

**Table Of Content**

<b>Journal Cover</b>	2
<b>Author[s] Statement</b>	3
<b>Editorial Team</b>	4
<b>Article information</b>	5
Check this article update (crossmark)	5
Check this article impact	5
Cite this article	5
<b>Title page</b>	6
Article Title	6
Author information	6
Abstract	6
<b>Article content</b>	7

ISSN (ONLINE) 2598 9928



**INDONESIAN JOURNAL OF LAW AND ECONOMIC**

PUBLISHED BY  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SIDOARJO

## Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

## Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

## Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>

# Indonesian Journal of Law and Economics Review

Vol 18 No 1 (2023): February  
DOI: <https://doi.org/10.21070/ijler.v18i0.844>  
Article type: (Human Resource Management)

## EDITORIAL TEAM

### Editor in Chief

Dr. Wisnu Panggah Setiyono, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#)) ([Sinta](#))

### Managing Editor

Rifqi Ridlo Phahlevy , Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#)) ([ORCID](#))

### Editors

Noor Fatimah Mediawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Faizal Kurniawan, Universitas Airlangga, Indonesia ([Scopus](#))

M. Zulfa Aulia, Universitas Jambi, Indonesia ([Sinta](#))

Sri Budi Purwaningsih, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Emy Rosnawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Sinta](#))

Totok Wahyu Abadi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia ([Scopus](#))

Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

How to submit to this journal ([link](#))

**Article information**

**Check this article update (crossmark)**



**Check this article impact (\*)**



**Save this article to Mendeley**



(\*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

# The Influence of Democratic Leadership Style, Work Productivity and Career Development on Work Motivation on Employees

*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Produktivitas Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja pada Karyawan*

**Cindy Bairawati, [cindybaira34@gmail.com](mailto:cindybaira34@gmail.com), (0)**

*Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia*

**Detak Prapanca, [d.prapanca@umsida.ac.id](mailto:d.prapanca@umsida.ac.id), (1)**

*Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia*

<sup>(1)</sup> Corresponding author

## 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.

Published date: 2023-02-17 00:00:00

## 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, politik dalam organisasi, dan sistem gaya 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 plastik resin atau biji plastik dan plastik. Pada kondisi dua tahun terakhir 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 bermalas-malasan 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 berikut:

Issue	Peneliti	Kesenjangan Hasil
Terdapat perbedaan pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja.	Dinda Ayuandita Nanda dan Wikansari [3]	Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
	Khaerul Akbar [4]	Gaya kepemimpinan demokratis tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja.
Terdapat perbedaan pengaruh produktivitas kerja terhadap motivasi kerja.	Mohammad Sudar [5]	Produktivitas kerja berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja.
	Tiurma Arta Uli, Winata Wira, Dodi Dermawan [6]	Produktivitas kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja.
Terdapat perbedaan pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja.	Helmi Nasution [7]	Pengembangan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
	Riny Chandra Syardiansah [8]	Pengembangan karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja.

**Table 1.** *Research Gap* 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"

## Metode Penelitian

### A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan model pendekatan kuantitatif, karena penelitian ini menggunakan eksplansi dengan metode survey yang dilakukan pada populasi besar ataupun kecil [9]. 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.

### C. Populasi dan sampel

Populasi merupakan lingkungan subyek yang memenuhi karakteristik tertentu dan telah ditetapkan untuk dipelajari dan diambil kesimpulannya [9]. 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 [9].

Teknik pengambilan sampel yang digunakan peneliti ialah teknik *NonProbability Sampling* dengan menggunakan teknik *Saturation Sampling (Sampel Jenuh)*, teknik ini digunakan ketika seluruh populasi digunakan sebagai sampel [9]. Karena populasi yang ada pada perusahaan CV. Himpunan Abadi Surabaya sebanyak 100 maka populasi tersebut akan digunakan sepenuhnya sebagai sampel yaitu sebanyak 100 responden.

### D. 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 [9].

E. 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.

## Hasil dan Pembahasan

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

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%

**Table 2.** Butir Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis Data kuisisioner 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):

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%

**Table 3.** Butir pernyataan variabel Produktivitas Kerja (X 2 ) 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:

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%	

**Table 4.** Butir pernyataan variabel Pengembangan Karir (X 3 ) 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:

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%	

**Table 5.** Butir pernyataan variabel Motivasi kerja(Y) Data kuisioner 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%

## Uji Keabsahan Data

### 1). Uji Validitas

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)	Y1.1	.776	0.195	0.00	Valid
	Y1.2	.785		0.00	Valid
	Y1.3	.740		0.00	Valid
	Y1.4	.790		0.00	Valid

**Table 6.** Hasil Uji Validitas Butir Pernyataan Kuisisioner 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 ( $\geq 0.195$ ) 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

Variabel	Nilai Alpha Crombach	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

**Table 7.** Hasil Uji Reliabilitas Variabel olah data IBM Statistic SPSS Versi 24, 2022

Berlandaskan pengujian maka diperoleh hasil uji reliabilitas dengan melihat nilai *cronbach alpha* [9] Sebuah variabel dikatakan reliabel apabila *cronbachalpha* > 0,6. Nilai *cronbachalpha* 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.

## Analisis Regresi Linear Berganda

Dalam menguji pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, produktivitas kerja dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja, maka digunakan analisis regresi berganda yang dilaksanakan dengan bantuan program IBM

Statistic SPSS versi 24 sebagai berikut :

Constant dan Variabel		Koefisien regresi		Uji parsial (t)	
		B	Std. Error	t	Sig
(Constant)		-,407	1,216	-,335	,739
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)		,231	,083	2,744	,007
Produktivitas Kerja (X2)		,159	,054	2,933	,004
Pengembangan Karir (X3)		,229	,059	3,866	,000
N	: 100	R	: 0,668		
Distribusi data : Linier: 0,00 dan Normal		R2	: 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: Fhitung: 25,718 Sig: 0,00					
Regresi: $Y = -0,407 + 0,231 X1 + 0,159 X2 + 0,229 X3$ Predictors : (contans), Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1), Produktivitas Kerja (X2), Pengembangan Karir (X3)					

**Table 8.** Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda 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  $Y = -0,407 + 0,231 X1 + 0,159 X2 + 0,229 X3$  yang dipergunakan untuk mengukur tingkat pengaruh signifikansi secara parsial (sendiri-sendiri) antara variabel bebas yang Pengembangan Karir (X3) 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) yang dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 24, variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) diperoleh nilai t hitung sebesar 2,744, Sehingga Nilai thitung 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  $\alpha$  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 (X1) secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu Motivasi kerja (Y).

Perhitungan Uji t yang dilakukan dengan bantuan program SPSS di atas, variabel Produktivitas Kerja (X2) 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  $\alpha$  yaitu 0,05. Karena (thitung  $>$  t tabel = 2,933  $>$  1,660) dan (sig  $<$   $\alpha = 0,004 < 0,05$ ) artinya variabel independen yaitu Produktivitas Kerja (X2) 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 (X3) 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  $\alpha$  yaitu 0,05. Karena (thitung  $>$  t tabel = 3,886  $>$  1,660) dan (sig  $<$   $\alpha = 0,000 < 0,05$ ) artinya variabel independen yaitu Pengembangan Karir (X3) 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 signifika 5% (0,05), maka nilai Ftabel sebesar 2,47. Hal ini berarti Fhitung  $>$  Ftabel (33,666  $>$  2,47), dan Diperkuat dengan nilai signifikan (0,00  $<$  0,05), Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1), Produktivitas Kerja (X2), Pengembangan Karir (X3) secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat yakni Motivasi kerja (Y)

Syarat dari nilai koefisien korelasi berganda Jangkauan nilai R adalah bekisar 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 Koenfisien determinasi berganda Adjusted R Squared artinya Rsquare yang disesuaikan. Dalam penelitian ini besarnya Adjusted R Square atau R<sup>2</sup> (Koenfisien Determinasi Berganda) adalah sebesar 0,497

## 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 memperhatikan 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  $-0.415 < 1.66023$  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 pekerjaanya 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  $H_o$  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].

[15] Hasil dari penelitian yang 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 H1, H2, dan H3 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 berprinsip 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.

## Simpulan

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

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

1. Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan CV. Himpunan Abadi Surabaya.
2. 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.
3. Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis, Produktivitas Kerja, dan Pengembangan Karir secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan CV. Himpunan Abadi Surabaya.
4. 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.

## References

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*. Vol. 18 No. 1, 2017, 9-15
3. Nanda, D. A., & Wikansari, R. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Xyz. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi Dan Bisnis*. Vol. 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*. Hal: 1-14
5. Sudar, M. (2019). Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada PT . Kresnapusaka Tirtalestari. *Jurnal Ekonomi*. Hal: 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 Tanjung balai. *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 Arsitektur Bisnis Indonesia Baru*. Hal: 1-15.
11. Mutammimutsani, M. F dkk. (2020). Kepemimpinan Demokratis : Pemimpin Tua Dan Pegawai Muda. *Edu Psy Couns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2 (1), 541-551
12. Nur Herawati, dan Hadi Sasana. (2013). Analisis Pengaruh Pendidikan, Upah, Pengalaman Kerja, Jenis Kelamin, Dan Umur Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Industri Shuttlecock Kota Tegal. *Diponegoro Journal Of Economics*. Vol. 2. No. 4.
13. Mardiah, Z. (2018). Penerapan Kesetaraan Gender Dalam Pengembangan Karir (Studi Perbandingan Antara Bank Syariah Dan Konvensional Di Pekanbaru). *Jurnal Perempuan, Agama dan gender*. Vol. 17. No.1
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*. Vol. 1. No.2
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