

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI MEDIASI MOTIVASI KERJA PADA  
KARYA MAS ART GALLERY**

**Ni Luh Putu Ariesta Angga Dewi<sup>1</sup>  
I Wayan Mudiarta Utama<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
e-mail: ayissad@gmail.com

**ABSTRAK**

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perannya didalam organisasi atau perusahaan, dan disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan dalam periode tertentu. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi kerja. Penelitian ini dilakukan di Karya Mas Art Gallery. Jumlah sampel yang digunakan adalah sebanyak 33 orang karyawan, dengan metode sampling jenuh atau sensus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur dan analisis Sobel. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi variabel motivasi belum dapat dikatakan sebagai variabel mediator antara hubungan pengembangan karir dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengembangan karir yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan.

**Kata kunci:** pengembangan karir, motivasi kerja, kinerja karyawan

**ABSTRACT**

*Performance is the result of the work produced in terms of both quality and quantity of their work and can be accounted for in accordance with its role within the organization or company, and along with the ability, skills, and skills in completing the work and within a certain period. The purpose of this study was to determine the effect of career development on employee performance through mediation work motivation. This research was conducted in Karya Mas Art Gallery. The number of samples taken are as many as 33 employees, with saturated or census sampling method. Data collected through interviews and questionnaires. Data analysis technique used is path analysis and Sobel-test. Based on the analysis found that the career development and motivation positive and significant impact on employee performance, but motivational variables can not be said as a mediator variable relationship between career development and employee performance. This suggests that a good career development system will improve employee performance.*

**Keywords:** career development, work motivation, employee performance

## **PENDAHULUAN**

Arus globalisasi mengakibatkan adanya berbagai perubahan yang menuntut tenaga kerja menguasai teknologi baru, waktu kerja yang lebih efisien, perubahan tuntutan terhadap kinerja serta perubahan dalam peraturan kerja yang dapat menimbulkan situasi yang menekan tenaga kerja yang bersangkutan (Bianca *et al.*, 2013). Menurut Rayadi (2012), sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting dalam satu perusahaan. Kegagalan mengelola sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian tujuan organisasi, baik kinerja, profit, maupun kelangsungan hidup organisasi. Manajer seharusnya mengerti bahwa keberhasilan dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas harus melibatkan karyawan karena karyawan tidak hanya menjadi kekuatan utama dalam mewujudkan perubahan, tetapi juga semakin aktif berpartisipasi dalam merencanakan perubahan tersebut (Robbins dan Judge, 2008:143). Kesuksesan seorang karyawan dalam bekerja akan dapat diketahui apabila perusahaan menerapkan sistem penilaian kinerja (Baroroh, 2012). Oleh karena itu, kinerja karyawan harus diukur untuk memaksimalkan tujuan perusahaan. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepemimpinan (Northouse, 2007), *coaching* (Champates, 2006), *participation* (Chen & Tjasvold, 2006), dan *motivation* (Green, 2000).

Caroline & Susan (2014) menyatakan bahwa seorang pimpinan yang mengharapkan pencapaian kinerja maksimal pada organisasinya harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri, salah satunya adalah pengembangan karir (*career development*). Pengembangan karir

merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi, kemampuan, dan pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan (Regina, 2013). Perencanaan dan pengembangan karir yang jelas dalam organisasi akan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya (Nugroho & Kunartinah, 2013). Dengan standar hidup yang lebih baik, karyawan tidak akan puas jika hanya memiliki pekerjaan dan tunjangan yang biasa. Para karyawan menginginkan karir yang mengungkapkan minatnya, kepribadiannya, kemampuannya dan yang selaras dengan keseluruhan situasi kehidupannya. Tetapi, sebagian besar manajemen telah gagal untuk mengenali kebutuhan ini dan pengalaman yang diberikan tidak memungkinkan untuk mengembangkan karir karyawan, (Nzuve, 2007). Florence (2007) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan metode perencanaan terorganisir yang digunakan untuk menyesuaikan tujuan karyawan dengan kebutuhan bisnis dari suatu organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2015) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Le Tran & Chiou-su (2015), kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi. Zameer *et al.* (2014) menemukan bahwa peran motivasi kerja sangat vital untuk meningkatkan kinerja karyawan.. Pimpinan wajib memperhatikan karyawan, mengarahkan serta memotivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja karyawan sangat dibutuhkan guna meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Karyawan tersebut tidak memiliki semangat serta daya dorong dalam melakukan segala tugas yang diberikan

jika tidak diberikan motivasi. Muogbo (2013) menyatakan bahwa pemberian motivasi bagi para pekerja dalam suatu organisasi dapat berpengaruh dengan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pegawai yang senang dengan pekerjaannya mengindikasikan loyalitas dan semangat kerja yang tinggi. Pegawai akan memberikan banyak imajinasi, keterampilan dan perhatian dalam pekerjaannya, untuk itu perlu diberikan motivasi bagi karyawan baik secara fisik maupun non fisik. Dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut maka pegawai secara fokus dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diemban, untuk itu dibutuhkan suatu dorongan bagi pegawai dalam suatu organisasi Menurut Marwansyah (dalam Bianca *et al.*, 2013), karyawan harus diberikan dorongan dalam bentuk motivasi, misalnya diberikan penghargaan seperti pengembangan karir, promosi, maupun insentif. Salah satu strategi yang harus diimplementasikan oleh pihak manajemen adalah membuat perencanaan dan pengembangan karir bagi karyawan selama bekerja di perusahaan. Beberapa karyawan menganggap peningkatan dalam berkarir adalah hal yang sangat krusial karena karyawan akan mengetahui di mana posisi tertinggi yang akan diraih, sehingga karyawan tersebut akan terus termotivasi dan terus berusaha meningkatkan *skill* dan loyalitas terhadap perusahaan. Organisasi harus memotivasi karyawannya untuk kinerja terbaik atau untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan motivasi adalah alat terbaik untuk meningkatkan kinerja (Zameer *et al.*, 2014).

Penelitian ini dilaksanakan di Karya Mas *Art Gallery* yang memproduksi dan menjual kerajinan patung berbahan dasar kayu. Perusahaan ini menjadi salah satu tujuan wisata para wisatawan yang berkunjung ke Bali, untuk itu pihak perusahaan

ingin memberikan pelayanan yang baik untuk para pelanggannya. Pelanggan dari perusahaan ini merupakan wisatawan mancanegara yang berasal dari Spanyol, Perancis, Jerman, Belanda, Inggris, Turki, Amerika, Australia, dan ada juga beberapa dari Asia seperti China, Korea, Jepang, India, Taiwan dan Jakarta. Sampai saat ini Karya Mas *Art Gallery* tergolong salah satu toko yang banyak dikunjungi wisatawan, untuk itu perusahaan selalu menjaga kinerja dan kualitas karyawannya agar tetap mampu bersaing di dunia bisnis. Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer, masih banyak para karyawan yang dinilai kurang baik yang dapat dilihat dari beberapa kritikan yang diberikan oleh pelanggan. *Complain* dari wisatawan yang berkunjung pada Karya Mas *Art Gallery* dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Keluhan pelanggan pada Karya Mas *Art Gallery* tahun 2015**

Bulan	Tipe Keluhan Pelanggan			
	Keterampilan Bahasa	Menggunakan Ponsel Saat Bekerja	Sering Menguap saat Bekerja	Mengabaikan Pelanggan
Januari	3	4	4	2
Pebruari	2	7	5	-
Maret	4	4	7	2
April	3	5	3	2
Mei	4	3	-	3
Juni	5	-	5	-
Juli	7	4	4	4
Agustus	5	-	6	2
September	4	3	-	3
Oktober	3	4	5	2
Nopember	2	5	2	-
Desember	3	4	3	3
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>40</b>	<b>44</b>	<b>23</b>

Sumber : Karya Mas *Art Gallery* (Data diolah, 2015)

Tabel 1 menunjukkan keluhan pelanggan berdasarkan keterampilan bahasa, menggunakan ponsel saat bekerja, sering menguap saat bekerja, dan sering mengabaikan pelanggan. Jumlah keluhan terbesar yaitu 45 keluhan terfokus pada

keterampilan bahasa yang mengindikasikan masih rendahnya kinerja karyawan di dalam memberikan pelayanan. Jumlah keluhan terkecil adalah karyawan sering mengabaikan pelanggan dengan keluhan sebanyak 23 keluhan.

Proses penjualan barang, para sales atau pramuniaga menjelaskan terlebih dahulu mengenai proses pembuatan patung dari yang awalnya berupa kayu sampai akhirnya menjadi suatu kerajinan seni patung menggunakan bahasa asing. Para sales dituntut untuk paling tidak menguasai 3 bahasa, tetapi pihak perusahaan tidak bertanggung jawab atas hal tersebut. Karyawan harus menanggung biaya sendiri untuk mengikuti kursus atau pelatihan tata bahasa di luar perusahaan. Karyawan sudah sering memperoleh penjualan barang dengan jumlah yang melebihi target penjualan.

Karya Mas *Art Gallery* tentu tidak akan terlepas dari berbagai masalah, terutama masalah yang berkenaan dengan motivasi kerja karyawan. Newstrom dan Davis (2007:107) mengemukakan bahwa karyawan yang motivasinya rendah cenderung melalaikan pekerjaan salah satunya dalam bentuk ketidakhadiran yang tinggi dan juga dapat dilihat dari kinerja karyawannya yang rendah. Motivasi kerja karyawan yang rendah dapat diidentifikasi pula dari adanya penyimpangan perilaku karyawan di tempat kerja. Hal ini diketahui dari hasil observasi dan juga informasi yang diberikan oleh salah satu manajer dibagian SDM saat melakukan wawancara, beberapa karyawan yang melakukan pelanggaran-pelanggaran yang merugikan perusahaan seperti penipuan, datang terlambat, juga masih banyak karyawan yang

menggunakan waktu kerja untuk kepentingan pribadi. Hal ini mengindikasikan terdapat permasalahan mengenai motivasi kerja karyawan di Karya Mas *Art Gallery*.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh antara variabel pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan pada Karya Mas *Art Gallery*, untuk menganalisis pengaruh antara variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Karya Mas *Art Gallery*, serta menganalisis pengaruh antara variabel motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada Karya Mas *Art Gallery*.

Penelitian yang dilakukan oleh Bryan *et al.* (2008) menunjukkan pengembangan karir memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sungkono (2013) membuktikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Bapiri & Alizad (2015) menunjukkan bahwa *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di *Sepah Bank*. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H1 : Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Karya Mas *Art Gallery*.

Penelitian yang dilakukan oleh Bianca, dkk. (2013) menemukan bahwa pengembangan karir karyawan secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang artinya kinerja karyawan secara tidak langsung juga mempengaruhi efektivitas perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Caroline & Susan (2014) menunjukkan bahwa kemajuan karir berpengaruh secara positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan di *Kenyatta University*. Penelitian yang dilakukan oleh Hameed dan Waheed (2011) menyatakan bahwa pengembangan karyawan sangat mempengaruhi kinerja organisasi untuk keefektifan organisasi itu sendiri. Patrick & Kumar (2011) membuktikan dalam penelitiannya bahwa pengembangan karir karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>2</sub> : Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Karya Mas *Art Gallery*.

Studi yang dilakukan oleh Chaudhary (2012) menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan memiliki dampak langsung pada produktivitas dan pertumbuhan. Peningkatan kinerja pekerjaan karyawan akan menambah nilai organisasi itu sendiri dan produktivitas karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Zameer *et al.* (2014) menunjukkan bahwa motivasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Larasati & Gilang (2014) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Maya & Netra (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Uzonna (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Murty & Hundiwinarsih (2012) menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

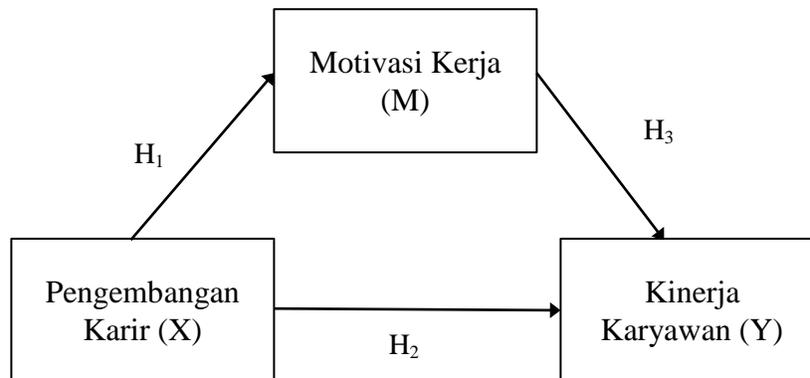
H<sub>3</sub> : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Karya Mas *Art Gallery*.

Penelitian yang dilakukan oleh Akmal (2015) membuktikan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H<sub>4</sub> : Motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Karya Mas *Art Gallery*.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif, yakni penelitian yang menganalisis hubungan pengembangan karir dengan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilaksanakan di Karya Mas *Art Gallery* yang berlokasi di Jalan Raya Mas No. 22 Ubud. Alasan dilakukannya penelitian di Karya Mas *Art Gallery* karena peneliti ingin mengetahui sejauh mana hubungan pengembangan karir karyawan Karya Mas *Art Gallery* terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, selain itu pemilihan lokasi tersebut juga karena tersedianya data yang memadai dan mampu untuk diolah. Obyek penelitian dalam penelitian ini adalah pengembangan karir, motivasi kerja dan kinerja karyawan Karya Mas *Art Gallery*.



**Gambar 1.**  
**Model Konseptual Penelitian**  
Sumber: data primer diolah, (2016)

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah pengembangan karir (X). Pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y). Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan yang dihasilkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perannya didalam organisasi atau perusahaan, dan disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan dalam periode tertentu. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah motivasi kerja (M). Motivasi kerja adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.

Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan, usia karyawan, masa kerja karyawan dan jumlah keluhan atau *complain* terhadap karyawan di Karya Mas Art Gallery. Data kualitatif dalam penelitian ini adalah adalah jenis kelamin

karyawan, pendidikan karyawan dan aktivitas perusahaan Karya Mas *Art Gallery*. Data primer dalam penelitian ini adalah informasi yang dikumpulkan berdasarkan jawaban responden terhadap kuesioner mengenai pengembangan karir, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Data tersebut yaitu mengenai usia karyawan, jenis kelamin karyawan, pendidikan karyawan dan masa kerja karyawan. Data sekunder dalam penelitian ini adalah jumlah keluhan atau *complain* terhadap karyawan dan tugas dari bagian-bagian di Karya Mas *Art Gallery*.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dari Karya Mas *Art Gallery* yang berjumlah 33 orang. Sampel yang digunakan sebagai responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Karya Mas *Art Gallery* yakni sebanyak 33 orang. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sampling jenuh* atau *sensus*, yaitu semua anggota organisasi dijadikan sampel.

Dalam penelitian ini menggunakan wawancara serta kuesioner sebagai metode pengumpulan data. Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab atau interaksi langsung dengan pihak-pihak dalam perusahaan untuk mendapatkan keterangan yang berhubungan dengan obyek penelitian di Karya Mas *Art Gallery*. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan pertanyaan secara tertulis mengenai pengembangan karir, motivasi kerja dan kinerja karyawan yang diukur menggunakan skala *Likert*.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). Teknik analisis jalur akan digunakan dalam menguji besarnya kontribusi yang dinyatakan

oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal atau sebab akibat yang tercipta dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pada dasarnya perhitungan koefisien jalur membutuhkan perhitungan dari analisis korelasi dan regresi yang kemudian dituangkan dalam *software* berupa *SPSS for windows*. Terdapat dua anak panah dalam pembentukan diagram jalur, yaitu : anak panah satu arah yang mencerminkan suatu pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan anak panah dua arah yang mencerminkan suatu hubungan yang terjadi antara variabel eksogen.

Substruktur 1 adalah  $Z_m = \alpha + \beta X + e_1$  .....(1)

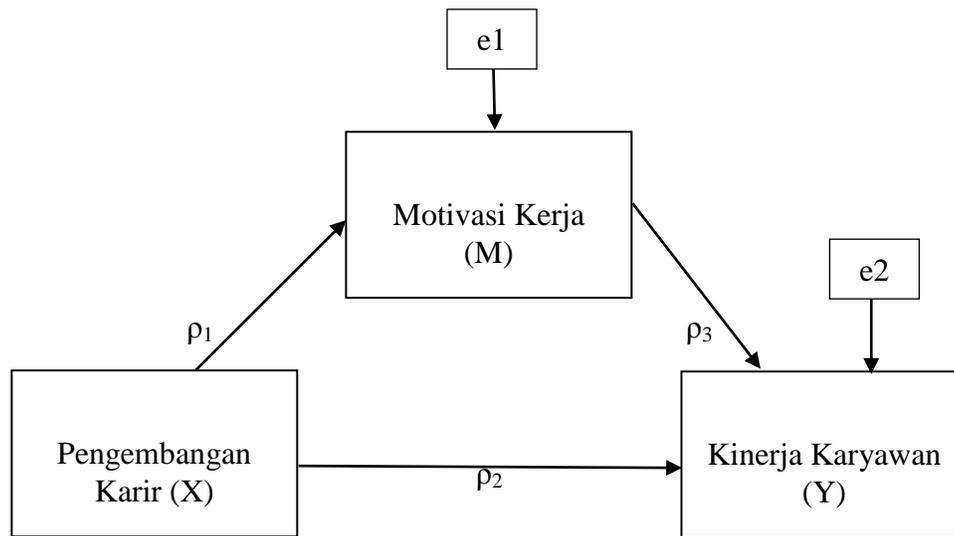
Keterangan :

- X : pengembangan karir
- M : motivasi kerja
- $\alpha$  : nilai konstanta
- $\beta$  : koefisien regresi variabel pengembangan karir berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja
- e : error of term atau variabel pengganggu

Substruktur 2 adalah  $Z_y = \alpha + \rho_2 X + \rho_3 M + e_2$  ..... (2)

Keterangan :

- X : pengembangan karir
- M : motivasi kerja
- Y : kinerja karyawan
- A : nilai konstanta
- $\rho_2$  : koefisien jalur variabel pengembangan karir berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan
- $\rho_3$  : koefisien jalur variabel motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan
- e : error of term atau variabel pengganggu



**Gambar 2.**  
**Diagram Jalur Penelitian**  
 Sumber: data primer diolah, (2016)

Untuk menguji signifikansi motivasi kerja sebagai variabel mediator dalam hubungan antara variabel pengembangan karir dan variabel kinerja karyawan maka digunakan uji Sobel (Baro dan Kenny 1986) sebagai berikut :

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}} \dots\dots\dots (3)$$

- Keterangan :
- A : koefisien regresi dari variable independen (X) terhadap variabel moderator (M)
  - Sa : Standar eror dari a
  - b : koefisien regresi dari variable moderator (M) terhadap variabel dependen (Y)
  - Sb : Standar eror dari b

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Karakteristik Responden**

Data 33 responden Karya Mas *Art Gallery* menunjukkan karakteristik responden dilihat dari beberapa kriteria yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja. Berdasarkan aspek jenis kelamin, responden laki-laki sebesar 54,5 persen dan responden perempuan sebesar 45,5 persen. Hal ini menunjukkan bahwa responden laki-laki lebih banyak dibandingkan perempuan karena pekerjaan di Karya Mas *Art Gallery* lebih banyak membutuhkan tenaga kerja laki-laki untuk mengangkat barang-barang yang berat dan bagian *packing*. Aspek usia menunjukkan responden yang paling dominan adalah pada usia 20-30 tahun dengan presentase 69,7 persen, sedangkan untuk kelompok usia yang terendah adalah pada usia 31-40 tahun dengan presentase 30,3 persen. Berdasarkan data tersebut, usia responden didominasi oleh responden dengan usia 20-30 tahun karena ini merupakan usia produktif karyawan dalam bekerja. Aspek pendidikan menunjukkan responden yang paling dominan adalah responden dengan pendidikan terakhir D1/D2/D3 yaitu 45,4 persen, sedangkan responden yang paling rendah jumlahnya adalah responden yang pendidikan terakhirnya S1 sebanyak 15,1 persen. Data tersebut menunjukkan bahwa responden yang paling banyak tersebut memang sebagian besar lulusan pariwisata yang kemampuan bahasanya memang cukup baik. Aspek masa kerja menunjukkan responden yang paling banyak yaitu responden yang masa kerjanya lebih dari 9 tahun sebesar 36,4 persen, sedangkan yang paling sedikit yaitu masa kerjanya 1-3 tahun

sebesar 15,1 persen. Hal ini menunjukkan karir karyawan berkembang sudah cukup lama di Karya Mas *Art Gallery*.

**Tabel 2.**  
**Karakteristik Responden Karya Mas *Art Gallery***

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	
		orang	Persentase (%)
1	Laki-Laki	18	54,5
2	Perempuan	15	45,5
	Jumlah	33	100

No.	Usia	Jumlah	
		orang	Persentase (%)
1	20-30 Tahun	23	69,7
2	31-40 Tahun	10	30,3
	Jumlah	33	100

No.	Pendidikan	Jumlah	
		orang	Persentase (%)
1	SMA/K	13	39,4
2	D1/D2/D3	15	45,5
3	S1	5	15,1
	Jumlah	33	100

No.	Masa Kerja	Jumlah	
		orang	Persentase (%)
1	1-3 Tahun	5	15,1
2	4-6 Tahun	6	18,2
3	7-9 Tahun	10	30,3
4	>9 Tahun	12	36,4
	Jumlah	33	100

Sumber: Karya Mas *Art Gallery*, 2016

Berdasarkan hasil tabulasi data jawaban responden terhadap 9 pertanyaan tentang kinerja yang dijawab oleh 33 orang responden, maka dapat dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing kategori seperti yang terlihat pada Tabel 3.

**Tabel 3.**  
**Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan Pada Karya Mas Art Gallery**

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Rata <sup>2</sup> Skor	Ket.
		5	4	3	2	1		
1	Saya selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab untuk mencapai hasil yang maksimal.	6	23	4	0	0	4,06	Baik
2	Saya selalu bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.	4	16	13	0	0	3,73	Baik
3	Saya selalu berusaha menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan target waktu kerja yang telah ditentukan.	5	24	4	0	0	4,03	Baik
4	Saya selalu hadir tepat waktu sesuai dengan jadwal yang sudah ditetapkan di tempat kerja.	14	6	13	0	0	4,03	Baik
5	Dalam menyelesaikan pekerjaan saya selalu berinisiatif tanpa menunggu perintah dari pemimpin.	9	20	4	0	0	4,15	Baik
6	Saya selalu teliti dalam bekerja.	9	14	10	0	0	3,97	Baik
7	Saya selalu patuh terhadap perintah atasan.	5	28	0	0	0	4,15	Baik
8	Saya selalu jujur dalam bekerja.	25	4	4	0	0	3,64	Baik
9	Saya selalu memberikan gagasan yang inovatif untuk pekerjaan di kantor.	6	13	14	0	0	3,76	Baik
<b>Variabel Kinerja Karyawan</b>							<b>3,95</b>	<b>Baik</b>

Sumber : data primer diolah, (2016)

Berdasarkan Tabel 3 di atas, terlihat bahwa rata-rata skor dari 9 pertanyaan mengenai kinerja karyawan yaitu sebesar 3,95 yang berada di kisaran 3,40–4,20 yang berarti baik. Hal ini berarti bahwa kinerja karyawan pada Karya Mas Art Gallery dalam kondisi yang baik. Distribusi jawaban responden terhadap kinerja karyawan nilai rata-rata tertingginya sebesar 4,15 pada pernyataan dalam menyelesaikan pekerjaan saya selalu berinisiatif tanpa menunggu perintah dari pemimpin dan untuk nilai rata-rata terendah sebesar 3,64 pada pernyataan saya selalu jujur dalam bekerja.

Berdasarkan hasil tabulasi data jawaban responden terhadap 9 pertanyaan tentang pengembangan karir yang dijawab oleh 33 orang responden, maka dapat dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing kategori.

**Tabel 4.**  
**Deskripsi Variabel Pengembangan karir pada Karya Mas Art Gallery**

No.	Pernyataan	Jawaban Responden					Rata <sup>2</sup> Skor	Ket.
		5	4	3	2	1		
1	Karir saya sudah sesuai dengan keahlian yang saya miliki.	0	14	15	4	0	3,30	Sedang
2	Atasan memberikan kesempatan karir yang sama untuk semua karyawan.	0	15	9	9	0	3,18	Sedang
3	Pelatihan yang diberikan perusahaan membantu saya dalam mengukur sejauh mana kebutuhan karir karyawan.	0	9	19	5	0	3,12	Sedang
4	Perusahaan selalu menyebarkan informasi mengenai kesempatan berkarir.	0	9	20	4	0	3,15	Sedang
5	Perusahaan memberikan informasi yang jelas mengenai kesempatan berkarir.	0	5	24	4	0	3,03	Sedang
6	Perusahaan memberikan rencana karir yang jelas kepada setiap karyawan.	0	0	29	4	0	2,88	Sedang
7	Kebutuhan dan kesempatan karir dalam perusahaan sudah sesuai.	0	20	13	0	0	3,61	Sedang
8	Penempatan karyawan sudah sesuai dengan pekerjaan saya.	4	23	6	0	0	3,94	Baik
9	Pelatihan yang diberikan telah membantu meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.	8	16	9	0	0	3,97	Baik
<b>Variabel Pengembangan Karir</b>							<b>3,35</b>	<b>Sedang</b>

Sumber : data primer diolah, (2016)

Berdasarkan Tabel 4 di atas, terlihat bahwa rata-rata skor dari 9 pertanyaan mengenai pengembangan karir yaitu sebesar 3,35 yang berada di kisaran 2,60-3,40 yang berarti sedang. Hal ini berarti bahwa pengembangan karir pada Karya Mas Art Gallery dalam kondisi yang cukup baik. Distribusi jawaban responden terhadap variabel pengembangan karir nilai rata-rata tertingginya sebesar 3,97 pada pernyataan pelatihan yang diberikan telah membantu meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan dan untuk nilai rata-rata terendah sebesar 2,88 pada pernyataan perusahaan memberikan rencana karir yang jelas kepada setiap karyawan.

Berdasarkan hasil tabulasi data jawaban responden terhadap 10 pertanyaan tentang motivasi kerja yang dijawab oleh 33 orang responden, maka dapat dibuat

tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing kategori seperti yang terlihat pada Tabel 5.

**Tabel 5.**  
**Deskripsi Variabel Motivasi Kerja pada Karya Mas Art Gallery**

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Rata <sup>2</sup> Skor	Ket.
		5	4	3	2	1		
1	Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan perusahaan.	0	14	19	0	0	3,42	Tinggi
2	Terpenuhinya kebutuhan sehari-hari mendorong saya untuk bekerja lebih giat.	5	17	11	0	0	3,82	Tinggi
3	Saya merasa tenang dalam bekerja karena tersedianya jaminan kesehatan dari perusahaan ini.	0	13	19	1	0	3,36	Tinggi
4	Bekerja di perusahaan ini dapat menjamin kehidupan saya di hari tua.	6	16	11	0	0	3,85	Tinggi
5	Rekan saya selalu memberikan pertolongan saat saya membutuhkan	2	27	4	0	0	3,94	Tinggi
6	Saya merasa senang karena karyawan di perusahaan ini bisa menerima saya sebagai partner yang baik.	8	24	1	0	0	4,21	Sangat Tinggi
7	Saya bekerja keras untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan atas hasil kerja.	11	21	1	0	0	4,30	Sangat Tinggi
8	Pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi akan memberi motivasi kerja karyawan.	8	24	1	0	0	4,21	Sangat Tinggi
9	Saya memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan saya.	1	23	9	0	0	3,76	Tinggi
10	Bekerja disini membuat kemampuan saya berkembang.	6	9	18	0	0	3,64	Tinggi
<b>Variabel Motivasi Kerja</b>							<b>3,85</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber : data primer diolah, (2016)

Berdasarkan Tabel 5 di atas, terlihat bahwa rata-rata skor dari 4 pertanyaan mengenai motivasi kerja yaitu sebesar 3,85 yang berada di kisaran 3,40–4,20 yang berarti tinggi. Hal ini berarti bahwa motivasi kerja karyawan pada Karya Mas Art Gallery dalam kondisi yang tinggi. Distribusi jawaban responden terhadap variabel motivasi nilai rata-rata tertingginya sebesar 3,97 pada pernyataan saya bekerja keras untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan atas hasil kerja dan untuk nilai rata-

rata terendah sebesar 3,36 pada pernyataan saya merasa tenang dalam bekerja karena tersedianya jaminan kesehatan dari perusahaan ini.

Berdasarkan hasil pengolahan data melalui aplikasi *software SPSS*, diperoleh hasil olahan data untuk menyusun persamaan substruktur 1 sebagai berikut.

**Tabel 6.**  
**Nilai Korelasi, Determinasi, F hitung dan Koefisien Substruktur 1**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	31,496	3,414		9,225	0,000
X	0,233	0,113	0,348	2,066	0,047
<b>F hit</b>	<b>= 4,269</b>				
<b>Sig.</b>	<b>= 0,047</b>				
<b>R</b>	<b>= 0,348</b>				
<b>R-Square</b>	<b>= 0,121</b>				

Sumber: data primer diolah, (2016)

Persamaan substruktur 1 :

$$M_1 = \alpha + \beta_1 X + e_1$$

$$M_1 = 31,496 + 0,233X + e_1$$

$$\text{Pengaruh error (Pe}_1\text{)} = \sqrt{1 - R^2}$$

$$Pe_1 = \sqrt{1 - 0,121} = \sqrt{0,879} = 0,938$$

Jadi berdasarkan perhitungan di atas, diperoleh nilai pengaruh error sebesar 0,938. Nilai pengaruh error ini akan digunakan untuk mencari nilai koefisien determinasi total dalam pemeriksaan validasi model.

Berdasarkan hasil pengolahan data melalui aplikasi *software SPSS*, diperoleh hasil olahan data untuk menyusun persamaan substruktur 2 sebagai berikut.

**Tabel 7.**  
**Nilai Korelasi, Determinasi, F hitung dan Koefisien Substruktur 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-5,431	8,708		-0,624	0,538
X1	0,407	0,158	0,370	2,573	0,015
M1	0,744	0,237	0,451	3,143	0,004
<b>F hit</b>	<b>= 12,588</b>				
<b>Sig.</b>	<b>= 0,000</b>				
<b>R</b>	<b>= 0,675</b>				
<b>R-Square</b>	<b>= 0,456</b>				

Sumber: data primer diolah, (2016)

Persamaan substruktur 2 :

$$Y_1 = \alpha + \beta_2 X + \beta_3 M_1 + e_2$$

$$Y_1 = -5,431 + 0,407X + 0,744M_1 + e_2$$

$$\text{Pengaruh error (Pe}_2\text{)} = \sqrt{1 - R^2}$$

$$Pe_2 = \sqrt{1 - 0,456} = \sqrt{0,544} = 0,738$$

Berdasarkan perhitungan terhadap substruktur 1 dan 2, maka dapat diketahui besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel. Perhitungan pengaruh antar variabel adalah besarnya pengaruh variabel pengembangan karir terhadap motivasi secara parsial, serta pengaruh variabel pengembangan karir terhadap kinerja secara parsial dilihat dari nilai beta atau *Standardized Coefficient* adalah berdasarkan Tabel 6 besarnya pengaruh langsung variabel pengembangan karir terhadap motivasi kerja sebesar 0,348 ( $X_1 \rightarrow M_1 = p_1 = 0,348$ ). Berdasarkan Tabel 7 besarnya pengaruh langsung variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,451 ( $M_1 \rightarrow Y_1 = p_2 = 0,451$ ). Berdasarkan Tabel

7 besarnya pengaruh langsung variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan sebesar 0,370 ( $X_1 \rightarrow Y_1 = p_3 = 0,370$ ).

Pengaruh variabel pengembangan karir (X) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan melalui motivasi kerja (M).

$$X \rightarrow M_1 \rightarrow Y_1 = (p_1 \times p_2) = (0,348 \times 0,451) = 0,157$$

Nilai sebesar 0,157 memiliki arti bahwa pengaruh tidak langsung variabel pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 15,7%.

$$\begin{aligned} \text{Pengaruh total} &= \text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung} \\ &= p_3 + (p_1 \times p_2) \\ &= 0,451 + 0,157 \\ &= 0,608 \end{aligned}$$

Nilai sebesar 0,608 artinya pengaruh total variabel pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 60,8%. Berdasarkan nilai  $Pe_1$  dan  $Pe_2$  dapat dihitung koefisien determinasi total yaitu sebagai berikut.

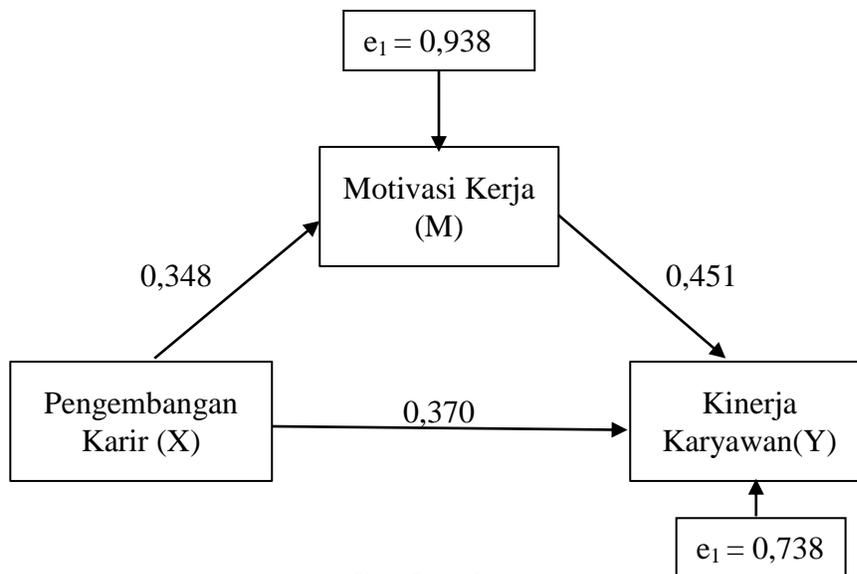
$$R^2_m = 1 - (Pe_1)^2 - (Pe_2)^2$$

$$R^2_m = 1 - (0,938)^2 - (0,738)^2$$

$$R^2_m = 0,522$$

Nilai determinasi total sebesar 0,522 mempunyai arti bahwa sebesar 52,2 persen variasi kinerja dipengaruhi oleh variasi pengembangan karir dan motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 47,8 persen dijelaskan oleh faktor lain diluar model.

Pendekatan ini dilakukan dengan membuang jalur-jalur yang non signifikan agar memperoleh model yang benar-benar didukung oleh data empirik. Uji validasi pada setiap jalur untuk pengaruh langsung adalah sama dengan regresi, menggunakan nilai *p-value* dari uji-t yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial dengan nilai masing-masing pengubah bebasnya adalah 0,348 (X1-M1), 0,370 (X1-Y1) dan 0,451 (M1-Y1). Berdasarkan nilai *p-value*, sebuah model menghasilkan bentuk hubungan yang valid, dengan nilai *p-value* < 0,05. Nilai *p-value* masing-masing untuk pengembangan karir ke motivasi kerja adalah 0,047, pengembangan karir ke kinerja 0,015 dan motivasi kerja ke kinerja 0,004. Maka sesuai dengan teori trimming, maka model telah baik. Sehingga model akhir dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 3.**  
**Diagram koefisien jalur X terhadap Y melalui M**  
Sumber: data primer diolah, (2016)

Berdasarkan diagram koefisien jalur di atas, sesuai dengan teori *trimming*, semua jalur memiliki hasil signifikan, jadi model ini telah baik. Jalur-jalur tersebut adalah jalur variabel pengembangan karir (X) ke variabel kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (M) dan jalur langsung pengembangan karir (X) ke kinerja karyawan (Y).

Nilai beta pada Tabel 6 sebesar 0,348 dengan nilai signifikansi sebesar 0,047 <  $\alpha = 0,05$  menunjukkan pengembangan karir (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (M). Berdasarkan data tersebut hipotesis terbukti. Jadi, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Karya Mas *Art Gallery*. Nilai beta pada Tabel 7 sebesar 0,451 dengan nilai signifikansi sebesar 0,004 <  $\alpha = 0,05$  menunjukkan motivasi (M) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Berdasarkan data tersebut, hipotesis terbukti. Jadi, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Karya Mas *Art Gallery*. Nilai beta pada Tabel 7 sebesar 0,370 dengan nilai signifikansi sebesar 0,015 <  $\alpha = 0,05$  menunjukkan pengembangan karir (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Berdasarkan data tersebut, hipotesis terbukti. Jadi, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Karya Mas *Art Gallery*.

$$Z = \frac{0,233 \cdot 0,956}{\sqrt{(0,956 \times 0,113) + (0,233 \times 0,241) + (0,241 \times 0,113)}} = 1,665$$

Berdasarkan perhitungan Sobel test diperoleh nilai Z adalah 1,665. Nilai 1,665 lebih kecil dibandingkan 1,96. Hal ini berarti motivasi kerja tidak berpengaruh

sebagai variabel yang memediasi hubungan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Ini ditunjukkan oleh koefisien variabel pengembangan karir sebesar 0,348 yang signifikan dengan nilai sig. sebesar 0,047 lebih kecil dari  $\alpha$  sebesar 0,05. Hal ini berarti semakin baik penerapan pengembangan karir, maka motivasi pegawai semakin meningkat. Hasil penelitian ini ditunjukkan pada pernyataan kuesioner pelatihan yang diberikan telah membantu meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga karyawan bekerja keras untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan atas hasil kerja. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif pengembangan karir terhadap motivasi karyawan pada Karya Mas Art Gallery. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Bryan *et al.* (2008), Sungkono (2013), Bapiri & Alizad (2015) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini ditunjukkan oleh koefisien variabel pengembangan karir sebesar 0,370 yang signifikan dengan nilai sig. sebesar 0,015 lebih kecil dari  $\alpha$  sebesar 0,05. Hal ini berarti semakin baik penerapan pengembangan karir, maka kinerja karyawan semakin meningkat. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif pengembangan karir terhadap

kinerja karyawan pada Karya Mas *Art Gallery*. Hasil penelitian ini ditunjukkan pada pernyataan kuesioner pelatihan yang diberikan telah membantu meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga dalam menyelesaikan pekerjaan karyawan selalu berinisiatif tanpa menunggu perintah dari pemimpin. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Bianca, dkk. (2013), Caroline & Susan (2014), Hameed dan Waheed (2011), dan Patrick & Kumar (2011) membuktikan dalam penelitiannya bahwa pengembangan karir karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis data diperoleh bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini ditunjukkan oleh koefisien variabel pengembangan karir sebesar 0,451 yang signifikan dengan nilai sig. sebesar 0,004 lebih kecil dari  $\alpha$  sebesar 0,05. Hal ini berarti semakin baik penerapan motivasi kerja, maka kinerja karyawan semakin meningkat. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Karya Mas *Art Gallery*. Hasil penelitian ini ditunjukkan pada pernyataan kuesioner karyawan bekerja keras untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan atas hasil kerja sehingga dalam menyelesaikan pekerjaan karyawan selalu berinisiatif tanpa menunggu perintah dari pemimpin. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Agiel, dkk. (2013), Nurcahyani & Dewi (2016), Riska & Adnyana (2013), Chaudhary (2012), Zameer *et al.* (2014), Maya & Netra (2013) dan

Uzonna (2013) yang membuktikan bahwa motivasi kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja tidak berpengaruh sebagai variabel yang memediasi hubungan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan, artinya variabel motivasi kerja belum dapat menjadi variabel mediator. Berdasarkan perhitungan Sobel test diperoleh nilai Z adalah 1,665. Nilai 1,665 lebih kecil dibandingkan 1,96. Hal ini berarti motivasi kerja tidak berpengaruh sebagai variabel yang memediasi hubungan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan. Motivasi kerja tidak signifikan memediasi hubungan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, kinerja karyawan akan meningkat karena adanya pengembangan karir yang baik walaupun tanpa ada motivasi dari pihak manajemen.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis dari penelitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin baik pengembangan karir karyawan maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin baik pengembangan karir karyawan maka semakin meningkat pula kinerja karyawan. Motivasi kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin tinggi motivasi kerja karyawan

maka semakin meningkat pula kinerja karyawan. Motivasi kerja tidak signifikan memediasi pengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Karya Mas *Art Gallery*.

Berdasarkan uraian tentang pembahasan dan simpulan di atas, saran yang dapat diberikan adalah pihak perusahaan sebaiknya meningkatkan perannya untuk menerapkan prinsip kejujuran dalam bekerja, terutama mensosialisasikan kepada semua karyawan untuk bekerja dengan jujur. Selain itu, perusahaan sebaiknya memeriksa kualitas pekerjaan para karyawannya apakah sudah bekerja sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan atau belum. Perusahaan juga harus melatih para karyawan untuk kreatif dan inovatif dalam bekerja sehingga dapat memberikan gagasan yang positif untuk perusahaan. Pihak perusahaan sebaiknya mensosialisasikan dan memberikan rencana karir yang jelas kepada setiap karyawan serta memberikan kesempatan karir untuk semua karyawan secara adil, sehingga apabila ada karyawan yang memiliki prestasi kerja baik akan merasakan kepuasan bahwa para karyawan tersebut akan memperoleh pengembangan karir yang diharapkan oleh karyawan. Selain itu pihak perusahaan sebaiknya melakukan penempatan dengan benar agar karyawan bekerja sesuai dengan keahlian yang dimiliki.

## REFERENSI

- Agiel, P. D., Susilaningsih, dan Sri, S. 2013. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Mineral (PDAM) Surakarta. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 2(3), h: 155-168.
- Akmal, Umar. 2015. The Effect of Motivation and Career Development Against Employee's Performance and Job Satisfaction of The Governor Office South Sulawesi Province, Indonesia. *International Journal of Management Sciences*, 5(9), pp: 628-638.
- Arifin, M.H. 2015. The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies*, 8(1), pp: 38-45.
- Bapiri, S. and Alizad, R.N. 2015. Evaluation of the Effect of Career Development on Occupational Motivation in Employees of the Sepah Bank in Kermanshah County. *GMP Review*, 18(1), pp: 633-642.
- Baro, R. N. and Kenny, D. A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Pshycological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Consideration. *Journal of Personality and Social Pshycology*, 51(6), pp: 1173-1182.
- Baroroh, A. 2012. Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang). *Jurnal Analisis Manajemen*, 5(1), pp: 65-80.
- Bianca, A., Putiri B. Katili, Shanti K., dan Anggraeni. 2013. Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Metode Structural Equation Modelling. *Jurnal Teknik Industri*, 1(4), h: 334-340.
- Bryan, J. D., Adam, M. S., and Michael. 2008. Career Development Strivings: Assesing Goals and Motivation in Career Decision-Making and Planning. *Journal of Career Development*, 35(1), pp: 23-41.
- Caroline, O., and Susan. 2014. Influence of Career Development on Employee Performance in The Public University, A Case of Kenyatta University. *International Journal of Sciences Management and Entrepreneurship*, 1(2), pp: 1-16.
- Champathes, M. R. .2006. Coaching For Performance Improvement: The Coach Model. *Development and Learning in Organizations*, 20(2), pp: 17-18.

- Chaudhary Nupur & Sharma Barti. 2012. Impact of Employee Motivation on Performance (Productivity) in Private Organization. *International Journal of Business Trends and Technology*, 2(4), pp: 1-7.
- Chen, Y. F. and Tjosvold, D. 2006. Participative Leadership by American and Chinese Managers in China: the role of relationships. *Journal of Management Studies*, 43(17), pp: 27 – 52.
- Florence, O.K. 2007. The Effect of Employee Career Development on Performance of Public Primary Schools in Kenya: A Case of Starehe District, Nairobi County. *Thesis*. Kenyatta Univesity.
- Green, Thad. 2000. Three Steps to Motivating Employees. *HR Magazine*, pp: 55-58.
- Hameed, A. and Waheed, A. 2011. Employee Career Development and Its Affect on Employee Performance. *International Journal of Business and Social Sciences*, 2(13), pp: 224-229.
- Larasati, S. dan Gilang, A. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi). *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 5(3), h: 200-213.
- Le Tran, T. T & Chiou-shu, J. H. 2015. Factors Affecting Employee Performance- Evidence From Petrovietnam Engineering Consultancy J.S.C. *Human Resource Management Journal*, 43, pp: 1-13.
- Maya, P. dan Netra, I.G.S.K. 2013. Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, h:469-481.
- Muogbo U.S. 2013. The Impact of Employee Motivation On Organisational Performance (A Study Of Some Selected Firms In Anambra State Nigeria). *The International Journal Of Engineering And Science (IJES)*, 2(7), pp: 70-80.
- Murty, W. A., dan Hundiwinarsih, G. 2012. Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya). *Jurnal the Indonesian Accounting Review*, 2(2), h: 215-218.
- Newstrom, John W., dan Davis, Keith. 2007. *Perilaku dalam Organisasi*, Edisi Ketujuh. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Northouse, P. G. 2007. *Leadership Theory and Practice*. London: Sage Publications.

- Nurchayani, Ni Made dan Dewi, I.G.A. 2016. Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(1), h: 500-532.
- Nzuve, S. N. M. 2007. *Elements of Organizational Behavior*. Nairobi: University of Nairobi Press.
- Patrick, H.A. and Kumar, A. 2011. Career Management, Employee Development and Performance in Indian Information Technology Organizations. *Business Management Dynamics*, 1(5), pp: 24-31.
- Rayadi. 2012. Faktor Sumber Daya Manusia yang Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Perusahaan di Kalbar. *Jurnal EKSOS*, 8(2), pp:11-24.
- Regina, G. K. 2013. Pengembangan Karir dan *Self-Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Matahari Department Store Manado Town Square. *Jurnal EMBA*, 1(4), h: 906-916.
- Riska, G. A., dan Adnyana, I. G. 2013. Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada RSUD Dharma Usadha. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 2(6), h: 610-624.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-12. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sungkono, Puji. 2013. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Excel Utama Indonesia Karawang. *Jurnal Manajemen*, 10(3), h: 1124-1134.
- Uzonna, Ukaejio R. 2013. Impact of Motivation on Employee's Performance: A Case Study of CreditWest Bank Cyprus. *Journal of Economics and International Finance*, 5(5), pp: 199-211.
- Zameer, H, Ali S, Nisar W dan Mir, M. 2014. The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(1), pp: 293-298.