

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang.

Seiring meningkatnya persaingan bisnis saat ini, yaitu persaingan dibidang industry otomotif semakin kompetitif, maka kemampuan Sumber Daya Manusia sangat diperlukan dalam suatu perusahaan. Hampir semua perusahaan baik skala kecil, menengah, maupun besar, yang baru berkembang maupun perusahaan yang sudah sukses, Sumber Daya Manusia yang kompetitif menjadi perhatian khusus. Jika perusahaan kurang memperhatikan Sumber Daya Manusianya dapat berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan itu sendiri.

Beberapa penelitian juga menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan akan mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Gaya kepemimpinan ini sering kali menjadi hambatan bagi karyawannya dalam menjalankan tugas dan kegiatan sehari-hari. Pemimpin disini harus dituntut mampu memahami motif dari karyawannya, sebab motif didasari oleh keinginan untuk memuaskan berbagai jenis kebutuhan yang pada gilirannya akan mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Seorang pemimpin merupakan contoh, panutan, idola dan Pembina bagi seluruh anggota organisasi yang dipimpinnya dalam peningkatan hasil kerja. Wujud dari kepemimpinan antaralain perilaku, sikap, watak sertakebijakan yang dimiliki oleh pimpinan tersebut.

Salah satu hal paling mendasar dan sering menjadi alasan tenaga kerja tidak maksimal dalam melakukan pekerjaan adalah menyangkut motivasi kerja. Banyak tenaga kerja yang kemudian menjadi tidak loyal kepada perusahaan dikarenakan kurang memiliki motivasi dalam bekerja, Motivasi juga merupakan kekuatan, baik dari dalam maupun dari luar yang dapat mendorong seseorang untuk mencapai. tujuan yang diinginkan.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi seseorang karyawan agar mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karir mereka dalam organisasi diantaranya pendidikan karyawan tersebut, hal ini menyangkut kemampuan dan tingkat penguasaan karyawan terhadap bidang kerja yang diwenangkan kepadanya, serta bidang kerja lain yang ada diorganisasi. Karyawan yang memilip pengetahuan yang tinggi akan dapat mengembangkan karir mereka, dengan memperlihatkan motivasi kerja yang baik serta tauladan atau dorongan dalam berkerja, maka terwujudlah kepuasan kerja yang mereka inginkan. Dan pengembangan karir akan dapat dimanfaatkan oleh semua karyawan yang ada dalam organisasi tersebut

Demikian halnya dengan *Shop & Drive* yang bergerak dibidang penjualan produk otomotif dan pelayanan kepada pelanggan. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang tepat diharapkan terjalin hubungan komunikasi yang baik antara bawahan dan atasan sehingga akan meningkatkan kinerja dari karyawan. Motivasi kerja yang tinggi dan pengembangan karir yang jelas juga

diharapkan menjadi pemicu kinerja karyawan yang lebih baik. Berikut ini ditampilkan data komposisi karyawan di *Shop & Drive* saat ini.

Tabel 1.1 Komposisi Karyawan *Shop & Drive*

Jabatan	Jumlah	Persentase
<i>Division Head</i>	1	0.07%
<i>Dept. Head</i>	4	0.27%
<i>Supervisor</i>	7	0.47%
<i>Team Lead</i>	31	2.09%
<i>Chief Store</i>	370	25.01%
Mekanik	1067	72.09%
Total	1480	100%

Sumber: PT. Astra Otoparts Tbk, Divisi Shop & Drive

Dari tabel komposisi di atas terlihat jelas bahwa posisi mekanik dan *chief store* memiliki presentase terbesar dalam struktur organisasi di *Shop & Drive*. Mereka merupakan ujung tombak dalam bisnis *Shop & Drive*. Yang berarti, maju dan mundurnya bisnis ini salah satu faktor penentunya adalah tergantung dari kinerja mereka.

Dari data pencapaian penjualan *Shop & Drive* pada kurun waktu 2011 sampai dengan 2015, dapat terlihat pencapaian yang kurang memuaskan. Walaupun setiap periode (tahun) penjualan *Shop & Drive* mengalami peningkatan, akan tetapi pencapaian penjualan masih di bawah target yang ditetapkan perusahaan. Pencapaian penjualan *Shop & Drive* pada kurun waktu tersebut rata-rata hanya 80% dari target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Sumber: PT. Astra Otoparts Tbk

Gambar 1.1 Penjualan *Shop & Drive* Dibandingkan Dengan Target

Seperti yang telah diuraikan diatas, bahwa salah satu penyebab tidak tercapaiannya tujuan perusahaan adalah faktor dari tenaga kerja. Berbagai penelitian menyebutkan bahwa kinerja dari seorang tenaga kerja yang maksimal disebabkan oleh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan pengembangan karir. Oleh sebab itu penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap peningkatan kinerja karyawan *Shop & Drive*.

1.2. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya dan diidentifikasi, maka dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan?

1.3. Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada lokasi penelitian, yaitu hanya *Shop & Drive* yang berlokasi di Jakarta.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2. Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
4. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

1.5. Manfaat Penelitian

1. Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi peneliti mendatang yang berminat dalam bidang kajian yang sama dengan berdasarkan teori dan penelitian terdahulu.
2. Secara akademis dapat memberikan kontribusi kepada berbagai pihak terutama bagi ilmu pengetahuan dan pengembangan peningkatan kinerja karyawan.
3. Secara praktisi penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk manajemen *Shop & Drive* dalam mengambil keputusan

strategis yang berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan, dan juga sebagai bahan masukan untuk pemilik toko.

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu faktor kemanusiaan, mengikat suatu kelompok bersama dan memberi motivasi untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya. Tanpa kepemimpinan yang efektif individu-individu maupun kelompok cenderung tidak memiliki arah, tidak puas dan kurang termotivasi (Fikri.

2008).Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama dengan mana tujuan organisasi dapat dicapai. Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Gitosudarmo, I.Nyoman, I. S. Op. cit., h. 127-128).

Kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Berdasarkan definisi tersebut, seseorang tidak perlu menjadi pemimpin formal untuk memimpin orang (Ivancevich, John M,Konopaske, R., Matteson., 2007). Peran pemimpin informal bisa sama pentingnya dengan pemimpin formal dalam mencapai kesuksesan kelompok. Gaya kepemimpinan menurut Teori *Path-Goal* (Jalan Tujuan) , yaitu sebagai berikut (Luthans, Fred , 2006):

1. Kepemimpinan direktif: disini pemimpin memberikan pedoman, yang memungkinkan bawahan tahu apa yang diharapkan dari mereka, menetapkan standar kinerja bagi mereka, dan mengontrol perilaku ketika standar kinerja tidak terpenuhi. Pemimpin secara bijaksana memberikan penghargaan dan sanksi disiplin. Bawahan diharap mengikuti aturan dan kebijakan yang dikeluarkan.
2. Kepemimpinan suportif: pemimpin yang sifatnya mengayomi bawahan dan menampilkan perhatian pribadi terhadap kebutuhan, dan kesejahteraan mereka.
3. Kepemimpinan partisipatif: pemimpin yang percaya pengambilan keputusan dalam kelompok dan berbagi informasi dengan bawahan. Dia berkonsultasi dengan bawahannya mengenai keputusan penting berkaitan dengan pekerjaan, tujuan tugas, dan cara untuk menyelesaikan tujuan.

4. Kepemimpinan berorientasi prestasi: pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja terbaik mereka. Pemimpin percaya bahwa karyawan cukup bertanggung jawab untuk mencapai tujuan yang menantang. Gaya ini sama dengan pandangan teori penetapan tujuan.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan energi yang dapat mempengaruhi dan memberi arahan yang terdapat dalam diri seorang pemimpin sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Sedangkan gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai bagaimana seorang karyawan menerima, memahami, terpengaruh, dan memberikan penilaian terhadap kepemimpinan atasan. Dalam hal ini kepemimpinan diukur dari empat tipe kepemimpinan, yaitu tipe kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif, kepemimpinan yang berorientasi prestasi.

Teori kepemimpinan dibedakan menjadi empat kategori (Gitosudarmo, I., Nyoman, I. Sudita, 2008), yaitu:

1. Teori sifat

Studi awal tentang kepemimpinan yang dilakukan pada tahun 1940-an sampai dengan 1950-an memusatkan perhatian pada sifat-sifat dari pemimpin. Para peneliti mencoba menemukan karakteristik individual yang membedakan pemimpin yang berhasil dan pemimpin yang gagal. Peneliti mencoba mengkaitkan karakteristik-karakteristik seperti kepribadian, emosional, fisik, intelektual, dan karakteristik-karakteristik individual lainnya dari pemimpin yang berhasil dimasa lampau.

2. Teori perilaku

Selama tahun 1950-an, ketidakpuasan dengan pendekatan sifat (*trait*) tentang kepemimpinan mendorong ilmuwan perilaku untuk memusatkan perhatiannya pada perilaku pemimpin tentang apa yang diperbuat dan bagaimana melakukannya. Dasar dari pendekatan gaya kepemimpinan diyakini bahwa pemimpin yang efektif menggunakan gaya tertentu mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Teori perilaku ini menekankan pada dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan berorientasi karyawan. Orientasi tugas adalah perilaku pimpinan yang menekankan bahwa tugas-tugas dilaksanakan dengan baik dengan cara mengarahkan dan mengendalikan secara ketat bawahannya. Sedangkan orientasi karyawan adalah perilaku pimpinan yang menekankan pada memberikan motivasi kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya dengan melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugasnya, dan mengembangkan hubungan yang bersahabat dan saling percaya dan saling menghormati di antara anggota kelompok. Likert meneliti perilaku pemimpin dengan melihat dua dimensi, yaitu berorientasi pada bawahan dan berorientasi pada tugas. Hasil penelitian tersebut menghasilkan empat sistem manajemen (Sriwidodo, U, 2006), yaitu:

- a. *Explorative authoritative*. Pemimpin tipe ini bersifat mengeksploitasi dan menguasai bawahan, dengan mengambil keputusan dan menentukan standar kerja secara otoriter dan memberikan ancaman dan hukuman terhadap

bawahan yang tidak sukses dalam tugas. Sistem ini menimbulkan suasana kerja saling curiga dan tidak mendorong upaya pengembangan dan produktivitas.

b. *Benevolent authoritative*. Pemimpin pada tipe ini memberikan berbagai peraturan yang berkaitan dengan tugas bawahan dan bawahan diberi keleluasaan untuk berpendapat, mengkritik, tetapi harus melaksanakan tugas dalam batasan dan prosedur yang ditentukan oleh pemimpin. Tipe ini terkesan lebih longgar dibandingkan dengan tipe yang pertama atau *Explorative authoritative* dan dapat menciptakan suasana kerja yang cukup baik.

c. *Consultative*. Pada tipe ini pemimpin memberikan kesempatan secara terbuka kepada bawahan untuk saling berdiskusi, bawahan diberikan kekuasaan mengambil keputusan sampai batas-batas tertentu, sehingga terjadi hubungan dua arah. Tipe ini menciptakan hubungan bawahan dan atasan yang baik dan mendorong produktivitas secara lebih baik.

d. *Participative*. Pada tipe ini pemimpin dan bawahan secara bersama-sama menentukan tujuan. Pemimpin memperhatikan masukan-masukan bawahan dalam mengambil keputusan. Tipe ini menciptakan hubungan kerja penuh persahabatan dan saling percaya. Tipe *participative* dinilai paling efektif untuk mendorong perkembangan dan produktivitas.

3. Teori situasional

Selama akhir tahun 1960-an, peneliti menyadari keterbatasan dari pendekatan perilaku, maka dikembangkan suatu pendekatan baru tentang perilaku yang memusatkan pada teori situasional yang lebih kompleks. Apa yang telah dilakukan oleh peneliti teori sifat dan perilaku telah meletakkan fondasi yang penting untuk mempelajari kepemimpinan dalam organisasi karena hasil dari dua pendekatan tersebut secara kuat menyarankan bahwa cara yang efektif memimpin adalah tergantung situasi (Gitosudarmo, I. Nyoman, I. Sudita, 2008). Gaya kepemimpinan yang efektif harus diawali dengan mendiagnosa situasi sebaik-baiknya. Diagnosa situasi berkaitan dengan kapan tuntutan iklim organisasi, harapan, kemampuan atasan dan bawahan. Teori situasional menyarankan bahwa perilaku pemimpin yang efektif harus selalu memperhatikan situasi yang dihadapi serta memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Pemimpin penganut teori situasional ini cenderung berperilaku memberi pengarahan, perintah, petunjuk yang berorientasi pada tugas.

4. Teori atribusi

Menurut model keatribusian, bahwa pemimpin pada dasarnya adalah pengolah informasi. Dengan demikian, pemimpin akan mencari berbagai informasi tentang mengapa sesuatu itu terjadi, dan mencoba mencari penyebabnya yang akan dipergunakan sebagai pedoman perilaku pemimpin. Tugas keatribusian yang terpenting adalah mengelompokkan penyebab perilaku bawahan ke dalam tiga sumber yaitu orang, tugas, dan konteks.

2.1.2 Motivasi Kerja

Motivasi dari dalam diri pegawai dapat berasal dari kebutuhan akan uang, penghargaan kekuasaan, dan pengakuan. Motivasi dari luar dapat berasal dari keluarga, teman kerja maupun atasan. Pada garis besarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua (Heidjrachman dan Husnan, 2002), yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif adalah proses mempengaruhi orang dengan memberikan kemungkinan mendapatkan hadiah sementara motivasi negatif adalah proses mempengaruhi seseorang melalui kekuatan ketakutan seperti kehilangan pengakuan, uang atau jabatan. Menurut Nawawi (2000), ada dua bentuk motivasi yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja berupa kesadaran tentang makna pekerjaan yang dilaksanakan. Motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

Menurut arti katanya, motivasi atau *motivation* berarti pemberian motif. Penimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau motivasi dapat pula diartikan sebagai faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Selain itu motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi instansi. Sikap mental karyawan yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat kerja untuk mencapai kinerja maksimal.

Motivasi berasal dari kata “*movere*” yang berarti mendorong atau menggerakkan. Siagian yang dikutip dalam buku Manullang (2000 : 193) mengemukakan motivasi merupakan keseluruhan proses pemberian motif bekerja para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

Dalam membicarakan motivasi, seringkali dikaitkan dengan “motif” atau “*motive*”. Gie (1998;56) bahwa motif adalah suatu dorongan seseorang melakukan sesuatu atau bekerja. Menurut Wahjosumadjo yang dikutip dalam buku M. Manullang (2000;194) bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap kebutuhan persepsi dan kepuasan pada diri seseorang. Sedangkan menurut Hasibuan (2005:95) mendefinisikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

Di lingkungan suatu organisasi/perusahaan terlihat kecenderungan pengguna motivasi intrinsik lebih dominan daripada motivasi ekstrinsik. Kondisi itu terutama disebabkan tidak mudah untuk menumbuhkan kesadaran dari dalam pekerja, sementara kondisi kerja disekitarnya lebih banyak menggiringnya pada mendapatkan kepuasan kerja yang hanya dapat dipenuhi dari luar dirinya.

Dalam kondisi tersebut diatas, maka diperlukan usaha mengintegrasikan teori-teori motivasi, untuk dipergunakan secara operasional di lingkungan organisasi. Sebagaimana kita ketahui motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya suatu

tujuan tertentu, Atau dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, sehingga motivasi dapat dibagi menjadi dua bagian pokok, yaitu:

1. Motivasi yang bersumber dari luar diri seseorang, yang dikenal dengan Motivasi Ekstrinsik
2. Motivasi yang bersumber dari dalam diri seseorang, yang dikenal dengan Motivasi Intrinsik

Motivasi penting karena motivasi menyebabkan orang mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Organisasi tidak hanya mengharapkan kemampuan, dan keterampilan, tetapi yang terpenting adalah kemauan bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya, jika tidak ada kemauan untuk bekerja. Tujuan dari motivasi adalah jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Dan seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks sebuah kantor atau organisasi maupun dalam kehidupan lainnya.

Motivasi itu tampak dalam dua segi yang berbeda di satu pihak, kalau dilihat dari segi yang aktif atau dinamis, motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam usaha menggerakkan, mengarahkan daya potensi tenaga kerja agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Sedangkan dilihat dari segi pasif atau statis maka motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan potensi dan daya kerja manusia tersebut.

Dalam arti yang demikian motivasi dapat ditempatkan sebagai bagian yang fundamental dari kegiatan manajemen, sehingga segala sesuatunya dapat ditunjukkan kepada pengarahannya potensi dan daya kerja manusia dengan menimbulkan tingkat semangat dan kegairahan yang tinggi serta meningkatkan kebersamaan dalam menjalankan tugas individu maupun kelompok dalam suatu organisasi. Dalam hubungan ini pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya maka motivasi berperan sebagai pendorong kemauan dan keinginan untuk bekerja menurut ukurannya.

Memang tidak dapat disangka bahwa motivasi utama seseorang menjadi anggota organisasi atau pegawai adalah untuk dapat terpenuhinya kebutuhan pokok seperti sandang, pangan, papan kesemuanya itu tentunya dapat terpenuhi dengan pendapatan yang berbentuk uang.

Pemberian motivasi kepada pegawai akan dapat mengantisipasi kesenjangan sosial yang timbul dalam suatu organisasi kerja. Untuk itu modifikasi perilaku yang menekankan pada pendekatan yang bersifat mempengaruhi perilaku manusia harus dilakukan yang didasarkan atas pertimbangan bahwa akibat dari perilaku seseorang dalam suatu situasi tertentu akan mempengaruhi perilaku orang tersebut pada masa yang akan datang dalam situasi yang serupa.

2.1.2a Jenis –jenis Motivasi

Pada dasarnya ada dua jenis motivasi (Brantas, 2009; 123), yaitu:

1. Motivasi positif adalah suatu dorongan yang bersifat positif, Artinya jika para karyawan dapat menghasilkan prestasi di atas rata-rata. Maka karyawan tersebut diberikan insentif berupa hadiah.
2. Motivasi negatif, mendorong bawahan dengan ancaman hukuman. Artinya jika prestasinya kurang dan prestasi standar akan dikenakan hukuman. Sedangkan jika prestasinya diatas standar akan diberikan hadiah

2.1.2b Pengukuran Motivasi Kerja

Pengukuran motivasi kerja dapat diketahui dengan melakukan survey dalam bidang masalah tertentu para pegawai. Misalnya penggunaan kuesioner untuk mengetahui tentang kepuasan pegawai terhadap kompensasi yang mereka terima selama bekerja.

Robbins menyebutkan bahwa pengukuran motivasi dapat dilakukan dengan melihat beberapa aspek (Gustiyah, 2009;54) yaitu;

1. Mempunyai sifat agresif
2. Kreatif dalam pelaksanaan pekerjaan
3. Mutu pekerjaan meningkat dari hari ke hari
4. Mematuhi jam kerja
5. Tugas yang diberikan dapat dislesaikan sesuai kemampuan
6. Inisiatif kerja yang tinggi dapat mendorong prestasi kerja
7. Kesetiaan dan kejujuran
8. Terjalin hubungan kerja antara karyawan dan pimpinan

9. Tercapai tujuan perseorangan maupun organisasi

10. Menghasilkan informasi yang akurat dan tepat

Dari uraian di atas pengukuran motivasi dapat diketahui dengan melakukan *survey* dengan mengacu beberapa aspek tentang kepuasan kerja, kompensasi, pola kerja, kebijakan kantor.

Frederick Herzberg (Hasibuan, 1990:177) mengemukakan teori motivasi berdasarkan teori dua faktor yaitu faktor *higiene* dan motivator. Dia membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya.

Menurut Herzberg, faktor-faktor seperti kebijakan, administrasi perusahaan, dan gaji yang memadai dalam suatu pekerjaan akan menentramkan karyawan. Bila faktor-faktor ini tidak memadai maka orang-orang tidak akan terpuaskan (Robbins, 2001:170).

Menurut hasil penelitian Herzberg ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan (Hasibuan, 1990:176) yaitu :

1. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
2. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama pada faktor yang bersifat embel-embel saja dalam pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat dan lain-lain sejenisnya.

3. Karyawan akan kecewa bila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

1. Maintenance Factors

Adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi.

2. Motivation Factors

Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Factor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan.

Dalam kehidupan organisasi, pemahaman terhadap motivasi bagi setiap pemimpin sangat penting artinya, namun motivasi juga dirasakan sebagai sesuatu yang sulit. Hal ini dikemukakan oleh Wahjosumidjo (1994 : 173) sebagai berikut :

1. Motivasi sebagai suatu yang penting (important subject) karena peran pemimpin itu sendiri kaitannya dengan bawahan. Setiap pemimpin tidak boleh tidak harus bekerja bersama-sama dan melalui orang lain atau bawahan, untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahan.

2. Motivasi sebagai suatu yang sulit (puzzling subject), karena motivasi sendiri tidak bisa diamati dan diukur secara pasti. Dan untuk mengamati dan mengukur motivasi berarti harus mengkaji lebih jauh perilaku bawahan. Disamping itu juga disebabkan adanya teori motivasi yang berbeda satu sama lain.

Untuk memahami motivasi karyawan digunakan teori motivasi dua arah yang dikemukakan oleh Herzberg:

1. Teori yang dikembangkan oleh Herzberg berlaku mikro yaitu untuk karyawan atau pegawai pemerintahan di tempat ia bekerja saja. Sementara teori motivasi Maslow misalnya berlaku makro yaitu untuk manusia pada umumnya.
2. Teori Herzberg lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dengan performa pekerjaan. Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg tahun 1966 yang merupakan pengembangan dari teori hirarki kebutuhan menurut Maslow.

Teori Herzberg memberikan dua kontribusi penting bagi pimpinan organisasi dalam memotivasi karyawan. Pertama, teori ini lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dalam performa pekerjaan. Kedua, kerangka ini membangkitkan model aplikasi, pemerdayaan pekerjaan (Leidecker and Hall dalam Timpe, 1999 : 13).

Berdasarkan hasil penelitian terhadap akuntan dan ahli teknik Amerika Serikat dari berbagai Industri, Herzberg mengembangkan teori motivasi dua faktor (Cushway and Lodge, 1995: 138). Menurut teori ini ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu faktor pemuas (motivation factor) yang disebut juga dengan

satisfier atau intrinsic motivation dan faktor kesehatan (hygienes) yang juga disebut dissatisfier atau ekstrinsic motivation.

1. **Hygiene factors**(faktor kesehatan) adalah faktor pekerjaan yang penting untuk adanya motivasi di tempat kerja. Faktor ini tidak mengarah pada kepuasan positif untuk jangka panjang. Tetapi jika faktor-faktor ini tidak hadir, maka muncul ketidakpuasan. Faktor ini adalah faktor ekstrinsik untuk bekerja. Faktor higienis juga disebut sebagai dissatisfiers atau faktor pemeliharaan yang diperlukan untuk menghindari ketidakpuasan. *Hygiene factors* (faktor kesehatan) adalah gambaran kebutuhan fisiologis individu yang diharapkan untuk dipenuhi. *Hygiene factors* (faktor kesehatan) meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan.
2. **Motivation Factors** Menurut Herzberg, *hygiene factors* (faktor kesehatan) tidak dapat dianggap sebagai motivator. Faktor motivasi harus menghasilkan kepuasan positif. Faktor-faktor yang melekat dalam pekerjaan dan memotivasi karyawan untuk sebuah kinerja yang unggul disebut sebagai faktor pemuas. Karyawan hanya menemukan faktor-faktor intrinsik yang berharga pada *motivation factors* (faktor pemuas). Para motivator melambangkan kebutuhan psikologis yang dirasakan sebagai manfaat tambahan. Faktor motivasi dikaitkan dengan isi pekerjaan mencakup keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan.

Teori Herzberg ini melihat ada dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi yaitu faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

Jadi karyawan yang terdorong secara intrinsik akan menyenangi pekerjaan yang memungkinkannya menggunakan kreativitas dan inovasinya, bekerja dengan tingkat otonomi yang tinggi dan tidak perlu diawasi dengan ketat. Kepuasan disini tidak terutama dikaitkan dengan perolehan hal-hal yang bersifat materi. Sebaliknya, mereka yang lebih terdorong oleh faktor-faktor ekstrinsik cenderung melihat kepada apa yang diberikan oleh organisasi kepada mereka dan kinerjanya diarahkan kepada perolehan hal-hal yang diinginkannya dari organisasi (dalam Sondang, 2002 : 107).

Adapun yang merupakan faktor motivasi menurut Herzberg adalah: pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), prestasi yang diraih (*achievement*), peluang untuk maju (*advancement*), pengakuan orang lain (*ricognition*), tanggung jawab (*responsible*).

Menurut Herzberg faktor hygienis/*extrinsic factor* tidak akan mendorong minat para pegawai untuk berforma baik, akan tetapi jika faktor-faktor ini dianggap tidak dapat memuaskan dalam berbagai hal seperti gaji tidak memadai, kondisi kerja tidak menyenangkan, faktor-faktor itu dapat menjadi sumber ketidakpuasan potensial (Cushway & Lodge, 1995 : 139).

Dari teori Herzberg tersebut, uang/gaji tidak dimasukkan sebagai faktor motivasi dan ini mendapat kritikan oleh para ahli. Pekerjaan kerah biru sering kali dilakukan oleh mereka bukan karena faktor intrinsik yang mereka peroleh dari pekerjaan itu, tetapi

kerena pekerjaan itu dapat memenuhi kebutuhan dasar mereka (Cushway & Lodge, 1995 : 139)

2.1.3 Pengembangan Karir

Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Perencanaan karir (*career planning*) adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan. Dalam Dika (2011), manajemen karir (*career management*) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang.

Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di organisasi agar organisasi dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Mangkunegara, 2004). Individu yang ingin karirnya berkembang harus bekerja semaksimal mungkin, yaitu dengan menunjukkan kinerja yang baik. Sementara itu, pimpinan sebagai pihak yang memfasilitasi pengembangan karir karyawan seyogyanya dapat memberikan jalur pengembangan karir yang jelas dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan kegiatan pengembangan karir karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya peningkatan kinerja pegawai. Dalam upaya mengembangkan karir,

karyawan harus selalu memfokuskan segala daya dan kemampuan pada tujuan yang ingin dicapai. Menurut Handoko (2000:123), karir adalah “semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang”. Menurut Ruky (2003), karir merupakan sebuah pola pengalaman yang terkait dengan pekerjaan (misalnya, jabatan, tugas-tugas, keputusan-keputusan, dan inteprestasi pribadi tentang kejadian-kejadian yang berkaitan dengan pekerjaan), dan kegiatan-kegiatan selama masa kerja. Menurut Handoko (2000), pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir yang lebih baik sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan perkembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun nonmaterial, misalnya kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang bersifat nonmaterial misalnya status social, perasaan bangga dan lain sebagainya.

Tujuan pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi/perusahaan. Menurut Handoko (2000) tujuan dari pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengembangkan para karyawan
2. Untuk mengungkapkan potensi pegawai
3. Untuk mendorong pertumbuhan
4. Untuk mengurangi penimbunan

5. Untuk memuaskan kebutuhan pegawai
6. Untuk meningkatkan karir.

Dengan demikian melalui adanya pengembangan karir para karyawan didorong atau dimotivasi agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Sebab semakin efektif dan efisienya karyawan bekerja akan semakin besar kemungkinan organisasi/perusahaan mencapai tujuan bisnisnya secara maksimal.

Menurut Siagian (2002) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah sebagai berikut:

1. Prestasi kerja
2. Kebijakan organisasi
3. Pembimbing dan sponsor
4. Pendidikan
5. Kesetiaan pada organisasi
6. Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia

Untuk mengarahkan pengembangan karir agar menguntungkan perusahaan dan pegawai, maka pihak perusahaan sering mengadakan program-program pelatihan dan pengembangan bagi pegawai. Kegiatan pengembangan karir yang dijalankan tergantung pada kebutuhan dan kebijakan masing-masing perusahaan. Pada umumnya perusahaan mengaplikasikan kegiatan pengembangan karir dalam bentuk pendidikan dan pelatihan, promosi, dan mutasi.

Dimensi pengembangan karir menurut Handoko (2000) ada tiga, yaitu sebagai berikut:

1. Latar belakang pendidikan merupakan salah satu syarat untuk duduk disebuah jabatan. Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut pekerjaan guna mencapai tujuan. Indikator latar belakang pendidikan adalah jenjang pendidikan.
2. Pelatihan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik dan pada akhirnya pelatihan tersebut dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Indikator pelatihan adalah frekuensi pelatihan.
3. Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang yang dapat diukur dari masa kerja seseorang. Indikator pengalaman kerja adalah lama kerja.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara(2000), istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja (*performance*) adalah suatu tindakan yang dilakukan untuk melakukan suatu peran (Hornby, A.S.,1995), yang berarti karyawan melakukan perannya di dalam perusahaan).

Sedangkan Menurut Rivai V 2011: 14, kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (*performance appraisal*).

Sedarmayanti dalam Umar (2004:42) mengatakan bahwa ciri-ciri sumber daya manusia yang produktif adalah tampak tindakannya konstruktif, percaya diri, mempunyai rasa tanggungjawab, memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya, mempunyai pandangan jauh kedepan, dan mampu menyelesaikan persoalan. Umar (2004:21) juga menyebutkan bahwa ciri-ciri sumber daya manusia yang produktif adalah cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat, kompeten secara profesional, kreatif dan inovatif, memahami pekerjaan, belajar dengan cerdas, menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan, selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti, dianggap bernilai oleh atasannya, memiliki catatan prestasi yang baik, selalu meningkatkan diri.

Penilaian kinerja sebagai suatu proses komunikasi, dan memberikan informasi kepada organisasi tentang kinerja karyawan dengan model tiga asumsi yaitu:

1. Sikap penilai adalah tujuan yang diharapkan.
2. Penilaian kinerja sebagai interaksi sosial.
3. Penilaian kinerja dalam fungsi organisasi khususnya lebih sebagai alat bantu mengambil keputusan daripada sekedar alat ukur (Rivai V 2011.bab 1 : 4).

Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari. Kinerja karyawan perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada karyawan atas rencana karier mereka yang dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku karyawan.

Berdasarkan pemahaman di atas, terlihat bahwa kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditunjukkan oleh karyawan sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya di dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah dicapai karyawan per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karenanya perusahaan dapat mengetahui perkembangannya dengan cara melihat hasil penilaian kinerja karyawan.

Penilaian kinerja dikenal dengan istilah "*performance rating*" atau "*performance appraisal*". Menurut Munandar penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau karyawan, yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan.

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pertimbangan bahwa perlu adanya suatu sistem evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan sebagai bahan pertimbangan dalam membuat keputusan organisasional.

Kinerja karyawan dalam organisasi mengarah kepada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Menurut Mangkunegara (2000:640), kinerja adalah “hasil kerja secara kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya”. Menurut Hasibuan (2001:34) kinerja adalah “hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Secara garis besar faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor internal dan faktor eksternal, faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri pegawai, misalnya kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, pengalaman kerja, kepuasan kerja, latar belakang pendidikan dan motivasi pegawai. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor pendukung pegawai dalam bekerja yang berasal dari lingkungan, misalnya gaya kepemimpinan, pengembangan karir, lingkungan kerja, pelatihan, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja pegawai dapat optimal.

Penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan seorang tenaga kerja termasuk potensi pengembangannya (Bambang Wahyudi, 2002). Sedangkan menurut Simamora (2004), penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi

pelaksanaan kerja individu pegawai. Menurut Notoatmodjo (2003) penilaian kinerja dalam rangka pengembangan sumber daya manusia sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang ingin mendapat penghargaan dan perlakuan yang adil dari pimpinan. Dimensi yang digunakan dalam penilaian terhadap kinerja masing-masing organisasi berbeda-beda, hal ini tergantung pada pendekatan dan tujuan dari penilaian pekerjaan yang digunakan dalam organisasi tersebut. Menurut Gorda(2004), dimensi yang dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja adalah suatu standar persyaratan yang harus dipenuhi agar seorang karyawan bisa menjalankan pekerjaannya dengan baik, yang terdiri dari indikator kecermatan atau ketelitian kerja dan hasil kerja
2. Kuantitas kerja adalah jumlah hasil kerja yang dilakukan dalam suatu periode tertentu, yang terdiri dari indikator ketepatan waktu menyelesaikan tugas dan mampu bekerja cepat.
3. Tanggung jawab berarti memikul semua kewajiban dan beban pekerjaan sesuai dengan batas-batas yang ada di-*jobdescription*, yang terdiri dari indikator keberanian mengambil keputusan, tanggung jawab atas tugas yang diberikan, dan jujur dalam bekerja
4. Pemahaman tugas adalah mengerti dan paham tentang segala tugas dan pekerjaan yang dibebankan dari atasan sehingga mampu bekerja efektif sesuai pemahaman yang dimiliki. Indikator pemahaman tugas terdiri dari target

pekerjaan perhari tercapai, keberanian menyampaikan pendapat, pelaksanaan kerja sesuai ketentuan dan tujuan perusahaan

5. Kedisiplinan adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban. Kedisiplinan terdiri dari indikator mengikuti petunjuk dan kebijakan, patuh terhadap peraturan perusahaan dan ketepatan waktu hadir/pulang kerja.

2.1.5 Penelitian Sebelumnya

1. Agung Roscahyo dalam penelitiannya yang berjudul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Siti Khodijah Sidoarjo*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Teknik analisa yang digunakan adalah analisa regresi berganda. Variabel pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang meliputi otokratik, demokratik dan kendali bebas sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Hasil pengujian secara simultan dan partial menunjukkan gaya kepemimpinan yang meliputi otokratik, demokratik dan kendali bebas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Bryan Johannes Tampi dalam penelitiannya yang berjudul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk*". Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya

kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan (Studi kasus pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia Tbk. Metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan korelasi ganda dan regresi ganda. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan motivasi sebagai variable bebas dan gaya kepemimpinan sebagai variable terikat. Hasil penelitian secara simultan dengan menggunakan uji F, menunjukkan bahwa semua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Ruyatnasih Anwar dalam penelitiannya yang berjudul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Operator SPBU PT> MitraBuana Jayalestari Karawang*”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan di PT Mitrabuana Jayalestari. Metode analisa yang digunakan adalah pengujian hipotesis korelasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan ($\alpha=5\%$) terhadap Kinerja Karyawan di PT. Mitrabuana Jayalestari dengan koefisien korelasi sebesar 0,505. Sumbangan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah 25,5 persen sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.
4. Arief Bhakti Anggara, Sri Wahyu Lelly H. S., M. Syaharudin dalam penelitiannya yang berjudul “ *Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada Best finance Indonesia Kabupaten Jember*”.

Penelitian bertujuan untuk menguji pengaruh motivasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linear Berganda. Variabel yang digunakan adalah motivasi dan pengembangan karir sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

- a. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- b. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- c. Motivasi dan Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

5. Ni Made Candra Megita Atma Negaradalam penelitiannya yang berjudul “*Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pos Indonesia Kabupaten Jembrana 2014*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh parsial dan simultan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia Kabupaten Jembrana. Alat analisis yang digunakan adalah Regresi Linier Ganda. Variabel yang digunakan adalah pengembangan karir yang meliputi latar belakang pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

- a. Latar belakang pendidikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia Kabupaten Jembrana.

b. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT.Pos Indonesia Kabupaten Jembrana.

2.1.6 Matrik Variabel

No	Penulis Tahun	Judul	variabel	Teori	Metode	Hasil
1	Agung Roscahyo/ 2015	"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Siti Khodijah Sidoarjo"	Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan	Mangkunegara, P. Anwar. 2005. <i>Manajemen Sumber Daya Manusia cetakan ke-3</i> . Bandung: PT. Remaja Rosdakarya	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil pengujian secara simultan dan partial menunjukan gaya kepemimpinan yang meliputi otokratik, demokratis dan kendali bebas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Bryan Johannes Tampi/ 2014	"Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk"	Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan	Dessler, Gary. 2006. <i>Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1</i> . Jakarta : PT. Indeks	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian secara simultan dengan menggunakan uji F, menunjukkan bahwa semua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Ruyatnasih Anwar/ 2015	"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Operator SPBU PT> MitraBuana Jayalestari Karawang"	Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan	Hasibuan, Malayu. (2004). <i>Manajemen Sumber Daya Manusia</i> . Bumi Aksara, Jakarta	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan ($\alpha=5\%$) terhadap Kinerja Karyawan di PT. MitraBuana Jayalestari dengan koefisien korelasi sebesar 0,505.
4	Arief Bhakti Anggara, Sri Wahyu Lelly H. S., M. Syaharudin/ 2016	" Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada Best finance Indonesia Kabupaten Jember".	Motivasi Kerja, Pengembangan Karir, Kinerja Perusahaan	Mathis, Robert L. Jackson, John H. 2006. <i>Human Resource Management</i> . Jakarta: Salemba Empat	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi dan Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
5	NiMadeCandraMegita Atma	"Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja	Pengembangan Karir	Burlian, Muhammad.	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan

	Negara/2014	<i>Pegawai Pada PT. Pos Indonesia Kabupaten Jember</i>	(Latar Belakang Pendidikan, Pelatihan, Pengalaman Kerja), Kinerja Karyawan	2005. <i>Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Balai Karantina Ikan Polania di Medan</i> . Tesis (tidak diterbitkan). Medan: Universitas Sumatera Utara.		Latar belakang pendidikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia Kabupaten Jember. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia Kabupaten Jember
6	Ahmad Zuhrofi / 2017	<i>“Gaya kepemimpinan, motivasi terhadap kinerja karyawan”</i>	Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Pengembangan Karir	Rivai, Veithzal dan A.F.M. Basri. 2011.	Path Analisis	

2.2 Hipotesis Penelitian

Ketika kita mengajukan atau merumuskan pertanyaan penelitian, maka sebenarnya pada saat itu jawabannya sudah ada dalam pikiran. Jawaban tersebut memang masih meragukan dan bersifat sementara, akan tetapi jawaban tersebut dapat digunakan untuk mengarahkan kita untuk mencari jawaban yang sebenarnya. Pernyataan yang dirumuskan sebagai jawaban sementara terhadap pertanyaan penelitian disebut sebagai hipotesis penelitian. Hipotesis penelitian dapat juga dikatakan sebagai dugaan yang merupakan jawaban sementara terhadap masalah sebelum dibuktikan kebenarannya. Oleh karena itu kita harus melakukan sebuah percobaan untuk menguji kebenaran hipotesis yang sudah kita buat. Hipotesis pada penelitian ini antara lain:

1. Hipotesis I

1: Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

- 1: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
2. Hipotesis II
 - 2: Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
 - 2: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3. Hipotesis III
 - 3: Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
 - 3: Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan
4. Hipotesis IV

Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian *eksplanatory* dimana jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kausal. Penelitian *eksplanatory* adalah penelitian bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis guna memperkuat atau bahkan menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang sudah ada sebelumnya. Desain kausal menurut Maholtra (2009:100) adalah penelitian yang meneliti adanya hubungan yang bersifat sebab akibat dari masing-masing variabel. Penelitian kausal dilakukan untuk memperoleh fakta-fakta atau pengaruh dari masing-masing variabel.

3.2 Metode Penelitian

Metode penelitian adalah cara alamiah untuk memperoleh data dengan kegunaan dan tujuan tertentu. Pada penelitian ini tujuan yang ingin dicapai adalah untuk membuktikan hubungan kausalitas antar variabel *independent* dengan variabel *dependent*. Variabel *independent* pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan pengembangan karir. Sedangkan variabel *dependent* pada penelitian ini adalah kinerja karyawan.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2008:115) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek yang mempengaruhi karakteristik dan kuantitatif tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.

Populasi dapat didefinisikan sebagai suatu kumpulan subjek, variabel, konsep, atau fenomena. (Morrisson, 2012:109). Menurut Dante (2012:37) populasi dapat didefinisikan sebagai jumlah kasus yang memenuhi seperangkat kriteria tertentu, yang ditentukan oleh peneliti.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Shop & Drive yang ditempatkan pada bagian Departemen *Sales*. Kemudian untuk sampel yang digunakan adalah karyawan yang menempati posisi sebagai mekanik dengan penempatan di *Shop & Drive* area Jakarta. Hal ini dikarenakan jumlah karyawan di *Shop & Drive* sebagian besar menempati posisi sebagai mekanik.

3.3.2 Sampel

Penentuan sampel pada penelitian ini menggunakan Teknik Sampling *Non-Probability* dengan metode *Sampling Purposive*. Pengambilan sampel dilakukan pada mekanik di outlet *Shop & Drive* dengan berdasarkan omset penjualannya, yaitu:

1. Shop & Drive dengan penjualan < 150 juta per bulan
2. Shop & Drive dengan penjualan = 200 juta per bulan
3. Shop & Drive dengan penjualan > 300 juta per bulan

Kemudian dari masing-masing kategori sampling diambil 30 responden. Sehingga total sampel pada penelitian ini adalah 90 responden.

3.4 Obyek Penelitian

Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap peningkatan kinerja karyawan pada retail otomotif *Shop & Drive* di Jakarta, merupakan obyek suatu permasalahan yang dijadikan sebagai topik penulisan untuk menyusun suatu laporan penelitian dan memperoleh data-data yang terkait. Pada penelitian ini akan menggunakan variabel independent dan dependent yang diteliti.

3.5 Unit Analisis

Unit analisis suatu penelitian dapat berupa individu, kelompok, organisasi, benda, wilayah, dan waktu tertentu sesuai dengan fokus permasalahannya. Pada penelitian ini, unit analisis yang akan diteliti yaitu *Shop & Drive* yang berada di wilayah Jakarta. Karena sebagian besar *Shop & Drive* berlokasi di wilayah Jakarta.

3.6 Metode Pengumpulan dan Sumber Data

3.6.1 Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung. Dalam teknik pengumpulan data ada dua hal penting yang harus diperhatikan yaitu metode dan instrumen penelitian. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi

Observasi yang dilakukan adalah observasi partisipasi pasif dimana peneliti datang ke tempat kegiatan karyawan yang diamati, tapi tidak terlibat dalam kegiatan itu (Sugiyono, 2008:66).

2. Kuesioner

Daftar pertanyaan merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menyusun pertanyaan-pertanyaan dengan jawaban yang telah disediakan, dan harus diisi oleh responden dengan cara memilih salah satu alternatif jawaban yang tersedia.

3. Studi Literatur

Data diperoleh dengan cara mempelajari dan mengaitkan literatur yang berhubungan dengan permasalahan yang dihadapi. Langkah ini dipakai sebagai landasan teoritis dan pedoman dalam menganalisa masalah.

3.6.2 Sumber Data

Sumber data jika dilihat dari cara memperolehnya terbagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung (dari tangan pertama). Data yang diperoleh dari responden melalui kuesioner, kelompok fokus, dan panel, atau juga data hasil wawancara peneliti dengan narasumber.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah ada. Data sekunder merupakan catatan atau dokumentasi perusahaan berupa absensi,

gaji, laporan keuangan publikasi perusahaan, laporan pemerintah, data yang diperoleh dari majalah, dan lain sebagainya.

3.7 Definisi dan Operasionalisasi Konsep

Menurut M.Nazir (2003:123), variabel adalah konsep yang mempunyai bermacam-macam nilai. Operasional variabel dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh pengukuran.

Tabel 3.1 Operasional Variabel

	Konseptual Variabel	Dimensi	Indikator
Gaya Kepemimpinan (X1)	Peran kepemimpinan baik secara formal ataupun informal untuk mencapai tujuan organisasi. (Luthans, Fred, 2006)	Direktif	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan pedoman • Memberikan penghargaan • Memberikan sanksi
		Suportif	<ul style="list-style-type: none"> • Memperhatikan kesejahteraan karyawan
		Partisipatif	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu mengambil keputusan yang tepat • Mampu memberikan informasi yang jelas
		Berorientasi pada prestasi	<ul style="list-style-type: none"> • Menetapkan tujuan yang akan dicapai
Motivasi Kerja (X2)	Ada dua bentuk motivasi, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik untuk melaksanakan pekerjaan secara maksimal (Nawawi, 2000)	Intrinsik	<ul style="list-style-type: none"> • Kebutuhan psikologis terpenuhi • Mendapatkan kenyamanan dalam bekerja
		Ekstrinsik	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapatkan kebutuhan sosial • Karyawan mendapatkan insentif sesuai target • Kebutuhan akan

			penghargaan
Pengembangan Karir (X3)	Aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di organisasi agar organisasi dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Mangkunegara, 2004).	Pengembangan Karir	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan mendapatkan pelatihan secara berkala. • Mendapatkan penambahan pengetahuan produk terbaru • Memperoleh peningkatan keterampilan dan pengetahuan teknis
		Jenjang Karir	<ul style="list-style-type: none"> • Promosi jabatan • Peningkatan dan penempatan jabatan • Manajemen karir
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (<i>performance appraisal</i>).Rivai,2011	Standar Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Bekerja sesuai dengan <i>job description</i> • Mengikuti SOP (<i>Standard Operational Prosedur</i>)
		Target	<ul style="list-style-type: none"> • Mencapai target yang sudah ditentukan • Berorientasi pada kepuasan pelanggan

3.8 Validitas dan Reliabelitas

3.8.1 Uji Validitas

Merupakan uji statistik yang digunakan untuk menentukan seberapa valid suatu item pertanyaan mengukur variabel yang diteliti. Suatu kuesioner dinyatakan valid apabila nilai r yang diperoleh dari hasil perhitungan lebih besar dari pada nilai r table dengan taraf signifikan 5 %

Pada penelitian ini uji validitas dilakukan pada 30 data hasil kuesioner dengan jumlah instrumen pertanyaan sebanyak 21. Berikut adalah tabel hasil uji validitas yang sudah dilakukan:

Tabel 3.1 Correlations Masing-masing Varaibel Terhadap Total

Variabel	Correlation	Sign. Value	Keterangan
Gaya Kepemimpinan			
	0.482	0.007	Valid
1. Memberikan pedoman	0.475	0.008	Valid
2. Memberikan penghargaan	0.446	0.014	Valid
3. Memberikan sanksi			
4. Mampu mengambil keputusan yang tepat	0.713	0.000	Valid
5. Mampu memberikan informasi yang jelas	0.347	0.061	Tidak Valid
6. Menetapkan tujuan yang akan dicapai	0.636	0.000	Valid
Motivasi Kerja			
	0.490	0.006	Valid
1. Kebutuhan psikologis terpenuhi	0.656	0.000	Valid
2. Mendapatkan kenyamanan dalam bekerja	0.594	0.001	Valid
3. Mendapatkan kebutuhan sosial			
4. Karyawan mendapatkan insentif sesuai target	0.638	0.000	Valid
5. Kebutuhan akan penghargaan	0.398	0.029	Valid
Pengembangan Karir			

1. Karyawan mendapatkan pelatihan secara berkala 2. Mendapatkan penambahan pengetahuan produk terbaru 3. Memperoleh peningkatan keterampilan dan pengetahuan teknis 4. Mendapatkan Promosi jabatan 5. Peningkatan dan penempatan jabatan 6. Jenjang karir yang jelas	0.621	0.000	Valid
	0.745	0.000	Valid
	0.505	0.005	Valid
	0.717	0.000	Valid
	0.763	0.000	Valid
	0.688	0.000	Valid
Kinerja Karyawan 1. Bekerja sesuai dengan <i>job description</i> 2. Mengikuti SOP (<i>Standard Operational Prosedur</i>) 3. Mencapai target yang sudah ditentukan 4. Berorientasi pada kepuasan pelanggan			
	0.501	0.005	Valid
	0.567	0.001	Valid
	0.410	0.025	Valid
	0.549	0.002	Valid

Berdasarkan tabel uji validitas di atas, hampir semua instrumen pertanyaan dinyatakan valid, hal ini ditandai dengan nilai *Pearson Correlation* > r tabel (0,361). Hanya satu instrumen pertanyaan yang dinyatakan tidak valid karena nilai *Pearson Correlation* < r tabel. Untuk selanjutnya instrumen pertanyaan tersebut dihilangkan dan dilakukan uji validitas lagi dan semua dinyatakan valid. Setelah dilakukan uji validitas, berikutnya adalah melakukan uji reliabelitas seperti dijelaskan berikut ini.

3.8.2 Uji Reliabelitas

Merupakan uji statistik yang digunakan untuk mengukur keandalan kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika masing-masing pertanyaan dijawab responden secara konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu kuesioner dikatakan handal jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,700 (Edy Supriyadi, 2014). Pada penelitian ini hasil uji reliabelitas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.2 Nilai *Cronbach's Alpha* Masing-masing Indikator

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan		
1. Memberikan pedoman	0.892	Valid
2. Memberikan penghargaan	0.893	Valid
3. Memberikan sanksi	0.893	Valid
4. Mampu mengambil keputusan yang tepat	0.885	Valid
5. Menetapkan tujuan yang akan dicapai	0.887	Valid
Motivasi Kerja		

1. Kebutuhan psikologis terpenuhi	0.891	Valid
2. Mendapatkan kenyamanan dalam bekerja	0.886	Valid
3. Mendapatkan kebutuhan sosial	0.888	Valid
4. Karyawan mendapatkan insentif sesuai target	0.887	Valid
5. Kebutuhan akan penghargaan	0.895	Valid
Pengembangan Karir		
1. Karyawan mendapatkan pelatihan secara berkala	0.887	Valid
2. Mendapatkan penambahan pengetahuan produk terbaru	0.883	Valid
3. Memperoleh peningkatan keterampilan dan pengetahuan teknis	0.891	Valid
4. Mendapatkan Promosi jabatan	0.884	Valid
5. Peningkatan dan penempatan jabatan	0.882	Valid
6. Jenjang karir yang jelas	0.885	Valid
Kinerja Karyawan		
1. Bekerja sesuai dengan <i>job description</i>	0.891	Valid
2. Mengikuti SOP (<i>Standard Operational Prosedur</i>)	0.889	Valid
3. Mencapai target yang sudah ditentukan	0.894	Valid
4. Berorientasi pada kepuasan pelanggan	0.889	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah

Tabel uji reliabelitas di atas menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* di atas 0.70 berarti data masing-masing indikator variabel tersebut *reliable* (Edy Supriyadi, 2014). Sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel-variabel penelitian (konstruk) yang meliputi gaya kepemimpinan, motivasi kerja, pengembangan karir dan kinerja karyawan adalah *reliable* atau memiliki reliabelitas yang tinggi, sehingga memiliki ketepatan juga untuk dijadikan variabel (konstruk) pada suatu penelitian.

3.9 Metode Analisis Data

Alat ukur yang digunakan untuk membuktikan hubungan antar variabel adalah analisa jalur (*Path Analysis*). Berikut merupakan langkah-langkah *Path Analysis* menurut Ferdinan dalam Edy Supriyadi (2014), dimana ada tujuh langkah yang harus dilakukan untuk menyiapkan analisis jalur, yaitu:

Step 1

Step 2

Step 3

Step 4

Step 5

Step 6

Step 7

3.9.1 Pengembangan Model Teoritis

Dalam Analisa Jalur, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model

teoritis yang dikembangkan. Analisa Jalur digunakan bukan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

3.9.2 Pengembangan *Path Diagram* atau Diagram Alur

Dalam langkah kedua ini model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah *path diagram*, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk yang lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada kedua ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

3.9.3 Konversi Diagram Alur Ke Dalam Persamaan Struktural dan Model Pengukuran

Persamaan yang didapat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari:

Structural Equation atau persamaan struktural.

Dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. Rumus yang dikembangkan adalah:

Variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error

3.9.4 Memilih Matrik Input dan Estimasi Model

Pada penelitian ini matrik inputnya adalah matrik kovarian atau matrik korelasi. Hal ini dilakukan karena fokus analisa jalur bukan pada data individual, tetapi pola hubungan antar responden. Dalam hal ini ukuran sampel memegang peranan penting untuk mengestimasi kesalahan sampling. Untuk itu ukuran sampling jangan terlalu besar karena akan menjadi sangat sensitif sehingga akan sangat sulit mendapatkan ukuran *goodness of fit* yang baik, setelah model dibuat dan input data dipilih, maka dilakukan analisis model kausalitas dengan teknik estimasi yaitu teknik estimasi model yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation Method*. Teknik ini dipilih karena ukuran sampel yang dalam penelitian ini adalah kecil (100 - 200 responden)

3.9.5 Menganalisa Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem pada identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan model yang dikembangkan menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk. Disebutkan oleh Ferdinand dalam Edy Supriyadi (2014), beberapa problem identifikasi:

1. *Standard error* untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
3. Munculnya angka-angka yang aneh seperti adanya *varians error* yang negatif.

4. Munculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0,9).

3.9.6 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Disebutkan oleh Ferdinand dalam Edy Supriyadi (2014), beberapa indeks kesesuaian dan *cut of value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak diuraikan dalam tabel berikut.

Tabel 3.2 *Goodness of Fit Index* Untuk Evaluasi Model

<i>Goodness of Fit Index</i>	Keterangan	<i>Cut-off Value</i>
	<i>Absolute Fit Measures</i>	
<i>Chi-square</i>	Menguji apakah <i>covariance</i> populasi yang diestimasi sama dengan <i>covariance</i> sampel (apakah model sesuai dengan data). Bersifat sangat sensitif untuk sampel besar (diatas 200)	Diharapkan Kecil
<i>Probability</i>	Uji signifikansi terhadap perbedaan matriks <i>covariance</i> data dan matriks <i>covariance</i> yang diestimasi	> 0.05
NCP <i>Non-Centrality Parameter</i>	Dinyatakan dalam bentuk spesifikasi ulang dari <i>Chi-square</i> . Penilaian didasarkan atas perbandingan dengan model lain	Diharapkan Kecil
SNCP <i>Scaled NCP</i>	Rata-rata perbedaan setiap observasi dalam rangka perbandingan antar model	Diharapkan Kecil
GFI <i>Good of Fit Index</i>	Menghitung proporsi tertimbang varians dalam matriks sampel yang dijelaskan oleh matriks <i>covariance</i> populasi yang diestimasi (analog	0.09

	dengan dalam regresi berganda)	
RMR <i>Root Mean Square Residual</i>	Residual rata-rata antar matriks (korelasi atau kovarians) teramati dari hasil estimasi	≤ 0.05
RMSEA <i>Root Mean Square Error Approximation</i>	Mengkompensasi kelemahan <i>Chi-square</i> pada sampel besar	≤ 0.08 <i>good fit</i> $= 0.05$ <i>close fit</i>
ECVI <i>Expected Cross-validation Index</i>	Digunakan untuk membandingkan model tunggal	Diharapkan Kecil
<i>Incremental Fit Measures</i>		
TLI <i>Tucker Lewis Index</i>	Perbandingan antara model yang diuji terhadap <i>base line</i> model	> 0.95
AGFI <i>Adjusted GFI</i>	GFI yang disesuaikan terhadap DF	> 0.90
NFI <i>Normed Fit Index</i>	Digunakan untuk membandingkan model	0.90 0.80 s/d 0.90 <i>marginal fit</i>
RFI <i>Relative Fit Index</i>	Digunakan untuk membandingkan model	0.90 0.80 s/d 0.90 <i>marginal fit</i>
IFI <i>Incremental Fit Index</i>	Digunakan untuk membandingkan model	0.90 0.80 s/d 0.90 <i>marginal fit</i>
CFI <i>Comparative Fit Index</i>	Digunakan untuk membandingkan model	0.90 0.80 s/d 0.90 <i>marginal fit</i>
CMIND/DF	Kesesuaian antara data dengan model	< 2.00
<i>Parsimonious Fit Measures</i>		
PGFI <i>Parsimonious Good Fit</i>	Digunakan untuk membandingkan model	Diharapkan Besar
NCS <i>Normed Chi-square</i>	Rasio antara <i>chi-square</i> dibagi <i>degree of freedom</i>	< 5.0

PNFI <i>Parsimonious NFI</i>	Digunakan untuk membandingkan model	Diharapkan Besar
AIC <i>Akaike Information Criteria</i>	Digunakan untuk membandingkan model tunggal	Diharapkan Kecil
CAIC <i>Consistent AIC</i>	Digunakan untuk membandingkan model tunggal	Diharapkan Kecil
CN <i>Critical N</i>	Ukuran sampel yang mencukupi digunakan untuk mengestimasi kecocokan model	CN > 200

Sumber: Ferdinand, A. 2002 (Dikutip dari Edy Supriyadi:2014)

3.9.7 Interpretasi dan Modifikasi Model

Tahap akhir ini adalah melakukan interpretasi dan modifikasi bagi model-model yang tidak memenuhi syarat-syarat pengujian. Hair *et, al*, (Dalam Ferdinand, 2006) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model tersebut. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah residual lebih dari 2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu ≥ 2.58) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai *residual value* yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

4.1 Gambaran Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah dan Perkembangan PT. Astra Otoparts Tbk.

PT. Astra Otoparts Tbk, merupakan salah satu perusahaan otomotif di Indonesia dengan karyawan lebih dari 75.000 orang. Bisnis utama yang dijalankan adalah perakitan dan distribusi dari kendaraan roda empat dan roda dua, komponen otomotif, alat-alat berat (*heavy equipment*) serta *sparepart (electronic consumer product)*. Astra juga bergerak dibidang perbankan dan jasa keuangan *retail*, agrobisnis dan perkebunan/kehutanan.

PT. Astra Otoparts Tbk, adalah salah satu anak perusahaan dari PT. Astra International Tbk, yang bergerak di bidang *manufacturing* dan distribusi untuk komponen kendaraan baik roda dua maupun roda empat. Di bidang *manufacturing*, PT. Astra Otoparts Tbk. memiliki 26 anak perusahaan yang memproduksi komponen otomotif sedangkan di bidang distribusi terdapat Astra Otoparts divisi Astra Niaga yang menjadi *sole distributor* dari PT. Astra Otoparts Tbk.

Perseroan didirikan dengan nama PT Federal Adiwiraserasi dengan Akta Pendirian Perseroan Terbatas No. 50 tanggal 20 September 1991, yang dibuat di hadapan Rukmasanti Hardjasatya, S.H., Notaris di Jakarta, yang mana telah memperoleh pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dalam Surat Keputusan No. C2.1326.HT.01.01.Th.92 tanggal 11 Februari 1992 dan telah didaftarkan di Pengadilan Negeri Jakarta Utara dibawah No. 117/Leg/1992 pada tanggal 13 Maret 1992, serta telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 39 tanggal 15 Mei 1992, tambahan No. 2208.

Berdasarkan Akta Perubahan No. 246 tanggal 23 Desember 1996 yang dibuat di hadapan Rusli, S.H., Notaris pengganti dari Benny Kristianto, S.H., Notaris di Jakarta, nama Perseroan diubah menjadi PT Astra Dian Lestari. Akta Perubahan tersebut telah mendapat persetujuan Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan surat keputusan No. C2-11.432.HT.01.04.TH.96 tanggal 30 Desember 1996 dan telah didaftarkan di dalam daftar perusahaan di kantor pendaftaran kotamadya Jakarta utara dibawah No. Agenda 234/BH.09.01/V/1997 tanggal 5 Mei 1997 serta telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 81 tanggal 10 Oktober 1997, Tambahan No. 4749.

Selanjutnya, nama Perseroan diubah menjadi PT Astra Otoparts berdasarkan Akta Perubahan No. 26 tanggal 7 November 1997 yang dibuat di hadapan Benny Kristianto, S.H., Notaris di Jakarta, akta mana telah memperoleh persetujuan Menteri Kehakiman Republik Indonesia berdasarkan Surat Keputusan No. C2-12595.HT.01.04.Th.97 tanggal 4 Desember 1997 dan telah didaftarkan di dalam daftar perusahaan di kantor

pendaftaran perusahaan kotamadya Jakarta Utara dibawah no. Agenda 2241/
BH.09.01/XII/97 tanggal 29 Desember 1997.

Dengan semakin ketatnya persaingan bisnis global dan adanya “*Free Trade/Free market*” yang ditandai oleh:

1. Diberlakukannya aturan baru otomotif, Juli 1999
2. Dibukanya AFTA tahun 2002 (dimana bea masuk maks 5%)
3. Adanya kecendrungan Asia akan dijadikan sebagai “*One Market*”

4.1.2 Business Structure PT. Astra Otoparts Tbk

Struktur bisnis PT. Astra Otoparts Tbk seperti pada **Gambar 1.1** berikut:

Gambar 4.1 Struktur Bisnis PT.Astra Otoparts Tbk

(Sumber: PT. Astra Otoparts Tbk. Divisi *Retail Operation*)

4.1.3 Perkembangan *Shop & Drive*

Sebagai antisipasi hal-hal tersebut di atas, maka Pada tahun 1998 PT. Astra Otoparts Tbk mendirikan “SUPER A”, sebuah bisnis retail modern otomotif pertama di Indonesia. Pada awal berdiri, fokus bisnis ini adalah pada produk suku cadang roda empat. Seiring dengan perkembangan bisnisnya, pada tahun 2000 “SUPER A” berubah nama menjadi “*SHOP & DRIVE*” dengan konsep bisnis yang fokus pada *fast moving parts, quick service, dan related service* hingga saat ini. Konsep Bisnis ini hadir dalam 2 (dua) tipe *outlet*, yaitu *Shop & Drive* dan *Super Shop & Drive*. Keduanya sama-sama melayani penggantian oli, aki, *shock absorber*, dan lainnya. Yang membedakan adalah *Super Shop & Drive* juga melayani penggantian ban & *spooring balancing*. Saat ini *outlet Shop & Drive* berjumlah sekitar 370 *outlet*. Dalam menjalankan bisnis ini, *Shop & Drive* berlandaskan pada 5 pilar utama yaitu; *Trustworthy, Uniformity of Service, Quick & Reliable, Personalized dan Green Company*. *Shop & Drive* berkomitmen untuk senantiasa memberikan pelayanan yang terbaik untuk *customer*. Keseragaman pelayanan antara *outlet* milik sendiri dan *outlet franchise* merupakan hal yang utama, sehingga kemanapun *customer* bertransaksi, yang ditemui adalah *Shop & Drive* yang sama.

4.2 Temuan Data dan Analisis Data

4.2.1 Analisa Deskriptif

Analisa ini dilakukan untuk mendapatkan deskripsi mengenai pendapat responden penelitian ini, khususnya terkait variabel-variabel yang digunakan pada penelitian. Data yang *dien tryke* dalam SPSS berupa data ordinal yang merupakan hasil pengisian oleh responden dengan jawaban berupa skala likert 5,4,3,2 dan 1 (Sangat setuju, setuju, cukup setuju, kurang setuju dan tidak setuju). Berikut ini dijabarkan hasil analisa deskriptif dari masing-masing variabel penelitian.

1. Variabel Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai bagaimana seorang karyawan menerima, memahami, terpengaruh, dan memberikan penilaian terhadap kepemimpinan atasan. Dalam hal ini kepemimpinan diukur dari empat tipe kepemimpinan, yaitu tipe kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif, kepemimpinan yang berorientasi prestasi.

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama dengan mana tujuan organisasi dapat dicapai. Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Gitosudarmo, I.Nyoman, I. S. Op. cit., h. 127-128).

Pada variabel gaya kepemimpinan dilakukan kajian dengan menyusun enam instrumen pertanyaan yang diajukan kepada responden. Dari enam instrumen pertanyaan tersebut lima diantaranya dinyatakan valid untuk kemudian dilakukan analisa deskriptif. Hasil analisa tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.1 Hasil Analisa Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan

Kode	Indikator (Gaya Kepemimpinan)	Penilaian					
		1	2	3	4	5	Mean
GKP1	Memberikan pedoman	0	0	5.6	48.8	45.6	4.40
GKP2	Memberikan penghargaan	0	1.1	16.7	35.6	46.6	4.28
GKP3	Memberikan sanksi	0	0	25.6	41.1	33.3	4.08
GKP4	Mampu mengambil keputusan yang tepat	0	0	3.3	23.3	73.4	4.70
GKP6	Menetapkan tujuan yang akan dicapai	0	0	2.2	36.7	61.1	4.59

Berdasarkan tabel 4.1 diatas terlihat bahwa ada dua indikator dengan mean tertinggi dari variabel gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. GKP4 (Mampu mengambil keputusan yang tepat) dengan nilai mean 4.7. Nilai mean pada indikator ini menunjukkan bahwa dalam pengambilan keputusan di dalam lingkungan kerja, pemimpin di setiap toko sesuai dengan yang diharapkan karyawan, dalam hal ini adalah mekanik.
- b. GKP6 (Menetapkan tujuan yang akan dicapai) dengan nilai mean 4.59. Nilai mean ini juga menunjukkan bahwa dalam penjapaian tujuan perusahaan seperti target penjualan dan target unit pelanggan menunjukkan hasil yang cukup baik.

Selain dua mean tertinggi, terdapat juga nilai mean yang terendah yaitu pada indikator GKP3 (Memberikan sanksi) dengan mean 4.08. Hal ini berarti bahwa keputusan perusahaan atau manajemen dalam memberikan sanksi masih sangat rendah dibanding faktor yang lainnya, hal ini dikarenakan kedekatan yang secara emosional antar pegawai.

2. Variabel Motivasi Kerja

Menurut Nawawi (2000), ada dua bentuk motivasi yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja berupa kesadaran tentang makna pekerjaan yang dilaksanakan. Motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

Tabel 4.2 Hasil Analisa Deskriptif Variabel Motivasi Kerja

Kode	Indikator (Motivasi Kerja)	Penilaian					
		1	2	3	4	5	Mean
MTV1	Kebutuhan psikologis terpenuhi	0	1.2	14.4	41.1	43.3	4.27
MTV2	Mendapatkan kenyamanan dalam bekerja	1.1	0	6.7	30.0	37.8	4.52
MTV3	Mendapatkan kebutuhan sosial	0	0	11.1	40.0	48.9	4.38
MTV4	Karyawan mendapatkan insentif sesuai target	0	1.1	7.8	24.4	66.7	4.57
MTV5	Kebutuhan akan penghargaan	0	0	24.4	40.0	35.6	4.11

Berdasarkan hasil dari table 4.2 diatas terlihat ada dua indikator motivasi kerja yang bernilai tinggi :

- a. MTV 4 (karyawan mendapatkan insentif sesuai target) dengan nilai mean 4,57. Dalam motivasi kerja, hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasakan hasil dari pencapaian kerja yang maksimal dengan mendapatkan insentif sesuai target yang di tentukan oleh perusahaan.

- b. MTV2 (mendapatkan kenyamanan dalam bekerja) dengan nilai mean 4,52 dalam motivasi kerja, hasil ini menunjukkan bahwa selain insentif ada faktor kenyamanan kerja bagi karyawan di toko yang cukup didapatkan oleh karyawan.

Sedangkan untuk MTV1, 3, 5, merupakan hasil mean yang terendah dibandingkan dengan faktor yang ada, hasil ini menunjukkan bahwa faktor motivasi pada indikator ini kurang di respon oleh karyawan.

3. Variabel Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di organisasi agar organisasi dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Mangkunegara, 2004).

Menurut Handoko (2000), pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir yang lebih baik sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan perkembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun nonmaterial, misalnya kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang bersifat nonmaterial misalnya status social, perasaan bangga dan lain sebagainya.

Tabel 4.3 Hasil Analisa Deskriptif Variabel Pengembangan Karir

Kode	Indikator (Pengembangan Karir)	Penilaian					
		1	2	3	4	5	Mean
PK1	Karyawan mendapatkan pelatihan secara berkala	0	0	10	42.2	47.8	4.38
PK2	Mendapatkan penambahan pengetahuan produk terbaru	0	0	10	35.6	54.4	4.44
PK3	Memperoleh peningkatan keterampilan & pengetahuan teknis	0	0	3.3	31.1	65.6	4.62
PK4	Mendapatkan Promosi jabatan	0	0	12.2	45.6	42.2	4.30
PK5	Peningkatan dan penempatan jabatan	0	0	12.2	40.0	47.8	4.36
PK6	Jenjang karir yang jelas	0	0	5.6	34.4	60.0	4.54

Berdasarkan hasil dari table 4.3 diatas terlihat ada dua indikator pengembangan karir yang bernilai tinggi :

- c. PK 3 (memperoleh peningkatan keterampilan & pengetahuan teknis) dengan nilai mean 4,62. Dalam pengembangan karir, hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasakan kurang nya mendapatkan pelatihan yang baik dan berkelanjutan, serta pengetahuan yang mengikuti perkembangan zaman di bidang otomotif khususnya.
- d. PK 6 (jenjang karir yang jelas) dengan nilai mean 4,54 dalam pengembangan karir, hasil ini menunjukkan bahwa karyawan sangat mengharapkan jejang karir yang jelas bagi karyawan di toko mulai dari mekanik sampai kepala toko dan lanjut ke team lead sampai seterusnya.

Sedangkan untuk PK yang mempunyai nilai terendah yaitu mean 4.30 mendapatkan jabatan promosi bukan jadi pilihan indikator dalam pengembangan karir ini, dikarenakan oleh faktor je jang karir yang kurang jelas.

4. Variabel Kinerja Karyawan

Menurut Rivai V 2011: 14, kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (*performance appraisal*)

Penilaian kinerja dikenal dengan istilah "*performance rating*" atau "*performance appraisal*". Menurut Munandar penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau karyawan, yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenaga kerjaan.

Tabel 4.4 Hasil Analisa Deskriptif Variabel kinerja karyawan

Kode	Pertanyaan (Kinerja Karyawan)	Penilaian					
		1	2	3	4	5	Mean
KK1	Bekerja sesuai dengan <i>job description</i>	0	1.1	11.1	41.1	46.7	4.33
KK2	Mengikuti SOP (<i>Standard Operational Prosedur</i>)	0	0	7.8	33.3	58.9	4.51
KK3	Mencapai target yang sudah ditentukan	0	0	16.7	52.2	31.1	4.14
KK4	Berorientasi pada kepuasan pelanggan	0	0	4.4	26.7	68.9	4.64

Berdasarkan hasil dari table 4.4 diatas terlihat ada dua indikator kinerja karyawan yang bernilai tinggi :

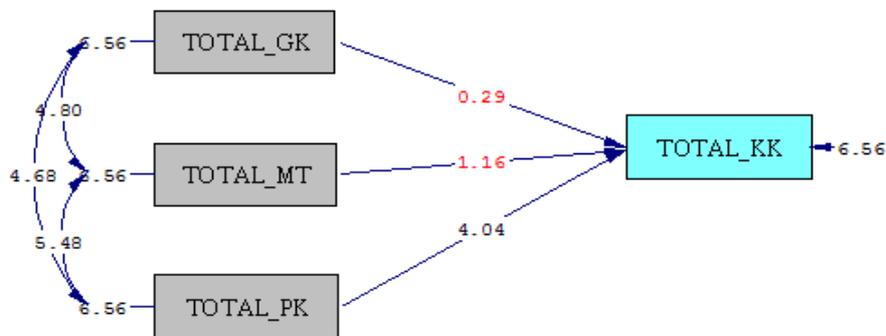
- a. KK 4 (berorientasi pada kepuasan pelanggan) dengan nilai mean 4,64. Dalam kinerja karyawan, hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasakan pentingnya kepuasan pelanggan yang dapat berpengaruh langsung terhadap perusahaan dan bisnisnya.
- b. KK 2 (mengikuti SOP) dengan nilai mean 4,51 dalam kinerja karyawan, hasil ini menunjukkan bahwa karyawan sangat memperhatikan aturan yang di tetapkan oleh perusahaan dan mengikuti aturan tersebut.

Sedangkan untuk KK yang mempunyai nilai terendah yaitu mean 4.14 yaitu mencapai target yang telah ditentukan, karyawan menilai rendah indikator ini terkait dengan jumlah target yang ditetapkan jarang tercapai.

4.2.2 Analisa Kausal

Alat analisis yang digunakan pada penelitian yaitu analisa jalur. Hasil pengolahan data menggunakan analisa jalur yang sebelumnya sudah dilakukan pengujian *goodness of fit* model. Pengujian ini dengan melihat nilai *chi-square*, *P-Value*, *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) dan *df* yang terlihat pada gambar berikut ini.

Models: Structural Model Estimates: T-values



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Gambar 4.2 Full Model Analisa Jalur T-values

Keterangan:

GK = Gaya Kepemimpinan

MT = Motivasi Kerja

PK = Pengembangan Karir

KK = Kinerja Karyawan

Berdasarkan dari hasil model *path diagram* seperti gambar 4.2 diatas, nilai *chi-square* menunjukkan angka 0.00. Ini berarti bahwa model sudah *fit* karena tidak ada perbedaan antara *covariance* populasi yang diestimasi dengan *covariance* sampel (model sesuai dengan data). Kemudian nilai *P-Value* dari model di atas adalah 1 (satu) yang menunjukkan bahwa model sudah baik. Karena tingkat signifikansi yang direkomendasikan adalah nilai probabilitas $> 0,05$. Selanjutnya nilai *Root Mean Square*

Error of Approximation (RMSEA) dari *path diagram* diatas juga menunjukkan nilai sama dengan nol. Nilai RMSEA $\leq 0,08$ mengindikasikan *goodness of fit* model baik. Nilai df sama dengan nol juga membuktikan bahwa antara data dan model terjadi kesesuaian (nilai $df < 2.00$).

Setelah dilakukan pengujian data selanjutnya adalah melakukan analisis kausal antar variabel terkait. Hubungan kausalitas ini diperoleh dengan membandingkan antara nilai T-hitung dengan nilai T-tabel. Pada penelitian ini diajukan empat hipotesis yang sudah diuji hubungannya. Berikut ini diuraikan hubungan kausalitas antar variabel pada penelitian ini.

4.2.1 **Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan menurut manajemen terbagi menjadi empat diantaranya adalah *Partisipative*. Pada tipe ini pemimpin dan bawahan secara bersama-sama menentukan tujuan. Pemimpin memperhatikan masukan-masukan bawahan dalam mengambil keputusan. Tipe ini menciptakan hubungan kerja penuh persahabatan dan saling percaya. Tipe partisipative dinilai paling efektif untuk mendorong perkembangan dan produktivitas. (Sriwidodo, U, 2006),

Hipotesis yang pertama mengatakan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Pada gambar 4.2 menunjukkan bahwa hubungan kausalitas antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan tidak signifikan. Hal ini terlihat dari nilai *T-value* (T-hitung) sebesar 0.29, lebih kecil dari T-tabel (1.96) pada tingkat kepercayaan 95%. Artinya, tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan dengan kinerja

karyawan pada *retail* komponen otomotif *Shop & Drive*. Maka hipotesis (H_a) pada penelitian ini yang menyatakan adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ditolak, dan H_0 diterima.

Dari hasil penelitian dan berdasarkan teori yang sudah ada terdahulu maka antara hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh, hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti gaya kepemimpinan yang absolute, diktator, otoriter, tanpa memberikan kesempatan terhadap karyawan untuk memberikan masukan.

4.2.2 Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Pada dasarnya ada dua jenis motivasi (Brantas,2009; 123), yaitu: Motivasi Positif dan Negatif. Motivasi positif adalah suatu dorongan yang bersifat positif, Artinya jika para karyawan dapat menghasilkan prestasi di atas rata-rata. Maka karyawan tersebut diberikan insentif berupa hadiah. Dan motivasi negatif, mendorong bawahan dengan ancaman hukuman. Artinya jika prestasinya kurang dan prestasi standar akan dikenakan hukuman. Sedangkan jika prestasinya di atas standar akan diberikan hadiah.

Hipotesis yang kedua adalah menguji hubungan kausalitas antara motivasi dengan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengolahan data yang terlihat pada gambar 4.2, nilai *T-value* antara variabel inovasi dengan variabel keunggulan bersaing menunjukkan angka 1.16. Pada tingkat kepercayaan 95%, nilai tersebut lebih kecil dibandingkan dengan nilai *T-tabel* (1.96). Artinya bahwa, motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di *retail* komponen otomotif *Shop & Drive*. Maka pada penelitian ini

tidak menerima hipotesis yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Atau dengan kata lain, penelitian ini menolak H_a dan menerima H_o .

Dari hasil penelitian antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan melihat dari teori yang ada, maka kenyataan yang didapat adalah adanya motivasi yang bersifat positif dan negative yang dapat mempengaruhi di perusahaan tersebut, dari hasil penelitian ini kurang berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena masih ada faktor indikator yang lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

4.2.3 Pengembangan Karir dengan Kinerja Karyawan

Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di organisasi agar organisasi dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Mangkunegara, 2004). Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan. Dalam Dika (2011). pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir yang lebih baik sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan perkembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun nonmaterial, misalnya kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang bersifat nonmaterial misalnya status social, perasaan bangga dan lain sebagainya (Handoko ,2000).

Pengujian hubungan kausalitas yang berikutnya adalah menguji hubungan kausal antara variabel pengembangan karir dengan variabel kinerja perusahaan. Gambar 4.2 menunjukkan nilai *T-value* sebesar 4.04 antara variabel pengembangan karir dengan variabel kinerja karyawan. Pada tingkat kepercayaan 95%, nilai tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan nilai pada *T-tabel* (1.96). Hal ini menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Semakin besar usaha yang dilakukan perusahaan terkait pengembangan karir karyawan, maka kinerja perusahaan juga akan meningkat. Maka hipotesis (*H_a*) pada penelitian ini yang menyatakan adanya hubungan antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan diterima, dan menolak *H_o*.

Dari hasil penelitian dan sumber teori yang ada, maka penelitian ini menunjukkan hasil bahwa pengembangan karir terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan pada penelitian ini.

4.2.4 Pengaruh Simultan Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir dengan Kinerja Karyawan

Hipotesis yang keempat atau yang terakhir menyebutkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir secara bersama-sama atau simultan mempengaruhi kinerja karyawan. Dari hasil pengolahan data diperoleh hasil sebagai berikut:

Structural Equations

$$\text{TOTAL_KK} = 0.074 \cdot \text{TOTAL_GK} + 0.045 \cdot \text{TOTAL_MT} + 0.31 \cdot \text{TOTAL_PK},$$

Errorvar.= 1.34 , R² = 0.41

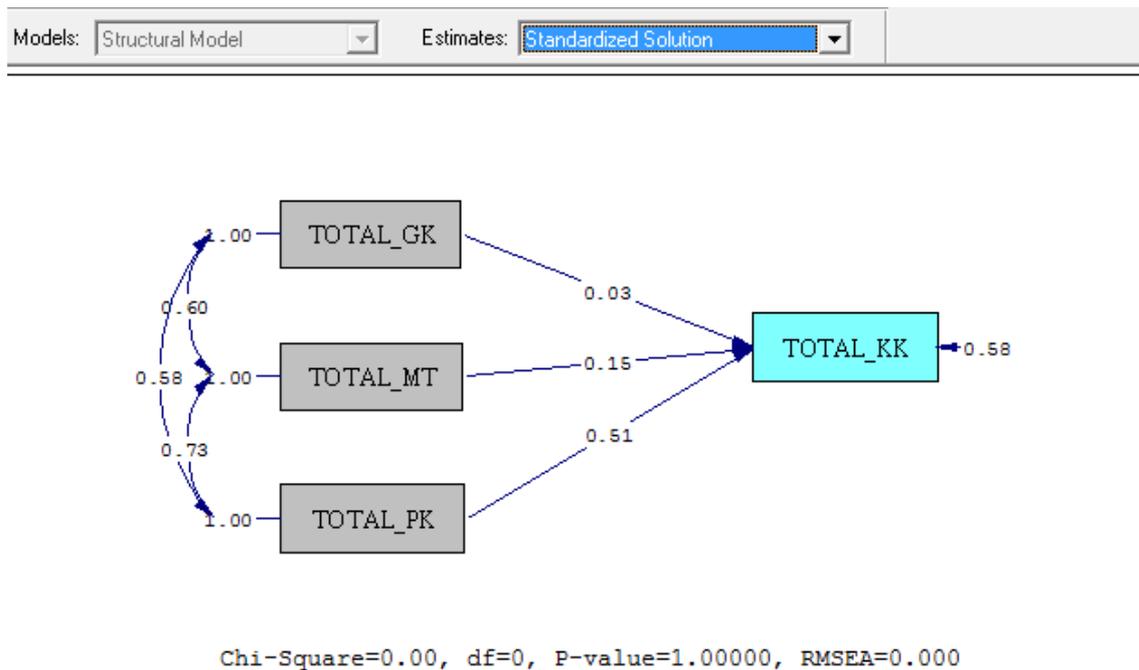
	(0.083)	(0.085)	(0.083)
(0.23)	0.90	0.53	3.76
			5.74

Pengaruh secara simultan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan pengembangan karir ditunjukkan oleh nilai R Square sebesar 0.41. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan pengembangan karir hanya berpengaruh sebesar 41% terhadap kinerja karyawan, dan sisanya sebesar 59% dipengaruhi oleh variabel selain gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan pengembangan karir.

Dari hasil penelitian tersebut hubungan secara simultan masih di bawah 50 %, hal ini disebabkan masih banyaknya faktor faktor indikator yang mempengaruhi kinerja karyawan. Diantaranya gaji, fasilitas kantor, lingkungan kerja, supportive atasan, pemberian bonus, itulah beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

4.2.5 Menghitung Pengaruh Langsung

Untuk menghitung pengaruh antar variabel yang dinyatakan berhubungan bisa dilihat pada Gambar 4.3 berikut ini.



Gambar 4.3 Full Model Analisa Jalur Standardized Solution

Dari gambar di atas dapat diketahui yaitu antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan adalah 0.03, dalam penelitian ini angka tersebut yang paling kecil bila dibandingkan dengan motivasi kerja adalah 0.15, pengaruh langsung dari variabel pengembangan karir terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 0.51. artinya memang pengembangan karir cukup besar pengaruhnya terhadap kinerja dari seorang karyawan.

4.3 Rekomendasi hasil

Berdasarkan penelitian diatas maka bagi perusahaan agar mendapat hasil kinerja karyawan yang diharapkan, faktor faktor yang di teliti dapat sebagai bahan pertimbangan. Beberapa faktor tersebut dari hasil penelitian ini adalah.

1. Menurut teori situasional Gaya kepemimpinan yang efektif harus diawali dengan mendiagnosa situasi sebaik-baiknya. Diagnosa situasi berkaitan dengan kapan tuntutan iklim organisasi, harapan, kemampuan atasan dan bawahan. Teori situasional menyarankan bahwa perilaku pemimpin yang efektif harus selalu memperhatikan situasi yang dihadapi serta memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Pemimpin penganut teori situasional ini cenderung berperilaku memberi pengarahan, perintah, petunjuk yang berorientasi pada tugas. pada manajemen gaya kepemimpinan Partisipative. Pada tipe ini pemimpin dan bawahan secara bersama-sama menentukan tujuan. Pemimpin memperhatikan masukan-masukan bawahan dalam mengambil keputusan. Tipe ini menciptakan hubungan kerja penuh persahabatan dan saling percaya. Tipe partisipative dinilai paling efektif untuk mendorong perkembangan dan produktivitas, Kepemimpinan adalah suatu faktor kemanusiaan, mengikat suatu kelompok bersama dan memberi motivasi untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya. Tanpa kepemimpinan yang efektif individu-individu maupun kelompok cenderung tidak memiliki arah, tidak puas dan kurang termotivasi (Fikri. 2008). Dalam hal ini konsep dan teori digunakan dalam penelitian ini yaitu yang berhubungan dengan dimensi gaya kepemimpinan, hasil penelitian ini pada gaya kepemimpinan adalah tidak terlalu signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu sebesar 0.03, ada beberapa faktor diantaranya yaitu kepribadian, karakteristik, kebijakan dan iklim perusahaan, berdasarkan temuan diatas maka

rekomendasi hasil penelitian ini akan di arahkan agar perusahaan meningkatkan kearah yang lebih baik lagi, pemimpin harus lebih memperhatikan kebijakan sesuai dengan prosedur, dan memberikan kewenangan kepada bawahanya untuk mengambil keputusan bersama pemimpin harusnya melihat proses pekerjaan langsung agar tercipta partisipasi komunikasi bawahan dan atasan.

2. Teori Herzberg memberikan dua kontribusi penting bagi pimpinan organisasi dalam memotivasi karyawan. Pertama, teori ini lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dalam performa pekerjaan. Kedua, kerangka ini membangkitkan model aplikasi, pemerdayaan pekerjaan (Leidecker and Hall dalam Timpe, 1999 : 13). Teori ini melihat ada dua faktor yang mendorong karyawan termotivasi yaitu faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, dan faktor ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja Motivasi Kerja, Motivasi dari dalam diri pegawai dapat berasal dari kebutuhan akan uang, penghargaan kekuasaan, dan pengakuan. Motivasi dari luar dapat berasal dari keluarga, teman kerja maupun atasan. Pada garis besarnya motivasi yang diberikan bisa dibagi menjadi dua (Heidjrachman dan Husnan, 2002), Dalam hal ini konsep dan teori digunakan dalam penelitian ini yaitu yang berhubungan dengan dimensi motivasi kerja, hasil penelitian ini pada faktor motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0.15, ini lebih tinggi dari gaya kepemimpinan, namun masih kurang cukup signifikan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, maka

perusahaan disarankan untuk mendorong karyawan untuk terus meningkatkan standar kerja mereka sehingga kualitas mereka dalam bekerja menjadi lebih baik lagi, sehingga dapat memberikan solusi maupun alternative yang cepat untuk menyelesaikan masalah dalam bekerja. Kemudian kebutuhan akan penghargaan terhadap karyawan juga dinilai perlu lebih diperhatikan.

3. Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di organisasi agar organisasi dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Mangkunegara, 2004). Tujuan pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi/perusahaan. Menurut Handoko (2000), pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir yang lebih baik sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan perkembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun nonmaterial, misalnya kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang bersifat nonmaterial misalnya status social, perasaan bangga dan lain sebagainya. konsep dan teori digunakan dalam penelitian ini yaitu yang berhubungan dengan dimensi pengembangan karir, hasil dari penelitian ini untuk faktor pengembangan karir ini adalah yang paling tinggi

yaitu sebesar 0.51, hal ini diartikan bahwa pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dalam temuan penelitian ini sangat berpengaruh, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengembangan karir maka akan semakin tinggi pula hasil kinerja karyawan tersebut. maka dengan hasil tersebut perusahaan disarankan untuk dapat menciptakan sistem pengembangan karir agar kinerja karyawan sesuai dengan yang diharapkan, diantaranya adalah dengan jenjang karir yang jelas terhadap karyawan, memberikan promosi jabatan kepada karyawan, dalam penelitian ini jenjang karir karyawan yaitu mekanik dapat naik menjadi asisten kepala toko, kemudian kepala toko, kemudian team lead, asisten spv, kemudian supervisor, asisten manager area, dan seterusnya. Pengembangan karir ditingkatkan pada karyawan dengan cara memberikan kesempatan karyawan untuk berkembang dan pengembangan karir dapat dilakukan secara terus menerus untuk dapat menduduki jabatan dalam perusahaan.

4.3 Keterbatasan penelitian

Dalam hal penelitian yang dilakukan ini, peneliti menyadari bahwa tentunya masih terdapat kekurangan dan keterbatasan- keterbatasan, baik yang menyangkut Konsep, landasan teori, metodologi maupun teknis dalam melakukan pengolahan datanya.

1. Gaya kepemimpinan sebagai mana yang telah diulas dalam kajian pustaka bahwa variabel ini merupakan bagian yang sangat kompleks, adanya teori sifat, teori perilaku, teori situasional, teori atribusi, dan masih banyak lagi faktor yang lainnya. Variabel motivasi kerja didalam kajian pustakapun dibagi atas dua motivasi yaitu motivasi Ekstristik dan motivasi Instristik, sedangkan untuk pengembangan karir dalam daftar pustaka dimensinya dibagi dalam tiga hal yaitu latar belakang pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja. Kinerja karyawan terdapat tiga asumsi yaitu sikap penilaian adalah tujuan yang diharapkan, penilaian kinerja, penilaian kinerja dalam fungsi. Peneliti menyadari adanya keterbatasan terhadap pengetahuan dan pemahaman terhadap landasan teori atas variabel tersebut.
2. Secara konseptual penelitian ini dibatasi hanya 4 variabel, yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja, pengembangan karir, kinerja karyawan. Tentu saja belum sepenuhnya variabel – variabel ini memberikan gambaran kajian lengkap terhadap penelitian ini. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini hanya 90 pegawai dalam hal ini adalah mekanik.
3. Dalam penelitian ini data dikumpulkan dalam bentuk instrument yaitu kuesioner. Teknik kuesioner ini digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, pengembangan karir. Jawaban yang diberikan atas pertanyaan kuesioner tersebut dapat dipastikan dalam sebagai suatu hal yang benar benar objektif, meskipun dijelaskan bahwa pengambilan data tersebut hanya untuk penelitian.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil pengolahan data untuk menjawab rumusan masalah, maka penelitian ini menyimpulkan bahwa:

1. Gaya kepemimpinan Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Gitosudarmo, I.Nyoman, I. S. Op. cit., h. 127-128). Namun pada penelitian ini terdapat temuan hanya sebesar 0.29, melalui analisa jalur tidak berpengaruh atau signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesa I (H 1) tidak terbukti.
2. Menurut Wahjosumadjo yang dikutip dalam buku M. Manullang (2000;194) bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap kebutuhan persepsi dan kepuasan pada diri seseorang, Sedangkan menurut Hasibuan (2005:95) mendefinisikan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Pada penelitian ini ditemukan sebesar 1.16, melalui analisa jalur Motivasi kerja tidak berpengaruh atau signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesa II (H II) tidak terbukti.
3. Menurut Siagian (2002) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah prestasi kerja, kebijakan perusahaan, pembimbing dan sponsor, pendidikan dan pelatihan, kesetiaan pada perusahaan, dan hubungan antar manusia dalam hal ini karyawan. Dalam penelitian ini terdapat temuan Pengembangan karir sebesar 4.04, dalam model analisa jalur, pengembangan karir berpengaruh atau signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesa III (H III) terbukti.

4. Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh sebesar 41% terhadap kinerja karyawan. dan sisanya sebesar 59% dipengaruhi oleh variabel selain gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan pengembangan karir.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dan rekomendasi hasil tersebut diatas, maka disarankan hal – hal berikut.

1. Managemen perusahaan harus terus membina dan mempertahankan kepemimpinan dan komitmen terhadap karyawan. Untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan memberikan pelatihan tentang kepemimpinan dalam kelas training atau dalam pengetahuan secara seminar perusahaan yang terus menerus.
2. Para pemimpin perusahaan agar terus memberikan motivasi kerja kepada karyawan agar semangat kerja karywan dan tercapainya kinerja karyawan yang diharapkan oleh perusahaan. Dengan memberikan motivasi dalam bentuk internal atau pun external seperti kenaikan gaji, pemberian insentive, bonus tahunan, promosi jabatan, family day, gatering dan lain sebagainya.
3. Manageman perusahaan harus lebih memperhatikan pengembangan karir karyawannya, karena variabel inilah yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karywan dalam hasil penelitian ini. Dibuatkannya system untuk jenjang karir dan peraturan yang transparan untuk kenaikan jenjang karir kepada semua

karyawan yang layak untuk di promosikan, memberikan kesempatan karyawan yang lebih lama terlebih dahulu untuk di berikan promosi jabatan atau jenjang karir di perusahaan tersebut. Misalkan jenjang karir seorang mekanik adalah 5 tahun setelahnya berkesempatan untuk mengikuti seleksi kepala bengkel, dan seterusnya. Untuk training bagi para mekanik bisa berupa training leadership dan training kepala bengkel.

4. Karena keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian yang dilakukan peneliti, maka perlu dilakukan pengkajian secara komprehensif dan lebih mendalam terhadap kinerja karyawan dan variabel variabel lainnya. Masih ada variabel variabel lain dan faktor faktor lain yang mempengaruhi yang dapat memberikan kemanfaatan bagi perusahaan pada khususnya dan ilmu pengetahuan dalam bidang kinerja karyawan pada umumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gitosudarmo, I, Sudita, I. Nyoman. 2008. *Perilaku Keorganisasian*. BPFE-Yogyakarta
- Handoko, Hani. T. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. BPFE. Jogjakarta.

- Hasibuan, Drs. H. Malayu, S.P., 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Heidjrachman, R. dan Husnan, S. 2002. *Manajemen Personalia*. Edisi Keempat. BPFE, Yogyakarta.
- Ivancevich, John M, Konopaske, R., *Matte Organisasi Jilid 1*. Erlangga, Jakarta.
- Luthans, Fred, 2006. *Perilaku Organisasi. jilid 10*, Jogjakarta.
- Mangkunegara, A.A.A.P., 2000. *Manajemen Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mathis, R.L dan Jackson, J.H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan. Edisi Pertama. PT. Salemba Emban Patria, Jakarta
- Nawawi, Hadari. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta
- Rivai, Veithzaldan A.F.M. Basri. 2011. *Performance Appraisal Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Ruky, A. 2006. *Sumber Daya Manusia Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*. Cetakan Kedua. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju, Bandung.
- Siagian, Sondang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta.
- Sugiono.2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Supriyadi, Edy 2014.*Perangkat Lunak Statistik SPSS + AmosMengolah Data Untuk Penelitian*-Penerbit In Media.
- Umar, Husein. 2003. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.