

Pengaruh Kepemimpinan dan Konten Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan CV. Cita Nasional Semarang)

M. Haris Fakri¹, dan Widiartanto²

Email: harisfakri@gmail.com

Abstract: Nowadays , business competition in the industrial sector is very competitive. Human resources is one of the main factors to compete with the other company. CV.Cita Nasional is one of milk processing industry company in Semarang, Central Java. Problems in this research is performance reduction of production employee 2013-2015, This was happen due to less leadership and job content that is not in suits with employees. This study attempts to find out whether there is impact of leadership and job content to employees performance by motivation on production employees CV.Cita Nasional. Data collection techniques used the interview and questionnaires , while the sample techniques used non probability of sampling with 94 the total sample. The research results show that leadership and job content having a positive influence and significantly to employee performance by motivation. This can be seen from the results of the simple analysis linear regression, multiple linear regression, t test, the coefficients determination test , sobel test and path analysis. Motivation as variable intervening mediate between leadership against employee performance that is both partial mediation as well as motivation as variable intervening mediate between leadership against employee performance that is both full mediation.

Keywords: Leadership, Job Content, Motivation, Employee performance

Abstrak: Di era modern ini, persaingan bisnis di sektor industri sangatlah ketat. Sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu faktor utama perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya. CV. Cita Nasional merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di industri minuman pengolahan susu di Semarang Jawa Tengah. Permasalahan dalam penelitian ini adalah penurunan kinerja karyawan produksi pada tahun 2013 - 2015. Hal tersebut disebabkan Kepemimpinan yang kurang baik dan Konten Pekerjaan yang tidak sesuai dengan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mencari tahu apakah terdapat pengaruh Kepemimpinan dan Konten Pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada karyawan produksi CV. Cita Nasional . Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu kuesioner, sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan non probability sampling dengan jumlah sampel 94. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan konten pekerjaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Hal ini dapat dilihat dari hasil analisis regresi linier sederhana, regresi linier berganda, uji t, koefisien determinasi, uji sobel dan analisa jalur. Motivasi sebagai variabel intervening memediasi antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang bersifat mediasi parsial serta motivasi sebagai variabel intervening memediasi antara konten pekerjaan terhadap kinerja karyawan yang bersifat mediasi penuh.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Konten Pekerjaan, Motivasi, Kinerja Karyawan

¹M. Haris Fakri, Universitas Diponegoro,
harisfakri@gmail.com

¹Widiartanto, Universitas Diponegoro

Pendahuluan

Di era modern ini, persaingan bisnis di sektor industri sangatlah ketat. Produk atau jasa yang ditawarkan harus mempunyai keunggulan bersaing dengan produk atau jasa lain. Setiap perusahaan dituntut untuk dapat memaksimalkan sumber daya yang dimilikinya secara efektif dan efisien. Dari berbagai sumber daya yang ada, sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu faktor utama perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya karena sumber daya manusia adalah suatu faktor yang paling membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu organisasi pada suatu periode tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standart tertentu dari organisasi dimana individu tersebut bekerja.

Menurut Gibson (1994:214) terdapat variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja, yaitu variabel individual, variabel psikologis dan variabel organisasi. Dalam variabel individual terdiri dari kemampuan, keterampilan, pengalaman, tingkat sosial, serta demografi. Pada variabel psikologis terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Dan pada variabel organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Kepemimpinan termasuk dalam variabel organisasi yang dimana telah dikatakan diatas bahwa dapat mempengaruhi kinerja karyawan. DuBrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Proses kepemimpinan melibatkan keinginan dan niat, keterlibatan yang aktif antara pemimpin dan bawahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

Konten pekerjaan sendiri adalah isi dari pekerjaan atau tugas yang diberikan kepada para karyawan dan salah satu faktor pendukung yang memberikan kelancaran terhadap motivasi. Menurut Gillies, Isi pekerjaan merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan isi/content dari pekerjaan atau tugas, yang disebut sebagai motivating factors; bila hal ini dipenuhi akan menimbulkan kepuasan kerja (job satisfaction). Oleh karenanya dikatakan bahwa faktor yang memotivasi seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan berada pada pekerjaan itu sendiri, dan apabila hal tersebut tidak dipenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan kerja (no job satisfaction) sehingga kinerja yang dihasilkan tidak maksimal.

Akan tetapi karyawan juga membutuhkan rangsangan dalam meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu dibutuhkan motivasi yang kuat dalam meningkatkan kinerja. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Pendapat yang lain menyebutkan bahwa motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut guna mencapai tujuan (Handoko, 2003). Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk

¹M. Haris Fakri, Universitas Diponegoro,
harisfakri@gmail.com

¹Widiartanto, Universitas Diponegoro

tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu. Motivasi muncul karena adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan.

Dari latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan dan Konten Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada CV. Cita Nasional)”**. Sehingga dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh konten pekerjaan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah terdapat pengaruh konten pekerjaan terhadap motivasi kerja karyawan?
5. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja karyawan sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi?
7. Apakah terdapat pengaruh konten pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan?

Kajian teori

Kinerja

Menurut Hasibuan (2002:94) kinerja sebagai bentuk prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut dan diandalkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Kepemimpinan

Kepemimpinan dikemukakan oleh Robbins (*dalam* Nawawi 2003:20) adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian (tujuan). Pendapat ini memandang semua anggota kelompok/organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok/organisasi agar bersedia melakukan kegiatan/bekerja untuk mencapai tujuan kelompok/organisasi.

Konten Pekerjaan

Konten pekerjaan menurut Gillies, dikutip oleh Gatot et al. (2005) merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan isi (content) dari pekerjaan atau tugas, yang disebut sebagai motivating factors. *Motivating factors* tersebut diantaranya yaitu wewenang atau otonomi, pengakuan, kesempatan berkarir, penghargaan, dan beban kerja. Apabila hal tersebut dipenuhi maka akan menimbulkan kepuasan kerja (job satisfaction).

Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *“Movere”* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optima (Hasibuan, 2000:140).

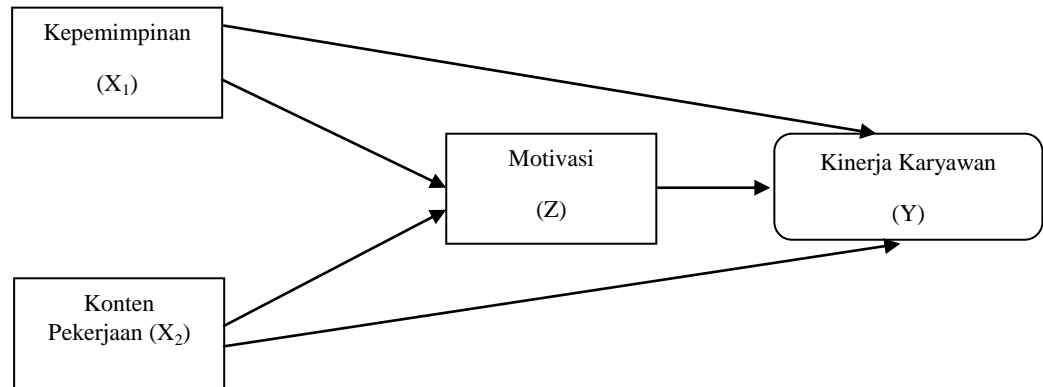
¹M. Haris Fakri, Universitas Diponegoro,
harisfakri@gmail.com

¹Widiartanto, Universitas Diponegoro

Model hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 1

Model penelitian



Sumber: Diolah dan dikembangkan untuk penelitian, 2017

Adapun rumusan hipotesis adalah sebagai berikut:

1. H1: Diduga ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
2. H2: Diduga ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan
3. H3: Diduga ada pengaruh antara konten pekerjaan terhadap kinerja karyawan
4. H4: Diduga ada pengaruh antara konten pekerjaan terhadap motivasi kerja karyawan
5. H5: Diduga ada pengaruh antara motivasi karyawan sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan
6. H6: Diduga ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan
7. H7: Diduga ada pengaruh yang konten pekerjaan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan.

Metode

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya, yang digunakan untuk menguji hipotesis hasil penelitian yang sudah ada sebelumnya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada CV. Cita Nasional Semarang. Sedangkan jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 94 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, yaitu teknik penentuan sampel dengan mengambil semua populasi. Skala pengukuran menggunakan skala likert, dan instrumen yang digunakan ialah kuesioner dan wawancara. Penelitian ini menggunakan teknik analisis kualitatif dan kuantitatif. Analisis kuantitatif menggunakan program SPSS, dengan menguji validitas dan uji reliabilitas, kemudian uji koefisien korelasi, uji regresi linear sederhana untuk mengetahui pengaruh dan arah dari masing-masing variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) dan variable intervening (Z), kemudian menguji koefisien determinasi, dan uji t yang dilakukan untuk melihat seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependennya, lalu regresi linear berganda untuk mengetahui bagaimana keadaan variabel dependen (Y)

¹M. Haris Fakri, Universitas Diponegoro,
harisfakri@gmail.com

¹Widiartanto, Universitas Diponegoro

apabila dua atau lebih variabel independennya (X) di naik-turunkan, serta uji sobel untuk mengetahui seberapa jauh mediasi variabel intervening (Z) secara bersama-sama dapat mempengaruhi variabel dependennya (Y).

Hasil

Hasil penelitian ini menggunakan analisis data antara lain uji koefisien korelasi, uji regresi linear sederhana, koefisien determinasi, uji regresi linear berganda dan uji signifikansi. Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabell

Hasil Penelitian

No	Uji Hipotesis	Hasil Uji			Keterangan Hipotesis
		Korelasi	Detreminasi	t/ F hitung	
1	Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	0,684	46,8%	8,990	Ha Diterima
2	Kepemimpinan terhadap Motivasi	0,519	27%	5,830	Ha Diterima
3	Konten Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan	0,293	8,6%	2,938	Ha Diterima
4	Konten Pekerjaan Terhadap Motivasi	0,408	16,6%	4,281	Ha Diterima
5	Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	0,625	39,1%	7,679	Ha Diterima
6	Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi	0,753	56,7%	3,571	Ha Diterima
7	Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi	0,626	39,2%	3,603	Ha Diterima

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa hasil uji t (uji signifikansi parsial) dan uji sobel (uji signifikansi simultan atau bersama-sama) menunjukkan bahwa :

1. Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dimana nilai t hitung (8,990) > t tabel (1,986) sehingga hipotesis diterima.
2. Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap motivasi, dimana nilai t hitung (5,830) > t tabel (1,986) sehingga hipotesis diterima.
3. Konten pekerjaan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dimana nilai t hitung (2,938) > t tabel (1,986) sehingga hipotesis diterima.
4. Konten pekerjaan memiliki pengaruh terhadap motivasi dimana nilai t hitung (4,281) > t tabel (1,986)

¹M. Haris Fakri, Universitas Diponegoro,
harisfakri@gmail.com

¹Widiartanto, Universitas Diponegoro

5. Motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dimana nilai t hitung (7,679) > t tabel (1,986) sehingga hipotesis diterima
6. Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi dimana nilai t hitung (3,571) > t tabel (1,986) sehingga hipotesis diterima
7. Konte pekerjaan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi dimana nilai t hitung (3,603) > t tabel (1,986) sehingga hipotesis diterima

Tabel 2

Hasil Uji Regresi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.047	1.614		1.888	.062
	TotalX1	.806	.090	.684	8.990	.000

a. Dependent Variable: totally

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa nilai koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan bernilai positif sebesar 0,806. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dengan kinerja karyawan, dimana dapat dikatakan semakin baik kepemimpinan, maka semakin baik tingkat kinerja karyawan.

Tabel 3

Hasil Uji Regresi Kepemimpinan Terhadap Motivasi

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.699	1.382		4.849	.000
	TotalX1	.448	.077	.519	5.830	.000

a. Dependent Variable: totalZ

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui bahwa nilai koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan bernilai positif sebesar 0,448. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dengan motivasi, dimana dapat dikatakan semakin baik kepemimpinan, maka semakin tinggi tingkat motivasi

¹M. Haris Fakri, Universitas Diponegoro,
harisfakri@gmail.com

¹Widiartanto, Universitas Diponegoro

Tabel 4**Hasil Uji Regresi Konten Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan**

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	11.725	1.940		6.044	.000
	totalX2	.372	.127	.293	2.938	.004

a. Dependent Variable: totally

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa nilai koefisien regresi untuk variabel konten pekerjaan bernilai positif sebesar 0,372. Hal ini menunjukkan bahwa variabel konten pekerjaan memiliki hubungan yang positif dengan kinerja karyawan, dimana dapat dikatakan semakin baik konten pekerjaan, maka semakin baik tingkat kinerja karyawan.

Tabel 5**Hasil Uji Regresi Konten Pekerjaan Terhadap Motivasi**

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	8.937	1.354		6.599	.000
	totalX2	.378	.088	.408	4.281	.000

a. Dependent Variable: totalZ

Berdasarkan Tabel 5 dapat diketahui bahwa nilai koefisien regresi untuk variabel konten pekerjaan bernilai positif sebesar 0,378. Hal ini menunjukkan bahwa variabel konten pekerjaan memiliki hubungan yang positif dengan motivasi, dimana dapat dikatakan semakin baik konten pekerjaan, maka semakin tinggi tingkat motivasi.

Tabel 6**Hasil Uji Regresi Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	4.811	1.658		2.901	.005
	totalZ	.855	.111	.625	7.679	.000

¹M. Haris Fakri, Universitas Diponegoro,
harisfakri@gmail.com

¹Widiartanto, Universitas Diponegoro

a. Dependent Variable: totally

Berdasarkan Tabel 6 dapat diketahui bahwa nilai koefisien regresi untuk variabel motivasi bernilai positif sebesar 0,885. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi memiliki hubungan yang positif dengan kinerja karyawan, dimana dapat dikatakan semakin tinggi motivasi, maka semakin baik tingkat kinerja karyawan.

Pembahasan

hipotesis pertama yang berbunyi “Terdapat pengaruh antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan” diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Evans dan House dalam Robbins (2006:448) yaitu kepemimpinan yang mampu memberikan arahan kepada bawahannya dengan baik maka akan terjadi pula kinerja yang baik.

hipotesis kedua yang berbunyi “Terdapat pengaruh dari Kepemimpinan terhadap Motivasi” diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan Teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2006) yaitu kepemimpinan dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Berdasarkan hipotesis kedua dapat dapat dibuktikan bahwa keeratan antara variabel Kepemimpinan terhadap Motivasi ditunjukkan oleh koefisien korelasi sebesar 0,519 yang berdasarkan kriteria termasuk dalam korelasi cukup kuat.

hipotesis ketiga yang berbunyi “Terdapat pengaruh antara Konten Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan” diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Muhamadun (2012) dengan judul “Peningkatan Kinerja SDM Melalui Kondisi Kerja, Konten Pekerjaan dan Pengembangan Karir Melalui Mediasi Motivasi” yang menyatakan bahwa konten pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hipotesis ketiga keeratan antara variabel Konten Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan ditunjukkan oleh koefisien korelasi sebesar 0,293 yang berdasarkan kriteria termasuk dalam korelasi lemah.

hipotesis keempat yang berbunyi “Terdapat pengaruh antara Konten Pekerjaan terhadap Motivasi” diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Gillies (2005) yaitu faktor yang memotivasi seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan berada pada pekerjaan itu sendiri. Berdasarkan hipotesis keempat keeratan antara variabel Konten Pekerjaan terhadap Motivasi ditunjukkan oleh koefisien korelasi sebesar 0,408 yang berdasarkan kriteria termasuk dalam korelasi cukup kuat.

hipotesis kelima yang berbunyi “Terdapat pengaruh dari Motivasi terhadap Kinerja Karyawan” diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Rivai (2005) motivasi dapat memberikan rangsangan kepada para bawahan untuk bekerja lebih baik. Berdasarkan hipotesis kelima, dapat diketahui bahwa kuatnya Kinerja Karyawan salah satu faktornya adalah dipengaruhi oleh Motivasi, dengan tingkat korelasi sebesar 0,625 yang termasuk kategori korelasi kuat.

Hipotesis keenam yang menyatakan terdapat hubungan antara variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi terbukti. Hal ini dibuktikan melalui penelitian di mana nilai t statistik sebesar 3,571 yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,986 yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan dari variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi. Nilai *p-value* (0,00035547) < taraf signifikansi (0,05), maka pengaruh yang diberikan oleh variabel mediasi signifikan.

¹M. Haris Fakri, Universitas Diponegoro,
harisfakri@gmail.com

¹Widiartanto, Universitas Diponegoro

Hipotesis ketujuh yang menyatakan terdapat pengaruh antara variabel Konten Pekerjaan terhadap Kinerja Kayawan melalui Motivasi terbukti. Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang hasil perhitungannya sebesar 3,603 lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1,986. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa ada hubungan antara variabel Konten Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi. Nilai *p-value* (0,000314) < taraf signifikansi (0,05), maka pengaruh yang diberikan oleh variabel mediasi signifikan.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan pada CV. Cita Nasional dinilai sebagian besar responden berada dalam kategori tidak baik, yaitu 42,6% atau 40 responden menilai Kepemimpinan saat ini masih tidak baik. Berdasarkan penelitian ini banyak responden yang menilai bahwa pemimpin masih kurang dalam meningkatkan kerjasama karyawannya, lalu pemimpin masih kurang bijak dalam mengambil keputusan dan dalam menyelesaikan masalah masih kurang mampu.
2. Konten pekerjaan karyawan CV. Cita Nasional dinilai sebagian besar responden berada dalam kategori tidak sesuai, yaitu 44,6% atau 42 responden menilai Konten Pekerjaan masih kurang sesuai. Berdasarkan penelitian ini banyak responden yang menilai bahwa konten kerja yang diberikan masih tidak sesuai, ditandai dengan indikator pengembangan karir karena kurangnya informasi yang diberikan oleh perusahaan dan beban kerja yang diberikan masih tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan.
3. Motivasi karyawan CV. Cita Nasional Sebagian besar dinilai bahwa motivasi kerja mereka masih rendah dengan penilaian 42,53% berada pada kategori rendah. Tidak terdorongnya untuk kebutuhan karyawan terhadap rangsangan motivasi mereka menyebabkan motivasi mereka rendah. Diantaranya kebutuhan rasa aman dalam bekerja di perusahaan, kebutuhan atas penghargaan yang diterima selama bekerja dalam CV. Cita Nasional dan kebutuhan dalam mengaktualisasikan diri mereka
4. Kinerja karyawan CV. Cita Nasional sebagian besar menilai kinerja mereka juga masih tidak baik dengan penilaian sebanyak 40,2%. Karyawan masih merasa belum mampu bertanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan mereka dan target yang telah ditetapkan masih sering tidak tercapai.

Adapun saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kepemimpinan, Pimpinan perusahaan disarankan untuk mampu meningkatkan lagi kerjasama sesama karyawan sehingga karyawan mampu bekerja dengan baik dengan rekan kerjanya dan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Lalu, dalam menentukan kebijakan atau keputusan sebaiknya dipertimbangkan kembali akibat dari keputusan tersebut sehingga dampaknya baik untuk karyawan dan perusahaan.
2. Untuk meningkatkan konten pekerjaan yang sesuai dengan para karyawan, dengan cara untuk memperhatikan indikator beban kerja yang sesuai dengan persepsi-persepsi responden. Maka dapat disarankan dengan selalu memberikan beban kerja yang sesuai dengan kemampuan para karyawan atau dengan memberikan pelatihan kepada karyawan untuk mampu bekerja dengan beban kerja yang diberikan. Untuk pengembangan karir, perlu ditambahkan informasi-informasi kepada karyawan yang berkaitan dengan pengembangan karir para karyawan.

¹M. Haris Fakri, Universitas Diponegoro,
harisfakri@gmail.com

¹Widiartanto, Universitas Diponegoro

3. Untuk meningkatkan motivasi, maka disarankan untuk memperhatikan aspek motivasi dan dengan cara memberikan penghargaan atau apresiasi terhadap pekerjaan para karyawan yang mampu bekerja dengan baik sehingga karyawan merasa pekerjaan mereka diakui. Selanjutnya, diberikannya ruang gerak kepada karyawan untuk mampu menunjukkan kemampuan dan keterampilannya dalam bekerja.
4. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, disarankan bagi perusahaan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja dengan cara meningkatkan kepemimpinan yang baik, konten pekerjaan yang sesuai sehingga tercipta kinerja karyawan yang baik pula. Selain itu, mampu memberikan rasa tanggung jawab kepada para karyawan dalam setiap pekerjaannya dan menekankan kepada karyawan untuk dapat bekerja dengan maksimal.

Daftar referensi

- A Dale Timpe. (1999). *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis "Kinerja"*. Jakarta: Gramedia Asri Media
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Bandung
- Dharma, Agus. 2003. *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Dubrin, Andrew J. 2005. *Leadership (Terjemahan)*. Edisi Kedua. Prenada Media. Jakarta.
- Effendy, Onong Uchjana. 1992. *Humas Suatu Studi Komunikologis* PT.Remaja Rosda, Bandung.
- Frederick Herzberg, B. Mausner, dan B. Synderman, 1959. *The Motivation to Work (New York : John Wiley & Sons)*
- Gibson James. L, Ivancevich John M dan Donnely James H, Jr. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses*. Terjemahan. Jilid 1. Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Gillies, D. A. 2006. *Manajemen Keperawatan Suatu Pendekatan Sistem Edisi Kedua. Terjemahan Illinois W. B. Saunders Company*
- Hadari Nawawi, (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu SP, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Karasek R (1985) *Job content questionnaire and user's guide*. University of Massachusetts Lowell, Department of Work Environment, Lowell
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan Pertama. PT. Refika Aditama, Bandung.

¹M. Haris Fakri, Universitas Diponegoro,
harisfakri@gmail.com

¹Widiartanto, Universitas Diponegoro

- Maslow, Abraham. 2003. *Motivasi dan Kepribadian*. Jakarta. Midas Surya Grafindo
- McClelland, D.C. 1987. *Human Motivation*. New York: Cambridge University
- Muhamadun, Nunung G. 2012. *Peningkatan Kinerja SDM melalui Kondisi Kerja, Konten Pekerjaan dan Pengembangan Karir dengan Mediasi Motivasi Kerja*. Semarang. Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Agung
- Rivai, Veithzal. 2005. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, PT. Raja Grafindo Persada : Jakarta
- Robbins, Stephen P, 1996, *Organizational Behaviour Concept, Controversiest Applications*, Prentice Hall. Inc, Englewoods Cliffs
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi. Edisi kesepuluh*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia
- Sastrohadiwiryo, B, Siswanto, 2003, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Edisi 2, Jakarta, PT. Bumi Aksara
- Sugiyono, 1999, *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sunyoto, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CAPS
- Suyanto. (2008). *Mengenal Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan di Rumah Sakit*. Jogjakarta : Mitra Cendikia Jogjakarta
- Wibowo, Felicia D. 2006. *Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (studi kasus: pt. bank maspion indonesia cabang semarang)*. Semarang. Universitas Diponegoro
- Yeung, Arthur; Patricia Woolcock and John Sullivan, 1998, “*Identifying and Developing HR Competencies For The Future*,” ***Human Resource Planning***
- Yukl, Gary, 2010, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima. Jakarta: PT. Indeks

¹M. Haris Fakri, Universitas Diponegoro,
harisfakri@gmail.com

¹Widiartanto, Universitas Diponegoro