

PENGARUH PENERAPAN GAYA KEPEMIMPINAN OTENTIK, MOTIVASI KERJA, DISIPLIN KERJA, & PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Rahman Muhammad Ihsan
Universitas Esa Unggul
rahmanmuhammadihsann@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk dapat menguji dan mengetahui faktor faktor yang dapat mempengaruhi *Employee Performance* yang di antaranya adalah *Authentic Leadership*, *Motivation*, *Discipline*, dan *Career Development* pada PT. Polychemie asia pacific permai untuk meningkatkan kinerja karyawan. Metode analisis data yang digunakan ialah *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, & *Structural Equation Modelling (SEM) listrel* dengan menyebarkan kuesioner kepada 384 karyawan dengan level supervisor kebawah yang bekerja pada PT. Polychemie asia pacific permai sebagai sampel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Authentic Leadership* dengan nilai 0.19, *Motivation* dengan nilai 0.47 & *Career Development* dengan nilai 0.04 secara signifikan berpengaruh terhadap *Employee performance*. Sedangkan untuk variable *Discipline* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Employee performance*. Sesuai dengan hasil penelitian maka peneliti memberikan saran kepada perusahaan untuk dapat meningkatkan *Employee performance* perusahaan, serta memastikan dan mematuhi persyaratan yang sesuai dengan hukum, regulasi dan prosedur yang berlaku serta mengaplikasikan langkah-langkah untuk mencapai goal perusahaan.

Kata kunci : Authentic Leadership, Motivation, Discipline, Career Development, Employee Performance, Industrial

ABSTRACT

The purpose of this study is to be able to test and determine the factors that can affect Employee Performance, which include Authentic Leadership, Motivation, Discipline, and Career Development at PT. Polychemie asia pacific is great for improving employee performance. The data analysis method used is the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), & Structural Equation Modeling (SEM) listrel by distributing questionnaires to 384 employees with supervisory level and below who work at PT. Polychemie asia pacific is beautiful as the research sample. The results show that Authentic Leadership with a value of 0.19, Motivation with a value of 0.47 & Career Development with a value of 0.04 significantly affect employee performance. Meanwhile, the Discipline variable has no significant effect on Employee performance. In accordance with the results of the study, the researcher gives advice to the company to be able to improve the company's employee performance, as well as ensure and comply with the requirements in accordance with applicable laws, regulations and procedures and apply steps to achieve company goals.

Kata kunci : Authentic Leadership, Motivation, Discipline, Career Development, Employee Performance, Industrial

1. PENDAHULUAN

PT. Polychemie asia pacific permai Ltd. merupakan perusahaan swasta yang bergerak didalam bidang produksi dan penjualan perekat / lem serbaguna berbahan dasar polimer di Indonesia. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1980 di Jakarta - Indonesia dan terus melakukan ekspansi keluar negeri seperti Vietnam dan Malaysia. Dalam perjalanannya PT. Polychemie asia pacific permai mendapati berbagai macam masalah terutama dalam sisi manajemen SDM yang menjadi permasalahan yang serius.

Permasalahan muncul dikarenakan adanya perbaikan dan pembaruan system internal yang terintegrasi dengan semua lini didalam tubuh perusahaan, serta melonjaknya permintaan kebutuhan akan lem yang tidak dapat di supply dengan baik diiringi dengan tidak dibarengi dengan peningkatan kualitas SDM untuk menghadapi situasi tersebut, menciptakan masalah yang muncul terkait dengan pekerjaan. Mengenai masalah manajemen SDM di perusahaan yang harus fokus pada kinerja, ada beberapa faktor yang perlu

diperhatikan dan yang dapat mendukung kinerja karyawan, termasuk; kompensasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan sebagainya (Sudiardhita et al., 2018). Tujuan dari penilaian kinerja untuk karyawan ada dua: pertama adalah evaluasi: seorang manajer menilai kinerja karyawan dari masa lalu menggunakan peringkat deskriptif; data tersebut berguna dalam keputusan promosi, penurunan pangkat, penghentian dan remunerasi. Kedua adalah pengembangan: manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk masa depan (Sihombing, Astuti, Al Musadieg, Hamied, & Rahardjo, 2018). Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk selalu berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen (Sudiardhita et al., 2018).

Kinerja perusahaan dalam rentang waktu 3 tahun terakhir menunjukkan adanya penurunan performa. Beberapa indicator terkait dengan kinerja perusahaan seperti produksi, jumlah produk yang diretur, dan biaya beban produksi yang semakin melonjak, memberikan dampak yang negatif bagi laba perusahaan. Seperti yang terdapat pada tabel 1 ini.

| <i>Performance indicator</i> | Unit | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------------------|------|---------------|---------------|---------------|
| Production Number | Ton | 16.280 | 14.766 | 11.859 |
| Retur product (Yoy) | Ton | 63 | 72 | 115 |
| Percentage of retur | (%) | 0 | 0 | 0 |
| Production Costs | Rp | 2.865.798.112 | 2.958.632.561 | 3.245.329.825 |

Source : Data by PT. Polychemie asia pacific permai (2019)

Pada data pada Tabel 1 diatas, menunjukkan penurunan dari segi produksi, kenaikan jumlah retur, dan ongkos produksi yang semakin tinggi dari tahun ke tahun. Salah satu penyebabnya karena kepemimpinan yang kurang efektif dalam mengelola bawahan, tidak memiliki rasa sosialisasi antara kepemimpinan dan bawahan, dan karena itu kurang komunikasi

yang baik (Arijanto, 2019). Kepemimpinan merupakan faktor yang menjadi topik utama penelitian para peneliti dan praktisi, ini karena kepemimpinan adalah faktor yang secara langsung mempengaruhi kinerja individu dan organisasi Greenleaf dalam (Sihombing et al., 2018). Oleh karena itu, kebijakan manajemen sumber daya manusia, terutama yang meningkatkan

kinerja karyawan, harus dimulai dari pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (Sihombing et al., 2018). Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari gaya kepemimpinan otentik dan faktor – faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang bekerja di PT. Polychemie Asia Pacific Permai dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Melihat fakta diatas, tujuan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- Untuk menganalisis dan menjelaskan kepemimpinan otentik secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Polychemie Asia Pacific Permai
- Untuk menganalisis dan menjelaskan motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Polychemie Asia Pacific Permai
- Untuk menganalisis dan menjelaskan disiplin kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Polychemie Asia Pacific Permai
- Untuk menganalisis dan menjelaskan pengembangan karir secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Polychemie Asia Pacific Permai
- Untuk menganalisis dan menjelaskan kepemimpinan otentik, motivasi kerja, disiplin kerja, dan pengembangan karir secara simultan dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Polychemie Asia Pacific Permai

1. KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan Otentik (*Authentic Leadership*)

Kepemimpinan otentik adalah pendekatan kepemimpinan yang berorientasi asosiasi positif yang

menekankan pada integrasi perilaku, kesadaran diri, konsistensi, kejujuran dan transparansi (Avolio et al., 2004). Hal ini ditinjau sebagai “perilaku yang transparan dan etis terhadap perilaku yang mendorong keterbukaan dalam berbagi informasi yang diperlukan untuk mengambil keputusan saat menerima putusan dari perusahaan baru” (Avolio & Gardner, 2005). Inti tugas, inti konsep kepemimpinan mengandung atribut positif (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009).

Kepemimpinan yang autentik dipandang memiliki empat dimensi perilaku yang melaluinya pemimpin otentik menciptakan lingkungan kerja yang penuh kepercayaan dan melibatkan pengikut: transparansi relasional — merepresentasikan konteks yang lebih luas yang menjadi perhatian dan pemikiran baru, dan mendorong orang lain untuk melakukan hal yang sama tanpa rasa takut (Avolio & Gardner, 2005); perspektif moral yang diinternalisasi — adalah standar moral yang ditetapkan seorang pemimpin untuk perilakunya sendiri, dan seberapa kuat tindakan dan perilakunya mencerminkan standar-standar itu (Avolio & Gardner, 2005); pemrosesan yang seimbang — mengacu pada tingkat pemeriksaan data dan informasi terkait oleh pemimpin sebelum sampai pada suatu keputusan (Avolio et al, 2004; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008); dan kesadaran diri — mencerminkan pemahaman pemimpin tentang kekuatan dan kelemahannya serta dampaknya pada orang lain (Walumbwa et al., 2008).

Fenomena yang terjadi pada PT. Polychemie Asia Pacific Permai yang merupakan perusahaan swasta perorangan yang memiliki system kepemimpinan otentik dan membutuhkan ketegasan sikap dan konsistensi dari pemimpin perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Malik (2018) kepemimpinan otentik merupakan pendekatan kepemimpinan yang relevan dan efektif didalam konteks bagi karyawan. Dengan kata lain, jika pemimpin pada suatu

perusahaan menunjukkan keaslian sifat dan karakternya yang dapat memberikan pengaruh positif kepada karyawan mereka akan dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja yang konsisten. Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Kim Nurunnabi (2018) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik secara kritis memberikan dampak yang positif terhadap sikap karyawan, untuk anggota dalam suatu organisasi, kepemimpinan otentik dapat berfungsi sebagai indikator untuk menilai apakah kebijakan atau praktik organisasi mereka yang berkaitan dengan pekerjaan benar – benar otentik. Oleh karena itu, tim atau pemimpin manajemen puncak seharusnya tidak hanya mengakui signifikansi dari gaya kepemimpinan otentik, tetapi juga secara substansial berupaya untuk mengembangkan kepemimpinan otentik dalam dirinya. Dengan begitu, hipotesis 1 adalah :

H1. Gaya kepemimpinan otentik dapat meningkatkan kinerja karyawan

Motivasi kerja (*Work Motivation*)

Wukir dalam (Sudiardhita et al., 2018) menjelaskan bahwa motivasi dapat didefinisikan sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam berusaha mencapai tujuannya, dan memiliki motif untuk dapat memenuhi kebutuhan, keinginan, dorongan atau dorongan hati. Maka dari itu dengan dorongan motivasi yang positif dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Sebagai intinya, karyawan termotivasi untuk melakukan tugas mereka tergantung pada kekuatan dan motif apa yang memengaruhi mereka. Karyawan adalah manusia yang memiliki banyak kebutuhan batiniah yang terkandung dalam kegiatan-kegiatan individual namun, karyawan akan bertindak dengan cara tertentu yang mengarah ke pemenuhan kebutuhan karyawan berdasarkan pada motivasi yang lebih

berpengaruh pada masa itu. (Pawirosumarto, Sarjana, & Muchtar, 2017).

Setiap pekerja membutuhkan motivasi yang kuat sehingga mau melakukan pekerjaan secara bersemangat, bersemangat dan berdedikasi (Sukmayuda, Moeins, & Cahyono, 2019). Selain itu, motivasi bukanlah satu-satunya hal yang dapat memengaruhi tingkat kinerja karyawan. Disini beberapa faktor juga ikut terlibat, yaitu tingkat pemahaman kemampuan seseorang dan tingkat karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai keunggulan. Motivasi, kemampuan dan pengertian untuk saling mendukung; jika salah satu dari faktor-faktor ini rendah, tingkat pencapaiannya cenderung menurun, meskipun faktor-faktor lainnya tinggi. Kemudian pada penelitian yang dilakukan oleh Robbins dan Mary dalam (Sukmayuda et al., 2019) menyarankan untuk mengukur motivasi dimensi kerja dan indikator pengisian akan mencakup: (1) Faktor lingkungan (faktor kebersihan) dengan indikator: (a) Kebijakan perusahaan dan implementasinya (kebijakan dan administrasi perusahaan); (B) pengawasan teknis (pengawasan teknis); (c) kondisi kerja (kondisi kerja); (D) rasa aman dalam pekerjaan (keamanan pekerjaan); (e) hubungan interpersonal (hubungan interpersonal), dan (f) gaji (gaji), dan (2) faktor motivator (motivasi ekstrinsik adalah faktor pendorong), dengan indikator: (a) Penghargaan (pengakuan); (B) sukses penuh (prestasi); (c) kemungkinan pengembangan diri (kemungkinan pertumbuhan); (D) kesempatan untuk maju (kemajuan); (e) liabilitas (tanggung jawab), dan (f) bekerja sendiri (pekerjaan itu sendiri).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Sukmayuda et al., (2019) menunjukkan bahwa motivasi yang dimiliki karyawan dalam bekerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja aktualisasi diri yang telah diterapkan pada perusahaan lebih ditingkatkan yang berfokus pada kinerja karyawan dengan meningkatkan perbaikan dan

penyempurnaan sistem kompensasi, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi sehingga tingkat kinerja karyawan lebih banyak memberikan dampak positif bagi perusahaan (Farhani, 2019). Motivasi kerja ditentukan oleh lingkungan kerja, kompetensi kerja, dan disiplin kerja yang secara signifikan memberikan pengaruh positif bagi kinerja karyawan (Roni, Moein, & Effendi, 2018). Untuk itu maka hipotesis ke -2 adalah :

H2. Motivasi kerja yang kuat akan meningkatkan kinerja karyawan

Disiplin kerja (*Work Discipline*)

Disiplin kerja adalah kebiasaan diri sendiri untuk dapat bekerja pada aturan dan norma sukarela sosial yang bertujuan untuk mencapai segala sesuatu yang diharapkan. Sebagai seorang karyawan, ia harus memiliki rasa disiplin yang tinggi, sehingga apa pun yang telah menjadi tujuan dan harapan organisasi dapat tercapai seperti yang diharapkan (Alexandri & Padjadjaran, 2019). Disiplin dalam suatu perusahaan harus ditegakkan karena Hasibuan dalam (Azzahra, Gita Ayuningtias, Anggadwita, & Nurbaiti, 2019) menyatakan bahwa tujuan perusahaan dapat diwujudkan dengan menegakkan disiplin. Disiplin kerja digunakan sebagai alat untuk berkomunikasi dengan karyawan sehingga karyawan mau mengikuti aturan yang telah ditetapkan. Disiplin karyawan yang baik akan membuat organisasi mencapai tujuannya lebih mudah sinambela dalam (Azzahra et al., 2019).

Penelitian yang dilakukan oleh Pangarso, Pradana, Setyorini, Fakhri, & Sinurat, (2016) menunjukkan bahwa faktor yang paling dominan berkontribusi terhadap disiplin kerja karyawan adalah faktor prosedur, perusahaan dan hubungannya dengan karyawan yang berisi empat indikator, yaitu: melaksanakan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan atasan, karyawan dapat menyesuaikan diri

dengan perubahan dalam prosedur kerja, prosedur kerja karyawan telah ditetapkan dan saling menghormati antar karyawan. Disiplin kerja pada kinerja karyawan, sosialisasi dan pengawasan disiplin karyawan perlu dilakukan oleh kepala terkait agar disiplin itu sendiri dapat meningkat (Azzahra et al., 2019).

Hasil tes membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari disiplin terhadap kinerja karyawan di PT. Kiyokuni Indonesia (Pawirosumarto et al., 2017). Dengan dijalankannya disiplin didalam melakukan pekerjaan maka akan memberikan dampak yang mempengaruhi kinerja karyawan. Disiplin kerja dan kinerja karyawan berada pada kategori tinggi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Azzahra et al., 2019). Berdasarkan uraian diatas maka disimpulkan hipotesis ke – 3 adalah :

H3. Disiplin kerja yang dilakukan dengan baik dan konsisten dapat meningkatkan kinerja karyawan

Pengembangan karir (*career development*)

Pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir adalah kebutuhan yang harus dikembangkan pada seorang karyawan, sehingga dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya (Arijanto, 2019). Menurut Sunyoto dalam (Arijanto, 2019), pengembangan karir adalah proses meningkatkan kemampuan kerja individu yang dilakukan untuk mencapai karir yang diinginkan. Tujuan dari semua program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan kebutuhan dan tujuan karyawan dengan peluang karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa depan. Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah proses meningkatkan dan meningkatkan kemampuan seorang

karyawan untuk mencapai tujuan dan sasaran karirnya.

Leibowitz et al. dalam (Otoo & Mishra, 2018) mengemukakan bahwa pengembangan karir melibatkan upaya terorganisir, formal, terencana untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan karir individu dan persyaratan tenaga kerja organisasi. Demikian pula, (Arijanto, 2019) menyatakan bahwa implementasi yang efektif dari proses manajemen perawatan individu secara signifikan meningkatkan kompetensi karyawan dan meningkatkan kinerja individu. Hal ini konsisten dengan hasil studi saya tentang Mikkovich and Boudreau dalam (Otoo & Mishra, 2018) menunjukkan bahwa sistem pengembangan karir yang direncanakan bersama dengan peluang kemajuan internal berdasarkan hasil prestasi dalam motivasi tinggi di antara karyawan, yang berdampak pada kinerja perusahaan yang tinggi. Pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan bagi kinerja karyawan, dikarenakan dengan adanya pengembangan karir yang jelas dan dapat menjamin masa depan karyawan dan memberikan dorongan agar berusaha dengan lebih giat lagi untuk mencapai karir yang diinginkan (Otoo & Mishra, 2018) Melalui penjelasan dan penelitian terdahulu maka hipotesis ke – 4 adalah :

H4. Pengembangan karir yang jelas dan terorganisir dapat meningkatkan kinerja karyawan

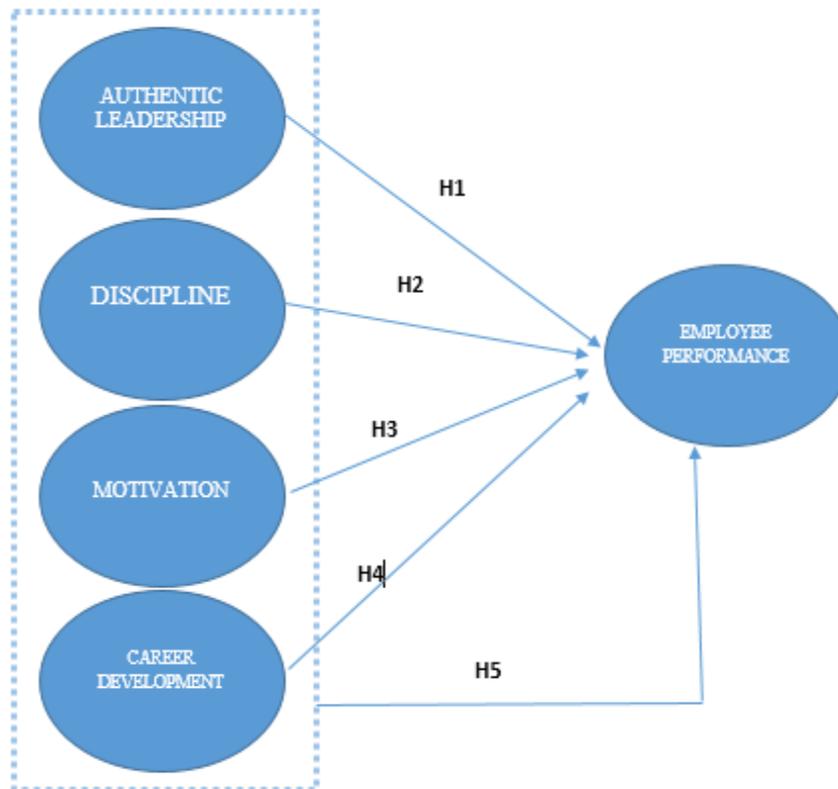
Kinerja karyawan (*employee performance*)

Kinerja adalah hasil keseluruhan atau keberhasilan seseorang selama

periode tugas tertentu dibandingkan dengan standar pekerjaan, target atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan telah disepakati rivai dalam (Pawirosumarto et al., 2017). Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tetapi terkait dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat individu. Dengan kata lain, kinerja karyawan ditentukan oleh kemampuan, keinginan, dan lingkungan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai karakteristik masing-masing individu.

Dalam perkembangan era yang kompetitif dan mengglobal, perusahaan tentu saja membutuhkan karyawan yang berprestasi tinggi. Penilaian kinerja yang obyektif akan memberikan umpan balik yang tepat untuk perubahan perilaku menuju peningkatan produktivitas dan kinerja yang diharapkan. Penilaian kinerja dalam berbagai bentuk seperti indikator kinerja utama atau indeks kinerja utama pada dasarnya adalah suatu proses objektif dan sistematis, kumpulan analisis dan analisis informasi yang menentukan efisiensi dan efektivitas tugas dan pencapaian target karyawan. Penilaian kinerja didasarkan pada pemahaman akan pengetahuan, keterampilan, keahlian dan perilaku yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan yang baik dan analisis mendalam tentang atribut dan perilaku individu. Maka dari itu untuk hipotesis ke – 5 ialah :

H5. Dengan gaya kepemimpinan otentik, motivasi kerja, disiplin kerja, dan pengembangan karir yang baik secara simultan dapat meningkatkan kinerja karyawan



2. METODE PENELITIAN

Populasi pada penelitian ini dilakukan terhadap karyawan yang bekerja di PT. Polychemie Asia Pacific Permai yang mencakup keseluruhan karyawan baik dipusat maupun dicabang. Aspek yang diteliti adalah kepemimpinan otentik, motivasi kerja, disiplin kerja, pengembangan karir untuk mengukur kinerja karyawan. Penelitian ini bersifat deskriptif, pengumpulan data akan dilakukan dengan metode menyebarkan kuesioner melalui google form dan manual dengan catatan terbatas hanya kepada karyawan yang tidak paham dengan google form. Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM).

Kuesioner dirancang dengan menggunakan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang dalam fenomena sosial.. Untuk

menghindari bias didalam data kuesioner setidaknya data responden dikalikan 5 kali jumlah kuesioner sehingga minimal responden dalam penelitian ini sejumlah 280 kuesioner (56x5) adapun jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini sejumlah 384 kuesioner, dengan lima variabel yaitu kepemimpinan otentik, motivasi kerja, disiplin kerja, pengembangan karir, dan kinerja karyawan.

Setidaknya ada beberapa tahapan yang harus dilalui untuk menguji dan mengetahui hasil yang didapatkan. Ada lima langkah analisis yang dilakukan dalam penelitian ini, yaitu, statistik deskriptif, instrumen uji kualitas (uji validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik (multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, uji normalitas, linieritas), analisis data (analisis regresi berganda, F -test, t-test, uji R2) dan korelasi antara dimensi. Secara keseluruhan, pengolahan dan analisis data dilakukan dengan bantuan SPSS.

Measurement

Penelitian ini menggunakan 1 variabel dependen yaitu, *Employee performance*, dan 4 variabel independen yaitu, *Authentic Leadership*, *Discipline*, *Motivatioan*, & *Career Development*. Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan pada variable *Employee Performance* yang dimana merupakan latar belakang masalah yang dihadapi pada PT. Polychemie asia pacific permai sebagai perusahaan yang sudah lama bergerak dalam industri lem, untuk meningkatkan kinerja yang dilakukan oleh karyawan untuk kemajuan perusahaan.

Sebelum dilakukan pengujian data terlebih dahulu penulis melakukan uji normalitas dan validitas data untuk kuesioner yang akan digunakan sebagai alat bantu penelitian. Uji validitas dilakukan dengan *Confirmatory Factor Analysis* yaitu dengan melihat nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling* (KMO) dan *Measures of Sampling Adequacy* (MSA). Dalam pengujian ini nilai yang diperoleh harus lebih besar dari 0,5 yang artinya bahwa analisis faktor tepat atau sesuai untuk digunakan, serta dapat diproses lebih lanjut (Malhotra, 2004). Skala *Authentic leadership* terdiri dari 8 pertanyaan dan 2 diantaranya tidak valid sehingga tersisa 6 pertanyaan, skala *Discipline* terdiri dari 13 pertanyaan, dan 6 diantaranya tidak valid sehingga tersisa 7 pertanyaan, skala *Motivation* terdiri dari 16 pertanyaan, dan 2 diantaranya tidak valid sehingga tersisa 14 pertanyaan. Skala *Career Development* terdiri dari 18 pertanyaan, dan 6 diantaranya tidak valid, sehingga tersisa 12 pertanyaan. Sedangkan untuk skala *Employee performance* terdiri dari 13

pertanyaan, dan 1 diantaranya tidak valid, sehingga tersisa 12 pertanyaan.

Uji reliabilitas nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari > 0,6 yang artinya reliabel Anindita & Hasyim (2009), yaitu dapat dikatakan operasional-operasional keterlibatan *Authentic Leadership*, *Discipline*, *Motivatioan*, *Career Development*, & *Employee performance* dapat dikatakan terpercaya sebagai alat pengumpulan data dalam penelitian. Tahap berikutnya, data kami olah dengan menggunakan metode analisis SEM Lisrel. SEM mampu menjelaskan keterkaitan variabel secara kompleks serta efek langsung maupun tidak langsung dari satu atau beberapa variabel terhadap variabel lainnya (Hair, 1998).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Fokus penelitian ini adalah menguji hubungan *Authentic Leadership*, *Discipline*, *Motivatioan*, *Career Development*, dengan *Employee performance* untuk meningkatkan kinerja karyawan, dimana hasilnya menunjukkan bahwa dari lima hipotesis yang diajukan diperoleh semua data mendukung hipotesis atau semua hipotesis diterima. Analisis semua tes hampir menunjukkan kecocokan yang baik, termasuk Chi Square, RMSEA, ECVI, AIC, CAIC, dan Indeks Fit. Ada *poor fit in Critical* dalam N dan marginal fit on *Goodness of Fit*. Selanjutnya, penelitian ini menghasilkan diagram jalur sebagai berikut:

Tabel 1. Pengujian hipotesis model penelitian

| Hipotesis | Pernyataan hipotesis | Nilai T-Value | Keterangan |
|----------------|--|---------------|--------------------------------|
| H ₁ | Gaya kepemimpinan otentik dapat meningkatkan kinerja karyawan | 0,19 | Data mendukung hipotesis |
| H ₂ | Motivasi kerja yang kuat akan meningkatkan kinerja karyawan | 0,47 | Data mendukung hipotesis |
| H ₃ | Disiplin kerja yang dilakukan dengan baik dan konsisten dapat meningkatkan kinerja karyawan | -0,37 | Data tidak mendukung hipotesis |
| H ₄ | Pengembangan karir yang jelas dan terorganisir dapat meningkatkan kinerja karyawan | 0,04 | Data mendukung hipotesis |
| H ₅ | Dengan gaya kepemimpinan otentik, motivasi kerja, disiplin kerja, dan pengembangan karir yang baik secara simultan dapat meningkatkan kinerja karyawan | 0,36 | Data mendukung hipotesis |

Pembahasan

Pada hasil pengujian hipotesis pertama (H₁), ditemukan bahwa hasil analisa mendukung hipotesis H₁ yaitu *Authentic Leadership* mempengaruhi secara langsung *Employee performance* dengan nilai *T-Value* sebesar 0.19.. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Pawirosumarto et al., 2017) yang menyatakan bahwa diperkuatnya gaya kepemimpinan otentik pada PT. Polychemie asia pacific permai ber[engaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, karena dengan posisi kepemimpinan yang baik dan benar akan memberikan impact yang baik untuk kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis kedua (H₂), ditemukan bahwa hasil analisa mendukung hipotesis H₂ yaitu *Motivation* yang baik mempengaruhi *Employee performance* dengan nilai *T-Value* sebesar 0.47. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *Motivation* maka akan semakin baik dalam meningkatkan *Employee performance*. Hasil ini semakin menguatkan dari penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Sulistiasih dalam (Raharjo, 2019) yang mengemukakan bahwa *Motivation* dapat membuat perbedaan besar berkaitan

dengan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H₃), ditemukan bahwa hasil analisa tidak mendukung hipotesis H₃ yaitu *Discipline* tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap peningkatan *Employee performance* didalam suatu perusahaan, dengan nilai nilai *T-Value* sebesar -0.37. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Roni et al., 2018) yang menyatakan bahwa dengan tingkat disiplin yang baik maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Perbedaan hasil ini dikarenakan penerapan disiplin justru akan membuat karyawan tertekan didalam bekerja.

Hasil pengujian hipotesis keempat (H₄), ditemukan bahwa hasil analisa mendukung hipotesis H₄ yaitu *Career development* yang baik tidak terlalu berpengaruh secara langsung meningkatkan *Employee performance* dengan nilai *T-Value* sebesar 0.04 Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sukmayuda et al., 2019) dimana peningkatan karir yang jelas dapat memberikan dampak yang baik bagi peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menjadi suatu tolak ukur yang dinantikan baik bagi para pekerja diperusahaan,

karena ini berhubungan dengan planning karir kedepan.

Hasil pengujian hipotesis keempat (H_5), ditemukan bahwa hasil analisa mendukung hipotesis H_5 yaitu *Authentic Leadership, Discipline, Motivatioan, Career Development* yang baik secara simultan atau bersama – sama dapat meningkatkan *Employee performance* dengan nilai *T-Value* sebesar 0.36. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik *Authentic Leadership, Discipline, Motivatioan, Career Development* maka akan meningkatkan *Employee performance*. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Pawirosumarto et al., 2017) melalui penerapan kepemimpinan otentik, disiplin kerja, motivasi kerja, dan jejak karir yang jelas secara simultan dan menyeluruh dapat memberikan efek positif bagi kinerja karyawan.

4. KESIMPULAN

Hasil yang dapat disimpulkan dalam penelitian ini adalah: (1) *Authentic Leadership* mempengaruhi secara langsung *Employee performance*; (2) *Motivation* yang baik mempengaruhi *Employee performance*; (3) *Discipline* tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap peningkatan *Employee performance*, namun dapat didukung oleh faktor lainnya; (4) *Career development* yang baik tidak terlalu berpengaruh secara langsung meningkatkan *Employee performance* (5) *Authentic Leadership, Discipline, Motivatioan, Career Development* yang baik secara simultan atau bersama – sama dapat meningkatkan *Employee performance*.

Implikasi

Saran untuk manajerial dalam menyikapi kinerja karyawan yang masih dibawah dari standar yang ditetapkan perusahaan, diperlukan adanya pelatihan, maintenance, pemberian motivasi melalui pelatihan workshop yang dapat

memberikan softskill bagi karyawan, serta jaminan jejak karir yang jelas dimasa yang akan datang. Hal ini dapat memberikan karyawan sebuah motivasi untuk dapat senantiasa mempertahankan kinerja yang sudah baik dan tetap terus menjadi lebih baik lagi untuk kemajuan perusahaan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi pertimbangan untuk penelitian selanjutnya. Keterbatasan tersebut seperti: (1) Penelitian ini hanya meneliti satu objek perusahaan; (2) Objek dalam penelitian ini belum termasuk seluruh bagian dalam kegiatan operasional pabrik; (3) Penelitian ini hanya meneliti satu indikator dari beberapa indikator dalam masing-masing variabel; (4) Dalam pengisian kuesioner kemungkinan responden menjawab berdasarkan kondisi yang di harapkan bukan kondisi actual yang sebenarnya.

Saran

Penelitian ini sangat terbatas karena hanya meneliti *Authentic Leadership, Discipline, Motivatioan, Career Development, & Employee performance*. Sehingga untuk pengembangan penelitian selanjutnya disarankan untuk dapat menambah semua indikator yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee performance*. Penelitian selanjutnya juga di harapkan mengambil objek penelitian lebih dari satu perusahaan, dan memiliki responden dari level manajer junior kebawah, agar hasil penelitian lebih objektif dan representative dengan cakupan yang lebih luas.

REFERENSI

Alexandri, M. B., & Padjadjaran, U. (2019). *the Effect of Competence and Discipline of Work on Motivation and Its Impact on Performance of Forensic Checkers At Puslabfor Bareskrim Indonesia National Police* (

- Polri*). 18(4), 1–14.
- Arijanto, A. (2019). Leadership style, career development and work satisfaction to employee's performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(1), 140–149.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Azzahra, M., Gita Ayuningtias, H., Anggadwita, G., & Nurbaiti, A. (2019). The Effect of Work Discipline on Employees' Performance of PT Wiratanu Persada Tama Jakarta. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(1), 136–144. Retrieved from <http://buscompress.com/journal-home.html>
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3), 227–240.
<https://doi.org/10.1177/1548051808326596>
- Farhani, F. (2019). Building Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 9(5), 52–56.
<https://doi.org/10.32479/irmm.8533>
- Kim, B. J., Nurunnabi, M., Kim, T. H., & Kim, T. (2018). Doing good is not enough, you should have been authentic: Organizational identification, authentic leadership and CSR. *Sustainability (Switzerland)*, 10(6), 16–18.
<https://doi.org/10.3390/su10062026>
- Loebbaka, J. K. (2008). Factors Defining The Relationships Between Safety Management Strategies And Safety Performance. *Factors Defining The Relationships Between Safety Management Strategies And Safety Performance*, (September).
- Malik, N. (2018). Authentic leadership – an antecedent for contextual performance of Indian nurses. *Personnel Review*, 47(6), 1248–1264.
<https://doi.org/10.1108/PR-07-2016-0168>
- Mcneely. (2012). Examining the Relationship between Organizational Safety Culture and Safety Management System Implementation in Aviation. *Proquest LLC*, (February).
- Otoo, F. N. K., & Mishra, M. (2018). Measuring the impact of human resource development (HRD) practices on employee performance in small and medium scale enterprises. *European Journal of Training and Development*, 42(7–8), 517–534.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2017-0061>
- Pangarso, A., Pradana, M., Setyorini, R., Fakhri, M., & Sinurat, F. P. (2016). *Dominant Factors Affecting Employee 'S Work Discipline At a Newspaper Company in Bandung , Indonesia*. 28(5).
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Muchtar, M. (2017). Factors affecting employee performance of PT.Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(4), 602–614.
<https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2016-0031>
- Raharjo, D. S., & Sulistiasih, S. (2019). the Model of Manufacturing Industries Employee Performance. *International*

- Review of Management and Marketing*, 9(5), 82–86.
<https://doi.org/10.32479/irimm.8594>
- Roni, K. A., Moein, A., & Effendi, N. I. (2018). Determination of Work Motivation and its Implication on Employee Performance Secretariat of Kpu Se-Province Jambi. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 72–77.
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Al Musadieg, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 505–516.
<https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2016-0174>
- Sudiardhita, K. I. R., Mukhtar, S., Hartono, B., Herlita, Sariwulan, T., & Nikensari, S. I. (2018). The effect of compensation, motivation of employee and work satisfaction to employee performance PT. Bank XYZ (Persero) Tbk. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4), 1–14.
- Sukmayuda, D. N., Moeins, A., & Cahyono, Y. (2019). Analysis on some Factors Influencing Employees Motivation and its Implication on Employees Performance in Packaging Company in Tangerang. *International Review of Management and Marketing*, 9(1), 117–122.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
<https://doi.org/10.1177/0149206307308913>