

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN
PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP SEMNAGAT KERJA KARYAWAN
PT Berkah Trijaya Indonesia (BO PADANG)**

TESIS



**OLEH :
DILLA SELVYA REZTI
1620522093**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG 2019**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan petunjuk rahmat dan hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyusun tesis ini dengan judul **“Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan karier terhadap semangat kerja karyawan PT Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)”**. Tesis adalah syarat untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen Universitas Andalas Padang.

Dalam penulisan Tesis ini peneliti banyak mendapatkan bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak sehingga Tesis ini dapat selesai tepat pada waktunya. Untuk itu, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan terima kasih yang setulusnya kepada yang terhormat :

1. Bapak Dr. Syafrizal, SE., ME., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.
2. Bapak DR. Yuliasri, MBA selaku pembimbing I yang telah memberikan saran dan masukan untuk tesis ini.
3. Bapak Dr. Hendra Lukito, SE, MM selaku penguji I yang telah memberikan saran dan masukan untuk tesis ini.
4. Bapak Dr. Fajri Adrianto, SE, M.BUS (Adv) selaku penguji II yang telah memberikan saran dan masukan untuk tesis ini.
5. Seluruh Bapak/Ibu dosen dan Staf akademik Fakultas Ekonomi Universitas Andalas yang telah memfasilitasi penyusunan tesis ini.

6. Terimakasih peneliti ucapkan kepada Mama, Papa yang memberikan doa doa baiknya untuk peneliti, yang selalu memberikan dukungan moral dan materil, peneliti persembahkan gelar magister management ini untuk mama papa yang sangat peneliti sayangi, tak ada satu halpun yang mampu membalas jasa kedua orang tua, namun peneliti selalu akan berusaha membuat mama dan papa bangga, karna berkat doa dan dukungan yang selalu dipanjatkan dalam setiap sujud oleh kedua orang tualah peneliti bisa mencapai keinginan untuk dapat lulus Magister Management ini, teruntuk Abang Vicky Septya Rezki, kakak Nila yang selalu memberikan dukungan semangat dan doa kepada peneliti, terimakasih untuk doa baik yang terkabul ini dan adik ku Siska Fitryeni terimakasih selalu menemani peneliti selalu, semoga segera lulus kuliah.
7. Teruntuk Deon Faizul Muadzin, peneliti ucapkan terimakasih untuk selalu berada disamping peneliti dalam suka dan duka perjalanan hidup dan penulisan tesis ini, terima kasih sudah banyak membantu peneliti dalam penelitian ini sehingga peneliti bisa menyelesaikan tesis ini .
8. Kepada sahabat saya tercinta Mei larasetiati, Rani Khairani, Cichy Oktavia, Muh Dychi, Wyke yang selalu menyemangati dan mendoakan agar penulis tetap semangat mengerjakan tesis dan segera lulus dari Magister Management, terimakasih untuk kalian semoga Allah juga memberikan kalian kemudahan dalam mencapai yang di inginkan.
9. Terimakasih untuk pimpinan Berkah Trijaya Indonesia beserta jajaran staf didalamnya sudah memberikan kemudahan dan izinnya untuk meneliti

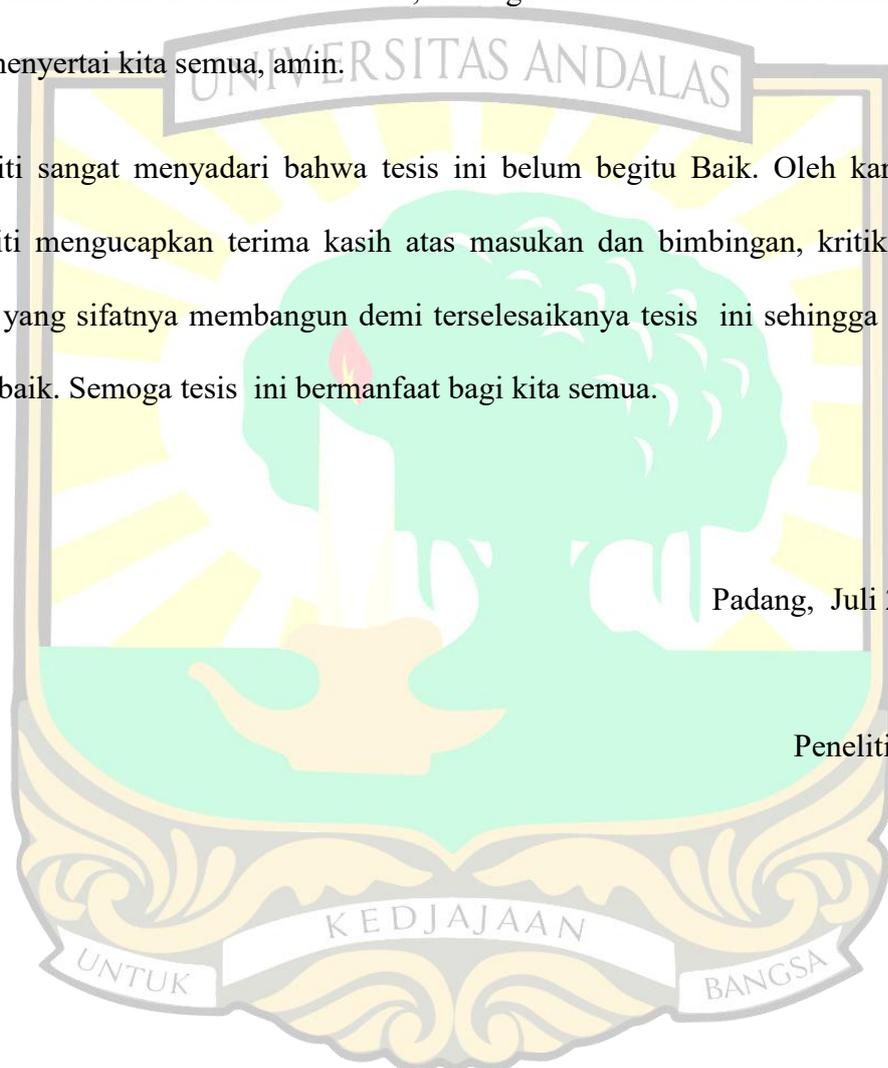
perusahaan Berkah Trijaya Indonesia dan sudah mau di repotkan dalam setiap pengambilan data oleh peneliti.

10. Serta Teman-teman Program Magister Manajemen Universitas Andalas angkatan 2017 A, untuk semua partisipasinya baik masukan, saran, dan arahan demi kebaikan tesis ini, semoga kesuksesan dan kebaikan selalu menyertai kita semua, amin.

Peneliti sangat menyadari bahwa tesis ini belum begitu Baik. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih atas masukan dan bimbingan, kritikan serta saran yang sifatnya membangun demi terselesaikannya tesis ini sehingga menjadi lebih baik. Semoga tesis ini bermanfaat bagi kita semua.

Padang, Juli 2019

Peneliti





PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ANDALAS

Pengesahan Tesis

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas
mengesahkan tesis mahasiswa dengan judul :

**PENGARUH KEPEMIMPINAN BUDAYA ORGANISASI DAN
PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP SEMANGAT KERJA
KARYAWAN PADA PT. BERKAH TRIJAYA INDONESIA (BO PADANG)**

Oleh :

DILLA SELVYA REZTI

1620522093

telah memenuhi ketentuan penulisan tesis yang ditetapkan oleh Program Studi
Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas pada :

Hari Senin, Tanggal 15 Juli 2019
Di Kampus Universitas Andalas


Dr. Yulhasri, SE, MBA
Pembimbing


Dr. Hendra Lukito, SE, MM
Ketua Penguji


Dr. Fajri Adrianto, SE, M Bus
Anggota Penguji

Padang, 15 Juli 2019
Ketua Program


Dr. Syafrizal, SE, ME



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS ANDALAS**

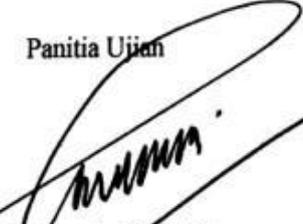
Berita Acara Ujian Tesis

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas telah menyelenggarakan Ujian Tesis untuk mendapatkan derajat kesarjanaan Strata-2 Program Studi Magister Manajemen atas nama:

Nama : Dilla Selvy Rezti
Nomor BP : 16 20522093
Konsentrasi : Manajemen SDM
Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)

Telah diuji pada
Hari Senin, 15 Juli 2019
Di Kampus Universitas Andalas

Panitia Ujian


Dr. Yulhasri, SE, MBA
Pembimbing/Penguji


Dr. Hendra Lukito, SE, MM
Ketua Penguji


Dr. Fajri Adrianto, SE, M Bus
Anggota Penguji

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan zaman yang pesat menuntut setiap perusahaan, instansi atau organisasi untuk terus maju dan mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi, terutama dalam mengelola dan meningkatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Maksudnya orang-orang yang ada dalam organisasi (perangkat organisasi) sebagai faktor penting dalam sebuah perusahaan harus mampu meningkatkan daya saing dengan kompetitor-kompetitor yang ada. Hal ini dilakukan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Untuk mewujudkan tujuan tersebut sebuah perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berbakat, berkualitas, bermotivasi tinggi, dan mau bekerjasama dalam tim untuk melaksanakan tanggung jawab yang di bebankan kepada mereka.

Sumber daya manusia mempunyai peran penting di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah di tentukan. Dalam hal ini manusia adalah semua orang yang terlibat dalam perusahaan tersebut, baik yang menduduki jabatan tinggi sebagai pimpinan ataupun yang berkedudukan sebagai bawahan dan keduanya harus bias membentuk kerjasama yang baik dan komunikasi yang aktif. Untuk menjadikan semua itu sebuah organisasi memerlukan kepemimpinan dan budaya organisasi yang mendukung untuk dapat memberikan semangat kerja yang tinggi kepada karyawannya.

Semangat kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat semangat yang berbeda-beda

sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang di rasakan dan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi semangatnya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, semangat kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab yang di berikan oleh organisasi.

Variable-variabel yang dapat dijadikan indikasi tinggi atau rendahnya semangat kerja adalah produktifitas kerja karyawan, absensi atau tingkat kemangkiran karyawan, tingkat keluar masuk karyawan (*turn over*). Apabila indikasi menurunnya semangat kerja karyawan tersebut muncul ke permukaan, maka hendaknya segera ditangani supaya tidak merugikan perusahaan.

Diantara faktor penting yang mempengaruhi semangat kerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Kepemimpinan menurut (Robbins, 2013) adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Peran seorang pemimpin dalam sebuah entitas atau organisasi sangat diperlukan dalam rangka mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, jika tidak ada kepemimpinan yang baik, maka tujuan organisasi pun akan sulit dicapai. Pemimpin adalah seseorang yang dapat menimbulkan motivasi, partisipasi dan semangat kerja karyawan yang lebih baik. Jika seorang pemimpin menginginkan adanya motivasi dan partisipasi semangat kerja yang tinggi dari karyawan, maka dibutuhkan suatu kemampuan dalam memahami situasi dan kondisi organisasi, dan untuk selanjutnya menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan

organisasi tersebut. Selain itu, perlu dipahami bahwa seorang pemimpin pasti mempunyai karakteristik tertentu yang membedakannya dengan orang lain. Karakteristik inilah yang akan sedikit banyak mempengaruhi perilaku dan gaya kepemimpinannya.

Selain itu, sebuah organisasi memerlukan budaya organisasi yang mendukung semangat kerja karyawan. Kultur organisasi atau budaya organisasi yang kuat akan lebih mempengaruhi karyawan dari pada kultur yang lemah. Jika kulturenya kuat dan mendorong standar etika yang tinggi, ia pasti akan berpengaruh kuat dan positive terhadap perilaku karyawan. Maka dari itu budaya perusahaan perlu di pertahankan kelangsungan hidup. Ketika suatu budaya sudah terbentuk, di butuhkan praktik-praktik di dalam organisasi yang berfungsi memeliharanya dengan cara membuat karyawan memiliki pengalaman yang sama. (Robbins, 2011).

Budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya organisasi atau *corporate culture* sering di artikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan di patuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi tersebut merasa berbeda dengan organisasi lain, (Waridin & Masrukhin, 2013).

Oleh karena itu, suatu organisasi harus memperhatikan semangat karyawannya dengan baik. Solusi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan adalah dengan pengembangan karir karyawan. Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam

rangka mencapai tujuan karir yang diinginkan. Maka dari itu, organisasi hendaknya memperhatikan keinginan karyawan dalam mencapai tujuan karir mereka, yaitu menduduki jabatan setinggi mungkin sesuai dengan kemampuannya.

Pengembangan karir dapat dilakukan apabila karyawan tersebut pantas untuk mendapatkan pengembangan karir tersebut yaitu apabila karyawan memang selalu rajin dalam bekerja, mempunyai loyalitas yang tinggi dan bertanggung jawab dalam bekerja. Karena bilamana seseorang melihat bahwa tujuan kariernya tidak dapat dicapai di organisasi tersebut, orang tersebut mungkin tidak akan mempunyai semangat kerja yang tinggi atau tidak termotivasi untuk bekerja atau bahkan akan meninggalkan organisasi (Marihhot Tua Efendi Harianja, 2012:219).”

Kesempatan untuk tumbuh dan meningkatkan karir bagi seorang karyawan didapat melalui salah satunya yaitu dengan mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak perusahaan. Untuk itu PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) senantiasa melakukan pengembangan karir karyawannya dengan mengadakan beberapa jenis pelatihan

Walaupun mereka telah melaksanakan pelatihan penyesuaian jabatan maupun kepangkatan masih belum sesuai dengan apa yang mereka harapkan. Oleh karena itu organisasi hendaknya mempersiapkan dan menjelaskan program pengembangan karir kepada karyawan agar memiliki kejelasan dalam menentukan karir dan menyesuaikan dengan rencana karir organisasi

sehingga karyawan lebih fokus dalam bekerja dan tujuan organisasi akan lebih mudah tercapai.

Absensi Karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)”

No	Bulan	2017				Jum	2018				Jum
		Ketidakhadiran					Ketidakhadiran				
		S	I	A	TL		S	I	A	TL	
1	Januari	12	13	5	5	35	5	8	-	17	30
2	Februari	5	10	7	15	37	10	10	8	11	39
3	Maret	1	3	4	10	18	5	2	7	4	18
4	April	-	5	5	12	22	2	5	5	10	22
5	Mei	-	-	10	30	40	-	-	-	-	-
6	Juni	6	10	5	10	31	-	-	-	-	-
7	Juli	10	9	10	15	44	-	5	5	5	15
8	Agustus	5	5	5	5	20	-	4	10	9	33
9	September	-	-	-	-	-	4	-	-	4	8
10	Oktober	5	-	10	5	20	-	5	-	10	15
11	November	-	2	5	-	7	10	8	5	5	28
12	Desembar	-	5	8	10	23	5	-	-	10	15

Sumber: PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)

Dari tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa terdapat kenaikan dan penurunan jumlah kehadiran karyawan. Kehadiran ini dinilai masih cukup tinggi dan belum sesuai dengan target kehadiran yang ditentukan oleh organisasi. Hal ini dikarenakan tingkat disiplin karyawan yang rendah sehingga mengakibatkan adanya tugas yang tidak dapat terselesaikan tepat waktu. Semangat kerja yang rendah akan mengakibatkan karyawan menjadi tidak nyaman dalam bekerja sehingga akan mengakibatkan turunnya produktivitas karyawan. Penurunan produktivitas ini dapat mengakibatkan target penyelesaian pekerjaannya tidak tercapai sehingga dapat merugikan dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Maka dari itu, semangat kerja karyawan perlu ditingkatkan agar produktivitas yang dihasilkan juga maksimal.

Tingkat produktivitas karyawan yang rendah dapat dilihat dari kinerja. Rendahnya kinerja merupakan gambaran dari rendahnya semangat

kerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari rekapitulasi keluar masuknya karyawan. Dalam penilaian kinerja tersebut, masih ada beberapa karyawan yang kinerjanya belum maksimal, seperti yang terlihat dari tabel berikut:

Data Turnover Karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan yang Masuk	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Turnover rate
2014	50	5	7	52	9.62%
2015	52	3	8	57	5.31%
2016	57	6	10	61	9.84%
2017	61	8	10	63	12.71%
2018	63	9	14	68	13.31%

Sumber: PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa *turnover* pada PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) terjadi keberlanjutan dan cenderung mengalami peningkatan pada tahun 2014 sampai dengan 2018. Sebagian karyawan yang keluar adalah karyawan tetap yang sudah memiliki masa kerja selama kurang lebih 10 tahun. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak HRD diperoleh beberapa alasan karyawan keluar dari perusahaan, yaitu karyawan diterima kerja di perusahaan yang lain, karyawan merasa tidak ada penghargaan yang diberikan kepadanya, dan karir yang dirasakan tidak berkembang. Selain itu adanya keluhan dari karyawan mengenai hubungan rekan kerja yang kurang mendukung dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut Mangkunegara 2012 bahwa kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* karyawan yang rendah, sedangkan karyawan-karyawan yang kurang puas biasanya *turnover*nya lebih tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya masalah mengenai kepuasan kerja karyawan pada PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang). Dari beberapa alasan penyebab tersebut diduga faktor

pengembangan karir dan semangat kerja karyawan memegang peranan penting yang cukup signifikan.

Untuk memahami pengembangan karir dalam suatu organisasi dibutuhkan dua proses utama, yaitu: Perencanaan karier bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri. Ini merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang untuk menjadi lebih tahu akan ketrampilannya sendiri, kepentingan, nilai, peluang, hambatan pilihan, dan akibat-akibatnya. Proses ini mencakup upaya mengidentifikasi sasaran dan tujuan yang terkait dengan karir, dan penetapan rencana guna mewujudkan tujuan tersebut. Dan yang kedua manajemen karir Proses ini menunjuk kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan karirnya. Proses ini lebih merupakan usaha formal, terorganisir, dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi. Jadi lebih merupakan suatu mekanisme untuk mewujudkan kebutuhan sumber daya manusia masa kini dan masa yang akan datang.

PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) yang berlokasi di Jl. Dr Soetomo No 48 Simpang Haru Padang yang bergerak pada bidang distribusi. Timbulnya permasalahan pada semangat kerja karyawan pada PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) dikarenakan sebelumnya perusahaan dipimpin dengan gaya kepemimpinan yang bersifat tidak ada rasa keterlibatan serta semangat rendah dan budaya organisasi yang kurang memacu semangat kerja karyawan. Sehingga semangat kerja karyawan sangatlah rendah dan potensi untuk melakukan manipulasi baik data maupun keuangan sangat

besar. Rendahnya semangat kerja menyebabkan alur yang tidak jelas, rasa segan dan rasa menghormati sesama sangatlah minim dan munculah karyawan yang mencoba untuk bersikap tidak sportif (suka mengambil muka kepada pimpinan). Oleh karena itu perusahaan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) mencoba merombak kembali dengan mendatangkan konsultan untuk berbenah dalam gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Semangat kerja karyawan menjadi perhatian khusus bagi perusahaan yang akan berpengaruh pada produktivitas perusahaan. Pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada perusahaannya jika dalam bekerja memiliki semangat kerja sesuai dengan apa yang diinginkannya. Oleh karena itu dibutuhkan budaya organisasi dan peranan gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan kembali semangat kerja pada karyawan. Berdasarkan uraian fenomena masalah yang telah diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam bentuk skripsi dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Pengembangan Karier terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalah yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan di PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)?

2. Bagaimana pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap semangat kerja karyawan di PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)?
3. Bagaimana pengaruh positif dan signifikan Pengembangan Karier terhadap semangat kerja karyawan di PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)?
4. Bagaimana pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan Pengembangan Karier terhadap semangat kerja karyawan di PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap semangat kerja pada PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh pengembangan karier terhadap semangat kerja pada PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)
4. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan karier secara simultan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini dapat di jadikan sebagai saran informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap peningkatan semangat kerja karyawan dalam perusahaan

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini di harapkan dapat di bangun suatu model yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan antara lain:

a. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan masukan atau informasi tambahan bagi perusahaan dan pihak pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan dan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk menetapkan kebijakan perusahaan tentang kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap semangat kerja karyawan

b. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini di harapkan dapat menjadi sebuah referensi untuk penelitian selanjutnya yang lebih mendalam khususnya dalam gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

2.5 Sistematika Penulisan

Dalam pembahasan rencana penelitian ini, penulis menguraikan keseluruhan isi proposal penelitian tesis atau tugas akhir ini secara ringkas yang terdiri dari beberapa bab, yakni:

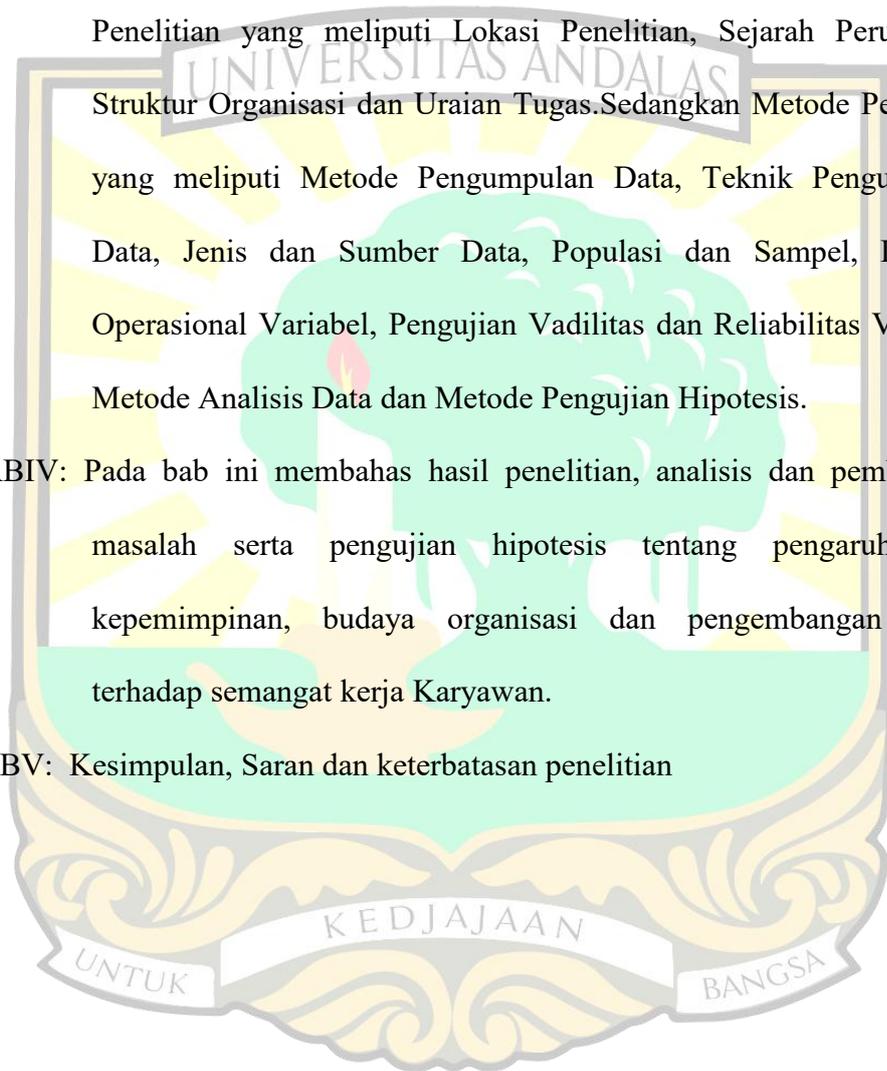
BAB I : Membahas tentang Pendahuluan yang memuat uraian Latar Belakang Masalah, Perumusan Masalah, Tujuan dan Manfaat Penelitian, Sistematika Pembahasan, Time Schedule dan Biaya Penelitian.

BABII: Membahas tentang Tinjauan Pustaka yang digunakan dalam pembahasan teori yang menyangkut tentang gaya kepemimpinan, budaya organisasi, pengembangan karier dan semangat kerja karyawan Penelitian Terdahulu, KerangkaKonseptual, Hipotesis.

BABIII:Membahas tentang Gambaran Umum Objek Penelitian serta Metode Penelitian yang meliputi Lokasi Penelitian, Sejarah Perusahaan, Struktur Organisasi dan Uraian Tugas.Sedangkan Metode Penelitian yang meliputi Metode Pengumpulan Data, Teknik Pengumpulan Data, Jenis dan Sumber Data, Populasi dan Sampel, Defenisi Operasional Variabel, Pengujian Vadilitas dan Reliabilitas Variabel, Metode Analisis Data dan Metode Pengujian Hipotesis.

BABIV: Pada bab ini membahas hasil penelitian, analisis dan pembahasan masalah serta pengujian hipotesis tentang pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan karier terhadap semangat kerja Karyawan.

BABV: Kesimpulan, Saran dan keterbatasan penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang penulis lakukan termasuk kepada penelitian deskriptif dan kuantitatif. Menurut Sanusi (2011) metode penelitian deskriptif yaitu dengan menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data, sedangkan penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Dari teknik penelitian ini dapat mengetahui serta menilai sejauh mana pengaruh dari variabel suatu gambaran, deskriptif dan lukisan sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat hubungan antara fenomena yang diteliti.

Pada penelitian ini terdapat dua jenis variabel yaitu variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variabel*). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah Gaya kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Pengembangan Karier (X3) sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini yaitu Semangat Kerja (Y).

3.2 Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Data Primer

Data Primer yaitu data yang berpedoman pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel kinerja untuk tujuan spesifik studi. Sumber data primer adalah responden individu, kelompok, dan dapat juga primer adalah koesioner (Uma Sekaran, 2011) yang dikumpulkan melalui pengiriman kuesioner kepada responden yaitu Karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang). Dalam penelitian ini, data primer di dapat

langsung dari responden dengan cara menyebarkan kuesioner dan wawancara langsung kepada karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang). Data primer merupakan data yang diperoleh dari objek yang kita teliti secara langsung.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang berpedoman pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Sumber data sekunder adalah catatan atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industry oleh media, situs web, internet dan seterusnya (Uma Sekaran, 2011). Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari luar objek yang diteliti, akan tetapi memiliki hubungan dengan data yang telah dikumpulkan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Data sekunder digunakan sebagai gambaran tambahan, gambaran pelengkap atau referensi dalam penelitian.

3.3 Metode Pengumpulam data

3.3.1 Observasi

Menurut Sutrisno (2015) observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Pada penelitian ini observasi dilakukan dengan mendatangi langsung lokasi penelitian kemudian mengamati dan meminta data yang berguna untuk memperoleh informasi serta gambaran tentang objek yang akan diteliti.

Observasi merupakan pengamatan lansung untuk memperoleh informasi tentang kelakuan manusia seperti terjadi dalam kenyataan yang berfungsi untuk menjajaki. Observasi adalah suatu cara pengumpulan data dengan mengadakan

pengamatan langsung terhadap suatu objek dalam satu periode tertentu dengan mengadakan pencatatan secara sistematis tentang hal-hal tertentu yang diamati.

3.3.2 Angket

Didalam pengumpulan data peneliti menggunakan Kuesioner atau Angket. Karena sebagian besar penelitian umumnya menggunakan kuesioner sebagai metode yang dipilih untuk mengumpulkan data. Angket adalah serangkaian atau daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis, kemudiann dikirim untuk diisi oleh responden. Setelah diisi, angket dikirim kembali atau dikembalikan kepetugas atau peneliti. Menurut Kartini Kartono angket adalah suatu daftar pertanyaan berupa formulir yang diajukan secara tertulis kepada sejumlah responden atau obyek penelitian dengan tujuan untuk mendapatkan jawaban dari responden secara tertulis.

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi merupakan subjek penelitian. Menurut Sugiyono (2011) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek dan subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pada PT. Berkah Trjaya Indonesia (BO Padang) tahun 2018 dengan jumlah 68 orang karyawan.

3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono, 2011 sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut dan jumlah pengambilan sampel harus mewakili jumlah populasi. Dalam melakukan penelitian ilmiah

maka tidak diharuskan semua populasi harus diteliti, karena terdapat beberapa alasan untuk peneliti mengambil sebagian dari populasi yang dijadikan sampel dalam penelitian. Pada penelitian ini penulis mengambil seluruh populasi untuk dijadikan sampel, dikarenakan jumlah populasi terlalu sedikit, maka seluruh populasi dijadikan sampel dengan metode sensus. Menurut Sugiyono (2011) merupakan teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Maka yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) yaitu sebanyak 68 orang karyawan.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator	Skala	Sumber
Semangat Kerja	Semangat kerja merupakan perwujudan dari pada moral kerja yang tinggi. Moral kerja yang tinggi merupakan semangat dan kegairahan kerja. Semangat kerja menggambarkan suatu perasaan dan menunjukkan iklim serta suasana pekerjaan. Begitu juga halnya dengan seorang pegawai semangat kerja dari seorang karyawan sangat diperlukan dalam melaksanakan tugasnya, karena baik tidaknya pekerjaan karyawan dipengaruhi	1. Rendahnya Produktivitas Kerja 2. Tingkat Absensi Yang Naik Atau Rendah 3. <i>Labour Turn Over</i> Atau Tingkat Perpindahan Yang Tinggi 4. Berkurangnya kegelisahan	1. Professionalise dalam menyelesaikan pekerjaan 2. Tidak menunda pekerjaan 3. Mempercepat pekerjaan 4. Cuti 5. Keterlambatan 6. Alfa 7. Sakit 8. Setia pada perusahaan 9. Senang bekerja didalam perusahaan 10. Kepuasan Kerja 11. Ketenangan dalam Bekerj	Likert	Nitisemito (2014)

	oleh semangat dan kegiatannya dalam bekerja, Nizar (2011)		12. Keamanan dan kenyamanan dalam bekerja 13. Hubungan kerja yang harmonis		
Gaya kepemimpinan	Gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang untuk bisa melakukan suatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu, Robbins (dalam Nizar, 2011).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan otoriter 2. Kepemimpinan Delegasi 3. Kepemimpinan Partisipatif 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan 2. Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan 3. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran. 4. Pimpinan melimpahkan wewenang lebih banyak kepada bawahan 5. Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan 6. Bawahan bebas menyampaikan saran dan pendapat 7. Wewenang pimpinan tidak mutlak 8. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan 9. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat. 	Likert	Hasibuan (2016)
Budaya Organisasi	pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesadaran Diri 2. Keagresifan 3. Kepribadian 4. Performa 5. Orientasi Tim 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya. 2. Anggota berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya. 3. Anggota menaati 	Likert	Edison (2016)

terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan dalam organisasi tersebut (chen, dalam saputra 2007)

peraturan-peraturan yang ada.

4. Anggota penuh inisiatif

5. Anggota menetapkan rencana

6. Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam pada saat pertemuan.

7. Anggota kelompok saling membantu.

8. Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat.

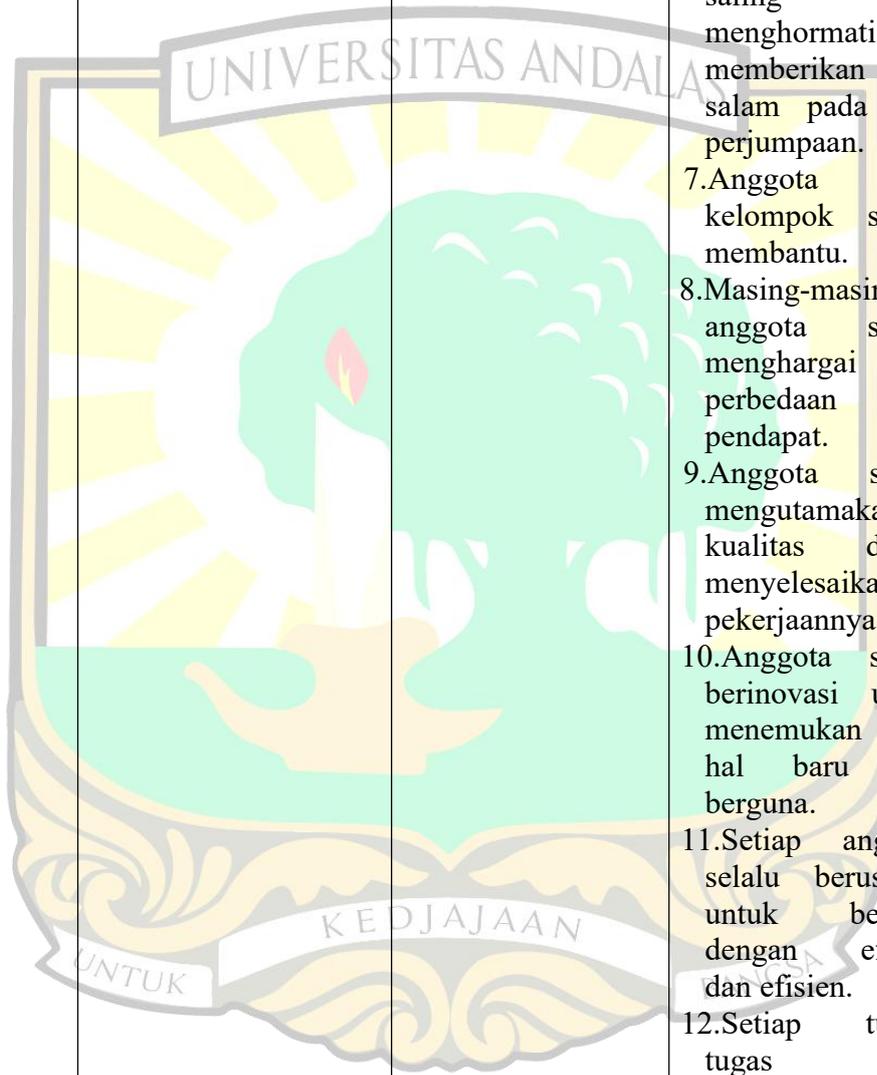
9. Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.

10. Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna.

11. Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.

12. Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan.

13. Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik.



Pengembangan Karier	Pengembangan karier adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier.	1. Perencanaan Karier 2. Manajemen Karier	1. Kesesuaian minat dan keahlian dengan pekerjaan 2. Peluang pengembangan karir di dalam perusahaan 3. Kejelasan rencana karir jangka panjang dan jangka pendek 4. Mengintegrasikan dengan perencanaan sumber daya manusia 5. Menyebarkan informasi karir 6. Publikasi lowongan pekerjaan 7. Pendidikan dan pelatihan	likert	(Fustiono Cardoso:2013)
---------------------	--	--	---	--------	-------------------------

3.6 Uji Instrumen Penelitian

3.6.1 Uji Validitas

Menurut Akbar (2016) validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu instrumen. Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang didapat dari penyebaran kuesioner. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Untuk mengukur validitas instrumen maka digunakan rumus korelasi *product moment*.

Keterangan :

r = koefisien korelasi

n = jumlah sampel

ΣX = jumlah item pertanyaan 1

ΣY = jumlah total semua item pertanyaan

Dengan mendeteksi nilai *Corrected Item Total Correlation* $\geq 0,30$ dari hasil output SPSS. Jika nilai *Corrected Item Total Correlation* yang diperoleh $\geq 0,30$ maka instrumen dapat dikatakan valid. Kriteria penilaian uji validitas adalah:

1. Apabila $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, maka item kuisisioner itu valid.
2. Apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka dapat dikatakan item kuesioner tidak valid.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sunyoto (2014), reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Pertanyaan dapat dikatakan reliabel apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila di dapat nilai dari *cronbach alpha* sebesar $> 0,60$.

Uji reliabilitas instrumen ini adalah dengan menggunakan rumus *cronbach alpha*, yaitu :

$$r_{11} = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\Sigma \sigma b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan :

r_{11} = Reliabilitas instrumen

K = Banyaknya pertanyaan atau soal

σb^2 = Jumlah varian butir

σ_1^2 = varian total

3.7 Uji Asumsi Klasik

3.7.1 Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2011), multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen (bebas). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika terjadi korelasi maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas dengan melihat nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) pada model regresi dengan menggunakan program SPSS versi 20 dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

- Jika $VIF \geq 10$, maka terdapat masalah multikolinearitas.
- Jika $VIF < 10$, maka tidak terdapat masalah multikolinearitas.

3.7.2 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2011), uji ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat grafik plot (scatterplot). Jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.7.3 Uji Normalitas

Menurut Sarjono, (2011), uji normalitas bertujuan untuk mengetahui normal atau tidaknya suatu distribusi data. Pada dasarnya uji normalitas adalah membandingkan antara data yang dimiliki dan data berdistribusi

normal yang memiliki mean dan standar deviasi yang sama. Menurut Ghozali (2014) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji statistik yang digunakan menguji normalitas adalah uji statistik non-parametrik Kolmogorov-Sminov (K-S) dengan menggunakan program SPSS dengan kriteria pengujian sebagai berikut :

- Jika $\text{sig} \geq \alpha = 0.05$ maka variabel berdistribusi normal.
- Jika $\text{sig} \leq \alpha = 0,05$ maka variabel tidak berdistribusi normal

3.8 Metode Analisis

3.8.1 Analisis Deskriptif

Analisis ini bermaksud untuk menggambarkan karakteristik masing-masing variabel penelitian. Dengan cara menyajikan data ke dalam tabel distribusi frekuensi, menghitung nilai pemusatan (dalam hal nilai rata-rata, median, modus) dan nilai dispersi (standar deviasi dan koefisien variasi) serta menginterpretasikannya. Analisis ini tidak menghubungkan-hubungkan satu variabel dengan variabel lainnya dan tidak membandingkan satu variabel dengan variabel lainnya. Analisis deskriptif digunakan untuk menjawab permasalahan pertama dalam penelitian ini. Untuk mendapatkan rata-rata skor masing-masing indikator dalam pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam kuisioner dipakai rumus berikut:

$$\text{Rata-rata skor} = \frac{(5. \text{SS}) + (4. \text{S}) + (3. \text{KS}) + (2. \text{TS}) + (1. \text{STS})}{\text{SS} + \text{S} + \text{KS} + \text{TS} + \text{STS}}$$

Dimana:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

KS = Kurang Setuju

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

Sedangkan untuk mencari tingkat pencapaian jawaban responden digunakan rumus berikut:

$$\text{TCR} = \frac{\text{Rata-rata Skor}}{5} \times 100 \%$$

Dimana: TCR = tingkat pencapaian jawaban responden

Arikunto (2014) mengemukakan kriteria jawaban responden sebagai berikut :

Tabel 3.2
Nilai TCR

Nilai TCR	Kategori
Jika TCR berkisar antara 81 – 100 %	Sangat Baik
Jika TCR berkisar antara 61 – 80.00 %	Baik
Jika TCR berkisar antara 41 – 60.00%	Cukup Baik
Jika TCR berkisar antara 21 – 40.00 %	Cukup
Jika TCR berkisar antara 0 – 20,00 %	Kurang Baik

3.8.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda dilakukan dengan menggunakan rumus dibawah ini :

$$Y = a + b1.X1 + b2.X2 + b3.X3$$

Keterangan :

X1 = Gaya Kepemimpinan

X2 = Budaya Organisasi

X3 = Pengembangan Karier

Y = Semangat Kerja

a = Konstanta

b1 = Standar koefisien regresi dari Gaya Kepemimpinan

b2 = Standar koefisien regresi dari Budaya Organisasi

b_3 = Standar koefisien regresi dari Pengembangan Karier

3.8.3. Koefisien Korelasi

Nilai koefisien korelasi bermanfaat untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih dari dua variabel. Untuk memudahkan melakukan interpretasi mengenai kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih maka digunakan kriteria sebagai berikut: (Sarwono, 2012)

1. Nilai koefisien korelasi 0,00 berarti tidak ada korelasi.
2. Nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,00 sampai dengan 0,25 berarti korelasi sangat lemah.
3. Nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,25 sampai dengan 0,50 berarti korelasi cukup.
4. Nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,50 sampai dengan 0,75 berarti korelasi kuat.
5. Nilai koefisien korelasi 1,00 berarti korelasi sempurna.

Untuk mendapatkan nilai koefisien korelasi Kualitas system informasi, kualitas pelayanan, kepuasan pengguna terhadap dampak individu gojek online Padang, maka pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program SPSS 20.

3.8.4 Koefisien Determinan

Dimana R^2 =Koefisien determinasi (KD) digunakan untuk mengidentifikasi kontribusi variabel-variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikat. Selanjutnya $R = \sqrt{R^2}$ digunakan untuk melihat korelasi antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

$$\text{Rumus : } KD = R^2$$

Dimana:

KD = Nilai Koefisien Determinasi

R = Nilai Koefisien korelasi

Hasil di analisis kuantitatif diolah dengan menggunakan SPSS versi 20

3.9 Uji Hipotesis

3.9.1 Uji Parsial (t)

Menurut Ghozali (2011), uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruhnya satu variabel penjelas atau independen secara individu dalam menerangkan variasi variabel dependen. Uji statistik t digunakan menggunakan pengaruh variabel secara parsial terhadap variabel terkait dengan menggunakan SPSS, dengan kriteria :

- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, berarti koefisien variabel adalah signifikan
- Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima, berarti koefisien variabel adalah tidak signifikan

3.9.2 Uji Simultan (F)

Menurut Ghozali (2011), uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan ke dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terkait dengan menggunakan program SPSS dengan taraf signifikan 0,05 dengan kriteria :

- Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima
- Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak



2.1 Gaya Kepemimpinan

2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins 2011, adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu. Sumber pengaruh ini bias jadi bersifat formal, seperti yang di berikan pemangku jabatan manajerial dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi.

Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam cirri ciri individual, kebiasaan,

cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin karena ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya, Tampubolon (dalam Fitria, 2016). Gaya kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. (Ardana, 2016).

Menurut Prasetyo 2011, gaya kepemimpinan merupakan bentuk perilaku yang dapat dibuat mengintegrasikan tujuan dengan tujuan individu, maka gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku seseorang yang dipergunakan untuk mempengaruhi orang lain sesuai dengan keinginannya. Menurut Miftah Thoha 2010, mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

Berdasarkan pengertian-pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang untuk bisa melakukan suatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Gaya kepemimpinan sangat di perlukan di dalam suatu perusahaan karena dengan adanya gaya kepemimpinan tersebut pimpinan bisa melakukan suatu inovasi-inovasi dan dapat mengkoordinir semua fungsi perusahaan dengan baik dan benar. Terlebih karyawan yang baik ingin mengetahui bagaimana cara mereka untuk dapat menyumbang dalam pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang manajer hendaknya dapat menciptakan integrasi tinggi dan mendorong gairah kerja karyawan itu sendiri.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

2.1.2 Jenis-jenis gaya kepemimpinan

Menurut Umam 2014, ada lima jenis gaya kepemimpinan :

- a. Gaya kepemimpinan autoratis, seorang pemimpin memiliki wewenang (*authority*) dari suatu sumber, pengetahuan, kekuatan atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum. Ia menggunakan *authority* ini sebagai pegangan atau hanya sebagai alat atau metode agar sesuatunya dapat dijalankan serta diselesaikan.
- b. Gaya kepemimpinan birokratik, kepemimpinan ini dijalankan dengan menginformasikan kepada para anggota dan bawahannya dapat bagaimana sesuatu itu harus dilaksanakan. Akan tetapi dasar-dasar dari

gaya kepemimpinan ini hampir sepenuhnya menyangkut kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, dan peraturan-peraturan yang terkandung dalam organisasi.

- c. Gaya kepemimpinan diplomatis, pada gaya ini dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin yang diplomat adalah juga seorang seniman, yang melalui seninya berusaha melakukan persuasi secara pribadi. Jadi, sekalipun ia memiliki wewenang atau kekuasaan yang jelas, ia kurang suka mempergunakan kekuasaannya itu. Ia lebih cenderung memilih cara menjual sesuatu (motivasi) kepada bawahannya dan merekamenjalankan tugas pekerjaannya dengan baik.
- d. Gaya kepemimpinan partisipatif yaitu pemimpin yang selalu mengajak secara terbuka kepada anggota atau bawahannya untuk berpartisipasi atau mengambil bagian secara aktif, baik secara luas atau dalam batas-batas tertentudalam pengambilan keputusan.
- e. Gaya kepemimpinan free lein leader. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin seakan-akan menunggang kuda yang melepaskan kedua kendali kudanya. Walaupun demikian, pemimpin dalam gaya ini bukanlah seorang pemimpin yang benar-benar memberikan kebebasan kepada anggota ataupun bawahannya untuk bekerja tanpa pengawasan sama sekali. Hal yang dilakukan pemimpin tersebut adalah menetapkan tujuan yang harus dicapai oleh anggotaatau bawahannya untuk bebas bekerjadan bertindak tanpa pengarahan atau kontrol lebih lanjut apabila mereka memintanya.

Menurut Fauzan 2010 Adapun gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

a) Gaya kepemimpinan otoriter

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

b) Gaya kepemimpinan demokratis

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

c) Gaya kepemimpinan bebas

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

2.1.3 Pendekatan Kepemimpinan

Lebih lanjut Adair dengan model ACL (*Action Centred Leadership*) mengemukakan bahwa kepemimpinan seseorang dapat didekatidengan berbagai cara, diantaranya adalah :

a. Pendekatan kualitas kepemimpinan seseorang

Dalam pendekatan ini ditekankan kepemimpinan seseorang adalah pembawa yang secara fakta memiliki kualitas kepemimpinan. Dalam pendekatan ini seorang pemimpin menyiratkan kecenderungan memiliki kualitas yang dikagumi dan diharapkan pengikutnya. Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai integritas yaitu kualitas yang membuat orang lain mempercayai. Tanpa integritas tentu kepemimpinan seseorang tidak ada artinya.

b. Pendekatan Situasional (Teori Kontingensi)

Menurut pendekatan ini kepemimpinan seseorang akan mengalami perubahan diantara dua sisi yaitu orientasi tugas dan kepekaan (hubungan antar manusia) serta berusaha memprediksi keadaan yang membuat salah satu gaya kepemimpinan lebih cocok dibanding gaya yang lain.

c. Kebutuhan Individu

Penerapan teori Maslow (2014) kebutuhan individu bermula dari pemenuhan kebutuhan fisiologis (makan, minum, sandang, tempat tinggal), kemudian meningkat ke kebutuhan keamanan (perlindungan dan stabilitas), kebutuhan sosial (perasaan memiliki dan diterima kelompok, kekeluargaan, persahabatan), kebutuhan harga diri (status, kehormatan diri, penghargaan, pengakuan, reputasi dan prestasi) dan kebutuhan aktualisasi diri (penggunaan potensi diri pertumbuhan dan pengembangan diri).

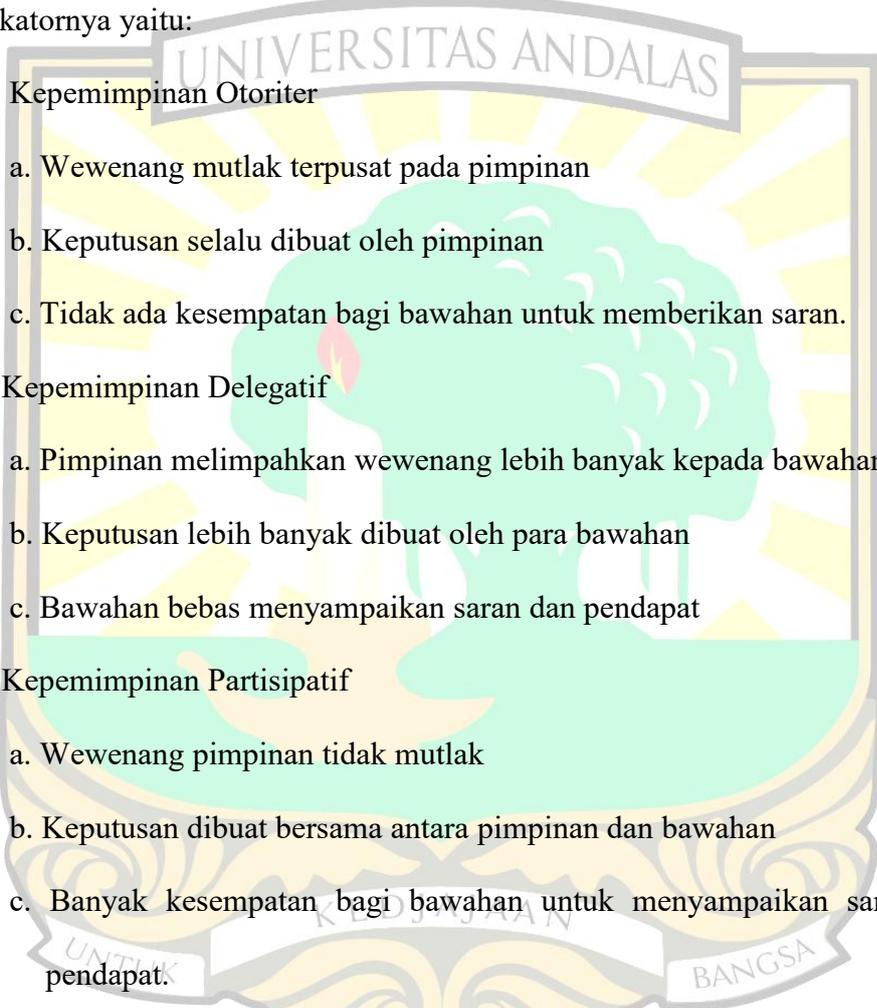
d. Fungsi Kepemimpinan dan Manajemen

Catatan fungsi kepemimpinan (perencanaan, pemrakarsaan, pengendalian, pendukung, penginformasian dan pengevaluasian) Ada yang dihubungkan dengan fungsi yang digagas Henry Fayol memastikan

tiga wilayah kebutuhan tugas,tim atau kelompok, dan individu bertemu.Teori ini kemudian menjelaskan bahwa fungsi klasik perencanaan dapat mempengaruhi kedua wilayah, baik baik maupun buruk.

2.1.4 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Hasibuan 2016 mengemukakan 3 dimensi gaya kepemimpinan dan indikatornya yaitu:

- 
1. **Kepemimpinan Otoriter**
 - a. Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan
 - b. Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan
 - c. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran.
 2. **Kepemimpinan Delegatif**
 - a. Pimpinan melimpahkan wewenang lebih banyak kepada bawahan
 - b. Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan
 - c. Bawahan bebas menyampaikan saran dan pendapat
 3. **Kepemimpinan Partisipatif**
 - a. Wewenang pimpinan tidak mutlak
 - b. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
 - c. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat.

2.1.5 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Macam-macam gaya kepemimpinan menurut Horse yang dikutip oleh H.Suwanto (2016) antara lain :

1. Gaya Kepemimpinan Direktif

Gaya kepemimpinan ini membuat bawahan agar tau apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

2. Gaya Kepemimpinan Yang Mendukung

Gaya kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan karyawan.

3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.

4. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

2.2 Budaya Organisasi

2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi di setiap perusahaan berbeda-beda. Budaya organisasi dapat mempengaruhi tingkah laku dari anggota perusahaan atau organisasi tersebut. Budaya organisasi diciptakan terus menerus di dalam perusahaan yang bersumber dari pimpinan dengan dukungan semua orang yang berada di dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Dengan demikian pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya melalui budaya organisasi

Sejumlah literatur dan hasil riset empiris telah mendokumentasikan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis terhadap kesuksesan organisasi untuk membangun kinerja organisasi dalam jangka panjang. Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap bagaimana

karyawan memandang organisasi mereka, tanggung jawab dan komitmen mereka. Pemimpin mempengaruhi bawahan mereka baik secara langsung melalui interaksi dan juga melalui budaya organisasi (Chen, 2013).

Menurut G Graham 2012 budaya organisasi adalah norma, keyakinan, sikap dan filosofi organisasi. Robbins (2012) memberikan pengertian budaya organisasi bahwa budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan dalam organisasi tersebut.

Agar budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal, maka budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan dan diperkuat bahkan diubah oleh manajemen, serta diperkenalkan kepada karyawan melalui proses sosialisasi agar nilai karyawan dan nilai organisasi dapat bersatu. Melalui sosialisasi ini karyawan diperkenalkan tentang tujuan, strategi, nilai-nilai dan standar perilaku organisasi, serta informasi yang berkaitan dengan pekerjaan (Nurtjahjani, 2011).

2.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2010) mengemukakan ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya suatu organisasi apapun bentuk organisasinya. Ketujuh karakteristik tersebut, yaitu :

- a. Inovasi dan mengambil resiko. Sejauh mana karyawan didorong agar inovatif dan Mengambil resiko.
- b. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana para karyawan dapat memperlihatkan presisi (kecermatan) analisis dan perhatian detail.
- c. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
- e. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan timbulkannya individu.
- f. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang agresif dan kompetitif bukan hanya santai-santai.
- g. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Karakteristik budaya organisasi menurut Luthans (2011) yaitu:

- 1) Peraturan-peraturan perilaku yang harus dipatuhi. Dapat dijadikan pedoman dalam hubungan antara anggota organisasi, komunikasi, terminologi, dan upacara-upacara.
- 2) Norma-norma berupa aturan-aturan tidak tertulis yang menentukan bagaimana cara bekerja.

- 3) Nilai-nilai yang dominan mengandung konsepsi yang jelas, atau keyakinan tentang hal-hal yang diinginkan atau diharapkan oleh anggota organisasi, seperti konsepsi nilai tentang kualitas, efisiensi tinggi, absensi rendah, dan sebagainya.
- 4) Filosofi berkaitan dengan kebijaksanaan organisasi, menyangkut cara memperlakukan anggota organisasi dan pihak-pihak yang berkepentingan.
- 5) Aturan-aturan yang berisi petunjuk mengenai pelaksanaan tugas-tugas dalam organisasi. Iklim organisasi menggambarkan lingkungan fisik organisasi, perilaku hubungan antar anggota, juga hubungan organisasi dengan pihak-pihak luar organisasi.

2.2.3 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Fauzan (2010) Dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta dalam melakukan integrasi internal, budaya suatu organisasi melakukan sejumlah fungsi yaitu fungsi adaptasi eksternal dan fungsi integrasi internal.

a. Fungsi adaptasi eksternal

Fungsi adaptasi eksternal dari budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Misi dan strategi, menghasilkan suatu pengertian bersama tentang misi utama, tugas pokok, fungsi, yang tampak dan tersembunyi.
- 2) Tujuan, mengembangkan konsesus tentang tujuan yang dari misi utama.

3) Cara mengembangkan konsesus tentang cara yang digunakan untuk mencapai tujuan seperti struktur organisasi, pembagian tugas, sistem imbalan dan sistem kewenangan.

4) Ukuran, mengembangkan konsesus tentang kriteria dalam mengukur seberapa baik yang dilakukan kelompok dalam pencapaian tujuan, seperti informasi sistem kepegawaian.

5) Koreksi, mengembangkan konsesus tentang perbaikan yang tepat dari strategi yang akan digunakan bila tujuan tidak tercapai.

b. Fungsi integrasi internal

Fungsi integrasi internal dari budaya organisai adalah sebagai berikut :

- 1) Bahasa bersama dan kategori konsep. Bila pegawai tidak dapat berkomunikasi dan saling memahami satu sama lain, suatu kelompok sulit untuk didefinisikan.
- 2) Batas kriteria kelompok. Adalah satu bidang yang sangat penting dari budaya adalah konsesus bersama tentang siapa yang tidak termasuk dan tidak tentang kriteria untuk menentukan keanggotaan.
- 3) Kekuasaan dan status. Setiap organisasi harus bekerja dengan susunan kekuasaan, kriteria dan aturan tentang bagaimana pegawai mendapatkan, memelihara dan kehilangan kekuasaan, konsesus dalam bidang ini penting untuk membantu pegawai mengendalikan perasaan agresif.

Ada beberapa pendapat para ahli Sembiring (2012) tentang fungsi budaya organisasi :

1. Fungsi Budaya Organisasi Menurut Robbins 2016

- a. Menetapkan tapal batas, artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri pribadi seseorang.
- d. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

2. Fungsi Budaya Organisasi menurut Adraha, 2016

- a. Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat
Identitas terbentuk dari berbagai faktor yaitu : politik, ekonomi, dan sistem sosial yang berlaku.
- b. Sebagai pengikat suatu masyarakat
Kebersamaan adalah faktor yang kuat untuk mengikat seluruh anggota masyarakat.
- c. Sebagai sumber
Budaya merupakan sumber inspirasi, kebanggaan dan sumber daya.
- d. Sebagai kekuatan penggerak
Budaya itu dinamis yang terbentuk melalui proses belajar mengajar
- e. Sebagai pola perilaku
Budaya berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial
- f. Sebagai kemampuan untuk membentuk nilai tambah

Budaya itu berhubungan dengan nilai tambah organisasi

3. Menurut Tika 2016 memilih beberapa fungsi yaitu

- a. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain
- b. Sebagai perekat bagi staf dalam suatu organisasi
- c. Mempromosikan stabilitas system sosial
- d. Sebagai mekanisme control dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku staf
- e. Sebagai integrator
- f. Membentuk perilaku bagi para staf
- g. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-maslah pokok organisasi
- h. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan
- i. Sebagai alat komunikasi

Jadi dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi merupakan sebagai batas pembeda terhadap lingkungan organisasi maupun kelompok lain dan membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya.

2.2.4 Membangun Budaya Organisasi Yang Efektif

Dalam membangun budaya organisasi yang efektif, sebuah perusahaan harus memiliki model budaya organisasi yang ideal untuk organisasi. Model

budaya organisasi yang ideal untuk organisasi adalah yang memiliki paling sedikit dua sifat berikut, yaitu :

1. Kuat (*strong*), artinya budaya perusahaan yang dibangun atau dikembangkan organisasi harus mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku (behavior) para individu pelaku organisasi (pemilik, manajemen dan karyawan) untuk menyelaraskan (*goals congruence*) antara tujuan individu dan tujuan kelompok mereka dengan tujuan organisasi.
2. Dinamis dan adaptif (*dynamic & adaptive*), artinya budaya organisasi yang akan dibangun harus fleksibel dan responsif terhadap perkembangan lingkungan internal dan eksternal organisasi seperti tuntutan dari stakeholders eksternal dan perubahan dalam lingkungan hukum, ekonomi, politik, sosial, teknologi informasi, pemanufakturan dan lainnya.

Berikut ini adalah beberapa langkah praktis yang perlu dilakukan *top management* untuk membangun kembali budaya organisasinya.

- a. Merombak gaya kepemimpinan yang otoriter, kaku dan tertutup terhadap karyawan, dengan gaya kepemimpinan yang terbuka dan transformatif.
- b. Mengajak para manager dan karyawan untuk mendialogkan secara terbuka dan jujur mengenai segala hal. Baik yang menyangkut masalah-masalah karyawan, manajemen dan organisasi.
- c. Memberikan pelatihan, pengembangan, dan sosialisasi yang memadai kepada para manager dan karyawan agar mereka dapat memahami dan mengimplementasikan visi, misi, tujuan dan sasaran dari budaya perusahaan yang baru dibangun.

- d. Mendesain kembali sistem manajemen dan sistem pengendalian organisasi yang sesuai dengan jiwa dan semangat baru budaya organisasi yang baru dibangun.

2.2.5 Dimensi dan Indikator-indikator Budaya organisasi

Dimensi mempunyai pengertian yaitu suatu batas yang mengisolir keberadaan suatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Suatu indikator tidak selalu menjelaskan keadaan secara keseluruhan tetapi kerap kali hanya memberikan petunjuk atau indikasi tentang keadaan keseluruhan tersebut sebagai suatu pendugaan. Dimensi dan indikator Budaya Organisasi diuraikan sebagai berikut menurut (Edison, 2016)

1. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layana tinggi.

- a. Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.
- b. Anggota berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
- c. Anggota menaati peraturan-peraturan yang ada.

2. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.

- a. Anggota penuh inisiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan.
- b. Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik.

3. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

- a. Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam pada saat perjumpaan.
- b. Anggota kelompok saling membantu.
- c. Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat.

4. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

- a. Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- b. Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna.
- c. Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.

5. Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para

anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

- a. Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan.
- b. Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik.

2.3 Pengembangan Karir

2.3.1 Pengertian Pengembangan Karier

Pengembangan karier sangat penting bagi suatu organisasi, karena karier merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karier meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karier tertentu. Suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seseorang pekerja harus disertai oleh suatu tujuan karier yang realistis.

Menurut Sunyoto (2012) perencanaan karier adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan kariernya. Dengan demikian seorang pegawai perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya.

Sebelumnya perlu diketahui terlebih dahulu definisi dari karir itu sendiri.

Menurut Hani Handoko (2012) pengertian karier ada tiga yakni:

- a. Karier sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau

lokasi yang lebih baik dalam atau menyalang hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.

- b. Karier sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan sistematis yang jelas kariernya.
- c. Karier sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

Sedangkan Menurut Sadili Samsudin (2013) mendefinisikan pengembangan karir adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karir (Handoko, 2012). Pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja. Sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi (Ardana, dkk, 2012).

Pengertian ini menempatkan posisi atau jabatan seseorang pekerja di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan sebagai bagian rangkaian dari posisi atau jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya. Pengertian dari Mondy (Lijan P. Sinambela (2017) berpendapat bahwa pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas untuk mempersiapkan seseorang individu pada kemajuan karir yang direncanakan. Dengan begitu pengembangan karir akan membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Dari pengertian pengembangan karir di atas, pekerja dan organisasi atau perusahaan mempunyai peran masing-masing dalam usaha pengembangan karir. Pekerja mempunyai tugas berupa perencanaan karir dan organisasi atau perusahaan mempunyai tugas memberikan bantuan berupa program-program pengembangan karir, agar pekerja yang potensial dapat mencapai setiap jenjang karir sejalan dengan usaha mewujudkan perencanaan karirnya.

2.3.2 Tujuan Pengembangan Karir

Pengembangan karir sebagai kegiatan SDM pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis. Organisasi atau perusahaan. Kemudian menurut Rivai (2012) bahwa pengembangan karir yang dirancang secara baik akan membantu dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.

Adapun menurut Kaswan (2014) tujuan organisasi dalam pengembangan karier adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan penggunaan personalia.
- b. Mengurangi penggantian pegawai.
- c. Meningkatkan motivasi dan dan komitmen.
- d. Mengurangi keusangan pegawai.
- e. Meningkatkan efektivitas pegawai.
- f. Membantu dalam merekrut pegawai yang bertalenta tinggi.
- g. Membantu dalam memberi kesempatan pekerjaan yang sama dan tindakan afirmatif.

- h. Menghilangkan hambatan moblitas ke atas.
- i. Tanggung jawab sosial.

2.3.3 Tahap-tahap Pengembangan Karir

Lijan Poltak Sinambela (2016) mengemukakan adanya tahap-tahap pengembangan karie, yaitu :

a. Tahap awal.

Tahap ini disebut dengan karier awal adalah fase yang menekankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun awal pekerjaan. Meskipun perusahaan memberikan *intership* agar pegawai dapat mencoba pilihan karier yang berbeda, pegawai dapat pula mencoba berbagai pilihan jabatan melalui berbagai pelatihan. Variabel lain yang mempengaruhi kemungkinan pencapaian suatu jenjang pekerjaan yang tinggi dalam karier seseorang adalah aspirasi awal. Pegawai melalui tiga tahap ketika mereka memasuki organisasi, yaitu: tahap awal, tahap berlatih dan tahap mengatur.

b. Tahap lanjutan.

Fase ini addalah fase mempertimbangkan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, akan tetapi lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan pembebasan.

c. Tahap mempertahankan

Fase pada tahap ini adalah dimana pegawai mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah dicapainya sebagai hasil pekerjaan pad masa yang lampau. Dalam hal ini pegawai merasa sudah terpuaskan baik dari segi psikologi maupun financial. Dalam tahap ini

banyak pegawai yang mengalami transisi atau perubahan dipertengahan karier, yang akhirnya menjadi krisis pertengahan karier pada beberapa pegawai. Strategi menghadapi masalah krisis pertengahan karier adalah melatih pegawai pertengahan untuk membina pegawai yang lebih junior sebagai mentor. Pegawai yang berada pada karier pertengahan dapat menjaga dirinya tetap segar, energik dan mutakhir, sedangkan pegawai yang lebih muda belajar dapat melihat gambaran besar dan dapat mengambil manfaat dari pegawai yang lebih senior. Selain itu untuk menghadapi masalah karier pertengahan adalah dengan menghadapi dan mencegah keusangan.

d. Tahap pensiun.

Fase ini adalah dimana pegawai telah melampaui suatu karier yang diharapkan dan akan berpindah ke karier yang lain sepanjang masih memiliki tenaga dan kemampuan. Sebab usia tidak dapat dipungkiri ada masa berkarier dan ada masa dimana harus berhenti dari pekerjaan.

2.3.4. Faktor-faktor Pengembangan Karir

Menurut Rivai dan Sagala (2012) aspek-aspek yang terdapat dalam pengembangan karir individu adalah :

1. Prestasi Kerja (*Job Performance*).

Merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap

pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karir pun biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

2. Pengenalan oleh pihak lain (*Exposure*).

Tanpa pengenalan oleh pihak lain maka karyawan yang baik tidak akan mendapatkan peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan mereka. Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan, tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.

3. Jaringan kerja (*Net Working*).

Jaringan kerja berarti perolehan *eksposure* di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan professional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

4. Pengunduran diri (*resignation*).

Kesempatan berkarier yang banyak dalam sebuah perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir karyawan, hal ini akan mengurangi tingkat pengunduran diri untuk mengembangkan diri di perusahaan lain (*leveraging*).

5. Kesetiaan terhadap organisasi (*Organization loyalty*).

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (*turn over*) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir. Sementara perusahaan lainnya membatasi mobilitas dengan mengikat kontrak nonkompetitif untuk menghambat karyawan bekerja di perusahaan pesaing, biasanya kontrak ini berlaku untuk jangka waktu setahun.

6. Pembimbing dan sponsor (*Mentors and sponsors*).

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

7. Bawahan yang mempunyai peran kunci (*Key subordinate*).

Atasan yang berhasil memiliki bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus sehingga atasan dapat belajar darinya, serta membantu atasan

melakukan tugas-tugasnya. Bawahan kunci mengumpulkan, menafsirkan informasi, melengkapi keterampilan atasan mereka dan bekerja secara kooperatif untuk mengembangkan karir atasan mereka. Hal ini juga menguntungkan bagi mereka membuat mereka mendaki tangga karir ketika atasan mereka dipromosikan, serta menerima tugas penting dalam upaya mengembangkan karir mereka.

8. Peluang untuk tumbuh (*Growth opportunities*).

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

9. Pengalaman internasional (*International experience*).

Untuk orang-orang yang mendekati posisi operasional atau staf senior, maka pengalaman internasional menjadi peluang pertumbuhan yang sangat penting. Namun komponen bawahan yang mempunyai peran kunci (*key subordinate*) tidak dipergunakan, karena hubungan antara atasan dan bawahan sudah terwakili oleh aspek loyalitas organisasi serta aspek pembimbing dan sponsor. Menurut Siagian (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah :

- a) Prestasi Kerja
- b) Pengenalan oleh pihak lain
- c) Kesetiaan pada organisasi

- d) Pembimbing dan sponsor
- e) Dukungan para bawahan
- f) Kesempatan untuk tumbuh
- g) Penduran diri

2.3.5. Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir

Menurut Sunyoto (2012), pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental yang terjadi yang terjadi seiring penamabahan usia pegawai. Perkembangan kemampuan mental pegawai telah berlangsung selama seseorang menjadi pekerja pada sebuah organisasi yang terwujud melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tugas pokok dan fungsinya.

Menurut Hastho dan Meilan(2012) manajemen karir adalah proses pengelolaan karir pegawai yang meliputi tahapan perencanaan karir , pengembangan dan konseling karir serta pengambilan keputusan karir. Sedangkan Henry Simamora dalam Sunyoto (2012) manajemen karir adalah proses berkelanjutan dari penyiapan , penerapan dan pemantauan rencana karir yang dilakukan oleh individu itu sendiri atau seiring dengan sistem karir organisasi.

Indikator pengembangan karir menurut Faustino Cardoso Gomes (2012) adalah :

1. Perencanaan karir
 - a. Kesesuaian minat dan keahlian dengan pekerjaan
 - b. Peluang pengembangan karir di dalam perusahaan

- c. Kejelasan rencana karir jangka panjang dan jangka pendek
2. Manajemen karir
- a. Mengintegrasikan dengan perencanaan sumber daya manusia
 - b. Menyebarkan informasi karir
 - c. Publikasi lowongan pekerjaan
 - d. Pendidikan dan pelatihan

Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Bambang Wahyudi (2012) menyebutkan ada 3 unsur yang harus diperhatikan dalam langkah penyusunan program pengembangan karir yaitu :

1. Menaksir kebutuhan karir (*Career need assessment*)

Menaksir kebutuhan karir menunjukkan peranan organisasi atau perusahaan dalam memberikan kesempatan dan membantu setiap anggotanya untuk mengambil keputusan yang tepat tentang pengembangan karir dirinya dengan memberikan informasi sebanyak-banyaknya dan petunjuk agar mampu mengukur kebutuhan akan karir yang mungkin dicapainya dikemudian hari.

2. Kesempatan karir (*Career Opportunities*)

Kesempatan karir adalah tanggung jawab organisasi untuk menggambarkan kesempatan karir yang ada dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan informasi tentang kesempatan karir yang ada dalam organisasi, maka setiap tenaga kerja mengetahui dengan jelas berbagai jabatan yang akan didudukinya.

3. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir (*Need-Opportunity alignment*) Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir adalah mengadakan penyesuaian kedua kepentingan tersebut.

2.4 Semangat Kerja

2.4.1 Pengertian Semangat Kerja

Menurut Nizar (2011) Semangat kerja merupakan perwujudan dari pada moral kerja yang tinggi. Moral kerja yang tinggi merupakan semangat dan kegairahan kerja. Semangat kerja menggambarkan suatu perasaan dan menunjukkan iklim serta suasana pekerjaan. Begitu juga halnya dengan seorang pegawai semangat kerja dari seorang karyawan sangat diperlukan dalam melaksanakan tugasnya, karena baik tidaknya pekerjaan karyawan dipengaruhi oleh semangat dan kegairahannya dalam bekerja.

Menurut Burhanuddin (2013) Semangat kerja atau "morale" adalah "Kepuasan secara keseluruhan yang diperoleh seseorang dari pekerjaannya, kelompok kerja, pimpinan organisasi dan lingkungannya". Hal senada juga disampaikan oleh Nitisimito, semangat kerja adalah "Melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan diharapkan lebih cepat dan lebih baik". Sedangkan kegairahan adalah "Kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan." Ini berarti bahwa dengan meningkatnya semangat dan kegairahan kerja, pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, absensi akan dapat diperkecil, kemungkinan kepindahanpun kecil

terjadi. Semua ini juga mengandung arti bahwa cepat dan baiknya pekerjaan ditentukan oleh semangat kerja yang tinggi.

Menurut Manullang (2013), ada 2 cara untuk mendefinisikan semangat kerja. sebagai berikut:

- a. Semangat Kerja adalah kondisi dari sebuah kelompok dimana ada tujuan yang jelas dan tetap yang dirasakan menjadi penting dan terpadu dengan tujuan individu.
- b. Semangat Kerja adalah pemilikan atau kebersamaan, Semangat kerja merujuk kepada adanya kebersamaan. Hal ini merupakan rasa pemahaman dengan perhatian terhadap unsur-unsur dari pekerjaan seseorang, kondisi kerja, rekan kerja, penyelia, pimpinan, dan perusahaan.

Unsur penting dari semangat kerja adalah adanya keinginan untuk mencapai tujuan dari sebuah kelompok tertentu. Sebuah contoh yang tepat dari semangat kerja adalah adanya kepahlawanan dalam perang, ketika seseorang menyerahkan nyawanya, maka tubuhnya dapat mempunyai sebuah kesempatan atau dapat mencapai sebuah tujuan.

Pengertian-pengertian tersebut dapat diuraikan bahwa semangat kerja merupakan gambaran sikap pribadi individu maupun kelompok terhadap pekerjaan yang dilakukan dalam meraih tujuan. Karena sikap merupakan kesediaan untuk bertindak yang berarti masih berbentuk kesiapan atau kecenderungan dan tidak terlihat oleh orang lain, maka semangat kerja lebih bersifat individual.

Semangat kerja merupakan sikap perseorangan atau sikap kelompok orang-orang terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Hal ini jelas bahwa setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya memerlukan semangat kerja yang tinggi dalam suasana batin yang menyenangkan, bagi terciptanya usaha untuk berpartisipasi dalam segala kegiatan.

Semangat kerja membutuhkan perhatian yang teratur, diagnosis dan pengobatan yang layak seperti halnya dengan kesehatan. Semangat kerja agak sukar diukur karena sifatnya abstrak. Semangat kerja merupakan gabungan dari kondisi fisik, sikap, perasaan, dan sentimen karyawan. Untuk mengetahui adanya semangat kerja yang rendah dalam perusahaan dapat dilihat dari beberapa indikasi. Dengan demikian, perusahaan dapat mengetahui faktor penyebabnya dan berusaha untuk mengambil suatu tindakan yang lebih dini. Menurut Nitisemito (2013), indikasi yang menunjukkan kecenderungan umum rendahnya semangat kerja adalah rendahnya produktivitas, tingkat absensi yang tinggi, *labour turnover* yang tinggi, tingkat kerusakan yang tinggi, kegelisahan di mana-mana, tuntutan yang sering kali terjadi, dan pemogokan. Berdasarkan indikasi yang menunjukkan kecenderungan rendahnya semangat kerja, maka karakteristik semangat kerja karyawan dapat diketahui dari tiga indikator, yaitu budaya organisasi, kompensasi dan motivasi.

Dalam budaya organisasi, akan cermin tentang pola kerja yang terbentuk karena adanya kebiasaan di organisasi. Kebiasaan itu dapat berupa disiplin, saling kerjasama secara tim dan lain sebagainya. Selanjutnya adalah kompensasi adalah upaya perusahaan dalam meningkatkan semangat kerja karyawan dalam memaksimalkan tujuan perusahaan. Kompensasi dapat

berubah bonus dan gaji yang memadai dimana kebutuhan sehari-hari karyawan dapat tercukupi. Sedangkan motivasi ini adalah penghargaan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi dan mampu untuk mencapai target tujuan perusahaan secara maksimal.

Setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dengan berbagai cara, hal ini erat kaitannya dengan anggapan bahwa semangat kerja yang tinggi akan memberikan peranan pada produktivitas yang tinggi pula, karena itu maka selayaknya perusahaan berusaha selalu meningkatkan semangat kerja.

Semangat merupakan individu atau golongan dalam menjalankan kegiatannya dengan melakukan pekerjaan lebih giat sehingga diharapkan dapat dilaksanakan lebih cepat dan lebih baik. Karena semangat kerja karyawan tidak pernah diyakini tetap, karena bisa mengalami pasang surut. Oleh karena itu, tidak mungkin mengharapkan semangat kerja dan perilaku karyawan akan tetap prima.

Penting juga disadari bahwa semangat kerja karyawan senantiasa berubah – ubah, ini bisa terjadi karena karyawan merasa terpuaskan atau sebaliknya, ini tergantung pada perusahaan bersangkutan. Semangat kerja juga merupakan cermin dari kondisi karyawan dan lingkungan kerjanya, jika semangat kerja meningkat maka perusahaan akan memperoleh keuntungan seperti rendahnya tingkat absensi, kecilnya *labour turn over*, pekerjaan lebih cepat diselesaikan dan sebagainya, sehingga diharapkan semangat kerja dapat meningkat dan kemajuan perusahaan dapat dicapai dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan.

2.4.2 Unsur-unsur Semangat Kerja

Menurut Dressler (2013) semangat kerja dapat diukur melalui presensi pegawai di tempat kerja, tanggung jawabnya terhadap pekerjaan, disiplin kerja, kerja sama dengan pimpinan atau teman sejawat dalam organisasi serta tingkat produktivitas kerja. Untuk memahami unsur-unsur semangat kerja berikut diuraikan penjelasan masing-masing unsur sebagai berikut :

1. Presensi, merupakan kehadiran pegawai yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Pada umumnya instansi/lembaga selalu mengharapkan pegawainya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda. Ketidakhadiran seorang pegawai akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sehingga instansi/ lembaga tidak bisa mencapai tujuan secara optimal. Presensi atau kehadiran karyawan dapat diukur melalui :
 - 1) Kehadiran pegawai di tempat kerja
 - 2) Ketepatan pegawai datang/pulang kerja
 - 3) Kehadiran pegawai apabila mendapat undangan untuk mengikuti kegiatan atau acara dalam instansi
2. Disiplin Kerja, merupakan ketaatan seseorang terhadap suatu peraturan yang berlaku dalam organisasi yang menggabungkan diri dalam organisasi itu atas dasar adanya kesadaran dan keinsafan, bukan karena adanya paksaan. Tingkat kedisiplinan kerja pegawai dapat diukur melalui:

- 1) Kepatuhan pegawai terhadap peraturan dan tata tertib di instansi.
 - 2) Kepatuhan pegawai terhadap intruksi yang datang dari atasan.
 - 3) Bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
 - 4) Memakai pakaian seragam sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
 - 5) Menggunakan dan memelihara peralatan
3. Kerjasama, Kerjasama merupakan tindakan konkret seseorang dengan orang lain. Kerjasama juga diartikan sebagai suatu sikap dari individu maupun kelompok terhadap kesukarelaannya untuk bekerja sama agar dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada orang-orang yang terlibat di dalamnya. Untuk itu penting adanya kerjasama yang baik diantara semua pihak dalam organisasi, baik dengan atasan, teman sejawat, maupun bawahan. Untuk mengukur tingkat kerjasama digunakan kriteria sebagai berikut:
- 1) Kesadaran pegawai untuk bekerjasama dengan atasan, teman sejawat, maupun bawahannya.
 - 2) Adanya kemauan untuk membantu teman yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan.
 - 3) Adanya kemauan untuk memberi dan menerima kritik serta saran dari orang lain.
 - 4) Bagaimana tindakan seseorang apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya.

a. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan keharusan pada seseorang yang melaksanakan kegiatan selayaknya apa yang telah diwajibkan kepadanya. Tanggung jawab juga merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan segala sesuatu yang telah diwajibkan kepadanya, dan jika terjadi kesalahan yang disebabkan karena kelalaiannya, maka seseorang dapat dituntut atau dipersoalkan. Tingkat tanggung jawab seseorang dapat melalui:

- 1) Dapat dituntut atau dipersoalkan. Kesanggupan dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan dalam bekerja.
- 2) Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan benar.
- 3) Melaksanakan tugas atau perintah yang diberikan dengan sebaikbaiknya.
- 4) Mempunyai kesadaran bahwa pekerjaan yang diberikan bukan hanya untuk kepentingan instansi, tetapi juga untuk kepentingan dirinya sendiri.

b. Produktivitas Kerja

Produktivitas adalah rasio antara produksi yang dapat dihasilkan dengan keseluruhan biaya yang telah dikeluarkan untuk keperluan produk itu. Produktivitas juga diartikan sebagai efisiensi modal dan waktu yang digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa. Tingkat produktivitas kerja pegawai dapat diukur melalui :

- 1) Ketetapan penggunaan waktu
- 2) Out put/ hasil yang dicapai

2.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat kerja Karyawan

Menurut Kartono (2013), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja, dan berikut ini adalah faktor-faktornya :

a. Modal sumber daya manusia (SDM)

Faktor yang pertama adalah datang dari manusianya, ini terkait dengan kebiasaan dan perilaku seseorang. Apabila ia sudah terbiasa bekerja giat (cepat), maka dia akan terlihat lebih bersemangat daripada orang yang terbiasa bekerja lambat.

b. Kepuasan materi dan non materi

Faktor yang mempengaruhi semangat kerja yang kedua adalah kepuasan yang didapat dari berusaha, kepuasan ini bisa bersifat materi ataupun non materi. Misal saja seseorang akan lebih bersemangat ketika ia mendapatkan uang yang lebih banyak daripada biasanya (bersifat materi).

c. Kesesuaian bakat dan minat

Faktor yang mempengaruhi semangat kerja yang ketiga adalah kesesuaian bakat dan minat. Artinya orang akan lebih bersemangat bekerja apabila pekerjaannya sesuai dengan bakat yang dimilikinya dan disenanginya. Berbeda jika tidak sesuai dengan bakat dan minat yang dimiliki, tentunya pekerjaannya juga kurang baik.

d. Lingkungan kerja

Faktor yang mempengaruhi semangat kerja yang keempat adalah lingkungan kerja. Orang akan lebih bersemangat apabila lingkungan kerjanya nyaman dan menyenangkan.

e. Komunikasi

Faktor yang mempengaruhi semangat kerja yang kelima adalah komunikasi. Setelah faktor lingkungan kerja, selanjutnya adalah faktor komunikasi. Kalau lingkungan berkaitan dengan tempat sekitar, tetapi kalau komunikasi ini berkaitan dengan sosialisai (atau hubungan antara sesama manusia). Bila terjalin komunikasi yang baik anantara seorang wirausaha dengan masyarakat sekitar, tentunya seseorang tersebut akan lebih bersemangat, terlebih lagi bila mendapatkan dukungan dari masyarakat sekitar.

2.4.4 Pelaksanaan Semangat Kerja

Semangat kerja dapat berangsur-angsur menghilang di tengah tumpukan beban pekerjaan yang tinggi. Semangat kerja yang rendah akan berdampak pada kinerja karyawan yang semakin memburuk, produktivitas yang semakin rendah, dan pada akhirnya akan menghambat tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, dibutuhkan peranan seorang pemimpin yang mampu memompa kembali semangat karyawan. Langkah-langkah yang perlu dilakukan pemimpin untuk meningkatkan semangat kerja karyawan antara lain :

- 1) Memberikan reward bagi karyawan berprestasi

Sebagai bentuk apresiasi kepada karyawan terbaik di perusahaan, anda dapat memberikan bonus atau insentif yang setimpal dengan prestasi yang diraih. Cara ini akan mendongkrak semangat karyawan lain untuk menorehkan prestasi yang terbaik bagi perusahaan.

- 2) Mempererat kekeluargaan sesama karyawan

Hubungan kekeluargaan yang erat sesama karyawan akan membuat mereka merasa nyaman dalam bekerja dan loyalitas terhadap perusahaan

akan semakin meningkat. Hal ini bisa dibangun dengan mengadakan gathering atau pertemuan rutin setiap bulan untuk menjalin keakraban para karyawan di perusahaan.

3) Kenali kekurangan dan kelebihan masing-masing karyawan

Setiap karyawan di perusahaan Anda tentunya memiliki karakteristik tersendiri. Para pemimpin perusahaan perlu mengenali kekurangan dan kelebihan mereka agar dapat mengoptimalkan kinerja karyawan. Dengan pendekatan ini, Anda dapat membantu karyawan yang kesulitan mengerjakan tugasnya untuk dapat meraih prestasi seperti rekan-rekan yang lainnya.

4) Berikan training karyawan secara rutin dan berkala

Terkadang, melakukan pekerjaan yang sama setiap harinya membuat para karyawan menjadi jenuh dan bosan. Training karyawan dapat memberikan motivasi untuk membangkitkan kembali semangat kerja mereka.

2.4.5 Prinsip-prinsip Semangat Kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, 2014 terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai yaitu :

1. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan pemimpin.

2.4.6 Dimensi dan Indikator-indikator Semangat kerja

Semangat kerja tidak selalu ada dalam diri karyawan. Terkadang semangat kerja dapat pula menurun. Indikasi-indikasi menurunnya semangat kerja selalu ada dan memang secara umum dapat terjadi. Menurut Nitisemito (2014), indikasi-indikasi tersebut antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Rendahnya produktivitas kerja

Menurunnya produktivitas dapat terjadi karena kemalasan, menunda pekerjaan, dan sebagainya. Bila terjadi penurunan produktivitas, maka hal ini berarti indikasi dalam organisasi tersebut telah terjadi penurunan semangat kerja. Indikatornya adalah

1. Professionalisme dalam menyelesaikan pekerjaan
2. Tidak menunda pekerjaan
3. Mempercepat pekerjaan

b. Tingkat absensi yang naik atau tinggi

1. Cuti
2. Keterlambatan
3. Alfa
4. Sakit

Pada umumnya, bila semangat kerja menurun, maka karyawan dihindangi rasa malas untuk bekerja. Apalagi kompensasi atau upah yang diterimanya tidak dikenakan potongan saat mereka tidak masuk bekerja. Dengan demikian dapat menimbulkan penggunaan waktu luang untuk mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi, meski hanya untuk sementara.

c. *Labour turn over* atau tingkat perpindahan karyawan yang tinggi

Keluar masuk karyawan yang meningkat terutama disebabkan karyawan mengalami ketidak senangan atau ketidak nyamanan saat mereka bekerja, sehingga mereka berniat bahkan memutuskan untuk mencari tempat pekerjaan lain yang lebih sesuai dengan alasan mencari kenyamanan dalam bekerja. Indikatornya adalah

1. Setia pada perusahaan
2. Senang bekerja didalam perusahaan

d. Berkurangnya Kegelisahan

Kegelisahan tersebut dapat berbentuk ketidaktenangan dalam bekerja, keluh kesahserta hal-hal lain. Terusiknya kenyamanan karyawan memungkinkan akan berlanjut pada perilaku yang dapat merugikan organisasi itu sendiri. Indikatornya adalah

1. Kepuasan Kerja
2. Ketenangan dalam Bekerja
3. Keamanan dan kenyamanan dalam bekerja
4. Hubungan kerja yang harmonis

2.5 Penelitian Terdahulu

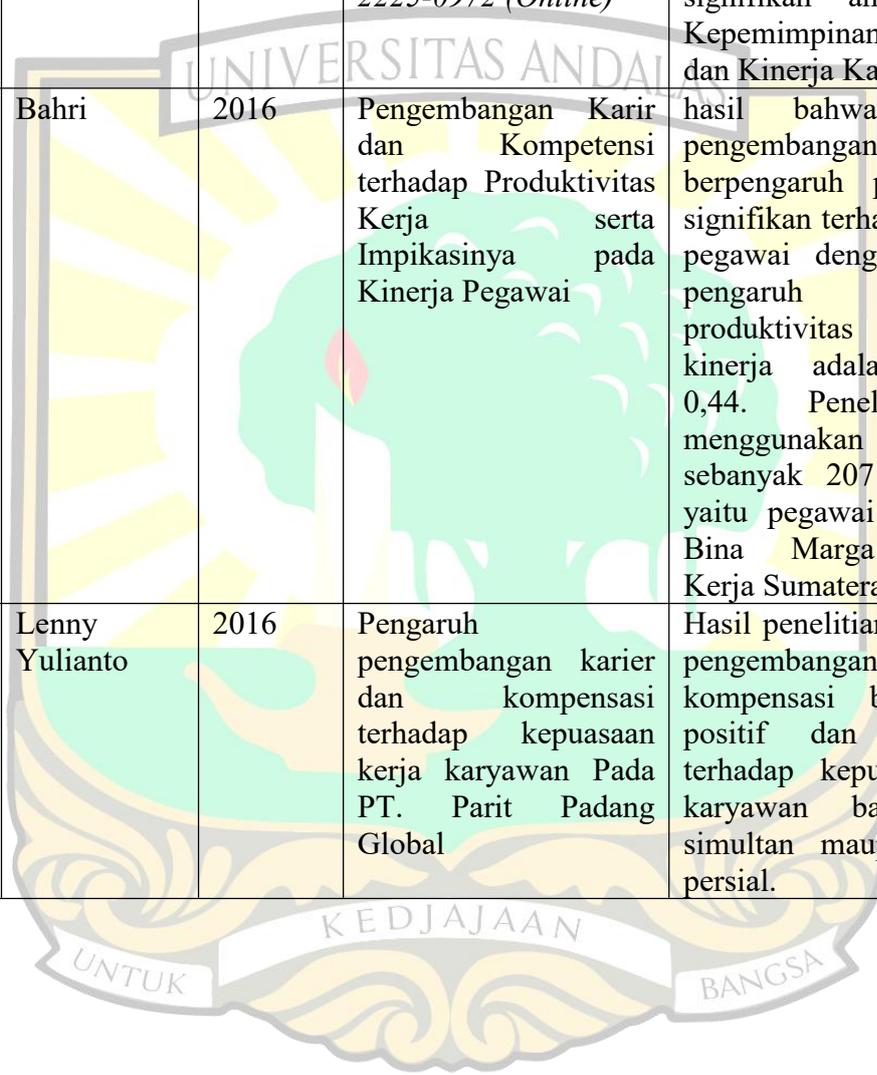
No	Nama	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Handoyo	2013	Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan	Terdapat hubungan motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja karyawan
2	Puji Isyanto, Sungkono, Cynthia Desriani	2013	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Excel Utama Indonesia Karawang	Pengembangan karir dan motivasi kerja termasuk dalam kategori baik. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Nilai koefisien determinasi pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 49%.
3	Endang Sapila	2013	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman	Terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kepemimpinan. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja, kepemimpinan terhadap pengembangan karir.

				Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja, kepemimpinan, dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman.
4	Hendra Saputra	2014	Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Bina sawit Nusantara (BSN) Pekanbaru	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, lingkungan kerja dan semangat kerja belum baik. Dan belum terdapat pengaruh yang positif antara variabel tersebut.
5	Verlita Yolandari	2016	Pengaruh budaya organisasi, pengembangan karier dan self efficacy terhadap kinerja karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero APJ Purwokerto)	Hasil penelitiannya adalah bahwa terhdap pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi, pengembangan karier dan self efficacy terhadap kinerja karyawan PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero APJ Purwokerto)
6	Teguh Rhiman Handoko	2017	pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Pondok Serrata.	Berdasarkan hasil penelitian dengan metode kuesioner dan telah di uji menggunakan analisis regresi linier berganda yang menghasilkan kepemimpinan (0.2010), budaya organisasi (+0.203), Budaya organisasi (+0.517) dan Disiplin Kerja (0.517). berdasarkan perhitungan tersebut, disimpulkan bahwa penelitian menunjukkan tingkat Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada Pondok Serrata. Hasil penelitian memberikan saran Dengan Budaya

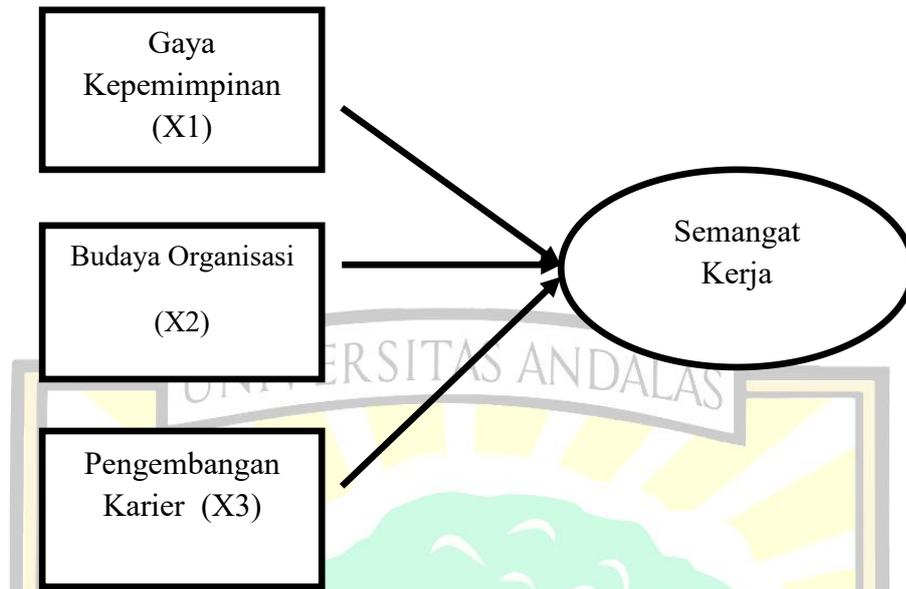
				Organisasi yang baik, maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan pada akhirnya meningkatkan nilai perusahaan.
7	Rusdan Arif	2016	pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT.Bank mega cabang semarang.	Hasil analisis regresi linier berganda diperoleh bahwa faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan, hal ini dibuktikan dengan nilai standar dized coeficient yang terbesar. Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila budaya organisasi semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.
8	Muhammad Rapita Kun Panuluh	2013	Pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui disiplin dan semangat kerja karyawan ada SD Muhammadiyah di Kabupaten Jember	Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi, lingkungan kerja terhadap semangat kerja karyawan.
9	Dr. Hueryren Yeh and Dachuan Hong	2012	<i>The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance</i>	3) Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. 4) Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap prestasi

				<p>kerja.</p> <p>5) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja</p>
10	Jaghardh, Ghorbanpanah, Nabavi, Saboordavodian, dan farvardian	2012	<i>A Survey On Organizational Cultural Based On Stephan Robbin's Theory (Case Study) (Studi Kasus Pada Mashhad Electric Energy Distribution Company, Iran</i>	<p>Didapatkan hasil bahwa budaya organisasi yang terjadi pada Mashhad Electric Energy Distribution Company mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan yang mana hasil α dari variabel teori Robbin budaya organisasi 0,689 sampai 0,731. Dimana partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan memperkuat rasa memiliki, loyalitas identitas dan juga mengurangi konflik dalam organisasi</p>
11	Aya Fukushige dan David P. Spicer	2015	<i>Leadership Preferences in Japan: An Exploratory Study</i>	<p>Dalam penelitian ini ditemukan bahwa pemilihan gaya kepemimpinan transaksional ternyata lebih banyak diminati daripada gaya kepemimpinan transformasional. Selain itu, dalam konteks Jepang tidak hanya terdapat model gaya kepemimpinan Bass dan Avolio saja melainkan ditemukan juga teori jalur-tujuan dari House.</p>
12	Iqbal N, Anwar S dan Haider N	2015	<i>Effect of Leadership Style on Employee Performance (Arabian Journal Business and Management 5:146 DOI:)</i>	<p><i>Leadership Style has a great positive effect on Employee Performance (Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang besar terhadap kinerja karyawan.)</i></p>

13	Osabiya Babatunda	2015	<p><i>The Impact of Leadership Style on Employee's Performance (Public Policy and Administration Research ISSN 2224-573(Paper) ISSN 2225-0972 (Online)</i></p>	<p><i>The study revealed that there is significance relationship between Leadership Style and Employee Performance (Studi tersebut mengungkapkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan)</i></p>
14	Bahri	2016	<p>Pengembangan Karir dan Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja serta Impikasinya pada Kinerja Pegawai</p>	<p>hasil bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan besaran pengaruh langsung produktivitas terhadap kinerja adalah sebesar 0,44. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 207 responden yaitu pegawai Dinas PU Bina Marga Wilayah Kerja Sumatera Selatan.</p>
15	Lenny Yulianto	2016	<p>Pengaruh pengembangan karier dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Pada PT. Parit Padang Global</p>	<p>Hasil penelitian ini adalah pengembangan karier dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan baik secara simultan maupun secara persial.</p>



2.6 Kerangka Pemikiran



Gambar.2.1

Dari gambar 2.1 diatas dapat dilihat bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan variabel X1, Budaya Organisasi adalah variabel X2, dan Pengembangan Karier (X3) dan Semangat Kerja karyawan merupakan variabel Y. Dimana gaya kepemimpinan(X1), budaya organisasi (X2), dan Pengembangan Karier (X3) berdampak terhadap Semangat Kerja karyawan (Y). Gaya kepemimpinan (X1) berdampak terhadap Semangat Kerja karyawan (Y), karena gaya kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi (X2) juga berdampak terhadap Semangat Kerja karyawan (Y) karena budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis terhadap kesuksesan organisasi untuk membangun Semangat Kerja karyawan. Pengembangan Karier Juga brdampak terhadap semangat kerja karena pengembangan karier merupakan hal yang paling penting untuk diperhatikan dalam sebuah perusahaan.

2.7 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara terhadap permasalahan yang akan diteliti dan selanjutnya akan diuji kebenarannya berdasarkan hasil pengolahan data. Beberapa penelitian terdahulu

Maulvinizar (2011) melakukan penelitian tentang analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) cabang kodus. Adapun metode yang digunakan dalam pengambilan sampel ini adalah dengan metode sensus, dengan jumlah sampel 57 orang. Pengumpulan data primer dilakukan dengan metode kuesioner, sedangkan pengumpulan data sekunder dilakukan dengan metode literatur dan internet. Metode analisis data yang digunakan adalah analisa regresi linier berganda, dengan menggunakan bantuan program SPSS. Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukkan bahwa variabel : budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Sedangkan kepemimpinan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Hasil nilai koefisien determinasi yang kecil menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen (budaya organisasi dan kepemimpinan) dalam menjelaskan variabel dependen (semangat kerja karyawan) sangat terbatas.

Rizka Angelia Agustina, 2014 melakukan penelitian tentang Pengaruh pengembangan karier terhadap semangat kerja pegawai administrasi di Universitas Pendidikan Indonesia (Studi Kasus pada Pegawai Administrasi Gol. III di UPI Kampus Bumi Siliwangi). Dengan adanya program pengembangan karir, dapat lebih meningkatkan dorongan atau semangat

kepada karyawan untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan. Hal ini terjadi karena motivasi seseorang akan timbul apabila pengembangan karir yang ada di sebuah perusahaan sudah ada dan jelas untuk dapat dilaksanakan. Hasil penelitian menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Maka penelitian ini menghipotesiskan sebagai berikut:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) cabang kudu:

H. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) cabang kudu

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) cabang kudu:

H: Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) cabang kudu

3. Pengaruh pengembangan karier terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) cabang kudu:

H: Terdapat pengaruh pengembangan karier terhadap semangat kerja pegawai administrasi di Universitas Pendidikan Indonesia (Studi Kasus pada Pegawai Administrasi Gol. III di UPI Kampus Bumi Siliwangi)

4. Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan karier terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) cabang kudu:

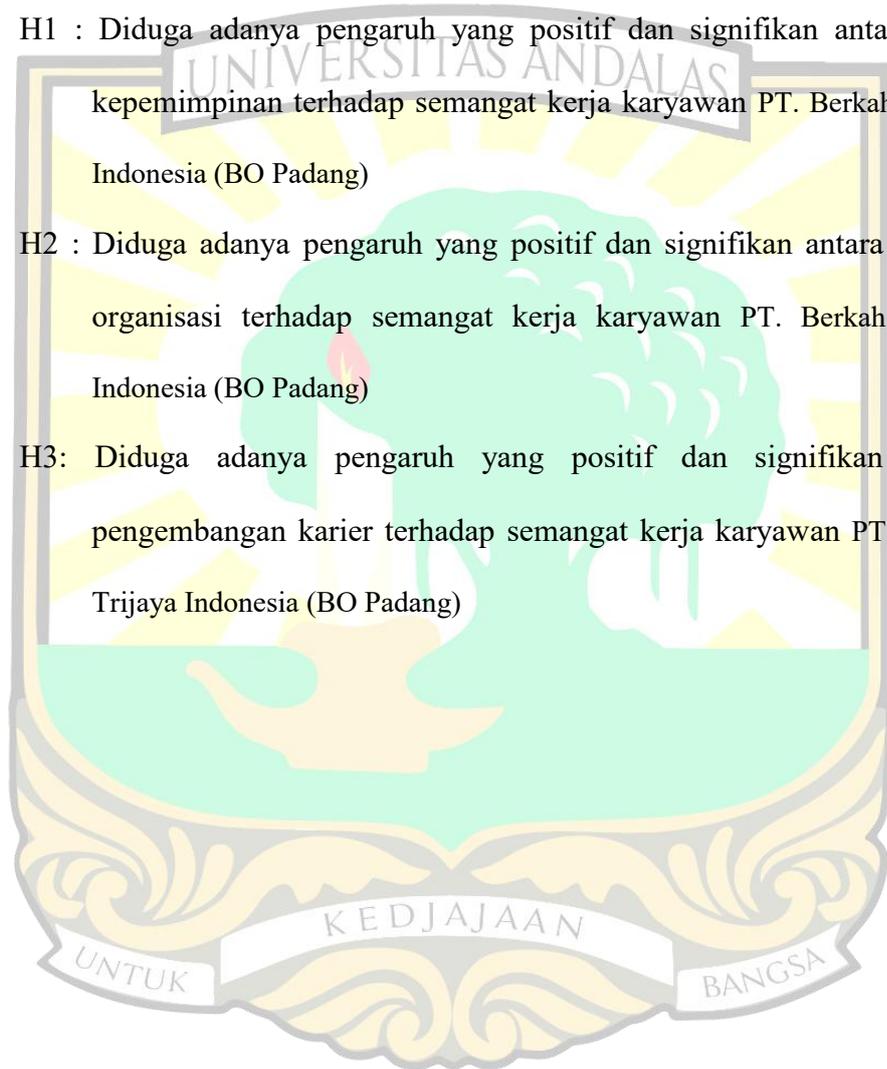
H: Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan karier terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) cabang kudu

Dari beberapa penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahawa adapun hipotesa sementara di dalam masalah penelitian ini adalah :

H1 : Diduga adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)

H2 : Diduga adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap semangat kerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)

H3: Diduga adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara pengembangan karier terhadap semangat kerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

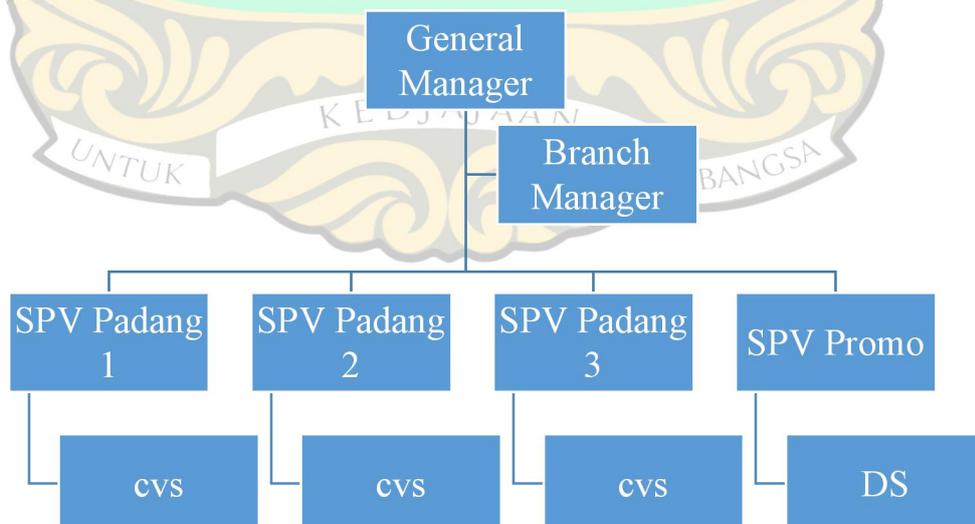
4.1.1 Sejarah PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)

Penelitian ini ditujukan pada karyawan tetap PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) yang berlokasi di Jl. Dr Soetomo No 48 Simpang Haru Padang. Bergerak di bidang distributor.

PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) berdiri 7 Oktober 2010, PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) merupakan perusahaan XL yang bergerak dibidang distribusi. PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) merupakan dealer skala nasional yang menyalurkan semua produksi kartu perdana dan dompet pulsa sesuai dengan kebutuhan pelanggan XL AXAIATA PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) memiliki beberapa anak cabang di Sumatera Barat (9 Padang, Pariaman, Solok, Bukittinggi dan Pasaman)

4.1.2 Struktur Organisasi PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)

Gambar. 4.1



Sumber: PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)

A. Job Deskriptif Struktur

1. General Manager

- a. Memimpin perusahaan dan menjadi motivator bagi karyawannya.
- b. Mengelola operasi harian perusahaan
- c. Merencanakan, melaksanakan, mengkoordinasi, mengawasi dan menganalisis semua aktivitas bisnis perusahaan.
- d. Mengelola perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.
- e. Memutuskan dan membuat kebijakan untuk kemajuan perusahaan.
- f. Mengelola anggaran keuangan perusahaan.

2. Branch Manager

- a. Menjaga kualitas pelayanan kantor
- b. Memastikan operasional kantor dengan baik
- c. Melakukan control serta supervisi untuk fungsi kerja yang ada dibawah tanggung jawabnya.
- d. Memastikan penembangan karyawan.
- e. Melakukan review dan menetapkan ukuran terhadap kinerja serta target untuk seluruh bawahan.

3. SPV

- a. Mengatur staf bawahan
- b. Mampu menerangkan job description
- c. Melakukan briefing atau pengarahan
- d. Mengontrol dan memberikan evaluasi
- e. Memberikan motivasi.

4. CVS

- a. Merencanakan, menarahkan, atau mengkoordinasikan operasi perusahaan untuk beroperasi secara lebih efisien.
- b. Hasilkan dokumentasi operasioanl yang relevan
- c. Pantau operasi untuk memastikan tujuan organisasi terpenuhi
- d. Merumuskan kebijakan, menelola operasi sehari-hari, dan merencanakan bahan dan sumber daya manusia.

B. Visi dan Misi Perusahaan

Visi menjadi operator telekomunikasi seluler nomor satu di Indonesia.

Misi yang mewujudkan dengan nilai-nilai seperti: integritas, kerjasama dan pelayanan prima.

4.1.3 Deskripsi Identitas Responden

Deskripsi profil responden terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja dan status perkawinan responden. Hal tersebut dimaksudkan untuk menjelaskan latar belakang responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Berikut adalah tabel yang menunjukkan profil responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini:

a. Jenis Kelamin Responden

Data responden berdasarkan karakteristik jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.1 dibawah ini :

STabel 4.1
Statistik Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	43	63%
Perempuan	25	37%
Total	68	100

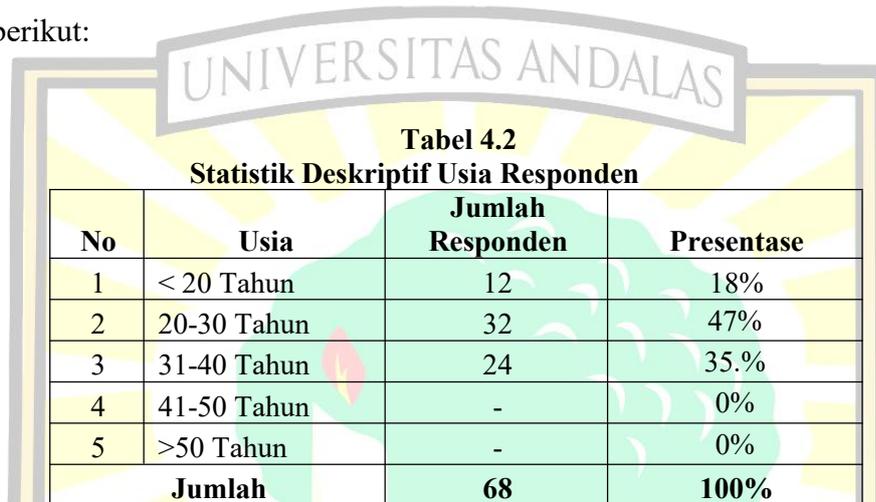
Sumber : Data Primer 2019

Berdasarkan tabel 4.1 diketahui bahwa responden paling banyak adalah berjenis kelamin laki-laki dengan persentase 63% atau 43 orang dan

responden perempuan lebih kecil dibanding laki-laki sebanyak 37% atau 25 orang.

b. Usia Responden

Berdasarkan data penelitian yang diperoleh dari penyebaran kuesioner maka diperoleh data tentang usia responden yang dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut:



Tabel 4.2
Statistik Deskriptif Usia Responden

No	Usia	Jumlah Responden	Presentase
1	< 20 Tahun	12	18%
2	20-30 Tahun	32	47%
3	31-40 Tahun	24	35.%
4	41-50 Tahun	-	0%
5	>50 Tahun	-	0%
Jumlah		68	100%

Sumber : Data Primer 2019

Data pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari 68 responden penelitian yang berusia <20 tahun sebanyak 12 orang responden atau sekitar (18%), yang berusia 20-30 tahun sebanyak 32 oarang responden atau sekitar (47%), yang berusia 31-40 tahun sebanyak 24 orang responden atau sekitar (35%), yang berusia 41-50 tahun sebanyak 0 orang responden atau sekitar (0%) dan yang berusia >50 tahun sebanyak 0 orang responden atau sekitar (0%).

c. Pendidikan Terakhir Responden

Berdasarkan data penelitian yang diperoleh dari penyebaran kuesioner maka diperoleh data tentang pendidikan terakhir responden yang dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3
Statistik Deskriptif Pendidikan Terakhir Responden

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
-----	---------------------	--------	------------

		Responden	
1	SMA	28	41%
2	D3	11	16%
3	S1	27	40%
4	S2	2	3%
Jumlah		68	100%

Sumber : Data Primer 2019

Data pada tabel 4.3 diatas menunjukkan bahwa responden penelitian dengan peneididikan terakhir SMA yaitu sebanyak 28 orang responden atau sekitar (41%), responden dengan pendidikan terakhir Diploma III sebanyak 11 orang responden atau sekitar (16%), responden dengan pendidikan terakhir S1 sebanyak 27 oarang responden atau sekitar (40%), dan responden pendidikan terakhir S2 sebanyak 2 oarang responden atau sekitar (3%).

d. Masa Kerja Responden

Berdasarkan data penelitian yang diperoleh dari penyebaran kuesioner maka diperoleh data tentang masa kerja responden yang dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4
Statistik Deskriptif Masa Kerja Responden

No.	Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase
1	1-5 Tahun	29	43%
2	6-10 Tahun	32	47%
3	11-15 Tahun	4	6%
4	16-20 Tahun	3	4%
Jumlah		68	100%

Sumber : Data Primer 2019

Data pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa dari 68 responden masa kerja selama 1-5 tahun sebanyak 29 orang responden atau sekitar (43%), masa kerja 6-10 tahun sebanyak 32 orang responden atau sekitar (47%), masa kerja 11-15 tahun sebanyak 4 orang responden atau sekitar (6%), selama masa kerja 16-20 tahun sebanyak 3 orang responden atau sekitar (4%).

e. Status Pernikahan Responden

Berdasarkan data penelitian yang diperoleh dari penyebaran kuesioner maka diperoleh data tentang status pernikahan responden yang dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut:

UNIVERSITAS ANDALAS

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Status Pernikahan	Jumlah	Persentase (%)
Menikah	36	53%
Belum Menikah	32	47%
Total	68	100

Sumber : Data Primer 2019

Data pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa dari 68 orang responden status pernikahan yang menikah sebanyak 36 orang responden atau sekitar 53% dan yang belum menikah sebanyak 32 orang responden atau sekitar 47%

4.2 Deskriptif Variabel Penelitian

4.2.1 Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Hasil penilaian dari 68 responden terhadap 20 item pengujian yang dilakukan untuk menilai Tingkat Capaian Responden (TCR) terhadap penilaian variabel gaya kepemimpinan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) tersebut disajikan pada tabel 4.6 berikut :

Tabel :4.6 Deskriptif Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	STS		TS		KS		S		SS		Skor	Rata-rata	TCR
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	GK1	0	0	0	0	13	19	29	43	26	38	285	4.19	84
2	GK2	0	0	0	0	11	16	33	48	24	35	285	4.19	84
3	GK3	0	0	0	0	17	25	28	41	23	34	278	4.08	82
4	GK4	0	0	0	0	15	22	30	44	23	34	280	4.11	82
5	GK5	0	0	0	0	22	32	18	27	28	41	278	4.08	82

6	GK6	0	0	0	0	11	16	33	48	24	35	285	4.19	84
7	GK7	0	0	2	3	23	34	16	23	27	40	272	4.00	80
8	GK8	0	0	0	0	10	15	32	47	26	26	282	4.14	83
9	GK9	0	0	0	0	7	10	38	56	23	34	271	3.98	80
10	GK10	0	0	1	1	23	34	15	22	29	43	276	4.05	81
11	GK11	0	0	3	4	24	35	18	27	23	34	265	3.89	80
12	GK12	0	0	0	0	11	19	30	44	27	40	278	4.08	82
13	GK13	0	0	0	0	6	9	42	62	20	29	285	4.19	84
14	GK14	0	0	0	0	11	16	30	44	27	40	280	4.11	82
15	GK15	0	0	0	0	4	6	35	51	29	43	287	4.22	84
16	GK16	0	0	0	0	13	19	30	44	25	37	285	4.19	84
17	GK17	0	0	0	0	11	16	30	44	27	40	280	4.11	82
18	GK18	0	0	0	0	13	19	32	47	23	34	282	4.14	83
19	GK19	0	0	0	0	20	29	20	29	28	41	280	4.11	82
20	GK20	0	0	0	0	24	35	23	34	21	31	269	3.96	79
Rata-Rata Total Skor												5583	4.10	82

Dari tabel 4.6 diatas, dapat disimpulkan bahwa dari 20 item pernyataan yang dinilai oleh 68 responden didapat dimana nilai rata-rata total skor 4.10 dengan Tingkat Capaian Responden sebesar 82%. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diberikan di PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) dalam kategori **Sangat Baik**. Hal ini menunjukkan bahwa hasil tanggapan responden ini mengindikasikan bahwa karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) sudah puas dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan terkait dengan pengaruh ideal, inspirasi, pengembangan intelektual dan perhatian pribadi yang diberikan atasan kepada bawahannya.

4.2.2 Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X2)

Hasil penilaian dari 68 orang responden terhadap 25 item pengujian yang dilakukan untuk menilai Tingkat Capaian Responden (TCR) terhadap penilaian variabel Budaya Organisasi PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) tersebut disajikan pada tabel 4.7 berikut :

Tabel :4.7 Deskriptif Budaya Organisasi

No	Pernyataan	STS		TS		KS		S		SS		Skor	Rata-rata	TCR
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			

1	BO1	0	0	2	3	24	35	20	29	22	32	266	3.91	78
2	BO2	0	0	5	7	25	37	14	21	24	35	261	3.84	77
3	BO3	0	0	5	7	26	35	14	21	23	32	259	3.81	76
4	BO4	0	0	6	8	26	38	14	21	23	32	254	3.74	75
5	BO5	0	0	4	6	26	38	20	29	18	27	256	3.76	75
6	BO6	0	0	4	6	21	16	43	63	14	21	269	3.96	79
7	BO7	0	0	4	6	25	37	15	22	24	35	263	3.87	77
8	BO8	0	0	5	7	17	25	15	22	31	46	276	4.06	81
9	BO9	0	0	5	7	25	37	18	27	20	29	257	3.78	75
10	BO10	0	0	3	4	24	35	19	28	22	32	264	3.88	77
11	BO11	0	0	0	0	6	9	47	69	15	22	268	3.94	79
12	BO12	0	0	0	0	4	6	35	52	29	43	260	3.82	76
13	BO13	0	0	0	0	11	16	35	52	22	32	268	3.94	79
14	BO14	0	0	0	0	8	12	40	59	20	29	268	3.94	79
15	BO15	0	0	0	0	13	19	35	52	20	29	260	3.82	77
16	BO16	0	0	0	0	5	7	45	66	18	27	260	3.82	77
17	BO17	0	0	0	0	11	16	31	46	26	38	251	3.69	74
18	BO18	0	0	0	0	5	7	44	65	19	28	253	3.72	74
19	BO19	0	0	0	0	11	16	30	44	27	34	262	3.85	77
20	BO20	0	0	0	0	4	6	37	54	27	34	268	3.94	79
21	BO21	0	0	5	7	26	38	13	19	24	35	260	3.82	76
22	BO22	0	0	7	10	27	38	14	21	20	29	251	3.69	74
23	BO23	0	0	6	9	25	37	19	28	18	26	253	3.72	74
24	BO24	0	0	5	7	22	32	19	28	22	32	262	3.85	77
25	BO25	0	0	0	0	16	23	27	40	25	37	281	4.13	82
Rata-Rata Total Skor												6550	3.85	77

Dari tabel 4.7 diatas, dapat disimpulkan bahwa dari 25 item pernyataan yang dinilai oleh 68 orang responden didapat dimana nilai rata-rata total skor 3,85 dengan Tingkat Capaian Responden sebesar 77%. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diberikan di PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) dalam kategori **Baik**. Hal ini menunjukkan bahwa Dengan budaya organisasi yang berjalan baik maka dalam aktivitas pekerjaan setiap hari akan mengarahkan karyawan untuk lebih perhatian terhadap tugas yang dihadapi sehingga dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik. Pada faktor inovasi dalam bekerja masih perlu menjadi perhatian, yaitu perlu lebih dibudayakan

oleh para karyawan ketika menjalankan aktivitas pekerjaan setiap harinya agar nantinya bisa menciptakan cara cara baru yang lebih efektif dan efisien dalam menjalankan tugas.

4.2.3 Deskriptif Variabel Pengembangan Karier (X3)

Hasil penilaian dari 68 responden terhadap 15 item pengujian yang dilakukan untuk menilai Tingkat Capaian Responden (TCR) terhadap penilaian variabel pengembangan karier PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) tersebut disajikan pada tabel 4.8 berikut :

Tabel :4.8 Deskriptif Pengembangan Karier (X3)

No	Pernyataan	STS		TS		KS		S		SS		Skor	Rata-rata	TCR
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	PK1	0	0	2	3	28	41	15	22	23	34	263	3.87	88
2	PK2	0	0	2	3	28	41	16	24	22	32	262	3.85	77
3	PK3	0	0	2	3	16	24	26	38	24	35	276	4.06	81
4	PK4	0	0	0	0	6	9	47	69	15	22	279	4.10	82
5	PK5	0	0	1	2	21	31	22	32	24	35	273	4.01	80
6	PK6	0	0	2	3	25	37	13	19	28	42	271	3.99	80
7	PK7	0	0	3	4	26	38	13	19	26	38	266	3.91	78
8	PK8	0	0	2	3	23	34	21	31	22	32	267	3.93	79
9	PK9	0	0	0	0	17	25	27	40	24	35	281	4.13	83
10	PK10	0	0	0	0	6	9	46	68	16	23	281	4.13	83
11	PK11	0	0	2	3	25	37	13	19	28	41	271	3.99	80
12	PK12	0	0	5	7	27	40	13	19	23	34	258	3.79	76
13	PK13	0	0	2	3	24	35	20	29	22	32	266	3.91	78
14	PK14	0	0	1	2	27	40	19	28	21	31	264	3.88	78
15	PK15	0	0	2	3	28	41	15	22	23	34	263	3.87	78
Rata-Rata Total Skor												4041	3.96	80

Dari tabel 4.8 diatas, dapat disimpulkan bahwa dari 15 item pernyataan yang dinilai oleh 68 responden didapat dimana nilai rata-rata total skor 3.96 dengan Tingkat Capaian Responden sebesar 80%.. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karier yang diberikan di PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) dalam kategori **Baik**. Hal ini menunjukkan

bahwa berarti penilaian kebutuhan karir yang dilakukan organisasi terhadap karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) berupa pemberian kesempatan dan membantu setiap karyawan untuk mengambil keputusan yang tepat dalam pengembangan karirnya masih sudah mulai optimal, walaupun masih ada yang harus diperbaiki dalam pengembangan kariernya agar lebih baik lagi kedepannya..

4.2.4 Deskriptif Variabel Semangat Kerja (Y)

Hasil penilaian dari 68 responden terhadap 20 item pengujian yang dilakukan untuk menilai Tingkat Capaian Responden (TCR) terhadap penilaian variabel semangat kerja PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) tersebut disajikan pada tabel 4.9 berikut :

Tabel :4.9 Deskriptif Semangat Kerja (Y)

No	Pernyataan	STS		TS		KS		S		SS		Skor	Rata-rata	TCR
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	SK1	0	0	7	10	25	37	10	15	26	38	259	3.81	76
2	SK2	0	0	10	15	17	25	12	18	29	43	264	3.88	78
3	SK3	0	0	0	0	3	4	34	50	31	46	277	4.07	81
4	SK4	0	0	2	3	17	25	24	35	25	37	276	4.06	81
5	SK5	0	0	2	3	20	29	24	35	22	32	270	3.97	79
6	SK6	0	0	10	15	18	27	12	18	28	41	262	3.85	77
7	SK7	0	0	0	0	18	27	26	38	24	35	279	4.10	82
8	SK8	0	0	1	2	18	29	25	38	24	35	276	4.06	81
9	SK9	0	0	1	2	20	29	26	38	21	31	271	3.99	80
10	SK10	0	0	2	3	26	38	21	31	19	28	261	3.84	77
11	SK11	0	0	2	3	24	35	20	29	22	32	266	3.91	78
12	SK12	0	0	0	0	11	16	34	50	23	34	261	3.84	77
13	SK13	0	0	0	0	2	3	38	56	28	41	259	3.81	76
14	SK14	0	0	0	0	17	25	27	40	24	35	254	3.74	75
15	SK15	0	0	0	0	6	9	46	68	16	23	256	3.76	75
16	SK16	0	0	0	0	5	7	47	69	16	24	269	3.96	79
17	SK17	0	0	4	6	25	37	15	22	24	35	263	3.87	77
18	SK18	0	0	5	7	17	25	15	22	31	46	276	4.06	81
19	SK19	0	0	5	7	25	37	18	27	20	29	257	3.78	76

20	SK20	0	0	4	6	26	38	20	29	18	27	264	3.88	78
												5320	3.91	78

Dari tabel 4.9 diatas, dapat disimpulkan bahwa dari 20 item pernyataan yang dinilai oleh 68 responden didapat dimana nilai rata-rata total skor 3.91 dengan Tingkat Capaian Responden sebesar 78%. Hal ini menunjukkan bahwa semangat kerja yang diberikan di PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) dalam kategori **Baik**. Hal ini menunjukkan bahwa semangat kerja karyawan yang tinggi akan berpengaruh terhadap efisiensi dan efektivitas kerja. Semua itu juga berkaitan dengan loyalitas karyawan terhadap pekerjaan maupun organisasi dan kerjasama dengan pimpinan maupun teman sejawat artinya kerjasama baik atasan terhadap bawahan maupun sebaliknya antar karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) dinilai sudah sangat baik dan solidaritas antar sesama

4.3 Uji Instrument Penelitian

4.3.1 Uji Validitas

Uji Validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun benar-benar mampu mengukur apa yang harus diukur. Butir-butir instrument dianggap valid apa bila koefisien korelasi ($r_{hitung} > r_{tabel}$), Imam Ghozali (2015: 160-165).

Tabel 4.10
Uji Validitas Gaya Kepemimpinan (X1)

Pernyataan Gaya Kepemimpinan (X1)	r- table	r-hitung	Keterangan
GK.1	0,2423	0.670	Valid
GK.2	0,2423	0.694	Valid
GK 3	0,2423	0.674	Valid
GK 4	0,2423	0.659	Valid
GK 5	0,2423	0.606	Valid
GK 6	0,2423	0.694	Valid

GK 7	0,2423	0.572	Valid
GK 8	0,2423	0.616	Valid
GK 9	0,2423	0.295	Valid
GK 10	0,2423	0.536	Valid
GK.11	0,2423	0.599	Valid
GK.12	0,2423	0.512	Valid
GK 13	0,2423	0.694	Valid
GK 14	0,2423	0.612	Valid
GK 15	0,2423	0.649	Valid
GK 16	0,2423	0.694	Valid
GK 17	0,2423	0.702	Valid
GK 18	0,2423	0.690	Valid
GK 19	0,2423	0.627	Valid
GK 20	0,2423	0.304	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

Tabel 4.11
Uji Validitas Budaya Organisasi (X2)

Pernyataan Budaya Organisasi (X2)	r- table	r-hitung	Keterangan
BO1	0,2423	0.625	Valid
BO2	0,2423	0.781	Valid
BO3	0,2423	0.718	Valid
BO4	0,2423	0.496	Valid
BO5	0,2423	0.592	Valid
BO6	0,2423	0.661	Valid
BO7	0,2423	0.475	Valid
BO8	0,2423	0.277	Valid
BO9	0,2423	0.592	Valid
BO10	0,2423	0.689	Valid
BO11	0,2423	0.596	Valid
BO12	0,2423	0.778	Valid
BO13	0,2423	0.596	Valid
BO14	0,2423	0.596	Valid
BO15	0,2423	0.778	Valid
BO16	0,2423	0.778	Valid
BO17	0,2423	0.569	Valid
BO18	0,2423	0.634	Valid
BO19	0,2423	0.724	Valid
BO20	0,2423	0.596	Valid
BO21	0,2423	0.778	Valid
BO22	0,2423	0.569	Valid
BO23	0,2423	0.634	Valid

BO24	0,2423	0.724	Valid
BO25	0,2423	0.249	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

Tabel 4.12
Uji Validitas Pengembangan Karier (X3)

Pernyataan Pengembangan Karier(X3)	r- table	r-hitung	Keterangan
PK1	0,2423	0.669	Valid
PK2	0,2423	.0342	Valid
PK3	0,2423	0.507	Valid
PK4	0,2423	0.610	Valid
PK5	0,2423	0.544	Valid
PK6	0,2423	0.587	Valid
PK7	0,2423	0.432	Valid
PK8	0,2423	0.483	Valid
PK9	0,2423	0.628	Valid
PK10	0,2423	0.660	Valid
PK11	0,2423	0.587	Valid
PK12	0,2423	0.517	Valid
PK13	0,2423	0.447	Valid
PK14	0,2423	0.553	Valid
PK15	0,2423	0.669	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

Tabel 4.13
Uji Validitas Semangat Kerja (Y)

Pernyataan Semangat Kerja (Y)	r- table	r-hitung	Keterangan
SK1	0,2423	0.516	Valid
SK2	0,2423	0.554	Valid
SK3	0,2423	0.468	Valid
SK4	0,2423	0.681	Valid
SK5	0,2423	0.714	Valid
SK6	0,2423	0.561	Valid
SK7	0,2423	0.514	Valid
SK8	0,2423	0.681	Valid
SK9	0,2423	0.725	Valid
SK10	0,2423	0.707	Valid
SK11	0,2423	0.635	Valid
SK12	0,2423	0.591	Valid
SK13	0,2423	0.538	Valid
SK14	0,2423	0.467	Valid
SK15	0,2423	0.427	Valid

SK16	0,2423	0.429	Valid
SK17	0,2423	0.414	Valid
SK18	0,2423	0.457	Valid
SK19	0,2423	0.407	Valid
SK20	0,2423	0.424	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2019)

Dari data 4.10, 4.11, 4.12 dan 4.13 hasil uji validitas diatas

menunjukkan bahwa nilai korelasi tiap item pernyataan dengan skor yang diperoleh lebih sebesar dari 0,05 sehingga dapat dijelaskan bahwa item pernyataan yang dilakukan adalah valid dapat digunakan dalam analisis data selanjutnya.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Untuk mengetahui suatu instrumen dinyatakan reliabilitas, menurut Sugiyono (2012) mengemukakan bahwa “Suatu instrumen dinyatakan reliabel, bila koefisien reliabilitas minimal 0.60”. Pengujian Reliabilitas menggunakan *Cronbach Alpha* (α) pada aplikasi SPSS dengan nilai $>0,60$ Suatu variabel dikatakan reliabel, apabila hasil $\alpha > 0,60 =$ reliabel dan hasil $\alpha < 0,60 =$ tidak reliabel. Teknik pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan *Cronbach Alpha* (α). Kriteria pengambilan keputusan adalah apabila nilai dari koefisien reliabilitas alpha besar dari 0,60 maka reliabel (handal). Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel yang diringkas pada tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4.14
Uji Reliabilitas

No	Variabel	<i>Cronbachs Alpha</i>	Parameter	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan (X1)	0,926	0,60	Reliabel
2	Budaya Organisasi (X2)	0,944	0,60	Reliabel

3	Pengembangan Karier (X3)	0,884	0,60	Reliabel
4	Semangat Kerja (Y)	0,904	0,60	Reliabel

Sumber : Lampiran Hasil Pengolahan Data, 2019

Berdasarkan tabel 4.14 dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaan reliabel. Semua variabel reliabel disebabkan karena hasil *correlated total item corelation* besar dari 0,6

4.4 Pengujian Prasyarat Analisis (Uji Asumsi Klasik)

4.4.1 Uji Normalitas

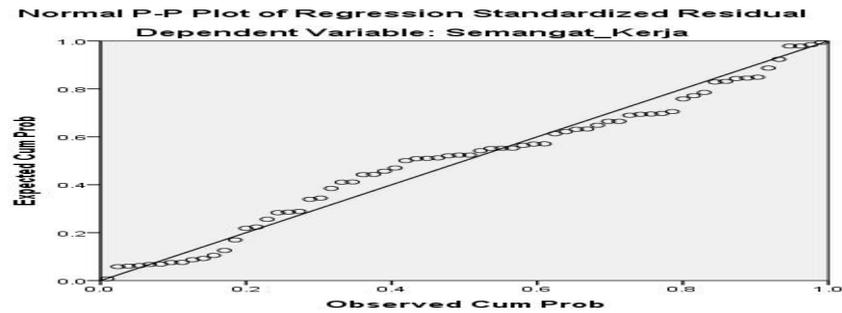
Uji normalitas dilakukan dengan maksud memeriksa apakah terdistribusi normal atau tidak. Beberapa metode uji normalitas yaitu dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal pada grafik Normal P-P *Plot of regression standardized residual* atau dengan uji *One Sample Kolmogorov Smirnov*. menurut Singgih Santosa (2015:393) dasar pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan probabilitas (*Asymtotic Significanted*), yaitu: Menurut Ghozali (2011) pedoman yang dipakai dalam uji normalitas ini adalah menggunakan uji *Kolmogorov Smirnov* yaitu :

- a. Jika nilai sig atau signifikansi atau nilai probabilitas (p) $< 0,05$ (taraf kepercayaan 95 %), distribusi adalah tidak normal.
- b. Jika nilai sig atau signifikansi atau nilai probabilitas (p) $> 0,05$ (taraf kepercayaan 95 %), distribusi adalah normal

Adapun hasil pengolahan data untuk uji normalitas dapat dilihat pada

Tabel berikut ini :

Gambar.4.2



Dari gambar 4.2 diatas, analisis kurva dapat dilihat bahwa data menyebar sekitar diagram atau garis diagonal dan mengikuti model regresi sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal sehingga uji Normalitas terpenuhi. Uji validitas bisa juga menggunakan uji One Sample Kolomogorov dengan cara melihat apakah distribusi residual berdistribusi normal jika nilai signifikansinya lebih dari $\alpha = 0,05$. Uji Kolomogorov dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 4.15
Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		68
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	4.52789594
Most Extreme Differences	Absolute	.089
	Positive	.085
	Negative	.089
Kolmogorov-Smirnov Z		.733
Asymp. Sig. (2-tailed)		.655

Sumber: Lampiran Hasil Pengolahan data (2019)

Dari Tabel diatas, dapat diketahui bahwa uji kolomogorov tersebut apakah berdistribusi normal atau tidak. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi (Asymp. Sig 2-tailed) sebesar 0,655 (yang terletak pada barisan paling bawah). Karena signifikan lebih dari 0,05 ($0,655 > 0,05$), maka nilai residual tersebut terdistribusi secara normal.

4.4.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas yaitu uji hubungan sesama variabel bebas. Pengujian multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah antar variabel bebas memiliki hubungan satu sama lainnya, yang dimaksud dengan uji multikolinearitas adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat kasus multikolinearitas antara sesama variabel bebas. Jika terdapat multikolinearitas maka, salah satu dari variabel tersebut harus dieleminir atau dikeluarkan dari persamaan. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel 4.16 di bawah ini.

Tabel 4.16
Hasil Uji Multikolonieritas
Coefficientsa

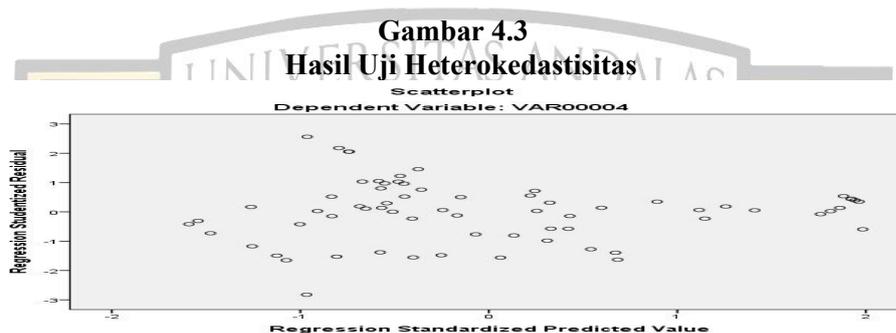
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	2.965	4.652		.637	.526		
1 Gaya_Kepemimpinan	.206	.101	.189	2.047	.045	.296	3.380
Budaya_Organisasi	.420	.061	.580	6.927	.000	.361	2.772
Pengembangan_Karier	.301	.109	.222	2.769	.007	.395	2.535

a. Dependent Variable: Semangat_Kerja
Sumber: Pengolahan Hasil Data (2019)

Berdasarkan hasil pengolahan data untuk uji multikolonieritas sebagaimana terlihat pada Tabel 4.16 di atas diketahui bahwa nilai *tolerance* dari *Collinearity Statistics* mendekati $>0,10$ (satu) dan nilai *VIF* (*Variance Inflation Factor*) untuk semua variabel bebas <10.0 (sepuluh). Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang berarti antara sesama variabel

bebas. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa data hasil penelitian ini tidak mengalami kasus multikolinearitas sehingga pengolahan data dengan regresi linear berganda dapat karena tidak terdapat kasus multikolinearitas antara sesama variabel bebas.

4.4.3. Uji Heterokedastisitas



Sumber: Data Primer Diolah (2019)

Berdasarkan gambar 4.3 ditemukan penyebaran data tidak teratur, hal tersebut terlihat pada plot yang menyebar atau terpecah dan tidak membentuk pola tertentu, hal ini dapat disimpulkan bahwa model regresi linear berganda tidak ada terjadi kasus heterokedastisitas, maka dapat disimpulkan tidak ada terjadi heterokedastisitas maka penelitian dapat dilanjutkan.

4.5 Analisis Kuantitatif

4.5.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengembangan karier sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah semangat kerja. Untuk melihat Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya

organisasi dan pengembangan karier terhadap semangat kerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.17
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.965	4.652		.637	.526
1 Gaya_Kepemimpinan	.206	.101	.189	2.047	.045
Budaya_Organisasi	.420	.061	.580	6.927	.000
Pengembangan Karier	.301	.109	.222	2.769	.007

a. Dependent Variable: Semangat_Kerja

Sumber : Lampiran Hasil Pengolahan Data, 2019

Berdasarkan tabel 4.17 dapat dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 2.965 + 0,206X_1 + 0,420X_2 + 0.301X_3$$

Dari persamaan di atas maka dapat diinterpretasikan beberapa hal, sebagai berikut :

1. Konstanta sebesar 2.965, artinya jika gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengembangan karier ($X_1=X_2=X_3=0$) semakin baik, maka semangat karyawan akan semakin baik juga.
2. Koefisien gaya kepemimpinan adalah sebesar 0,206 artinya secara persial gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) dimana jika gaya kepemimpinan meningkat satu satuan maka semangat kerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) akan meningkat sebesar 0,206 satuan.

3. Koefisien budaya organisasi adalah sebesar 0,420 artinya secara persial budaya organisasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) dimana jika budaya organisasi meningkat satu satuan maka semangat kerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) akan meningkat sebesar 0,420 satuan.
4. Koefisien pengembangan karier adalah sebesar 0.301 artinya secara persial pengembangan karier berpengaruh positif terhadap semaangat kerja PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) dimana jika pengembangan karier meningkat satu satuan maka semangat kerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) akan meningkat sebesar 0.301 satuan
5. Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengembangan karier berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) diperoleh dari koofesien korelasi sebesar 0,915 artinya secara simultan diketahui bahwa secara bersama-sama variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)

4.5.2 Koefisien Korelasi

Hasil output SPSS analisis koefisien korelasi untuk pengaruh adversity quotient, motivasi, disiplin terhadap kinerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.18

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.915 ^a	.838	.830	4.633	2.384

Sumber: lampiran Hasil Pengolahan Data, 2019

Dari tabel 4.18 diatas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasinya adalah 0,915. Dengan hasil ini didapat bahwa hubungan korelasi yang **Sangat Kuat** untuk pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan karier terhadap semangat kerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang), karena nilai koefisiennya berada diantara 0,75 sampai dengan 0,99.

4.5.3. Koefisien Determinan

Koefisien determinasi berguna untuk melihat kontribusi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan karier terhadap semangat kerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) dapat dilihat pada tabel 4.19:

Tabel 4.19

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.915 ^a	.838	.830	4.633

Sumber : Lampiran Hasil Pengolahan Data, 2019

Berdasarkan tabel 4.19, nilai koefisien determinasi kinerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) ditunjukkan dengan nilai Adjusted R Square sebesar 0,830, hal ini berarti besarnya kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan karier terhadap semangat kerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) adalah sebesar 83% sedangkan sisanya 17% dipengaruhi oleh variabel lainnya.

4.6 Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis secara parsial dan smultan dilakukan uji statistik t dan f

4.6.1 Uji t

Uji t digunakan untuk melihat pengaruh secara sendiri-sendiri antara variabel independen dengan variabel dependent. Dengan bantuan program SPSS V.20.00 diketahui nilai t hitung pada tabel 4.20 sebagai berikut

Tabel 4.20
Hasil Uji t Secara Parsial

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.965	4.652		.637	.526
1 Gaya_Kepemimpinan	.206	.101	.189	2.047	.045
Budaya Organisasi	.420	.061	.580	6.927	.000
Pengembangan Karier	.301	.109	.222	2.769	.007

Sumber : Lampiran Hasil Pengolahan Data, 2019

Berdasarkan tabel 4.20 dapat dijelaskan uji t sebagai berikut :

1. Koefisien variabel kualitas gaya kepemimpinan dengan nilai t hitung 2,047 dan nilai (sig=0,045<0,05). Dengan df = 68-3-1= 64 diperoleh t_{tabel} sebesar 1.997, dari hasil di atas dapat dilihat bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $2,047_{hitung} > 1.997_{tabel}$, maka variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang).
2. Koefisien variabel budaya organisasi dengan nilai t hitung 6.927 dan nilai (sig= 0,000<0,05). Dengan df =68-3-1= 64 diperoleh t_{tabel} sebesar 1.997 dari hasil di atas dapat dilihat bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $6.927_{hitung} > 1.997_{tabel}$, maka variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang).
3. Koefisien variabel pengembangan karier dengan nilai t hitung 2.769 dan nilai (sig=0,007<0,05). Dengan df =68-3-1=64 diperoleh t_{tabel} sebesar

1.997 dari hasil di atas dapat dilihat bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $2.769_{hitung} > 1.997_{tabel}$, maka variabel pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)

4.6.2 Uji F

Uji F digunakan untuk melihat pengaruh secara keseluruhan dari variabel independen dengan variabel dependent. Dengan bantuan program SPSS 20 diketahui nilai F hitung pada tabel Anova sebagai berikut :

Tabel 4.21
Hasil Uji Kelayakan (Uji F)
ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7100.612	3	2366.871	110.277	.000 ^b
Residual	1373.623	64	21.463		
Total	8474.235	67			

Sumber : Lampiran Hasil Pengolahan Data, 2019

Berdasarkan uji F diketahui bahwa nilai F hitung 110.277 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Hal ini berarti secara bersama-sama variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang).

4.7 Pembahasan

4.7.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)

Koefisien variabel gaya kepemimpinan dengan nilai t hitung sebesar 2,047 dan nilai ($sig = 0,045 < 0,05$). Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang). Semakin baik gaya kepemimpinan seseorang didalam perusahaan, maka karyawan akan semakin

menikmati pekerjaannya. Kepemimpinan berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati dalam berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya melalui semangat kerja karyawan.

4.7.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)

Koefisien variabel budaya organisasi dengan nilai t hitung 6.927 dan nilai $(sig=0,000 < 0,05)$. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap semangat kerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang). Budaya organisasi merupakan nilai keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan dan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perusahaan. Budaya organisasi menjadi pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, semangat kerja dan perilaku etis.

4.7.3 Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)

Koefisien variabel pengembangan karier dengan nilai t hitung 2.769 dan nilai ($\text{sig}=0,007<0,05$). Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karier terhadap semangat kerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang). hal ini berarti bahwa pengembangan karier yang dilakukan cukup efektif dari segi manajemen karier dan perencanaan karier yang ada di PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) dengan penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karier bagi karyawan dalam organisasi dan diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan mengikuti pelatihan dan pengembangan kemampuan karyawan yang diselenggarakan secara berkala ataupun dengan penambahan gelar yang diperoleh dari diberikannya izin studi lanjut dan itu semua tidak terlepas dari semangat kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

4.7.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Pengembangan Karier Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)

Berdasarkan uji F diketahui bahwa nilai F hitung 110.277 dengan nilai signifikansi sebesar ($0,000 < 0,05$). Sehingga dapat disimpulkan secara bersama-sama variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang). Nilai koefisien determinasi kinerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) ditunjukkan dengan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,830 hal ini berarti besarnya kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan karier terhadap semangat kerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) 83% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

5.1.1 Berdasarkan hasil penelitian maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Koefisien variabel gaya kepemimpinan dengan nilai t hitung 2.047 dan nilai (sig=0,045<0,05). Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang).
- 2) Koefisien variabel budaya organisasi dengan nilai t hitung 6.927 dan nilai (sig=0,000<0,05). Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap semangat kerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang).
- 3) Koefisien variabel pengembangan karier dengan nilai t hitung 2.769 dan nilai (sig=0,007<0,05). Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karier terhadap semangat kerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)..
- 4) Berdasarkan uji F diketahui bahwa nilai F hitung 110.277 dengan nilai signifikansi sebesar (0,000<0,05). Sehingga dapat disimpulkan secara bersama-sama variabel kualitas gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang).

5) Kontribusi gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan karier PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang). ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0.830 Hal ini berarti kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan karier terhadap semangat kerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) sebesar 83% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya.

5.1.2 Implikasi dalam penelitian PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang)

1. Dalam meningkatkan pengembangan karir pegawai agar lebih baik, maka pihak PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) harus lebih memperhatikan kebutuhan karir, yakni lembaga harus memberikan kesempatan dan membantu setiap pegawainya untuk mengambil keputusan yang tepat tentang pengembangan karirnya agar pegawai tetap memiliki kemauan kerja dalam organisasi dengan intensitas yang maksimal.
2. Semangat kerja pegawai PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) merupakan kerjasama dengan pimpinan maupun teman sejawat. Oleh karena itu, berkenaan dengan hubungan kerjasama dengan pimpinan maupun teman sejawat ataupun sebaliknya harus lebih ditingkatkan. Upaya yang dapat dilakukan diantaranya adalah dengan lebih meningkatkan komunikasi interpersonal antara pimpinan dan bawahan agar semangat kerja pegawai tetap tinggi sehingga ketercapaian tujuan organisasi dapat tercapai secara lebih maksimal.
3. Budaya organisasi dalam perusahaan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) menggunakan budaya organisasi yang lebih baik pada karyawannya yang ada sehingga kinerja yang dihasilkan akan lebih baik.

4. Diharapkan bagi pimpinan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) untuk menggunakan gaya kepemimpinan yang baik sehingga akan memberikan peningkatan kinerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang).

5.2 Saran

1. Sebaiknya karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) hendaknya lebih bisa lagi memahami tentang gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan karier agar lebih bisa mengatasi masalah yang sedang dihadapi oleh karyawan tersebut, supaya semangat kerja karyawan meningkat lagi kedepannya.
2. Sebaiknya pengembangan karier karyawan lebih diperhatikan lagi, agar karyawan yang berprestasi merasakan hasil kerja kerasnya selama ini.
3. Pada penelitian ini variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen hanya menggunakan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan karier. Untuk penelitian selanjutnya disarankan menggunakan variabel lain untuk melihat pengaruhnya terhadap semangat kerja karyawan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang).
4. Karena semua variabel yang diteliti dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan maka diharapkan bagi pimpinan perusahaan PT. Berkah Trijaya Indonesia (BO Padang) untuk membuat kebijakan perusahaan yang bisa mempertahankan indikator-indikator dari kepemimpinan, budaya organisasi dan pengembangan karier yang ada sekarang dan diharapkan

5. Diharapkan bagi peneliti berikutnya agar kiranya menambah variabel selain kepemimpinan dan budaya organisasi agar lebih memahami variabel-variabel yang mempengaruhi semangat kerja karyawan, antara lain kemampuan kerja, komunikasi, komitmen, kinerja, karakteristik pekerjaan dan lain-lain.



DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Sanusi. dan Sobry Sutikno. 2010. *kepemimpinan sekarang dan masa depan dalam membentuk budaya organisasi yang efektif*. Jakarta: prospect
- Anwar Prabu, Mangkunegara. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Arep, Ishak dan Hendri, Tanjung. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Arikunto, 2002, *Prosedur Suatu Penelitian: Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi. Kelima, Rineka Cipta, Jakarta.
- Arzena, Deby Meigy. 2013. Pengaruh Perencanaan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT Pabelan Di Surakarta *Journal. Unp.ac.id. Vol. 2. No 02*.
- Danim, Sudarwan. (2012). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Dessler, Gary. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kespuluh Jilid 2. Alih Bahasa: Paramita Rahayu*. Jakarta: PT. Indeks.
- Donni Juni Priansa. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Dwi Wahyuni, Hamidah Nayati Utami, Ika Ruhana. 2014. *Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Astra Internasional, Tbk Daihatsu Malang*. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Vol.8, No 1.
- Dwi Kusumawarni, 2007. *Pengaruh semangat dan disiplin kerja Terhadap produktivitas karyawan pada Perusahaan daerah air minum (pdam) Kabupaten kodus*
- Sutrisno Edy, 2016. *Budaya Organisasi*. Kencana Ar, Jakarta.
- Fajar, A, S, and Heru, T, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan pertama, Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Fred Luthan, 2005, *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Diterjemahkan oleh: Vivin. Andhika Yuwono; Shekar, BINA Pustaka, Jakarta.
- George R. Terry ,2014. *Prinsip-Prinsip Manajemen. (Edisi Bahasa Indonesia)*. Bandung: PT. Bumi Aksara.

- Ghozali, Imam. 2014. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro .:
- Gomes, Faustino Cardoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Guritno, 2005, *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai. Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja*. JRBI. Jakarta.
- Handoko (2012) *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pondok Serrata*. Jurnal Skripsi
- Hariandja, Marihot Tua Effendi. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hani Handoko. 2010. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua*. BPFU UGM, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2015, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan. Masalah, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersey. 2013. *Kunci Sukses Pemimpin Situasional*. Jakarta: Delaprasata
- Husein, Umar. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka setia.
- Ivancevich, Konopaske, dan Matteson 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi. Jilid 1 dan 2. Edisi ketujuh*. Jakarta: Erlangga.
- Junaedi. 2002. *Ballanced Scorecard Pengukuran Kinerja Pada Pemerintah Daerah Komplek No. 6, September*. Hal 380-381
- Kartono, 2006, *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT. Rajagrafindo Persada,. Jakarta.
- Keither dan Kinicki, 2005, *Perilaku Organisasi*, buku 1 dan 2, Jakarta : Salemba Empat.
- Kerlinger Fred. N dan Pedhazur, 1996, *Korelasi dan Analisis Regresi Ganda*, diterjemahkan oleh A Taufik, Nur Cahya, Yogyakarta
- Khomsarial Romli, 2011, *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Kompas Gramedia, Jakarta.

Kilmann, Saxton dan Serpa, 2005, *Gaining Control of the Corporate Culture*.
Edisi Terjemahan, Gramedia Pustaka, Jakarta.

Kartono, Kartini. 2016. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: rajawali

Kaswan. 2013. *Pelatihan Dan Pengembangan untuk meningkatkan kinerja SDM*.
Bandung: Alfabeta

Kenny Yulianto Kurniawan, 2015. *Pengaruh Pengembangan Karir dan
Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Parit Padang Global*.
Universitas Kristen Petra. Agora Vol 3 No 2. Surabaya.

Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2013, *Perilaku Organisasi. Edisi
pertama. buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.

Mangkunegara, A.A Anwar P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia
Perusahaan*. PT Remaja Resda Karya. Bandung.

Marihot, Tua Efendi, Hariandja. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia,
cetakan ke-3*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.

Martoyo. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE

Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi kedua*. Bandung:
Alfabeta

Martana Eka Rahmadi, 2011, *Pengaruh rekrutmen, penempatan dan
pengembangan karier terhadap kepuasan kerja pegawai pada PT. Taman
Wisata candi Borobudur*, Artikel Ilmiah, Yogyakarta

Mathis, Robert L. Dan Jackson John H. 2006. *Human Resource Management*.
Jakarta: Salemba
Empat.

Maulita Eka Hapsari. 2009. *“Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pemilihan Karir
Sebagai Akuntan Publik dan Non Akuntan Publik”*. Skripsi, Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro (Tidak Dipublikasikan)

Maulvinizar, 2011 *Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap
Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Kudus*,
Jurnal Skripsi

Moejiono, Imam. 2012. *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. Jogakarta: UII Press

Moekijat, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kesembilan.
Penerbit Mandar Maju. Bandung.

Nawawi, Hadari, (2010), *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada

Unisity Press

Nitisemito, Alex S. 1992. *Manajemen Personalia*. Penerbit Ghalia. Cetakan Delapan. Jakarta

Putri Rahma Hayati Kadarisman Hidayat Arief Setyawan (2016), *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Seksi PKC di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya)* , vol. 2. Hal.9

Rifai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari teori ke praktek*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks, Kelompok Gramedia

Roza, Rokky. 2012. *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Multi Palma Sejahtera Bandar Sei. Kijang Kabupaten Pelalawan*. Skripsi. Universitas Islam Riau, Pekanbaru

Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas kerja*. Jakarta: Mandar Maju

Siagian, Sondang P. (2010). *Fungsi-fungsi manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara.

Simamora, Henry. 2004. *Sumber Daya Manusia Edisi III*. Jakarta: STIE YKPN

Siswanto, Bedjo. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.

Siti dan Ida (2009). Pengaruh kompensasi, pengembangan karir, lingkungan Kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja Pegawai sekretariat daerah kabupaten karanganyar Dengan keyakinan diri (*self efficacy*) Sebagai variabel pemoderasi. STIE AUB Surakarta. *Jurnal Vol. 3. No. 3 September 2015*.

Sudjana. 2000. *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito.

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung : Alfabeta

_____. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta

Sugiyono, 2015, *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung. Alfabeta.

_____. 2015, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta,

_____. 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Suharyanto, 2011 *Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Universitas PGRI Adi Buana Surabaya*, Jurnal Skripsi

Supardi dan Anwar, S. 2004. *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: UII Press.

Suranta, 2002, *Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya. Kepemimpinan Dengan Kinerja*. Jurnal Penelitian

Sutanto Priyo Hastono, 2001, *Analisis Data*, Modul, Fakultas Kesehatan Masyarakat,

Sunyoto, Danang. 2015. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama*. Yogyakarta: CAPS

Veithzal, Rivai. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : RajaGrafindo Persada.

Wahyudi, Bambang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita

Widodo, Joko. (2005). *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Jawa Timur: Anggota IKAPI Malang

Widyatmini dan luqman Hakim (2008). *Hubungan kepemimpinan, kompensasi, dan kompetensi terhadap kinerja*. Jurnal ekonomi bisnis

Wexley, K. N & Yukl, G. A. 2003. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia*. Bina Aksaran. Jakarta

Yahyo, Handoyo Djoko, Reni Shinta Dewi. 2013. *Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Semangat Kerja pada Karyawan Bagian Produksi CV. Putra Jaya Sahitaguna Semarang*. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Diponegoro. <http://ejournal-S1.undip.ac.id/index.php/>

LAMPIRAN

Identitas Responden

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	43	63.2	63.2	63.2
2	25	36.8	36.8	100.0
Total	68	100.0	100.0	

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	12	17.6	17.6	17.6
2	32	47.1	47.1	64.7
3	24	35.3	35.3	100.0
Total	68	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	28	41.2	41.2	41.2
2	11	16.2	16.2	57.4
3	27	39.7	39.7	97.1
4	2	2.9	2.9	100.0
Total	68	100.0	100.0	

Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	29	42.6	42.6	42.6
2	32	47.1	47.1	89.7
3	4	5.9	5.9	95.6
4	3	4.4	4.4	100.0
Total	68	100.0	100.0	

Status Pernikahan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	36	52.9	51.5	51.5
2	32	47.1	48.5	100.0
Total	68	100.0	100.0	

Validitas dan Reliabel Gaya Kepemimpinan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.926	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GK1	77.91	96.201	.670	.921
GK2	77.91	96.470	.694	.920
GK3	78.01	95.746	.674	.921
GK4	77.99	96.283	.659	.921
GK5	78.01	95.537	.606	.922
GK6	77.91	96.470	.694	.920
GK7	78.10	95.198	.572	.923
GK8	77.96	95.476	.616	.922
GK9	78.12	100.792	.295	.928
GK10	78.04	96.043	.536	.924
GK11	78.21	94.703	.599	.922
GK12	78.01	96.851	.512	.924
GK13	77.91	96.470	.694	.920
GK14	77.99	95.477	.612	.922
GK15	77.88	96.613	.649	.921
GK16	77.91	96.470	.694	.920
GK17	77.99	95.686	.702	.920
GK18	77.96	96.222	.690	.920
GK19	77.99	95.477	.627	.921
GK20	78.15	100.784	.304	.928

Validitas dan Reliabel Budaya Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.944	25

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BD1	92.41	224.365	.625	.941
BD2	92.49	217.806	.781	.939
BD3	92.51	219.686	.718	.940
BD4	92.59	226.186	.496	.943
BD5	92.56	224.788	.592	.942
BD6	92.37	221.878	.661	.941
BD7	92.46	226.968	.475	.943
BD8	92.26	232.377	.277	.946
BD9	92.54	223.983	.592	.942
BD10	92.44	222.101	.689	.940
BD11	92.38	225.404	.596	.942
BD12	92.50	217.776	.778	.939
BD13	92.38	225.404	.596	.942

BD14	92.38	225.404	.596	.942
BD15	92.50	217.776	.778	.939
BD16	92.50	217.776	.778	.939
BD17	92.63	223.669	.569	.942
BD18	92.60	222.810	.634	.941
BD19	92.47	220.193	.724	.940
BD20	92.38	225.404	.596	.942
BD21	92.50	217.776	.778	.939
BD22	92.63	223.669	.569	.942
BD23	92.60	222.810	.634	.941
BD24	92.47	220.193	.724	.940
BD25	92.19	240.127	.049	.947

Validitas dan Reliabel Pengembangan Karier

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PK1	55.56	58.280	.669	.872
PK2	55.57	62.815	.342	.886
PK3	55.37	61.221	.507	.879
PK4	55.32	60.670	.610	.875
PK5	55.41	60.664	.544	.877
PK6	55.44	59.116	.587	.875
PK7	55.51	61.119	.432	.883
PK8	55.50	61.149	.483	.880
PK9	55.29	60.509	.628	.874
PK10	55.29	59.733	.660	.873
PK11	55.44	59.116	.587	.875
PK12	55.63	59.639	.517	.879
PK13	55.51	61.567	.447	.881
PK14	55.54	60.371	.553	.877
PK15	55.56	58.280	.669	.872

Validitas dan Reliabel Semangat Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.904	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SK1	74.43	113.592	.516	.901
SK2	74.35	111.993	.554	.900
SK3	74.16	117.750	.468	.902

SK4	74.18	113.252	.681	.897
SK5	74.26	112.645	.714	.896
SK6	74.38	111.881	.561	.900
SK7	74.13	117.251	.514	.901
SK8	74.18	113.789	.681	.897
SK9	74.25	113.175	.725	.896
SK10	74.40	112.601	.707	.896
SK11	74.32	113.595	.635	.898
SK12	74.40	112.900	.591	.899
SK13	74.43	114.039	.538	.900
SK14	74.50	115.597	.467	.902
SK15	74.47	117.178	.427	.903
SK16	74.28	116.563	.429	.903
SK17	74.37	116.803	.414	.903
SK18	74.18	115.580	.457	.902
SK19	74.46	117.117	.407	.903
SK20	74.35	117.157	.424	.903

Uji Determinan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.915 ^a	.838	.830	4.633

a. Predictors: (Constant), Pengembangan_Karier, Budaya_Organisasi, Gaya_Kepemimpinan

Uji Hipotesis F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7100.612	3	2366.871	110.277	.000 ^b
	Residual	1373.623	64	21.463		
	Total	8474.235	67			

a. Dependent Variable: Semangat_Kerja

b. Predictors: (Constant), Pengembangan_Karier, Budaya_Organisasi, Gaya_Kepemimpinan

Uji Hipotesis T dan Regresi Linear Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.965	4.652		.637	.526
	Gaya_Kepemimpinan	.206	.101	.189	2.047	.045
	Budaya_Organisasi	.420	.061	.580	6.927	.000
	Pengembangan_Karier	.301	.109	.222	2.769	.007

a. Dependent Variable: Semangat_Kerja

Korelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.915 ^a	.838	.830	4.633	2.384

- a. Predictors: (Constant), Pengembangan_Karier, Budaya_Organisasi, Gaya_Kepemimpinan
 b. Dependent Variable: Semangat_Kerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.965	4.652		.637	.526		
Gaya_Kepemimpinan	.206	.101	.189	2.047	.045	.296	3.380
Budaya_Organisasi	.420	.061	.580	6.927	.000	.361	2.772
Pengembangan_Karier	.301	.109	.222	2.769	.007	.395	2.535

a. Dependent Variable: Semangat_Kerja

Uji Multikoloniaritas

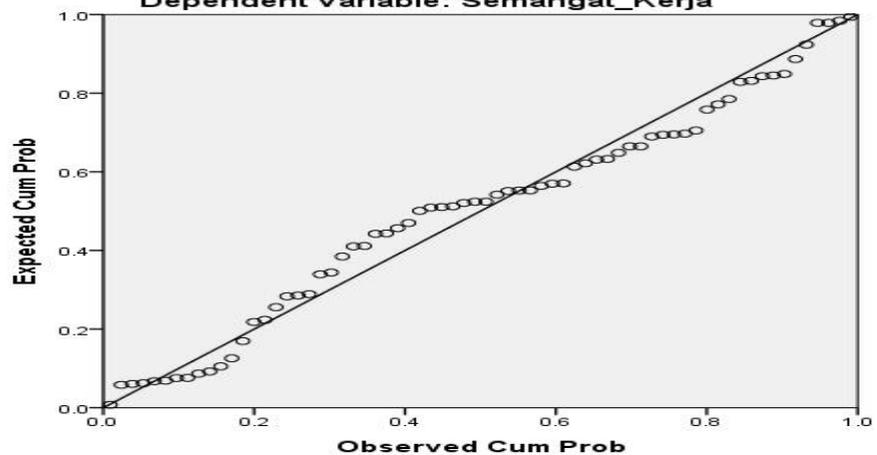
Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		68
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	4.52789594
Most Extreme Differences	Absolute	.089
	Positive	.085
	Negative	.089
Kolmogorov-Smirnov Z		.733
Asymp. Sig. (2-tailed)		.655

- a. Test distribution is Normal.
 b. Calculated from data.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
 Dependent Variable: Semangat_Kerja



Uji Heteroskedasitas

