

**PENGARUH MOTIVASI, POLA KEPEMIMPINAN DAN  
PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(Survey Di Kantor Akuntan Publik wilayah Surakarta dan Semarang)**



**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Pada Fakultas  
Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta**

**Disusun oleh :**

**SHINTA ERWINDASARI KUSUMA**

**B 200 030 320**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

**2009**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Tenaga kerja atau sumber daya manusia merupakan faktor yang mutlak diperlukan dalam suatu organisasi, baik pada instansi pemerintah, perusahaan atau pada usaha-usaha sosial dimana ia mendapatkan suatu balas jasa atau imbalan tertentu. Tenaga kerja dapat diartikan sebagai buruh, karyawan, pekerja, pegawai, yang hakekatnya mempunyai maksud yang sama.

Sumber daya manusia merupakan sarana untuk meningkatkan kualitas manusia dengan memperbaiki sumber daya manusia, maka meningkatkan pula kinerja dan daya hasil organisasi, sehingga dapat mewujudkan karyawan yang memiliki disiplin dan kinerja yang tinggi diperlukan pula peran yang besar dari pimpinan organisasi.

Motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada bawahannya yang sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi terciptanya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Motivasi pada dasarnya suatu proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu untuk mencapai yang diinginkan, (Siagian, 1999: 128). Motivasi atau dorongan untuk bekerja sangat penting artinya bagi perusahaan, tanpa adanya motivasi yang ada pada karyawan untuk bekerja sama dengan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Dengan

adanya motivasi berarti telah memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuannya.

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berguna untuk pencapaian tujuan tertentu. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi ada dua yakni pertama motivasi internal, pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, (Nawawi, 1998: 351). Berupa kesadaran mengenai pentingnya pekerjaan yang dilaksanakan, seperti minat, kemampuan dan harapan. Kedua motivasi eksternal yakni pendorong kerja yang bersumber dari luar pekerja sebagai individu. Berupa suatu kondisi yang mengharuskan melaksanakan pekerjaan secara maksimal, seperti suasana kerja, gaji, fasilitas perusahaan dan kebijaksanaan perusahaan. (Handoko dan Reksohadiprodjo, 2000: 252).

Upaya memotivasi karyawan agar dapat memberikan prestasi kerja yang baik yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan perusahaan merupakan suatu tugas yang tidak mudah dilakukan oleh perusahaan, hal ini disebabkan setiap karyawan memiliki sifat dan keinginan yang berbeda-beda.

Motivasi mempunyai peranan yang penting dalam peningkatan produktivitas kerja karyawan, apabila seorang karyawan termotivasi, maka senantiasa akan mempunyai gairah kerja yang tinggi yang nantinya akan berpengaruh pada prestasi kerjanya. Dengan pemberian motivasi yang tepat dan baik pada karyawan, hal ini dapat mengubah perilaku karyawan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan semangat

kerja yang tinggi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, (Moekijat, 1994: 6).

Suatu perusahaan seorang pemimpin atau manager mempunyai tanggung jawab atas keberhasilan perusahaan yang dijalankan serta berkewajiban untuk meyakinkan anggotanya akan perlunya ditumbuhkan, dikembangkan dan dipraktekkan dalam hubungan kerjasama yang sehat di antara karyawan-karyawannya, sehingga akan mendorong para karyawan untuk bekerja sama dengan produktif dan dengan perasaan puas. Hal ini sesuai dengan tugas seorang pemimpin yakni mendorong kerjasama secara sukarela diantara para karyawannya. Setiap pemimpin suatu perusahaan harus mempunyai strategi yang dapat memelihara prestasi dan kemampuan karyawan.

Peranan pemimpin dalam hubungan dengan karyawan merupakan hal yang penting karena setiap pemimpin dalam menghadapi karyawan akan mempengaruhi perilaku karyawan. Seorang pemimpin harus mampu menciptakan iklim hubungan kerja yang baik agar dapat menumbuhkan semangat kerja yang tinggi.

Sukses dan tidaknya organisasi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan tergantung pada pemimpin. Keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasinya di tentukan oleh kualitas kepentingan yang dimiliki orang-orang yang disertai tugas memimpin organisasi. (Siagian, 1999: 28). Agar kepemimpinan berjalan efektif, maka pemimpin harus dapat menggunakan gaya atau pola kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan dan

situasi yang dianggap oleh perusahaan akan didapat keterpaduan antara gaya kepemimpinan yang digunakan dengan situasi yang dihadapi.

Dalam hubungannya dengan kinerja bahwa corak atau gaya kepemimpinan seorang manajer berpengaruh dalam pencapaian tujuan suatu organisasi, pemilihan gaya kepemimpinan yang benar disertai dengan motivasi eksternal yang diterapkan sesuai dengan keinginan karyawan maka akan menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi, (Heidjrachman dan Suad Husnan, 2002: 219). Dengan demikian seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan atau teknik memotivasi yang tidak tepat, akan berdampak pada menurunnya semangat kerja dan karyawan merasa tidak puas.

Seorang pemimpin dalam mengambil keputusan pada gaya demokratis akan berdampak pada peningkatan hubungan antara pemimpin dengan bawahan, menaikkan moral dan kepuasan kerja dan menurunkan ketergantungan terhadap pemimpin. Sedangkan pada penerapannya gaya kepemimpinan otokratis, hal ini akan menimbulkan kerugian bagi organisasi karena menurunkan produktivitas kerja dan sulitnya dalam pengambilan keputusan karena banyak menghadapi masalah pemberian perintah pada bawahan, sehingga ini perlu dihindari oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. (Handoko dan Reksohadiprodjo, 2000: 293). Sejalan dengan perkembangan suatu perusahaan diperlukan usaha-usaha untuk meningkatkan ketrampilan maupun profesionalisme karyawan, dengan memberikan perhatian dan pemberian yang akhirnya dapat mengembangkan karier karyawan.

Pengembangan karier adalah suatu pendekatan yang diambil oleh organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, karena dapat menggantungkan individu dan organisasi, (Simamora, 1997: 5041). Pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan karena untuk mengurangi ketergantungan perusahaan dalam pengangkatan karyawan baru. Jika karyawan dikembangkan secara tepat, lowongan fondasi melalui kegiatan perencanaan sumber daya manusia dapat diisi secara internal. Pengembangan karyawan merupakan cara yang efektif dalam menghadapi adanya informasi dan teknologi yang terus menerus berubah di era globalisasi yang semakin kompleks.

Pengembangan karier merupakan hal yang diinginkan bagi karyawan karena di dalam bekerja karyawan tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyai hari ini, tetapi juga mengharapkan adanya perubahan dan kemajuan dalam usahanya. Selain itu pengembangan karier adalah salah satu upaya yang harus dilaksanakan agar rencana yang sudah ada dapat menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan. Pengembangan karier dalam suatu proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan, karena itu usaha pembentukan sistem pengembangan karier yang dirancang dengan baik dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karier mereka sendiri dan menyesuaikan kebutuhan karier mereka sendiri dan menyesuaikan kebutuhan anggota dengan tujuan organisasi, (Rivai, 2005: 290).

Dalam hubungannya dengan kinerja pengembangan karir bagi karyawan sangat penting karena karyawan akan merasa terbantu dalam bekerja dan mencapai karier yang diinginkan. Dengan memberikan perhatian terhadap karier mereka, maka senantiasa akan meningkatkan moral dan komitmen mereka pada organisasi, sehingga mendorong prestasi kerja mereka, (Kurnia, 2001: 61).

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa untuk mencapai prestasi kerja atau kinerja yang memuaskan dari karyawan maka karyawan perlu dimotivasi, hal ini mengingat karena dapat meningkatkan kerja karyawan dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Selain gaya kepemimpinan yang diterapkan dan kesempatan pengembangan karier bagi karyawan juga dapat mempengaruhi kesuksesan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan mendasarkan penelitian sebelumnya, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian tentang “Pengaruh Motivasi, Pola Kepemimpinan dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja (Survey pada Kantor Akuntan Publik di Surakarta dan Semarang)”.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Apakah terdapat pengaruh antara motivasi, pola kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kinerja?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang dilakukan penulis sehubungan dengan permasalahan adalah: Untuk mengetahui pengaruh motivasi, pola kepemimpinan dan pengembangan karier terhadap kinerja.

### **D. Manfaat Penelitian**

Ada beberapa manfaat yang diambil dari penelitian ini, yakni sebagai berikut:

1. Sebagai bahan pertimbangan perusahaan dalam mengambil kebijakan mengenai motivasi, pola kepemimpinan dan pengembangan karier terhadap kinerja.
2. Dapat memberikan sumbangan pada pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dengan kinerja.
3. Sebagai informasi bagi mahasiswa atau peneliti lain dalam memecahkan permasalahan yang berhubungan dengan penelitian ini.

### **E. Sistematika Penulisan**

Dalam penelitian skripsi ini akan disajikan sistematika yang sedemikian rupa sehingga apa yang penulis kemukakan diharapkan mudah untuk dipahami.



## BAB I PENDAHULUAN

Merupakan pendahuluan yang berisi mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang deskripsi teori variabel penelitian yang meliputi teori motivasi, pola kepemimpinan, pengembangan karier, kriteria hubungan variabel motivasi, pola kepemimpinan dan pengembangan karier terhadap kinerja, kerangka pemikiran, penelitian terdahulu dan hipotesis.

## BAB III METODE PENELITIAN

Merupakan metode penelitian yang berisi tentang populasi dan sampel, jenis data dan sumber data, metode pengumpulan data, definisi variabel dan pengukuran variabel, metode analisis data.

## BAB IV ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang pelaksanaan penelitian, deskripsi data, analisis data dan pembahasan hasil.

## BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan saran-saran serta keterbatasan penelitian.