengendalian penduduk dan keluarga berencana kabupaten bantaeng. Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Bantaeng. Komitmen pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Bantaeng. Pengembangan karier, pengawasan, dan komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Banteng. Perbedaan yang ada pada penelitian ini adalah tempat dan tahun yang berbeda.

Penelitian yang dilakukan oleh Indra dan Sasono (2015) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Insentif Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan” dengan jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 135 karyawan dan sampel yang digunakan adalah 70 orang. Metode pengumpulan data

dilakukan dengan menggunakan metode kuisioner ,observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Telkomsel Cabang Grapari Pemuda Surabaya. pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di PT. Telkomsel Cabang Grapari Pemuda Surabaya. Perbedaan yang ada pada penelitian ini adalah tempat dan tahun yang berbeda.

2.7.3. Motivasi

Penelitian yang dilakukan oleh Irvan Adiwinata dan Eddy M. Sutanto (2014) yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Cv. Intaf Lumajang” Berdasarkan Tabel 12. di atas, koefisien korelasi (R) sebesar 0,783 menunjukkan bahwa hubungan antara variabelvariabel bebas yaitu kepuasan kerja (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap produktivitas kerja (Y) di CV. Intaf Lumajang adalah tergolong kuat. Koefisien Determinasi (R²) sebesar 0,613 memiliki arti bahwa besarnya proporsi pengaruh variabel bebas yaitu kepuasan kerja (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap produktivitas kerja (Y) di CV. Intaf Lumajang adalah sebesar

61,3%, sedangkan sisanya yaitu 38,7% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel-variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini. diketahui F hitung sebesar 66,615 > F tabel sebesar 3,105, dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05, maka H₀ ditolak

dan H_a diterima. Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan CV. Intaf Lumajang. Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa motivasi kerja (X_2) telah terbukti sebagai faktor berpengaruh terhadap produktivitas kerja terhadap perusahaan. Perbedaan yang ada pada penelitian ini adalah tempat dan tahun yang berbeda.

Penelitian yang dilakukan oleh Shannon Cecilia Y. Assagaf dan Lucky O.H. Dotulong (2015) yang berjudul “Pengaruh Disiplin, Motivasi Dan Semangat Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Manado” Berdasarkan uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas secara bersama – sama terhadap variabel terikat dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel. H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$ H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$. Berdasarkan Hasil analisis regresi menggunakan SPSS 20 didapatkan dengan tingkat signifikan $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak atau H_a diterima yang berarti bahwa Disiplin (X_1), Motivasi (X_2), dan Semangat Kerja (X_3) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja (Y). Jadi hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota

Manado. Perbedaan yang ada pada penelitian ini adalah tempat dan tahun yang berbeda.

Penelitian yang dilakukan oleh I Wayan Juniantara dan I Gede Riana (2015) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Di Denpasar” Berdasarkan Hasil estimasi menunjukkan nilai R-square variabel kepuasan kerja memiliki nilai R square sebesar 0.289 yang berarti 28.9% variance motivasi mampu dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Variabel kinerja memiliki nilai R-square 0.206 berarti 20.6% variance motivasi mampu dijelaskan oleh variabel kinerja sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Hasil analisis data menunjukkan bahwa motivasi terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan koperasi. Perbedaan yang ada pada penelitian ini adalah tempat dan tahun yang berbeda.

Penelitian yang dilakukan oleh Larasati, S., & Gilang, A. (2014) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi)”. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dan kausal. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, analisis regresi linier berganda, uji hipotesis secara simultan (uji F), uji hipotesis secara parsial (uji t), dan koefisien determinasi. Teknik sampel yang digunakan adalah Proportionate Stratified

Random Sampling. Berdasarkan hasil kuesioner dengan 180 orang responden, penilaian karyawan terhadap motivasi kerja dan kinerja termasuk dalam kategori sangat tinggi. Pada hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi Kerja (X) yang terdiri dari Kebutuhan Prestasi (X1), Kebutuhan Afiliasi (X2) dan Kebutuhan Kekuasaan (X3) secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Pada hasil uji koefisien determinasi (R^2) diperoleh nilai sebesar 0.551. Hal ini berarti bahwa besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 55.1%, sedangkan sisanya 44.9% dipengaruhi faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Perbedaan yang ada pada penelitian ini adalah tempat dan tahun yang berbeda.

