

CINDY
BAIRAWATI_182010200037_Arti
kel.doc
by

Submission date: 18-Apr-2022 09:23AM (UTC+0700)

Submission ID: 1813022331

File name: CINDY BAIRAWATI_182010200037_Artikel.doc (244.5K)

Word count: 5466

Character count: 35401

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS, PRODUKTIVITAS KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP MOTIVASI KERJA PADA KARYAWAN CV. HIMPUNAN ABADI SURABAYA

Cindy Bairawati¹, Detak Prapanca²

¹Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Email Penulis : cindybaira34@gmail.com¹, detakprapanca@umsida.ac.id¹

Abstract. *The purpose of this study was to determine the effect of democratic leadership style, work productivity and career development partially and simultaneously and to determine the most influential variables on work motivation in CV employees. Himpunan Abadi Surabaya. The research method used a quantitative approach with questionnaire data collection techniques distributed to 100 respondents. Respondents were taken based on one of the Non Probability Sampling by using the Saturation Sampling technique (Sample Saturated) this technique is used when the entire population is used as a sample. Because the existing population in the company CV. As many as 100 of the Surabaya Abadi Association, the population will be used fully as a sample, namely 100 respondents who were tested for validity, reliability, classical assumptions, multiple linear regression, partial tests, simultaneous tests, multiple correlation coefficient tests and multiple determination tests. The results showed that the partial test showed Democratic Leadership Style, Work Productivity and Career Development partially on work motivation at CV. Himpunan Abadi Surabaya, Simultaneous test shows that Democratic Leadership Style, Work Productivity and Career Development have a simultaneous influence on work motivation and Democratic Leadership Style is the variable that has the most significant influence on work motivation.*

Keywords: *Democratic Leadership Style, Work Productivity, Career Development and work motivation*

Abstrak. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, produktifitas kerja dan pengembangan karir secara parsial dan simultan serta untuk mengetahui variabel yang paling berpengaruh terhadap terhadap motivasi kerja pada karyawan CV. Himpunan Abadi Surabaya. Metode penelitian yang digunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data kuisioner yang dibagikan kepada 100 responden. Responden diambil berdasarkan salah satu *Non Probability Sampling* dengan menggunakan teknik *Saturation Sampling* (Sampel Jenuh) teknik ini digunakan ketika seluruh populasi digunakan sebagai sampel. Karena populasi yang ada pada perusahaan CV. Himpunan Abadi Surabaya sebanyak 100 maka populasi tersebut akan digunakan sepenuhnya sebagai sampel yaitu sebanyak 100 responden yang di uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, regresi linier berganda, uji parsial, uji simultan, uji koefisien korelasi berganda dan uji determinasi berganda. Hasil penelitian menunjukkan uji parsial menunjukkan Gaya Kepemimpinan Demokratis, Produktivitas Kerja dan Pengembangan Karir secara parsial terhadap motivasi kerja di CV. Himpunan Abadi Surabaya, Uji simultan menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratis, Produktivitas Kerja dan Pengembangan Karir memiliki pengaruh secara simultan terhadap motivasi kerja dan Gaya Kepemimpinan Demokratis merupakan variabel yang paling berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Demokratis, Produktivitas Kerja, Pengembangan Karir dan motivasi kerja

I. PENDAHULUAN

Gaya kepemimpinan demokratis memiliki asumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik daripada pendapatnya sendiri serta dengan adanya partisipasi dapat menimbulkan tanggung jawab bagi yang melaksanakannya. Dengan partisipasi dapat memberikan kesempatan kepada para anggota dalam mengembangkan ketrampilan mereka. Faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah produktivitas kerja. Jika suatu perusahaan memiliki produktivitas yang baik maka memungkinkan terciptanya sumber daya yang handal. Karena seluruh perusahaan menginginkan karyawan yang dapat diandalkan baik dari segi keterampilan, kompetensi, disiplin serta bertanggung jawab atas pekerjaannya. Terdapat beberapa sumber terciptanya produktivitas baik dari eksternal maupun internal yang berpengaruh positif dalam menciptakan produktivitas yang efektif dan efisien dalam sebuah perusahaan. Produktivitas meningkat atau tidaknya dapat dilihat dari output kinerja karyawan itu sendiri. Produktivitas merupakan efisiensi terhadap penggunaan sumber daya dalam menghasilkan pengeluaran [1]

Pengembangan karir adalah tahapan yang dilakukan perusahaan untuk mempersiapkan seorang karyawan dalam upaya kenaikan jabatan dalam organisasi yang akan datang. Pengembangan karir dalam perusahaan biasanya dilihat dari pendidikan formal, pengalaman kerja, prestasi kerja, ketrampilan, produktivitas, kenaikan jabatan, pelatihan karyawan, jenjang karir, dan perencanaan kerja. Ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir yaitu : hubungan antara pegawai dan organisasi, personalia pegawai, faktor eksternal, politicking dalam organisasi, dan sistem pengGaya Kepemimpinan Demokratis. Oleh karena itu organisasi perlu mengetahui kondisi apa yang dapat meningkatkan kinerja karyawannya sehingga organisasi dapat melakukan prioritas dalam melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja karyawannya [2].

Dari latar belakang tersebut penulis mengambil obyek penelitian terhadap CV. Himpunan Abadi Surabaya. Perusahaan ini bergerak di bidang supplier plastic resin atau biji plastik dan plastik. Pada kondisi dua tahun terkhir ini perusahaan menjadi tidak stabil karena target yang direncanakan tidak tercapai. Tak jarang juga

perusahaan mendapat complain dari customer terhadap kualitas produknya. Sehingga perusahaan mengalami kerugian yang cukup besar baik dari segi biaya, waktu, material, energi, dan lain-lain. Sejak terjadi pandemi gairah atau semangat kerja karyawan menjadi menurun drastis sehingga menjadikan karyawan banyak yang bermalasan atau sekedar senang menunda pekerjaan mereka yang disebabkan menurunnya motivasi kerja karyawan. Berdasarkan fenomena diatas, maka penulis membahas permasalahan mengenai “Gaya Kepemimpinan Demokratis, Produktivitas Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Karyawan”.

Dalam beberapa waktu terjadi banyak penelitian-penelitian yang dilakukan oleh penelitian terdahulu terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi motivasi kerja, namun hasil penelitian yang didapatkan berbeda-beda seperti yang tercantum dalam tabel 1.1 berikut

Tabel 1
Research Gap

| Issue | Peneliti | Kesenjangan Hasil |
|---|--|---|
| Terdapat perbedaan pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja. | Dinda Ayuandita Nanda dan Wikansari (2017) | Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. |
| | Khaerul Akbar (2018) | Gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. |
| Terdapat perbedaan pengaruh produktivitas kerja terhadap motivasi kerja. | Mohammad Sudar (2019) | Produktivitas kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. |
| | Tiurma Arta Uli, Winata Wira, Dodi Dermawan (2017) | Produktivitas kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. |
| Terdapat perbedaan pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja. | Helmi Nasution (2021) | Pengembangan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. |
| | Riny Chandra Syardiansah (2021) | Pengembangan karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. |

Sumber: penelitian terdahulu diolah peneliti, 2022

Berdasarkan tabel 1 diatas menunjukkan suatu kesenjangan dalam hasil penelitian mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis mempengaruhi motivasi kerja telah ada pada penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti. Hasil yang didapatkan oleh penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang dimiliki perusahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawannya. Seperti yang dilakukan dalam penelitian [3] yang mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Maka, dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang ada pada perusahaan merupakan variabel penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan namun, dalam penelitian [4] membuktikan bahwa gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Dalam melakukan observasi penulis terhadap CV. Himpunan Abadi Surabaya dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan perusahaan relatif baik yang dapat dilihat melalui hubungan antara atasan dengan bawahan yang terjalin baik dan efektif, dalam melakukan meeting pimpinan atau atasan tidak mengambil keputusan secara sepihak namun didasari oleh keputusan bersama secara musyawarah. Akan tetapi, terdapat beberapa karyawan yang puas akan gaya kepemimpinan tersebut dan beberapa ada yang kurang puas dengan gaya kepemimpinan tersebut, sehingga penulis ingin mengetahui lebih dalam apakah dampak tersebut dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

Terdapat variabel produktivitas kerja dalam penelitian terdahulu berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja seperti yang dilakukan dalam jurnal terdahulu [5] hasil yang diperoleh dalam penelitian tersebut terdapat keterkaitan yang bersifat positif dan signifikan antara produktivitas kerja dengan motivasi kerja, namun berbeda dengan penelitian [6] yang menyatakan bahwa hasil dari penelitian yang dilakukan produktivitas kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Dalam observasi yang dilakukan penulis pada CV.Himpunan Abadi Surabaya memiliki tingkat produktivitas kerja yang sudah cukup baik sehingga penulis ingin

mengetahui apakah produktivitas kerja yang dirasa sudah cukup tersebut dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

Variabel pengembangan karir sudah banyak diteliti oleh peneliti terdahulu [7] dan dari hasil yang dilakukan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, hasil penelitian ada juga yang pengaruhnya positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap motivasi kerja namun, berbeda dengan penelitian yang dilakukan [8] yang mendapatkan hasil bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Dalam observasi yang dilakukan oleh penulis CV. Himpunan Abadi Surabaya memiliki pengembangan karir yang jelas sehingga dapat mempermudah dalam mencapai pengembangan karir yang diinginkan karyawan, sehingga penulis ingin mengetahui lebih dalam apakah pengembangan karir tersebut berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan *Research Gap* diatas maka akan dilakukan penelitian terhadap variabel gaya kepemimpinan demokratis, produktivitas kerja dan pengembangan karir, dalam upaya mengetahui pengaruhnya terhadap motivasi kerja karyawan. Dalam hal ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan pada perusahaan tempat mereka bekerja. Oleh karena itu, berdasarkan pernyataan-pernyataan diatas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Produktivitas Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Pada Karyawan Cv. Himpunan Abadi Surabaya"

II. METODE

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan model pendekatan kuantitatif, karena penelitian ini menggunakan eksplorasi dengan metode survey yang dilakukan pada populasi besar ataupun kecil. Data yang digunakan adalah berupa sampel yang diambil dari populasi, dan informasi secara primer yang dikumpulkan dari responden dengan menyebarkan kuisioner yang sumbernya langsung dari beberapa karyawan CV. Himpunan Abadi Surabaya.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi dari penelitian ini adalah di CV. Himpunan Abadi Surabaya Kompleks Ruko Rungkut Mega Raya Blok M5, Jl. Raya Kali Rungkut 1-3 Surabaya.

D. Populasi dan sampel

Populasi merupakan lingkungan subyek yang memenuhi karakteristik tertentu dan telah ditetapkan untuk dipelajari dan diambil kesimpulannya. Populasi yang diambil pada penelitian ini sebanyak 100 karyawan di CV. Himpunan Abadi Surabaya. Sampel adalah pengambilan sebagian dari jumlah keseluruhan obyek penelitian yang dimiliki populasi. Jika populasi melebihi kapasitas, peneliti tidak harus mempelajari semua yang ada pada populasi.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan peneliti ialah teknik *Non Probability Sampling* dengan menggunakan teknik *Saturation Sampling (Sampel Jenuh)* teknik ini digunakan ketika seluruh populasi digunakan sebagai sampel. Karena populasi yang ada pada perusahaan CV. Himpunan Abadi Surabaya sebanyak 100 maka populasi tersebut akan digunakan sepenuhnya sebagai sampel yaitu sebanyak 100 responden.

E. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang diambil peneliti ialah data primer yang didapatkan dari peninjauan langsung pada perusahaan dan data sekunder yang diambil secara tidak langsung baik dari sumber-sumber jurnal maupun buku serta dokumen-dokumen yang dimiliki perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti.

G. Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang masih harus dibuktikan kebenarannya. Dari uraian latar belakang serta landasan teori dapat dikemukakan bahwa dalam penelitian ini dapat dikatakan hipotesisnya sebagai berikut:

H₁ : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis secara parsial terhadap motivasi kerja.

H₂ : Terdapat pengaruh produktivitas karyawan secara parsial terhadap motivasi kerja.

H₃ : Terdapat pengaruh pengembangan karir secara parsial terhadap motivasi kerja.

H₄ : Adanya pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, produktivitas kerja dan pengembangan karir secara simultan terhadap motivasi kerja.

H₅ : Diantara variabel gaya kepemimpinan demokratis, produktivitas kerja, dan pengembangan karir yang paling signifikan terhadap motivasi kerja yaitu gaya kepemimpinan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengklasifikasian Motivasi Kerja pada perusahaan CV. Himpunan Abadi Surabaya dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Demokratis. Hal ini dapat dilihat berdasarkan persentase kuisioner yang ditanggapi oleh 100 karyawan. Berikut ini rata-rata prosentase butir pernyataan setiap variabel :

Tabel 1
Butir Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis

| No. | Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis | % |
|--------------|--|---------------|
| 1. | Pimpinan mengambil keputusan dengan mempertimbangkan pendapat karyawan | 50% |
| 2. | Pimpinan sangat mempercayai, menghargai, dan menghormati semua karyawannya | 60% |
| 3. | Pimpinan selalu terbuka dalam menerima saran dan kritik dari karyawan | 64% |
| 4. | Pimpinan mampu bekerja sama dengan karyawan dan tidak segan turun langsung kelapangan untuk mengamati para karyawan. | 61% |
| Total | | 58,75% |

Sumber: Data kuisioner diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis yang merupakan variabel bebas yang mempengaruhi termasuk dalam kategori cukup baik (58,75%). Hal ini meliputi frekuensi pada butir pernyataan "Pimpinan mengambil keputusan dengan mempertimbangkan pendapat karyawan 50%", Pimpinan sangat mempercayai, menghargai, dan menghormati semua karyawannya 60%, Pimpinan selalu terbuka dalam menerima saran dan kritik dari karyawan 64%, Pimpinan mampu bekerja sama dengan karyawan dan tidak segan turun langsung kelapangan untuk mengamati para karyawan. 61% sehingga dapat disimpulkan Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh sudah cukup baik terhadap motivasi kerja yang dapat dilihat dari persentase rata-rata 58,75%. Berikut ini penilaian butir pernyataan produktivitas kerja (X2):

Tabel 2
Butir pernyataan variabel Produktivitas Kerja (X₂)

| No. | Indikator Variabel Produktivitas Kerja | % |
|--------------|--|---------------|
| 1. | Tugas dan tanggung jawab diberikan sesuai dengan kemampuan saya | 38% |
| 2. | Saya selalu berusaha untuk meningkatkan hasil kerja | 68% |
| 3. | Saya akan tetap melaksanakan pekerjaan dengan segera walaupun tidak dituntut diselesaikan secepatnya | 49% |
| 4. | Saya selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja saya | 69% |
| 5. | Mutu dari hasil kerja saya selalu memenuhi standar yang telah ditetapkan. | 44% |
| 6. | Saya harus berhasil mencapai target yang telah saya buat | 58% |
| Total | | 54,33% |

Sumber: Data kuisioner diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas variabel Produktivitas Kerja yang merupakan variabel bebas yang mempengaruhi termasuk dalam kategori cukup baik. Hal ini meliputi "Tugas dan tanggung jawab diberikan sesuai dengan kemampuan saya 38%", "Saya selalu berusaha untuk meningkatkan hasil kerja 68%", "Saya akan tetap melaksanakan pekerjaan dengan segera walaupun tidak dituntut diselesaikan secepatnya 49%", "Saya selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja saya 69%", "Mutu dari hasil kerja saya selalu memenuhi standar yang telah ditetapkan 44%", dan "Saya harus berhasil mencapai target yang telah saya buat 58%", sehingga dapat disimpulkan Produktivitas Kerja berpengaruh sudah cukup baik terhadap motivasi kerja yang dapat dilihat dari persentase rata-rata 54,33%. Berikut ini penilaian tanggapan responden pada variabel pengembangan karir:

Tabel 3
Butir pernyataan variabel Pengembangan Karir (X₃)

| No. | Indikator Variabel Pengembangan Karir | % |
|--------------|--|--------------|
| 1. | Saya menerima perlakuan yang sama dalam hal pengembangan karir | 36% |
| 2. | Jenjang karir yang diberikan perusahaan kepada saya sangat terbuka | 40% |
| 3. | Saya sangat mudah mengakses informasi peluang informasi | 35% |
| 4. | Saya memiliki peluang yang sama dalam peningkatan promosi karir | 39% |
| 5. | Saya merasa puas atas jenjang karir yang diberikan perusahaan | 33% |
| Total | | 36,6% |

Sumber: Data kuisioner diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas variabel Pengembangan Karir yang merupakan variabel bebas yang mempengaruhi termasuk dalam kategori cukup baik. Hal ini meliputi "Saya menerima perlakuan yang sama dalam hal pengembangan karir 36%", "Jenjang karir yang diberikan perusahaan kepada saya sangat terbuka 40%", "Saya sangat mudah mengakses informasi peluang informasi 35%", "Saya memiliki peluang yang sama

dalam peningkatan promosi karir 39%", dan "Saya merasa puas atas jenjang karir yang diberikan perusahaan 33%" sehingga dapat disimpulkan Pengembangan Karir berpengaruh sudah cukup baik terhadap motivasi kerja yang dapat dilihat dari persentase rata-rata 36,6%. Berikut ini butir pernyataan variabel motivasi kerja:

Tabel 4
Butir pernyataan variabel Motivasi kerja (Y)

| No. | Indikator Variabel Pengembangan Karir | % |
|--------------|--|---------------|
| 1. | Saya sangat termotivasi mencapai tujuan yang ditargetkan perusahaan. | 40% |
| 2. | Perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi | 53% |
| 3. | Saya dapat mengerjakan pekerjaan rekan kerja yang butuh bantuan | 39% |
| 4. | Saya memiliki rasa tanggung jawab yang besar pada tugas dan perusahaan | 57% |
| Total | | 47,25% |

Sumber: Data kuisisioner diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas variabel Motivasi kerja yang merupakan variabel bebas yang mempengaruhi termasuk dalam kategori cukup baik "Saya sangat termotivasi mencapai tujuan yang ditargetkan perusahaan 40%", "Perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi 53%", dan "Saya dapat mengerjakan pekerjaan rekan kerja yang butuh bantuan 39%", Saya memiliki rasa tanggung jawab yang besar pada tugas dan perusahaan 57%" sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja sudah cukup baik yang dapat dilihat dari persentase rata-rata yaitu 47,25%

A. Uji Keabsahan Data

1). Uji Validitas

Tabel 5
Hasil Uji Validitas Butir Pernyataan Kuisisioner

| Variabel | Item Variabel | Correlation (r-hitung) | r tabel | Sig. | Keterangan |
|-----------------------------------|---------------|------------------------|---------|------|------------|
| Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) | X1.1 | .713 | 0.195 | 0.00 | Valid |
| | X1.2 | .758 | | 0.00 | Valid |
| | X1.3 | .770 | | 0.00 | Valid |
| | X1.4 | .664 | | 0.00 | Valid |
| Produktivitas Kerja (X2) | X2.1 | .458 | 0.195 | 0.00 | Valid |
| | X2.2 | .704 | | 0.00 | Valid |
| | X2.3 | .663 | | 0.00 | Valid |
| | X2.4 | .785 | | 0.00 | Valid |
| | X2.5 | .704 | | 0.00 | Valid |
| | X2.6 | .670 | | 0.00 | Valid |
| Pengembangan Karir (X3) | X3.1 | .660 | 0.195 | 0.00 | Valid |
| | X3.2 | .783 | | 0.00 | Valid |
| | X3.3 | .805 | | 0.00 | Valid |
| | X3.4 | .825 | | 0.00 | Valid |
| | X3.5 | .775 | | 0.00 | Valid |
| Motivasi Kerja (Y) | Y1 | .776 | 0.195 | 0.00 | Valid |
| | Y2 | .785 | | 0.00 | Valid |
| | Y3 | .740 | | 0.00 | Valid |
| | Y4 | .790 | | 0.00 | Valid |

Sumber: Output SPSS

Pada hasil uji validitas menyatakan bahwa seluruh item pernyataan kuisisioner dari variabel (X) dan variabel (Y) memiliki nilai koefisien korelasi diatas 0.195 (>0.195) sehingga dapat dikatakan bahwa item pernyataan kuisisioner dari variabel (X) dan Variabel (Y) dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel yang akan diteliti.

2). Uji Reliabilitas

Tabel 6
Hasil Uji Reliabilitas Variabel

| Variabel | Nilai Alpha Cronbach | Nilai r tabel | Keterangan |
|-----------------------------------|----------------------|---------------|------------|
| Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) | .701 | 0.195 | Reliabel |
| Produktivitas Kerja (X2) | .718 | 0.195 | Reliabel |
| Pengembangan Karir (X3) | .829 | 0.195 | Reliabel |
| Motivasi Kerja (Y) | .772 | 0.195 | Reliabel |

Sumber: olah data IBM Statistic SPSS Versi 24, 2022

Merupakan pengujian maka diperoleh hasil uji reliabilitas dengan melihat nilai *cronbach alpha* [9] Sebuah variabel dikatakan reliabel apabila *cronbach alpha* > 0,6. Nilai *cronbach alpha* pada Gaya Kepemimpinan Demokratis (X₁) yaitu 0,807, Produktivitas Kerja (X₂) yaitu 0,782, Pengembangan Karir (X₃) yaitu 0,800, dan Motivasi kerja (Y) yaitu 0,848 sehingga nilai setiap variabel lebih besar dari 0,6, maka variabel dapat dinyatakan reliabel.

B. Analisis Regresi Linear Berganda

Dalam menguji pengaruh Kualitas Layanan, Gaya Kepemimpinan Demokratis dan lokasi terhadap Kepuasan Konsumen, maka digunakan analisis regresi berganda yang dilaksanakan dengan bantuan program IBM Statistic SPSS versi 24 sebagai berikut :

Tabel 7
Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda

| Constant dan Variabel | Koefisien regresi | | Uji parsial (t) | |
|---|-------------------|------------|-----------------|------|
| | B | Std. Error | t | Sig |
| (Constant) | -.407 | 1,216 | -.335 | ,739 |
| Gaya Kepemimpinan Demokratis (X ₁) | ,231 | ,083 | 2,744 | ,007 |
| Produktivitas Kerja (X ₂) | ,159 | ,054 | 2,933 | ,004 |
| Pengembangan Karir (X ₃) | ,229 | ,059 | 3,866 | ,000 |
| N : 100 | R | : 0,668 | | |
| Distribusi data : Linier: 0,00 dan Normal | R ² | : 0,428 | | |
| Heteroskedastisitas : tidak terjadi | | | | |
| Durbin Watson: 1,696 | | | | |
| Tolerance: Gaya Kepemimpinan Demokratis 0,677, Produktivitas Kerja 0,576, pengembangan Karir 0,634 | | | | |
| VIF : Gaya Kepemimpinan Demokratis 1,476, Produktivitas Kerja 1,735, pengembangan Karir 1,576 | | | | |
| Uji F : F _{hitung} : 25,718 Sig: 0,00 | | | | |
| Regresi: $Y = -0,407 + 0,231 X_1 + 0,159 X_2 + 0,229 X_3$ | | | | |
| Predictors : (contans), Gaya Kepemimpinan Demokratis (X ₁), Produktivitas Kerja (X ₂), Pengembangan Karir (X ₃) | | | | |

Sumber: olah data IBM Statistic SPSS Versi 24, 2022

Dari tabel 8 tersebut menunjukkan bahwa nilai VIF semua variabel bebas dalam penelitian ini lebih kecil dari 10 yaitu Gaya Kepemimpinan Demokratis (X₁) dengan nilai VIF 1,476 atau 1,4, Produktivitas Kerja (X₂) dengan nilai VIF 1,735 atau 1,7 dan Pengembangan Karir (X₃) dengan nilai VIF 1,576 atau 1,5 yang berarti nilai 1,4 – 1,6 dan 1,5 lebih kecil dari 10 sedangkan nilai toleransi semua variabel bebas lebih dari 10% atau 0,1 yaitu Gaya Kepemimpinan Demokratis (X₁) dengan nilai Tolerance 0,677 atau 0,6, Produktivitas Kerja (X₂) dengan nilai Tolerance 0,576 atau 0,5 dan Pengembangan Karir (X₃) dengan nilai Tolerance 0,634 atau 0,6 yang berarti nilai 0,6 dan 0,5 lebih besar dari 0,1 sehingga tidak terjadi multikolinieritas sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji uji regresi selanjutnya.

Adapun nilai standart yang digunakan dalam suatu penelitian dikatakan “tidak terjadi autokorelasi jika nilai uji autokorelasi yang dilihat dari Durbin Watson di bawah 5” [9]. Tabel diatas menunjukkan hasil dari uji autokorelasi dapat dilihat dari nilai durbin watson yakni 1,696 “sehingga memenuhi persyaratan tidak terjadi autokorelasi karena nilai durbin watson 1,696 < 5”.

Pada uji hipotesis ini menggunakan uji t (parsial) dari persamaan regresi linier berganda $Y = -0,407 + 0,231 X_1 + 0,159 X_2 + 0,229 X_3$ yang dipergunakan untuk mengukur tingkat pengaruh signifikansi secara parsial (sendiri-sendiri) antara variabel bebas yang Pengembangan Karir (X_3) terhadap variabel terikat yaitu Motivasi kerja (Y). Dengan $df = n - k - 1 = 100 - 3 - 1 = 96$ sehingga diperoleh t_{tabel} sebesar 1,660. Hasil perhitungan Uji t (parsial) dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 24, variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis (X_1) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,744, Sehingga Nilai t_{hitung} ini lebih besar (>) dari pada nilai t_{tabel} yaitu 1,660. Nilai signifikansi yang diperoleh adalah sebesar 0,007. Jadi, nilai signifikansi ini lebih kecil (<) dari pada nilai α yaitu 0,05. Karena ($t_{hitung} > t_{tabel} = 2,744 > 1,660$) dan ($sig < \alpha = 0,007 < 0,05$) artinya variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan Demokratis (X_1) secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu Motivasi kerja (Y).

Perhitungan Uji t yang dilakukan dengan bantuan program SPSS di atas, variabel Produktivitas Kerja (X_2) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,933, Sehingga Nilai t_{hitung} ini lebih besar dari pada nilai t_{tabel} yaitu 1,660. Nilai signifikansi yang diperoleh adalah sebesar 0,004. Jadi, nilai signifikansi ini lebih kecil dari pada nilai α yaitu 0,05. Karena ($t_{hitung} > t_{tabel} = 2,933 > 1,660$) dan ($sig < \alpha = 0,004 < 0,05$) artinya variabel independen yaitu Produktivitas Kerja (X_2) secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu Motivasi kerja (Y).

Berdasarkan hasil perhitungan Uji t yang dilakukan dengan bantuan program SPSS di atas, variabel Pengembangan Karir (X_3) diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,886. Sehingga Nilai t_{hitung} ini lebih besar dari pada nilai t_{tabel} yaitu 1,660. Nilai signifikansi yang diperoleh adalah sebesar 0,000. Jadi, nilai signifikansi ini lebih kecil daripada nilai α yaitu 0,05. Karena ($t_{hitung} > t_{tabel} = 3,886 > 1,660$) dan ($sig < \alpha = 0,000 < 0,05$) artinya variabel independen yaitu Pengembangan Karir (X_3) secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu Motivasi kerja (Y).

Berdasarkan hasil penelitian ditetapkan $df_1 = 3$, dan $df_2 = n - k - 1$, dimana n merupakan jumlah sampel dan k merupakan variabel bebas sehingga $df_2 = 100 - 3 - 1 = 96$, dan tingkat taraf signifikansi 5% (0,05), maka nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ (33,666 > 2,47), dan Diperkuat dengan nilai signifikan (0,00 < 0,05), Gaya Kepemimpinan Demokratis (X_1), Produktivitas Kerja (X_2), Pengembangan Karir (X_3) secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat yakni Motivasi kerja (Y).

Syarat dari nilai koefisien korelasi berganda Jangkauan nilai R adalah berkisar antara 0 dan 1. Semakin mendekati 1 (satu) maka hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat semakin kuat. Artinya variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis, Produktivitas Kerja dan Pengembangan Karir memiliki hubungan yang kuat terhadap motivasi kerja. Analisis korelasi berganda (R) adalah 0,716 atau mendekati 1. Artinya terdapat hubungan yang kuat antara variabel bebas dengan variabel terikat sedangkan Koefisien determinasi berganda Adjusted R Squared artinya R_{square} yang disesuaikan. Dalam penelitian ini besarnya Adjusted R Square atau R_2 (Koefisien Determinasi Berganda) adalah sebesar 0,497

C. Pembahasan

Berlandaskan pengujian dari asumsi klasik dan regresi linear berganda dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Hipotesis Pertama: ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis secara parsial terhadap Motivasi kerja di CV. Himpunan Abadi Surabaya yang akan diuraikan dibawah ini:

Hasil analisis data membuktikan bahwa tidak ada pengaruh secara positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja karyawan artinya adalah gaya kepemimpinan demokratis tidak memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja yang ada di CV. Himpunan Abadi Surabaya. Pada CV. Himpunan Abadi Surabaya pimpinan selalu mengambil keputusan dengan mempertimbangkan pendapat karyawan, sangat mempercayai serta menghargai dan menghormati semua karyawan, selalu terbuka dalam menerima saran dan kritik dari karyawan, dan dapat bekerjasama serta tidak segan untuk turun langsung kelapangan guna membantu karyawannya akan tetapi hal tersebut tidak berpengaruh dalam upaya meningkatkan motivasi kerja karyawan pada CV. Himpunan Abadi Surabaya. Hal ini juga dibuktikan pada hasil analisis yang menyatakan bahwa nilai t_{hitung} gaya kepemimpinan demokratis $-0,415 < 1,660$ nilai t_{tabel} , dengan nilai signifikan sebesar $0,679 > 0,05$ maka, berarti bahwa H_0 dan H_a ditolak.

Dari karakteristik responden, pada CV. Himpunan Abadi Surabaya bahwa jenis kelamin lebih banyak berjenis kelamin perempuan, serta memiliki rata-rata usia 20 – 29 Tahun, dan memiliki rata-rata pendidikan terakhir SMA/SMK, dimana dengan hasil tersebut model kepemimpinan demokratis berdasarkan jenis kelamin antara laki-laki dan perempuan sebenarnya sama namun yang membedakan ialah situasi yang nantinya dapat menghasilkan pilihan yang bersifat adil [10]. Karena dengan rata-rata berjenis kelamin perempuan maka mereka lebih menyukai pemimpin yang tegas namun memiliki kelembutan hati didalamnya agar dapat dijadikan pengalaman dan motivasi bagi yang berusia 20 – 29 Tahun dengan latar belakang pendidikan yang rata-rata sebatas SMA/SMK tersebut [11].

Hasil dari penelitian [4] yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dengan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan dan dapat diartikan bahwa meskipun gaya kepemimpinan demokratis sudah baik namun tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil dari penelitian dari Khaerul Akbar tersebut sejalan dan sependapat dengan penelitian dari peneliti yang sedang memproses dan

menghasilkan penelitian bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis di CV. Himpunan Abadi juga tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

b. Hipotesis Kedua: ada pengaruh Produktivitas Kerja secara parsial terhadap Motivasi kerja di CV. Himpunan Abadi Surabaya yang akan diuraikan dibawah ini:

Hasil analisis membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara produktivitas kerja terhadap motivasi kerja karyawan, artinya adalah semakin tinggi produktivitas yang terjadi pada karyawan CV. Himpunan Abadi Surabaya maka, semakin tinggi motivasi kerja yang terjadi pada CV. Himpunan Abadi Surabaya. Produktivitas kerja membuat karyawan selalu memiliki tanggung jawab atas tugas yang diberikan, karyawan dapat meningkatkan hasil kerja, karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan segera, selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerjanya, selalu memenuhi standar yang telah ditetapkan, dan berhasil mencapai target yang telah dibuat.

Hal ini juga dibuktikan dengan hasil analisis yang menyatakan bahwa nilai t hitung sebesar $6.815 >$ nilai t tabel 1.66023 , dan dengan nilai signifikan $0.000 < 0.05$. dengan demikian H_a diterima dan menolak H_0 .

Dari karakteristik responden, pada CV. Himpunan Abadi Surabaya bahwa jenis kelamin laki-laki memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibanding yang berjenis kelamin perempuan, akan tetapi pada kenyataannya pada CV. Himpunan Abadi Surabaya mayoritas pekerjaannya lebih banyak berjenis kelamin perempuan, serta memiliki rata-rata usia 20 – 29 Tahun dimana dengan rata-rata usia tersebut bisa diartikan tingkat produktivitasnya tidak menentu sewaktu-waktu dapat naik dan turun tergantung keadaan responden namun seiring bertambahnya usia cenderung produktivitas kerjanya akan meningkat [12].

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Sudar (yang menyatakan bahwa produktivitas kerja dengan motivasi kerja berpengaruh signifikan dan dapat diartikan bahwa tanpa adanya produktivitas kerja motivasi kerja akan perlahan-lahan akan menurun. Hasil dari penelitian dari Mohammad Sudar tersebut sejalan dan sependapat dengan penelitian dari peneliti yang sedang memproses dan menghasilkan penelitian bahwa variabel produktivitas kerja di CV. Himpunan Abadi juga berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

c. Hipotesis Ketiga: ada pengaruh Pengembangan Karir secara parsial terhadap Motivasi kerja di CV. Himpunan Abadi Surabaya yang akan diuraikan dibawah ini:

Hasil analisis membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan, artinya semakin jelas dan transparan terhadap jenjang karir yang diberikan maka semakin dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan CV. Himpunan Abadi Surabaya. Pengembangan karir yang ada di CV. Himpunan Abadi Surabaya telah menerapkan peraturan memperlakukan seluruh karyawannya dengan sama tanpa membedakan dalam mencapai pengembangan karirnya, jenjang karir yang diberikan kepada karyawan secara terbuka, memudahkan karyawan dalam mengakses informasi dan peluang jenjang karir, dan seluruh karyawan memiliki peluang yang sama dalam meningkatkan promosi karirnya.

Hal ini juga dibuktikan dengan hasil analisis yang memiliki nilai t hitung sebesar $4.724 > 1.66023$ t tabel dengan nilai signifikan $0.000 < 0.05$ dengan demikian H_a diterima dan H_0 ditolak.

Dari karakteristik responden, pada CV. Himpunan Abadi Surabaya bahwa jenis kelamin dalam pengembangan karir harus adanya kesetaraan gender sehingga karyawan dapat merasa diperlakukan secara adil tanpa dibedakan [13]. Dalam pengembangan karir semakin bertambahnya usia karyawan maka karyawan akan semakin bekerja lebih baik lagi karena disebabkan oleh pengetahuan akan pekerjaan yang ada sudah baik seiring berjalannya waktu. Tingkat pendidikan bagi pengembangan karir berperan penting karena semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka semakin mudah mencapai salah satu kriteria untuk dipromosikan dalam upaya pengembangan karirnya dan semakin tinggi pengembangan karir karyawan yang dihasilkan [14].

Hasil dari penelitian yang [15] menyatakan bahwa pengembangan karir dengan motivasi kerja berpengaruh signifikan dan dapat diartikan bahwa tanpa adanya pengembangan karir yang jelas pada perusahaan, motivasi kerja akan perlahan-lahan akan menurun. Hasil dari penelitian dari Vendriana Lisdiani tersebut sejalan dan sependapat dengan penelitian dari peneliti yang sedang memproses dan menghasilkan penelitian bahwa variabel pengembangan karir di CV. Himpunan Abadi juga berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

Dari H_1 , H_2 , dan H_3 dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel produktivitas kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan CV. Himpunan Abadi Surabaya. Sedangkan variabel gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan CV. Himpunan Abadi Surabaya.

- d. Hipotesis Keempat: ada pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Produktivitas Kerja, dan Pengembangan Karir secara simultan terhadap Motivasi kerja. Gaya Kepemimpinan Demokratis, Produktivitas Kerja, dan Pengembangan Karir secara simultan mempengaruhi Motivasi kerja karena ke tiga variabel ini berkaitan.**

Hasil analisis membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratis, Produktivitas Kerja, dan Pengembangan Karir secara Simultan terhadap Motivasi Kerja dengan demikian dinyatakan bahwa CV. Himpunan Abadi berdasarkan prinsip bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratis, Produktivitas Kerja dan Pengembangan Karir sebagai dasar dalam penilaian Motivasi Kerja yang diartikan bahwa semakin baik penerapan Gaya Kepemimpinan Demokratis, Produktivitas Kerja, dan Pengembangan Karir semakin baik pula Motivasi Kerja yang dihasilkan.

Hasil pengujian secara simultan dapat diketahui nilai F hitung sebesar 47.298 > F tabel 2.6955343 dengan nilai signifikan sebesar 0.000 < 0.05. dengan demikian H_a diterima dan menolak H_o . Pengujian secara statistik memberi bukti bahwa variabel gaya kepemimpinan demokratis, produktivitas kerja, dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan secara simultan. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, produktivitas kerja, dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan CV. Himpunan Abadi Surabaya, sehingga secara simultan variabel gaya kepemimpinan demokratis, produktivitas kerja, dan pengembangan karir memiliki nilai R Square sebesar 0.596, maka koefisien determinasi bergandanya $0.596 \times 100\% = 59.6\%$ variabel bebas yang mempengaruhi variabel terikat sebesar 59.6% dan sisanya $100\% - 59.6\% = 40.4\%$ dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

- e. Hipotesis Kelima: Manakah diantara Gaya kepemimpinan Demokratis, produktivitas kerja, dan Pengembangan karir yang paling berpengaruh terhadap Motivasi Kerja.**

Didalam penelitian ini dapat diketahui nilai t hitung masing-masing variabel bebas ialah sebagai berikut: t hitung gaya kepemimpinan demokratis sebesar -0.415, produktivitas kerja sebesar 6.815, dan pengembangan karir sebesar 4.724 maka, jika dibandingkan nilai t hitung dari ketiga variabel bebas tersebut diketahui nilai t hitung pengembangan karir sebesar 6.815 yang terbesar diantara variabel bebas lainnya. Maka hipotesis yang menyatakan bahwa "Diantara variabel gaya kepemimpinan demokratis, produktivitas kerja, dan pengembangan karir, variabel gaya kepemimpinan demokratis yang berpengaruh paling signifikan terhadap motivasi kerja karyawan" ditolak karena yang berpengaruh atau signifikan adalah produktivitas kerja.

V. Kesimpulan

Dari hasil analisa baik secara deskriptif maupun statistik dengan regresi linier berganda maka dapat ditarik kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut :

$$Y = 0.940 + (-0.033)X_1 + 0.441 X_2 + 0.261 X_3 + e$$

- Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan CV. Himpunan Abadi Surabaya.
- Dari model regresi diatas dapat dijelaskan bahwa variabel produktivitas kerja dan pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan CV. Himpunan Abadi Surabaya.
- Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis, Produktivitas Kerja, dan Pengembangan Karir secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan CV. Himpunan Abadi Surabaya.
- Variabel Produktivitas Kerja lebih besar korelasi parsialnya, maka variabel tersebut paling dominan terhadap motivasi kerja. Maka hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang berpengaruh paling dominan terhadap motivasi kerja karyawan tidak terbukti.

Ucapan Terima Kasih

Penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik dengan bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak yang telah membantu dan membimbing penulis dalam menyelesaikan penyusunan skripsi. Semoga penelitian yang sederhana ini dapat menambah pengetahuan baru dan semoga bermanfaat bagi para pembaca.

REFERENSI

- [1] Andika, R. B. W. Dan R. A. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Jurnal Manajemen Tools*, 11(1), 1689–1699.

- [2] Bahri, S., & Chairatun Nisa, Y. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18 (1), 9–15. <https://doi.org/10.30596/Jimb.V18i1.1395>
- [3] Nanda, D. A., & Wikansari, R. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Xyz. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 6.
- [4] Khaerul Akbar (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Balai Besar Pendidikan Dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial Regional V Sulawesi Di Kota Makassar. *Jurnal Ekonomi Manajemen*
- [5] Sudar, M. (N.D.). Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada PT . Kresnapusaka Tirtalestari. *Jurnal Ekonomi*. 1–10.
- [6] Uli, Tiurma Arta, Dkk. (2017). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai PT. Pln (Persero) Area Tanjungpinang. *Jurnal Bahtera Inovasi*. Vol. 2 No. 1 Tahun 2018. Issn 2747-0067
- [7] Nasution Helmi dan Aris Siregar. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Dan Komitmen Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pdam Tirta Kualo Kota Tanjungbalai. *Jurnal Manajemen Ekonomi Sains*. Vol 2. No.2
- [8] Chandra, Riny Dan Dody Adriansyah. (2017). Pengaruh Beban Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mega Auto Central Finance Cabang di Langsa. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, Vol. 6, No. 1.
- [9] Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R dan D*. Bandung: Alfabeta
- [10] Sasmita, Jumiati Dan Said As'ad Raihan. (2018). Kepemimpinan Pria Dan Wanita. *Jurnal Ekonomi*. Universitas Riau.
- [11] Mutammimutsani, M. F dkk. (2020). *Kepemimpinan Demokratis : Pemimpin Tua Dan Pegawai Muda*. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 541-551
- [12] Nur Herawati, H. S. (2013). *Analisis Pengaruh Pendidikan, Upah, Pengalaman Kerja, Jenis Kelamin, Dan Umur Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Industri Shuttlecock Kota Tegal*. *Jurnal Ekonomi*.
- [13] Mardiah, Z. (2018). Penerapan Kesetaraan Gender Dalam Pengembangan Karir (Studi Perbandingan Antara Bank Syariah Dan Konvensional Di Pekanbaru). *Jurnal Ekonomi Syariah*. Uin Sultan Syarif Kasim Riau, Indonesia.
- [14] Mailina, Serli dkk. (2020). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil (Pns) Di Kantor Kecamatan Loa Janan Ilir. *Jurnal Administrasi Negara*
- [15] Lisdiani, Vendriana. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Hotel Grasia Semarang). *Diponegoro Journal Of Social And Political Science*. Hal 1-8

ORIGINALITY REPORT

6%

SIMILARITY INDEX

6%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

4%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

ijccd.umsida.ac.id

Internet Source

5%

2

docplayer.info

Internet Source

2%

Exclude quotes On

Exclude matches < 2%

Exclude bibliography On