

TESIS

PENGARUH MOTIVASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PELABUHAN INDONESIA (PERSERO) REGIONAL 4 MAKASSAR

THE INFLUENCE OF MOTIVATION, CAREER DEVELOPMENT AND LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT. PELABUHAN INDONESIA (PERSERO) REGIONAL 4 MAKASSAR

sebagai persyaratan untuk memperoleh Gelar Magister

disusun dan diajukan oleh :

**MUHAMMAD NUZUL HIDAYAT
A012201008**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

HALAMAN JUDUL

**PENGARUH MOTIVASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. PELABUHAN INDONESIA (PERSERO) REGIONAL 4
MAKASSAR**

**THE INFLUENCE OF MOTIVATION, CAREER DEVELOPMENT
AND LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE
AT PT. PELABUHAN INDONESIA (PERSERO) REGIONAL 4
MAKASSAR**

disusun dan diajukan oleh :

**MUHAMMAD NUZUL HIDAYAT
A012201008**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH MOTIVASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT. PELABUHAN INDONESIA (PERSERO) REGIONAL IV MAKASSAR**

disusun dan diajukan oleh :

**MUH. NUZUL HIDAYAT
A012201008**


telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal
20 APRIL 2022 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping



Prof. Dr. Hj. Indrianty Sudirman, SE., M.Si
Nip. 19690128 199903 2 001


Dr. H. Jusni, SE., M.Si
Nip. 19610105 199002 1 002

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19680629 199403 1 002


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Muhammad Nuzul Hidayat
Nim : A012201008
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia (persero) Regional 4 Makassar.**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 22 April 2022

Yang Menyatakan,



Muhammad Nuzul Hidayat

PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini disusun guna memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh derajat Starat Dua (S2) pada Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini. Ucapan awal terima kasih peneliti kepada Papa dan Mama serta saudara-saudari peneliti yang selalu memberikan iringan doa, dukungan dan perhatiannya selama ini.

Pada kesempatan ini pula, peneliti mengucapkan terima kasih atas bimbingannya kepada Ibu Prof. Dr. Hj. Indrianty Sudirman, S.E., M.Si dan Bapak Dr. H. Jusni, S.E., M.Si selaku tim penasihat. Di samping itu, terima kasih juga kepada para tim penguji atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan untuk penyempurnaan tesis ini. Hal yang sama juga peneliti sampaikan kepada Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, S.E., M.Si., CIPM sebagai Ketua Prodi Magister Manajemen beserta staf bagian manajemen yang telah memberi andil yang sangat besar dalam pelaksanaan penelitian ini. Semoga bantuan yang diberikan oleh semua pihak mendapat balasan dari Allah SWT.

Dukungan sahabat terdekat, teman kuliah magister manajemen 2019 dan semua pihak yang terlibat secara langsung membantu peneliti menyelesaikan tesis ini. Terima kasih, itulah kata yang bisa peneliti ucapkan semoga bisa melimpahkan keberkahan kepada mereka.

Akhir kata, peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini.

Makassar, 15 Nopember 2021.

Peneliti

ABSTRAK

PENGARUH MOTIVASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PELABUHAN INDONESIA (PERSERO) REGIONAL 4 MAKASSAR

Muhammad Nuzul Hidayat

Indrianty Sudirman

Jusni

Penelitian ini bertujuan: (1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. (2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. (3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. (4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi, pengembangan karir dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. (5) Untuk mengetahui dan menganalisis variabel paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar.

Pengumpulan data dilakukan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar. Populasi penelitian seluruh karyawan PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar sebanyak 1.545 karyawan. Penarikan sampel menggunakan rumus Slovin, sehingga jumlah sampel sebanyak 94 responden.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (4) Secara simultan atau bersama-sama variabel motivasi, pengembangan karir dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (5) Variabel pengembangan karir merupakan faktor dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar.

Kata Kunci: Motivasi, Pengembangan Karir, Gaya Kepemimpinan, Kinerja.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF MOTIVATION, CAREER DEVELOPMENT AND LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT. PELABUHAN INDONESIA (PERSERO) REGIONAL 4 MAKASSAR

Muhammad Nuzul Hidayat
Indrianty Sudirman
Jusni

The aim of this study: (1) To find out and analyze the influence of motivation on employee performance. (2) To find out and analyze the effect of career development on employee performance. (3) To find out and analyze the influence of leadership style on employee performance. (4) To find out and analyze of career development, motivation and leadership style on employee performance. (5) To find out and analyze the most dominant variable that affect employee performance at PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar.

Data collection was carried out at PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar. Research population of all employees of PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar as many as 1.545 employees. Sampling using the Slovin formula so that the number of samples is 94 respondents.

Research results show that: (1) Motivation has a positive and significant effect on employee performance. (2) Career development has a positive and significant effect on employee performance. (3) leadership style has no significant effect on employee performance. (4) Simultaneously or together the variable of career development, motivation and leadership style have a positive and significant influence on employee performance. (5) Career development variable is the dominan factor influencing employee performance at PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar.

Keywords: *Career Development, Motivation, Performance Leadership Style.*

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN.....	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.4.1 Manfaat Teoritis	7
1.4.2 Manfaat Praktis	7
1.5 Sistematika Penulisan.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2.1.2 Fungsi-fungsi Manajerial dan Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2.1.3 Motivasi	11
2.1.4 Pengembangan Karir	17
2.1.5 Kepemimpinan	32
2.1.6 Kinerja	39
2.2 Penelitian Terdahulu.....	44

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL & HIPOTESIS	
3.1 Kerangka Konseptual	49
3.2 Hipotesis Penelitian	53
BAB IV METODE PENELITIAN	
4.1 Rancangan Penelitian.....	55
4.2 Situs dan Waktu Penelitian.....	55
4.3 Populasi dan Sampel	55
4.4 Jenis dan Sumber Data	57
4.5 Teknik Pengumpulan Data	57
4.6 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian	58
4.7 Instrumen Penelitian	60
4.8 Teknik Analisis Data	60
BAB V ANALISIS HASIL PENELITIAN	
5.1 Deskripsi Data	66
5.1.1 Profil Perusahaan.....	66
5.1.2 Sejarah Singkat Perusahaan	67
5.1.3 Visi, Misi dan Budaya Perseroan	68
5.1.4 Motto Perseroan	69
5.1.5 Komitmen Perusahaan	70
5.1.6 Bidang Usaha	70
5.1.7 Tugas dan Tanggung Jawab Direksi	72
5.1.8 Tanggung Jawab Sosial Perseroan	74
5.1.9 Media Penyebaran Informasi	74
5.1.10 Struktur Organisasi	76
5.2 Karakteristik Responden	76
5.3 Uji Instrumen.....	79
5.4 Uji Asumsi Klasik	82
5.5 Statistik Deskriptif	85
5.6 Deskripsi Hasil Penelitian	89
BAB VI PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	
6.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	95
6.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	96
6.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	98

BAB VII PENUTUP	
7.1 Kesimpulan.....	101
7.2 Implikasi	101
7.3 Keterbatasan	102
7.4 Saran-Saran.....	102
DAFTAR PUSTAKA.....	104
LAMPIRAN.....	108

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu	45
4.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian	54
5.1 Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar	77
5.2 Distribusi Responden Menurut Usia pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar	77
5.3 Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar	78
5.4 Distribusi Responden Menurut Masa Kerja pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar	79
5.5 Uji Validitas Variabel Motivasi (X_1).....	80
5.6 Uji Validitas Variabel Pengembangan Karir (X_2)	80
5.7 Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X_3)	81
5.8 Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)	81
5.9 Uji Reliabilitas Variabel X, X_2 , X_3 dan Y.....	81
5.10 Coefficients	84
5.11 Jawaban Responden Variabel Motivasi (X_1)	86
5.12 Jawaban Responden Variabel Pengembangan Karir (X_2)	87
5.13 Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan (X_3)	88
5.14 Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan (Y)	89
5.15 Coefficients	90
5.16 Model Summary	91
5.17 Hasil Pengujian Secara Parsial (Uji-t)	92

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1 Kerangka Konseptual	53
5.1 Struktur Organisasi PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar	76
5.2 Histogram	82
5.3 Normal Probability Plot	83
5.4 Scatterplot Kinerja Karyawan.....	85

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	110
2. Tabulasi Responden untuk Motivasi	115
3. Tabulasi Responden untuk Pengembangan Karir.....	119
4. Tabulasi Responden untuk Gaya Kepemimpinan	123
5. Tabulasi Responden untuk Kinerja Karyawan	127
6. Tabulasi Nilai Variabel	131
7. Output Regression.....	133

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan sebagai organisasi sektor swasta, menyadari akan penting sumberdaya manusia untuk mencapai visi, dan misi organisasi. Terlihat dari meningkat/menurunnya kinerja karyawan. Faktor kinerja merupakan masalah penting bagi organisasi. Kinerja yang bagus diperlukan dalam setiap kerjasama pegawai dalam mencapai tujuan, seperti diketahui bahwa pencapaian tujuan sebuah organisasi adalah sesuatu yang sangat diinginkan oleh setiap organisasi. Teori tentang kinerja (*job performance*) dalam hal ini adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya (Robbins, 1996).

Organisasi dilakukan dalam suatu sistem yang terdiri daripada aktivitas aktivitas yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Untuk mencapai tujuan tersebut, sebuah organisasi harus didukung oleh sumber-sumber daya yang berkualitas baik dari wujud material, modal maupun manusia.

Salah satu pendekatan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan tersebut dapat dilakukan melalui motivasi kerja yang sesuai dengan peningkatan kinerja karyawan. Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi suatu organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya yaitu pengembangan karir dan gaya kepemimpinan.

Motivasi kerja karyawan tidak kalah penting dalam mendukung kinerja karyawan. Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup (Pamela & Oloko, 2015:2). Motivasi adalah memberikan

bimbingan yang tepat atau arahan, sumber daya dan imbalan agar mereka terinspirasi dan tertarik untuk bekerja dengan cara yang anda inginkan, sesuai dengan teori motivasi oleh Abraham Maslow (1996).

Menurut Nawawi (2007) kata motivasi memiliki kata dasar motif yang berarti dorongan sebab atau dasar seseorang untuk melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar. Menurut Handoko (2011) mengartikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Semakin sering motivasi diberikan kepada karyawan akan menyebabkan kinerja karyawan meningkat, berdasarkan teori motivasi oleh Abraham Maslow (1996).

Salah satu cara untuk menumbuhkan gairah dalam bekerja adalah dengan adanya persaingan dalam bentuk memperoleh suatu pengembangan karir, yang di mana akan membuat para karyawan akan saling berkompetisi untuk mendapatkan pengembangan karir tersebut. Panggabean (2004:64) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah suatu perencanaan karir yang diimplemetasikan melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja serta pengalam kerja. Bagi karyawan pengembangan karir merupakan suatu peluang di mana karyawan untuk mendapatkan ketrampilan dan kekuasaan yang lebih tinggi lagi. Menurut Kaswan (2014:48), pengembangan karir merupakan hasil dari integrasi antara perencanaan karir individu dengan proses manajemen karir organisasi, yang menghasilkan usaha perencanaan karir timbal balik antara pegawai dan organisasi.

Organisasi yang baik harus memperhatikan pengembangan karir yang ada pada organisasi tersebut. Orang yang memiliki kompetensi lebih wajib mendapatkan pengembangan karir yang sesuai. Pengembangan karir sebagai

suatu kegiatan manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas kinerja dari organisasi. Dengan adanya pengembangan karir maka pelaksanaan pekerjaan akan semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam tujuan mewujudkan tujuan manajemen perusahaan. Menurut Durbin (2015) dalam Lutfiyanto, Nurul Huda, dan Hulmansyah (2020) pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Menurut I Komang Ardana, dkk (2012) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departmen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur dan jenjang organisasi. Pengembangan karir menjadi suatu kegiatan organisasi dalam mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tersedia dan terbentuk di dalam organisasi yang bersangkutan baik pada waktu sekarang maupun pada waktu yang akan mendatang. Pada obyek penelitian perlu adanya penyegaran karyawan di dalam menduduki jabatan yang lebih tinggi, tetapi kenyataannya kurang diperhatikan, disebabkan di dalam manajemen ada geng tertentu yang lebih dominan dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi walaupun kurang memenuhi syarat.

Berdasarkan survei yang dilakukan John Madigan dalam Dessler (2010) menemukan bahwa dari karyawan yang telah meninggalkan organisasi, sembilan puluh persen orang tersebut berhenti atas kemauan sendiri mengungkapkan kurangnya pengembangan karir dan profesional dan dukungan dari manajer atau pimpinan mereka. Menurut Rivai dan Sagala (2010) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Karir adalah pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa

hidupnya. Maka berdasarkan beberapa pendapat dapat disimpulkan pengembangan karir merupakan suatu proses untuk meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan, berdasarkan teori pengembangan karir berdasarkan teori kepribadian oleh Roe (1959).

Selain motivasi kerja dan pengembangan karir, gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Rivai & Mulyadi, 2013:3).

Gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan kinerja karyawannya, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu dalam menciptakan semangat di dalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri, sesuai teori kepemimpinan (*behavior theories/teori perilaku*) yang telah dikemukakan oleh Mc Gregor (1983).

Kurangnya peranan kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan karyawan, akan menyebabkan tingkat kinerja karyawan yang rendah. Hal ini berarti pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu menjadi panutan bagi bawahannya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawannya.

Dengan semakin meningkatnya kinerja karyawan pada bagian yang ditempatinya, secara tidak langsung membuat organisasi tersebut semakin berkembang menjadi baik, kinerja karyawan harus menjadi bagian terpenting

bagi organisasi untuk mengembangkan organisasi menjadi lebih baik lagi. Kinerja karyawan sangat bergantung pada gaya kepemimpinan seorang pemimpin di organisasi tersebut. Oleh karena itu sebagai seorang pemimpin dalam suatu organisasi harus bisa beradaptasi dengan budaya kerja perusahaan agar bisa meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang diambil dari beberapa hasil penelitian, di antaranya yang dikemukakan oleh Desi Permata sari dan Yeki Candra (2020) mengungkapkan bahwa (1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel pengembangan karir terhadap variabel kinerja karyawan. (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan. (3) Secara bersama-sama terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan pada karyawan.

Demikian pula hasil penelitian yang dilakukan oleh M. Harlie (2011) menemukan bahwa motivasi dan pengembangan karier berpengaruh nyata secara parsial terhadap kinerja pegawai. Secara bersama variabel bebas yang terdiri dari motivasi, dan pengembangan karier berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai.

Lebih lanjut Faustyna dan Jumani (2015) menemukan bahwa: (!) Ada pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. (2) Ada pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. (3) Ada pengaruh signifikan pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan.

Sementara itu, lain halnya hasil penelitian Gainer Frisky Lakoy (2013) menemukan bahwa: (1) Motivasi kerja, kompensasi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. (2) Motivasi kerja dan kompensasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap

kinerja pegawai. (3) Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Berdasarkan permasalahan yang diuraikan di atas peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan?
4. Variabel apa yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis variabel paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis, praktis, dan kebijakan terutama bagi akademisi dan lembaga yang terkait.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Kegunaan teoritis adalah:

1. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi untuk menerapkan teori-teori mengenai masalah motivasi, pengembangan karir dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2. Hasil penelitian ini dapat menambah bahan referensi kepustakaan bagi peneliti lainnya yang ingin membahas atau mengangkat tema yang relevan dengan penelitian ini

1.4.2 Manfaat Praktis

Kegunaan penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Sebagai sumbangan pemikiran bagi pihak PT. Pelindo Khususnya pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar mengenai pentingnya motivasi, pengembangan karir dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan informasi dengan refrensi bacaan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan topik yang relevan dengan penelitian ini.

1.5 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan tesis selanjutnya dalam penelitian ini dapat diuraikan kedalam enam bab yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama pendahuluan yang membahas latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua tinjauan pustaka yang berisi tentang tinjauan teori dan konsep, tinjauan empiris serta penelitian terdahulu.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Bab ketiga berisi kerangka konseptual dan hipotesis

BAB IV METODE PENELITIAN

Bab keempat metode penelitian yang berisi tentang rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, teknik analisis data.

BAB V HASIL PENELITIAN

Bab kelima merupakan gambaran umum obyek penelitian serta hasil penelitian dan permasalahan yang terdiri dari deskripsi karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, analisis regresi linear berganda, uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik, pengujian hipotesis.

BAB VI PEMBAHASAN

Bab keenam merupakan bab yang membahas tentang hubungan antar variabel yang dikaitkan dengan teori dan hasil penelitian terdahulu, yang

dapat memberikan pemahaman yang jelas didukung oleh teori yang telah dikemukakan oleh para ahli.

BAB VII PENUTUP

Bab ketujuh kesimpulan, implikasi, keterbatasan dan saran yang diperoleh dari hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Menurut Handoko (2011:3):

Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Selanjutnya, Desseler (2015:3) memberikan pengertian bahwa:

Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Jadi, manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan utama perusahaan.

2.1.2 Fungsi-fungsi Manajerial dan Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia.

Menurut Hasibuan (2016:21), menjelaskan bahwa “fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi fungsi manajerial dan fungsi operasional”. Fungsi manajerial yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian. Fungsi Operasional yaitu: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

2.1.3 Motivasi

2.1.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berkaitan dengan dorongan yang ada pada diri manusia baik intern maupun ekstern untuk meningkatkan potensi di dalam diri guna memberikan kinerja terbaik untuk perusahaan. Pendapat para ahli tentang motivasi kerja sangatlah bervariasi menurut sudut pandang masing-masing.

Menurut Widodo (2015:187) yang menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan yang ada dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Besarnya intensitas kekuatan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya.

Menurut Hasibuan (2012:141) yang menyatakan bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hal yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Pemahaman diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah faktor yang menyebabkan seorang individu terdorong untuk melakukan sesuatu dengan giat untuk mencapai hasil yang optimal agar tujuan dapat tercapai.

2.1.3.2 Metode Motivasi

Motivasi digunakan mempengaruhi maupun mendorong pegawai untuk melakukan suatu tindakan, tanpa adanya dorongan tersebut maka pegawai tidak memiliki motivasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan pekerjaannya. Menurut Hasibuan (2012:149) terdapat 2 (dua) metode motivasi:

- a. Motivasi langsung. Motivasi langsung (*direct motivation*) adalah motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk

memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi, sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

- b. Motivasi tak langsung. Motivasi tak langsung (*indirect motivation*) adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya, misalnya, kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

2.1.3.3 Jenis-jenis Motivasi

Terdapat dua jenis motivasi yaitu:

- a. Motivasi positif. Motivasi ini maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia suka menerima yang baik-baik saja.
- b. Motivasi Negatif. Motivasi ini maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut di hukum, tetapi untuk waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.1.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Kadarisman (2012:296) "motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor". Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern.

1. Faktor Internal

Kadarisman (2012:287) menyatakan, faktor intern yang memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang tersebut antara lain: kematangan pribadi, tingkat Pendidikan, keinginan dan harapan pribadi, kebutuhan, kelelahan dan kebosanan, kepuasan kerja.

2. Faktor Eksternal

Faktor-faktor eksternal yang turut mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam bekerja antara lain:

a. Jenis dan sifat pekerjaan

Jenis dan sifat pekerjaan mempengaruhi bagaimana motivasi seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Jika pekerjaan yang ia lakukan terasa nyaman seperti adanya sarana dan prasarana yang memadai maka itu akan mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

b. Kelompok kerja di mana seseorang bergabung

Hubungan kerja yang baik dengan kelompok kerja dimana ia bekerja juga berpengaruh dalam motivasi seseorang. Adanya hubungan kerja sama dan rasa dipercaya oleh rekan kerja atau kelompok kerja membuat seseorang dapat lebih termotivasi dalam melakukan pekerjaan.

c. Organisasi tempat bekerja

Tempat bekerja yang baik seperti memerhatikan kesejahteraan karyawannya juga berpengaruh dalam memotivasi karyawan. Dan juga tempat kerja yang tidak bising, bersih dan tenang juga bisa menjadikan tempat bekerja menyenangkan bagi karyawan.

d. Situasi lingkungan

Pimpinan tempat bekerja haruslah memiliki kreativitas dalam menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan agar karyawan tidak merasa bosan dan jenuh dalam melaksanakan pekerjaan.

e. Sistem imbalan

Pemberian imbalan merupakan sumber penghasilan bagi karyawan untuk menambah pendapat bagi keluarganya. Imbalan yang sesuai dan memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

2.1.3.5 Tujuan Motivasi

Menurut Kadarisman (2012:291) pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada karyawan adalah untuk:

- a. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan,
- b. Meningkatkan gairah dan semangat kerja,
- c. Meningkatkan disiplin kerja,
- d. Meningkatkan prestasi kerja,
- e. Meningkatkan rasa tanggung jawab,
- f. Meningkatkan produktivitas dan efisien,
- g. Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

2.1.3.6 Teori-teori Motivasi

Beberapa teori motivasi yang pada umumnya dikenal dan dikemukakan oleh para ilmuwan yang menekuni kegiatan pengembangan teori motivasi. Dikutip dalam buku Priansa (2014) beberapa teori motivasi tersebut antara lain:

1. Teori Abraham Maslow

Teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki teori kebutuhan milik Abraham Maslow, ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan, yaitu fisiologis (rasa lapar, haus, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya), rasa aman (rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional), sosial (rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan), penghargaan (faktor penghargaan internal

dan eksternal), dan aktualisasi diri (pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan dirisendiri).

Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan, kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkat tersebut adalah dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal.

- a. Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya).
- b. Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya)
- c. Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki).
- d. Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan)
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami, dan menjajahi, kebutuhan estetik: keserasian, keteraturan dan keindahan: kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).

2. Teori Motivasi Berprestasi McClelland

Teori Motivasi Berprestasi McClelland dalam Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa motivasi seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang yang mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari 3 dorongan kemampuan, yaitu:

- a. Kebutuhan untuk berprestasi (*Need of achievement*)

- b. Kebutuhan untuk memperluas pergaulan (*Need of affiliation*)
- c. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu (*Need of power*).

Berdasarkan teori McClelland tersebut sangat penting dibinanya virus mental manajer dengan cara mengembangkan potensi mereka melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktifitas perusahaan yang berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan utama organisasi.

3. Teori ERG dari Clayton P. Alderfer

Apabila kita mengutarakanya menurut kebutuhan tingkat terendah tingkat tertinggi, maka kebutuhan-kebutuhan yang dimaksud adalah:

- a. Kebutuhan-kebutuhan akan eksistensi (*Existence=E*)
- b. Kebutuhan-kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain (*Relatedness=R*)
- c. Kebutuhan-kebutuhan akan pertumbuhan (*Growth Needs=G*).

4. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori motivasi–*Higiene* dikemukakan oleh Fredrick Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu:

- a. Faktor Motivator, adalah hal-hal pendorong berprestasi yang bersifat ekstrinsik, yang berarti bersumber dari luar diri seseorang. Yang tergolong sebagai faktor motivator antara lain: prestasi, pengakuan pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kesempatan serta penghargaan.
- b. Faktor *higiene*, adalah faktor-faktor yang sifatnya menyenangkan para pekerja, faktor *higiene* antara lain: upah/gaji, lingkungan kerja, interpersonal serta kebijakan perusahaan.

2.1.3.7 Indikator Motivasi

Indikator pengukur motivasi kerja menurut Ardana (2012:193) yaitu sebagai berikut:

- a. Penempatan kerja yang tepat. Penempatan kerja yang tepat adalah karyawan ditempatkan di bidang yang dikuasainya sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh karyawan.
- b. Kondisi pekerjaan yang menyenangkan. Kondisi pekerjaan yang menyenangkan adalah karyawan mendapatkan rasa nyaman terhadap pekerjaannya.
- c. Fasilitas rekreasi. Fasilitas rekreasi adalah fasilitas yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya guna menghilangkan penat selama bekerja seperti liburan.
- d. Jaminan kesehatan. Jaminan kesehatan merupakan jaminan yang diberikan oleh perusahaan guna untuk meningkatkan rasa aman selama bekerja disuatu perusahaan.

2.1.4 Pengembangan Karir

2.1.4.1 Pengertian Pengembangan Karir

Suatu karir mencerminkan perkembangan para anggota organisasi (karyawan) secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Menurut Handoko (2011) suatu karir adalah semua pekerjaan (atau jabatan) yang dipunyai (atau dipegang) selama kehidupan kerja seseorang. Karir menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2016:145) pengertian karir yaitu:

1. Rangkaian kegiatan kerja terpisah tetapi berkaitan, memberikan kesinambungan, ketentraman dan arti dalam hidup seseorang
2. Serangkaian pengalaman peran yang diurut dengan tepat menuju kepada peningkatan tingkat tanggung jawab, status, kekuasaan, imbalan dan karir.
3. Semua pekerjaan yang dikerjakan selama masa kerja sekarang.

Pengembangan karir menurut Handoko (2011:123) menyangkut tentang upaya peningkatan pengalaman dan kemampuan pribadi seseorang untuk mencapai rencana kariernya. Sedangkan Andrew J. Fubrin (Mangkunegara, 2011:77) memberikan pengertian pengembangan karir sebagai aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai untuk merencanakan karir masa depan mereka di organisasi, agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal. Melalui pengembangan karir akan memberikan petunjuk tentang siapa diantara pegawai yang wajar dan pantas untuk dipromosikan di masa depan. Oleh karena itu untuk mengetahui keinginan pegawai tersebut pihak organisasi harus melakukan pengembangan karir secara efektif, sehingga pegawai tetap memiliki semangat kerja yang tinggi.

Menurut Kaswan (2014:48), pengembangan karir merupakan usaha yang terorganisasi, dan terencana yang terdiri atas aktivitas atau proses yang terstruktur yang menghasilkan usaha perencanaan karir timbal balik antara pegawai dan organisasi.

Menurut Martoyo (2007) pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan organisasi yang bersangkutan. Menurut I Komang Ardana, dkk (2012) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan

oleh department personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur dan jenjang organisasi.

2.1.4.2 Tujuan Pengembangan Karir

Pada umumnya tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan pegawai dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang. Adapun tujuan pengembangan karir menurut Mangkunegara (2013) adalah sebagai berikut:

1. Membantu pencapaian tujuan individu dan perusahaan dalam pengembangan karir karyawan yang merupakan hubungan timbal balik yang bermanfaat bagi kesejahteraan karyawan dan tercapainya tujuan perusahaan. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, ini menunjukkan bahwa tercapai tujuan perusahaan dan tujuan individu.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya sehingga memiliki loyalitas yang lebih tinggi.
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensinya. Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai lebih bermental sehat.

6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tercapai tujuan perusahaan.
7. Mengurangi *turnover* (pergantian karyawan karena mengundurkan diri) dan biaya kepegawaian pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

2.1.4.3 Teori Pengembangan Karir

Ada sejumlah pakar yang mengemukakan teorinya tentang karir. Dari sejumlah pakar yang menaruhkan perhatiannya pada soal karir ini akan disajikan enam yang dipandang terkemuka teorinya. Teori-teori itu adalah teori perkembangan karir Ginzberg, teori perkembangan karir dan perkembangan karir Super, teori pengambilan keputusan karir behavioral Krumboltz, Teori pilihan karir Roe, dan teori Holland (Munandir,1996:90).

a. Teori perkembangan karir Ginzberg

Menurut Ginzberg perkembangan dalam proses pilihan karir mencakup tiga tahap yang utama, yaitu fantasi, tentatif, dan realistik. Dua masa daripadanya, yaitu tentatif dan realistik, masing-masing dibagi atas beberapa tahap. Masa tentatif mencakup usia lebih kurang 11 sampai 18 tahun (masa anak bersekolah di SMP dan SMA) dan meliputi empat tahap, yaitu minat, kapasitas, nilai dan transisi. Masa realistik adalah masa usia anak mengikuti kuliah atau mulai bekerja. Masa ini pun bertahap, yaitu eksplorasi, kristalisasi, dan spesifikasi.

Mengenai masa fantasi ciri utamanya adalah memilih karir anak bersifat sembarangan, artinya asal pilih saja. Pilihannya tidak didasarkan pada pertimbangan yang masak mengenai kenyataan yang ada tetapi berdasarkan kesan atau khayalannya belaka.

Dalam masa tentatif pun pilihan karir orang mengalami perkembangan. Mula-mula pertimbangan karir itu hanya berdasarkan kesenangan, ketertarikan atau minat, sedangkan faktor-faktor lain tidak dipertimbangkan. Menyadari bahwa minatnya berubah-ubah maka anak mulai menanyakan kepada diri sendiri apakah dia memiliki kemampuan (kapasitas) melakukan suatu pekerjaan, dan apakah kapasitas itu cocok dengan minatnya. Tahap berikutnya, waktu anak bertambah besar, anak menyadari bahwa di dalam pekerjaan yang dilakukan orang ada kandungan nilai, yaitu nilai pribadi dan atau nilai kemasyarakatan, bahwa kegiatan yang dilakukan mempunyai nilai daripada lainnya. Masa transisi adalah masa peralihan sebelum orang memasuki masa realistik. Dalam masa ini anak akan memadukan orientasi-orientasi pilihan yang dimiliki sebelumnya, yaitu orientasi minat, orientasi kapasitas, dan orientasi nilai.

Pada tahap realistik anak melakukan eksplorasi dengan memberikan penilaian atas pengalaman-pengalaman kerjanya dalam kaitan dengan tuntutan sebenarnya, sebagai syarat untuk bisa memasuki lapangan pekerjaan atau kalau tidak bekerja, untuk melanjutkan pendidikan ke perguruan tinggi. Penilaian yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan kerja ini mengental dalam bentuk pola-pola vokasional yang jelas. Dalam kegiatan-kegiatan selama tahap eksplorasi, anak mungkin mencapai keberhasilan tetapi mungkin juga kegagalan. Pengalaman-pengalaman berhasil atau gagal ini ikut membentuk pola itu. Inilah tahap kristalisasi, ketika anak mengambil keputusan pokok dengan mengawinkan faktor-faktor yang ada, baik yang ada dalam diri (internal), maupun yang dari luar diri (eksternal). Adanya tekanan keadaan ini, misalnya tekanan waktu, ikut memaksa anak untuk pada akhirnya harus mengambil keputusan. Jika

tahap ini sudah dilalui maka sampailah anak pada tahap akhir, yaitu tahap spesifikasi.

Pada tahap spesifikasi anak memilih pekerjaan spesifik, maksudnya pekerjaan tertentu yang khusus. Mislanya, kalau anak memilih pekerjaan bidang pendidikan, ia akan mengkhususkan pilihannya itu pada pekerjaan guru dan bukan pekerjaan lain dibidang pendidikan seperti konselor, ahli media pembelajaran, pengembangan kurikulum, atau pustakawan sekolah. Di bidang keguruan, dia akan lebih khusus lagi pilihannya dengan menyebutkan guru bidang apa, di jenis dan jenjang sekolah apa, sekolah negeri atau swasta, dan sebagainya.

Teori Ginzberg dikembangkan pada tahun 1951 berdasarkan hasil studi melalui pengamatan dan wawancara dengan sampel yang terdiri atas jenis laki-laki, dari keluarga yang pendapatannya di atas rata-rata. Banyak dari ayahnya adalah tenaga profesioanal dan ibunya adalah berpendidikan tinggi. Jadi sampelnya terbatas. Teori ginzberg tidak menjelaskan pilihan karir keseluruhan populasi, dalam hal ini mereka yang berasal dari kalangan yang penghasilannya rendah.

Teori Ginzberg mempunyai tiga unsur, yaitu proses (bahwa pilihan suatu pekerjaan adalah suatu proses), irreversibilitas (bahwa pilihan pekerjaan tidak bisa diubah atau dibalik), dan kompromi (bahwa pilihan pekerjaan itu kompromi antara faktor-faktor yang main, yaitu minat kemampuan dan nilai). Teori ini kemudian mendapat revisi pada tahun 1970. Proses yang semula berakhir pada awal masa dewasa atau akhir masa remaja, kemudian dirumuskan bahwa hal ini tidak demikian halnya tetapi berlangsung terus. Mengenai irreversibilitas, adanya pembatasan pilihan tidak mesti berarti bahwa pilihan tersebut bersifat menentukan. Apa yang terjadi

sebelum orang berumur 20 tahun mempengaruhi karirnya. Terjadinya kesempatan bisa saja menyebabkan orang berubah dalam pekerjaannya.

Konsep kompromi juga mengalami revisi sebahai hasil temuan-temuan risetnya. Konsep dasar tentang kompromi tetap, yaitu bahwa dalam pemilihan pekerjaan ada unsur kompromi. Hanya saja, hal itu bukan peristiwa sekali saja. Konsep omtimisasi yang merupakan penyempurnaan teorinya berarti bahwa setiap orang berusaha mencari kecocokan paling baik antara minatnya yang terus mengalami perubahan, tujuan-tujuannya, dan keadaan yang terus berubah.

b. Teori perkembangan karir dan perkembangan hidup Super

Teori ini dasarnya adalah bahwa kerja itu perwujudan konsep diri. Artinya bahwa orang mempunyai konsep diri dan ia berusaha menerapkan konsep diri itu dengan memilih pekerjaan, hal yang menurut orang tersebut paling memungkinkannya berekspresi diri. Menurut paham ini, pilihan karir adalah soal mencocokkan (*matching*). Teori perkembangan menerima teori *matching* (teori konsep diri), tetapi memandang bahwa pilihan kerja itu bukan peristiwa yang sekali terjadi dalam hidup seseorang. Orang dan situasi lingkungannya itu berkembang, dan keputusan karir itu merupakan rangkaian yang tersusun atas keputusan yang kecil-kecil.

Pilihan kerja merupakan fungsi tahap perkembangan orang dan prosesnya berlangsung dalam rangka penunaian kegiatan-kegiatan atau tugas-tugas yang dinamakan super tugas-tugas perkembangan pekerjaan. Tugas-tugas perkembangan itu adalah preferensi pekerjaan (14-18 tahun), spesifikasi preferensi (18-21 tahun), implementasi preferensi (21-25 tahun), stabilisasi di dalam suatu pekerjaan (25-35 tahun), dan konsolidasi status dan kemajuan (masa akhir usia30-an dan pertengahan usia 40-an).

Teori Super dinyatakan dalam bentuk proposisi. Pada mulanya yaitu pada tahun 1953, Super mengenali sepuluh proposisi, kemudian tahun 1957 bersama Bachrach, itu dikembangkan menjadi 12. Proposisi-proposisi itu adalah:

- 1) Orang itu berbeda-beda kemampuan, minat dan kepribadiaanya.
- 2) Karena sifat-sifat tersebut, orang itu mempunyai kewenangan untuk melakukan sejumlah pekerjaan.
- 3) Setiap pekerjaan menghendaki pola kemampuan, minat, dan sifat kepribadian cukup luas, sehingga bagi setiap orang tersedia beragam pekerjaan dan setiap pekerjaan terbuka bagi bermacam-macam orang.
- 4) Preferensi dan kemampuan vokasional, dan konsep diri orang itu berubah rubah. Pilihan dan penyesuaian merupakan proses yang berkelanjutan.
- 5) Orang mengalami proses perbuahan melalui tahap-tahap pertumbuhan (*growth*), eksplorasi, kemapanan (*establishment*), pemeliharaan (*maintenance*) dan kemunduran (*declane*). Tahap eksplorasi selanjutnya terbagi atas fase-fase fantasi, tentatif dan realistik, sedangkan kemapanan terbagi atas proses proses uji coba (*trial*) dan keadaan mantap (*stable*). Tahap-tahap kehidupan tersebut disebut “daur besar” (*maxycycle*). Orang-orang juga mengalami daur yang lebih kecil ketika dalam peralihan satu tahap ke tahap berikutnya, yaitu waktu terjadi ketakmapanan karir. Keadaan ini menimbulkan pertumbuhan baru, eksplorasi baru dan pelebagaan baru.
- 6) Pola karir yang ditentukan oleh taraf sosio ekonomi orang tua, kemampuan mental, ciri kepribadian, dan oleh tersedianya kesempatan.
- 7) Perkembangan orang dalam melewati tahap-tahap dapat dipandu dengan bantuan untuk pematangan kemampuan dan minat dan dengan bnatuan untuk melakukan uji realitas serta untuk mengembangkan konsep diri.

- 8) Perkembangan karir adalah proses mensintesis dan membuat kompromi dan pada dasarnya ini adalah soal konsep diri. Konsep diri merupakan hasil interaksi kemampuan bawaan, keadaan fisik, kesempatan berperan, dan evaluasi apakah peranan yang dimainkan itu memperoleh persetujuan orang yang lebih tua atau atasan dan teman teman.
- 9) Proses mensintesis atau kompromi antara faktor-faktor individu dan sosial antara konsep diri dan realitas adalah proses permainan peranan dalam berbagai latar dan keadaan.
- 10) Penyaluran kemampuan, minat, sifat kepribadian, dan nilai menentukan diperolehnya kepuasan kerja dan kepuasan hidup.
- 11) Kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu selaras dengan penerapan konsep diri.
- 12) Bekerja dan pekerjaan merupakan titik pusat organisasi kepribadian bagi kebanyakan orang, sedangkan bagi segolongan orang lagi yang menjadi titik pusat adalah hal lain, misalnya pengisian waktu senggang dan kerumahtanggaan.

c. Teori pengambilan keputusan karir behavioral Krumboltz

Teori ini mengenali empat kategori faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan karir seseorang, yaitu :

1) Faktor genetik

Faktor ini dibawa dari lahir berupa wujud dan keadaan fisik dan kemampuan. Keadaan diri bisa membatasi preferensi atau ketrampilan seseorang untuk menyusun rencana pendidikan dan akhirnya untuk bekerja. Teori ini mengatakan bahwa orang-orang tertentu terlahir memiliki kemampuan besar atau kecil, untuk memperoleh manfaat dari pengalaman-pengalamannya dengan lingkungan, sesuai dengan keadaan

dirinya. Kemampuan-kemampuan khusus seperti kecerdasan, bakat musik, demikianpun gerak otot, merupakan hasil interaksi predisposisi bawaan dengan lingkungan yang dihadapi seseorang.

2) Kondisi lingkungan

Faktor lingkungan yang berpengaruh pada pengambilan keputusan kerja ini, berupa kesempatan kerja, kesempatan pendidikan dan pelatihan, kebijakan dan prosedur seleksi, imbalan, undang-undang dan peraturan perburuhan, peristiwa alam, sumber alam, kemajuan teknologi, perubahan dalam organisasi sosial, sumber keluarga, sistem pendidikan, lingkungan tetangga dan masyarakat sekitar, pengalaman belajar. Faktor-faktor ini umumnya ada di luar kendali individu, tetapi pengaruhnya bisa direncanakan atau tidak bisa direncanakan.

3) Faktor belajar

Kegiatan yang paling banyak dilakukan manusia adalah belajar. Ini dilakukan hampir setiap waktu sejak masa bayi, bahkan ada ahli yang mengatakan sejak di dalam kandungan. Ada 2 jenis belajar, yaitu belajar instrumental dan asosiatif. Belajar instrumental adalah belajar yang terjadi melalui pengalaman orang waktu berada di suatu lingkungan dan ia mengerjakan langsung (berbuat sesuatu, mereaksi terhadap) lingkungan itu, dan ia mendapatkan sesuatu sebagai hasil dari tindak perbuatannya itu, yaitu hasil yang dapat diamatinya. Ada tiga komponen pengalaman belajar yaitu *anteseden*, *respons*, dan *konsekuensi*. *Anteseden* ialah segala sesuatu mengenai diri, lingkungan, kejadian yang hadir sebelum atau mendahului dan ada sangkut pautnya dengan perbuatan (*respons*) itu. *Respons* perbuatan ialah apa yang dilakukan orang, baik yang tampak maupun yang tidak. *Konsekuensi* ialah segala apa yang terjadi setelah perbuatan dilakukan atau tindakan diambil, yang kelihatan langsung

sebagai hasil atau akibat, yang tidak kelihatan. Belajar asosiatif adalah pengalaman dimana orang mengamati hubungan antara kejadian-kejadian dan mampu memprediksi apa konsekuensinya.

4) Ketrampilan menghadapi tugas atau masalah

Ketrampilan ini dicapai sebagai buah interaksi atau pengalaman belajar, ciri genetik, kemampuan khusus, dan lingkungan. Termasuk di dalam ketrampilan ini adalah standar kinerja, nilai kinerja, kebiasaan kerja, proses persepsi dan kognitif, set, mental, respons emosional. Dalam pengalamannya, individu menerapkan ketrampilan ini untuk menghadapi dan menangani tugas-tugas baru.

d. Teori pilihan karir Roe

Teori Roe dirumuskan berdasarkan hasil penelitian-penelitian yang dilakukan mengenai latar belakang perkembangan dan kepribadian para ilmuwan diberbagai bidang, antara lain ilmu-ilmu pengetahuan sosial dan ilmu-ilmu pengetahuan alam. Teori Roe (1959) tergolong teori pilihan karir yang berdasar pada teori kepribadian. Roe mengenali delapan kelompok pekerjaan dan enam aras (tingkatan) untuk setiap kelompok. Kelompok (penggolongan) itu adalah:

- 1) Jasa: orang bekerja untuk melayani orang lain.
- 2) Kontak bisnis: hubungan orang-orang dalam pekerjaan lebih menekankan tujuan mempengaruhi orang lain daripada memberikan bantuan.
- 3) Organisasi: pekerjaan-pekerjaan manajerial, kerah putih, hubungan formal antar orang.
- 4) Teknologi: pekerjaan berkenaan dengan produksi, pemeliharaan, pengangkutan barang, dan keperluan umum, teknik kerajinan, transportasi, komunikasi, dan sebagainya.

- 5) Luar rumah: pekerjaan-pekerjaan di luar rumah, seperti pertanian, pengairan, pertambangan, kehutanan, peternakan; hubungan antar orang tidak penting; pekerjaan luar yang mengenakan mesinmasuk golongan 4.
- 6) Sains: pekerjaan keilmuan, penerapan teori, penelitian; untuk penelitian penelitian di bidang ilmu-ilmu perilaku, seperti psikologi ini ada hubungannya dengan golongan 7.
- 7) Budaya umum: pekerjaan-pekerjaan pelestarian dan pewarisan budaya, seperti pendidikan-keguruan, wartawan, hukum, keagamaan, bahasa dan bidang humaniora lainnya.
- 8) Seni dan hiburan: hubungan dalam pekerjaan ini adalah antara satu orang atau kelompok orang yang memiliki ketrampilan khusus di bidang seni kreatif dengan masyarakat umum.

Adapun keenam aras itu adalah:

- a) Profesional dan manajerial 1: mencakup pencipta, pembaharu, dan manajer puncak; bekerja dengan tanggung jawab dan kemandirian penuh, pengambil keputusan dan pembuat kebijakan berpendidikan tinggi tingkat doktor/setara.
- b) Profesional dan manajerial 2: otonomi tetapi tanggung jawab lebih sempit, penafsir kebijaksanaan, pendidikan tingkat tinggi tingkat sarjana sampai magister/setara.
- c) Semi profesional dan bisnis kecil: tanggung jawab rendah, penerapan kebijaksanaan hanya untuk diri sendiri, berpendidikan menengah atas umum atau teknologi kejuruan.
- d) Terampil: pekerjaan yang mensyaratkan pendidikan-pelatihan ketrampilan dan pengalaman khusus.
- e) Semi terampil: pekerjaan yang menghendaki pendidikan dan pelatihan tingkatan yang agak kurang, otonomi.

f) Tak terampil: pekerjaan tingkat ini tidak mempersyaratkan pendidikan atau pelatihan khusus.

e. Teori Holland

Teori ini berusaha memadukan pandangan-pandangan lain yang dinilainya terlalu luas atau terlalu khusus. Holland berusaha menjelaskan soal pilihan pekerjaan dari sudut lingkungan kerja, pribadi dan perkembangannya, dan interaksi pribadi dengan lingkungannya.

Dari pengalamannya dengan orang-orang yang melakukan pilihan kerja, Holland mengenali adanya stereotip pekerjaan dan bahwa orang cenderung memandang pekerjaan sesuai dengan stereotipnya. Berdasarkan hal ini, dari sekian banyak pekerjaan yang ada di dalam masyarakat, pekerjaan-pekerjaan itu dapat digolongkan menjadi 6 lingkungan kerja, yaitu lingkungan realistik, intelektual, sosial, konvensional, enterprise, dan artistik.

2.1.4.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2014) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah:

1. Prestasi kerja

Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2. Pengenalan oleh pihak lain

Pengenalan oleh pihak lain adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung

dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

3. Kesetiaan pada organisasi

Kesetiaan pada organisasi merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4. Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

5. Dukungan para bawahan

Dukungan para bawahan merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6. Kesempatan untuk bertumbuh

Kesempatan untuk bertumbuh merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

7. Pengunduran diri

Pengunduran diri merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

2.1.4.5 Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karier menurut Veithzal Rivai (2010:44-145) meliputi:

1. Prestasi kerja

Asumsi kinerja yang baik melandasi seluruh aktifitas pengembangan karir, ketika kinerjanya di bawah standar dengan mengabaikan upaya pengembangan-pengembangan karir lain, bahkan tujuan karir yang paling sederhana sekalipun tidak akan tercapai, kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

2. Eksposur (*Exposure*)

Eksposur menjadi paham (diharapkan dapat mempertahankan setinggi mungkin). Mengetahui apa yang diharapkan dari adanya promosi, pemindahan, ataupun kesempatan berkarier lainnya dengan melakukan tugas kondusif. Tanpa adanya eksposur karyawan mungkin tidak akan mengetahui peluang-peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan karir.

3. Jaringan kerja (*Net Working*)

Melalui jaringan hubungan pribadi antara karyawan satu dengan karyawan lainnya dan juga hubungan dengan kelompok profesional akan membentuk suatu ikatan atau jaringan kerja yang baik antara karyawan tersebut dengan karyawan lainnya ataupun dengan kelompok profesional. Jaringan tersebut pada akhirnya akan bermanfaat bagi karyawan dalam perkembangan karirnya.

4. Peluang untuk tumbuh (*growth*)

Karyawan hendaknya diberi kesempatan untuk tumbuh misalnya, melalui pelatihan-pelatihan, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya. Hal ini akan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang sesuai rencana karirnya.

5. Pembimbing dan sponsor

Banyak karyawan berpendapat bahwa mentor bisa membantu pengembangan karir mereka. Nasehat-nasehat yang diberikan oleh mentor dan pembimbing dapat membantu dalam proses pengembangan karir mereka sendiri.

Menurut Sedarmayanti (2016:148), terdapat beberapa indikator pengembangan karir yaitu:

1. Prestasi kerja.
2. Perbuatan yang diketahui umum.
3. Permintaan berhenti.
4. Kesetiaan organisasi.
5. Mentor dan sponsor.

2.1.5 Kepemimpinan

2.1.5.1 Pengertian Kepemimpinan

Sebagian besar defenisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi.

Dilihat dari sisi bahasa Indonesia “pemimpin” sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, Pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, raja, dan sebagainya. Sedangkan istilah memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya memengaruhi orang lain dengan berbagai cara.

Menurut Rivai & Mulyadi (2013:2) kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok

dan budayanya. Sedangkan Sunyoto (2011:86) membedakan pengertian pemimpin dengan kepemimpinan yaitu: Pemimpin adalah individu dalam suatu kelompok atau organisasi yang mempunyai pengaruh lebih pada orang lain, sedangkan kepemimpinan adalah proses di mana seorang pemimpin mempengaruhi individu atau anggota kelompok untuk mencapai suatu tujuan. Pemimpin dapat menggunakan berbagai gaya kepemimpinan yang nantinya akan berpengaruh pada efektif atau tidaknya kepemimpinan tersebut.

Lebih lanjut dikemukakan oleh Rivai (2014:2), bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Walaupun riset tentang kepemimpinan tidak mengungkapkan satu sifat yang dimiliki semua pemimpin yang berhasil, tetapi sejumlah ciri telah diidentifikasi yang umum dimiliki oleh banyak diantara mereka. Di dalamnya termasuk kemampuan memecahkan persoalan, pandangan kedalam masalah kelompok, kecerdasan, bersedia menerima tanggung jawab, keterampilan sosial, dan kesadaran akan diri dan lingkungan.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, mempengaruhi, mengarahkan pihak lain untuk mau bekerja sama setulus hati dengan penuh tanggung jawab demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.1.5.2 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan berkelompok atau instansi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi tersebut.

Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veitzhal Rivai (2013: 34), yaitu: (1) Fungsi instruksi, fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. (2) Fungsi konsultasi, fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. (3) Fungsi partisipatif, dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. (4) Fungsi delegasi, fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. (5) Fungsi pengendalian fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu.

2.1.5.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari berbagai sudut pandang. Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin, apa yang dikemukakan oleh Hasibuan (2016: 10), bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk digunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya.

Menurut Rivai (2014:272) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter dan tingkat kemampuan bawahannya dalam setiap tugasnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, serta mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2012:261).

2.1.5.4 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2016:172) membagi gaya kepemimpinan meliputi:

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah pengambilan keputusan/kebijakan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan.

3. Kepemimpinan Delegatif

Pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Rivai (2014:62), jenis gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut: menganggap organisasi sebagai milik pribadi, menganggap bawahan sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik,

saran dan pendapat, terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya, dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

2. Tipe Militeristis

Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat, sifat berikut: dalam menggerakkan bawahan system perintah yang sering dipergunakan, dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatan, senang pada formalitas yang berlebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan, sukar menerima kritik dari bawahannya, menggemari upacara untuk berbagai keadaan.

3. Tipe Paternalistis

Ciri-ciri pemimpin paternalistis: menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlau melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya, dan sering bersikap maha tahu.

4. Tipe Karismatik

Hingga saat ini para ahli belum menemukan sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu.

5. Tipe Demokratis

Pengetahuan kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe kepemimpinan yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi

karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik: dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia di dunia; selalu berusaha mengsinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari bawahannya; senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahannya; selalu mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan; ikhlas memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain; selalu berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya; dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

2.1.5.5 Teori Kepemimpinan

Beberapa teori kepemimpinan yang merupakan cara seseorang menjadi pemimpin, atau penyebab timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori kepemimpinan tersebut adalah:

1. Teori Great Man

- Kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seseorang lahir.
- Bennis & Nanus (1990) menjelaskan bahwa teori ini berasumsi pemimpin dilahirkan bukan diciptakan.

2. Teori Sifat (Karakteristik) Kepribadian

- Seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin
- Titik tolak teori: keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat kepribadian baik secara fisik maupun psikologis (McClelland dan Lombardo, 1983).

3. Teori Perilaku (*Behavior Theories*)

Keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung pada perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan. Teori X dan Y (teori perilaku) ini diperkenalkan oleh Mc Gregor (1983).

4. Teori Kontingensi atau Teori Situasional

Menurut Fiedler dalam Kreitner dan Kiniki (1989) mengatakan bahwa ada 3 dimensi di dalam situasi yang dihadapi pemimpin: (1) Hubungan pemimpin anggota. (2) Derajat dari susunan tugas. (3) Posisi kekuasaan pemimpin.

2.1.5.6 Indikator Kepemimpinan

Menurut Yukl (2015:3) menyatakan indikator kepemimpinan yaitu:

1. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah sesuatu yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan memotivasi

Dalam rangka mencapai tujuan, para anggota organisasi rela untuk mengeluarkan tenaga, waktu, dan pikirannya untuk melaksanakan segala tanggung jawab dan kewajibannya secara maksimal.

3. Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah bakat untuk menyampaikan pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain dapat memahami maksud yang disampaikan.

4. Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang pemimpin harus mampu memengaruhi dan membuat orang lain mengikuti instruksinya menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaannya secara efektif.

5. Tanggung jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya.

6. Kemampuan mengendalikan emosionalnya

Kemampuan mengendalikan emosi adalah hal yang sangat penting untuk meraih kebahagiaan.

2.1.6 Kinerja

2.1.6.1 Pengertian Kinerja

Menurut Wibowo (2014:70), kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerja. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun hasil pekerjaan itu sendiri menunjukkan kinerja.

Menurut Kasmir (2016:182) “kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatau periode tertentu”.

Selanjutnya, Mulyadi (2015:63) mendefinisikan “kinerja sebagai hasil kerja dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tanggung jawabnya”. Sedangkan menurut Fahmi (2016:137), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *nonprofit oriented* yang dihasilkan selama satu periode tertentu. Secara lebih tegas Amstrong dan Baron mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu prestasi kerja atau hasil kerja seseorang berdasarkan kuantitas dan kualitas yang dicapainya dalam melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya.

2.1.6.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Wibowo (2014:86) ada 7 (tujuh) faktor kinerja, kaitan antara ketujuh faktor tersebut digambarkan oleh Harsey, Blanchard, dan Johnson dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan.

2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

3. Umpan balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang dadi defenisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan "real goals" atau tujuan sebenarnya.

Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

2.1.6.3 Teori Kinerja

Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kinerja dan teori atribusi atau *expectancy theory*. Teori tentang kinerja (*job performance*) dalam hal ini adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. As'ad dalam I Gede Sudha Cahyana dan I Ketut Jati (2017) mengatakan bahwa perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan lainnya dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Di samping itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda pula. Semuanya ini menerangkan bahwa kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi.

Atribusi adalah sebuah teori yang membahas tentang upaya-upaya yang dilakukan untuk memahami penyebab-penyebab perilaku kita dan orang lain. Fritz Heider (1958) pencetus teori atribusi, teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu pada bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau diri sendiri (Luthans dalam Menezes, 2008), yang ditentukan apakah dari internal atau eksternal. Mengamati perilaku seseorang, dilihat dari apakah itu ditimbulkan secara internal (misal kemampuan, pengetahuan atau usaha) atau eksternal (misal keberuntungan, kesempatan dan lingkungan). Perilaku yang disebabkan secara internal adalah perilaku yang diyakini berada di bawah kendali pribadi dari diri individu yang bersangkutan. Perilaku secara eksternal dilihat sebagai hasil dari sebab – sebab luar yaitu terpaksa berperilaku karena situasi (Robbins, 1996).

Teori tentang kinerja (*job performance*) dalam hal ini adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. Kinerja pegawai pada garis besarnya

dipengaruhi oleh faktor individu dan faktor situasi. Faktor situasi dalam teori kinerja adalah budaya organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik (Robbins, 1996). Perubahan budaya dapat dilakukan dengan menjadikan perilaku manajemen sebagai mode, menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan dan keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan, menyeleksi, mempromosikan dan mendukung pegawai, menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, mengubah system penghargaan dengan nilai-nilai baru, menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis, mengacak sub budaya melalui rotasi jabatan dan meningkatkan kerjasama kelompok.

2.1.6.4 Indikator Kinerja

Indikator Kinerja Karyawan Menurut Kasmir (2016: 208-210), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada enam, yaitu:

1. Kualitas (mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.

3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya.

4. Kerja sama antar karyawan

Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

5. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan.

6. Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan, karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Peneliti memasukkan beberapa penelitian terdahulu untuk melihat persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu diharapkan memberikan gambaran atau originalitas temuan, maka disajikan secara lengkap pada tabel 2.1 di bawah yang merangkum argumentasi penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dibandingkan dengan metode maupun teknik analisis pada setiap variabel maupun dimensi yang digunakan sebagai parameter penelitian ini.

Tabel.1 Penelitian Terdahulu

NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1.	Desi Permata sari dan Yeki Candra. (2020).	Pengaruh Pengembangan Karir, Self Efficacy, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.	Pengembangan Karir (X_1) Self Efficacy (X_2) Motivasi Kerja (X_3) Kinerja Karyawan (Y).	Uji t, Uji F dan Uji R^2 .	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel Pengembangan Karir terhadap variabel Kinerja Karyawan. 2. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan variabel Self Efficacy terhadap variabel Kinerja Karyawan. 3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel Motivasi Kerja terhadap variabel Kinerja Karyawan. 4. Secara bersama-sama terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel Pengembangan Karir, Self Efficacy dan Motivasi Kerja terhadap variabel Kinerja Karyawan pada Karyawan.
2.	M. Harlie. (2011).	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan.	Disiplin Kerja (X_1) Motivasi (X_2) Pengembangan Karir (X_3) Kinerja (Y).	Regresi linier berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karier berpengaruh nyata secara parsial terhadap kinerja pegawai. 2. secara bersama variabel bebas yang terdiri dari disiplin kerja, motivasi, dan pengembangan karier berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai.

NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
					3. Variabel disiplin kerja merupakan variabel bebas yang dominan mempengaruhi variabel terikat yaitu kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan.
3.	Faustyna dan Jumani. (2015).	Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Pelabuhan Indonesia I (Persero) Medan.	Pengembangan Karir (X_1) Disiplin Kerja (X_2) Kinerja (Y).	Regresi linier berganda.	1. Ada pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap Kinerja karyawan. 2. Ada pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap Kinerja karyawan. 3. Ada pengaruh signifikan pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap Kinerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) I Medan.
4.	Gainer Frisky Lakoy. (2013).	Motivasi Kerja, Kompensasi, Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara.	Motivasi Kerja (X_1) Kompensasi (X_2) Pengembangan Karir (X_3) Kinerja (Y).	Regresi linier berganda.	1. Motivasi kerja, kompensasi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Motivasi kerja dan kompensasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
5.	Aisyah, M. Risal, dan Muhammad Kasran. (2019).	Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Air Minum Tirta Mangkaluku Kota Palopo.	Pengembangan Karir (X_1) Motivasi (X_2) Kinerja (Y).	Regresi linier berganda.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Secara simulatan (keseluruhan) pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Eko Boedhi Santoso, Shinta Maharani Trivena, dan Nilawati Fiernaningsih. (2019).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di Matahari Department Store Malang Town Square.	Gaya Kepemimpinan (X_1) Motivasi (X_2) Kinerja (Y).	Regresi linier berganda.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Ratna Firda dan Asmara Indahingwati. (2019).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia.	Gaya Kepemimpinan (X_1) Disiplin Kerja (X_2) Motivasi (X_3) Kinerja (Y).	Regresi linier berganda.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secara simultan dan parsial menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Variabel disiplin kerja sebagai variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan.
8	Ahmad Nurdin, Abd. Qodir Djaelani, dan A.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan	Gaya Kepemimpinan (X_1) Pengembangan Karir (X_2) Lingkungan Kerja (X_3)	Regresi linier berganda.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

NO.	NAMA	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
	Agus Priyono. (2017).	Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang).	Kinerja (Y).		<ol style="list-style-type: none"> 2. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. 3. Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang.
9	Rika Sugiyarti, Maya Ida Kesumawatie, dan Sri Rahayu. (2019).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Miniso Internasional Company Wilayah Supermall Pakuwon Surabaya.	Gaya Kepemimpinan (X_1) Motivasi (X_2) Pengembangan Karir (X_3) Kinerja (Y).	Regresi linier berganda.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan. 2. Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 3. Pengembangan Karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. 4. Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Pengembangan Karir secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Miniso Internasional Company Wilayah Supermall Pakuwon Surabaya.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Konseptual

Sumber daya manusia dalam hal ini karyawan ataupun pegawai dalam perusahaan merupakan aset yang paling penting dalam menunjang keberhasilan suatu organisasi. Karena itu, perusahaan harus memperhatikan kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawannya.

Kinerja adalah pencapaian hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka perusahaan juga harus mengetahui bagaimana cara memperlakukan karyawan melalui pemimpin dalam perusahaan itu sendiri, selain itu perusahaan harus senantiasa memberikan motivasi terhadap karyawannya.

Peneliti mengajukan model penelitian sebagai berikut, kinerja karyawan sebagai variabel yang akan diukur dengan melihat pengaruh antara motivasi (X_1), pengembangan karir (X_2), dan gaya kepemimpinan (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y). Di mana variabel motivasi, pengembangan karir dan gaya kepemimpinan adalah variabel *independent* (bebas) sedangkan kinerja karyawan adalah variabel *dependent* (terikat).

Berdasarkan uraian pada rumusan masalah, maka dapat dikemukakan beberapa pengaruh antara variabel yang diteliti sebagai berikut:

1. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Menurut Hasibuan (2012), motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hal yang optimal. Motivasi semakin penting karena

manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Parmin (2017:96-112) yang meneliti pada karyawan YANTEK pada Unit PT PLN Rayon Kebumen dengan menggunakan kuisioner sebagai pengumpulan data. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 70 orang yang mana data yang dianalisis menggunakan analisis regresi berganda Hasil Penelitian menunjukkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor motivasi kerja juga merupakan faktor yang menunjang dan memperkuat tercapainya kinerja pegawai yang baik. Tentunya hal ini juga tidak lepas dari peran pimpinan yang mampu memberikan motivasi atau pancingan kepada pegawainya untuk dapat meningkatkan produktifitas kerja, baik melalui penambahan pendapatan, perhatian dan pengembangan karir atau promosi jabatan kepada pegawai yang dinilai mampu memperlihatkan prestasinya dalam memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi secara lebih baik.

2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja

Menurut Robbins (1996) Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan. Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektifitas dan kreatifitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung

perusahaan untuk mencapai tujuannya Karyawan akan merasa diperhatikan jika perusahaan melakukan pengembangan karir dengan melakukan perencanaan karir yang jelas sehingga upaya peningkatan kinerja dari para karyawan atau pegawai juga terarah dengan baik.

Penelitian yang dilakukan M.Harlie (2011), Felicia Dwi Wibowo (2006), Gainer Frisky Lakoy (2013) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Menurut Yukl (dalam Sunyoto, 2011), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana melakukan tugas tersebut secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok mencapai tujuan bersama / *shared goal*.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Profita, et al. (2017:142) yang meneliti pada Dinas Pemerintahan Desa Kab. Lumajang dengan menggunakan kuisisioner sebagai pengumpulan data. Sampel dalam penelitian ini menggunakan 80 orang yang mana data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis jalur. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja para pegawai di Dinas Pemerintahan Desa (PEMDES) Kabupaten Lumajang.

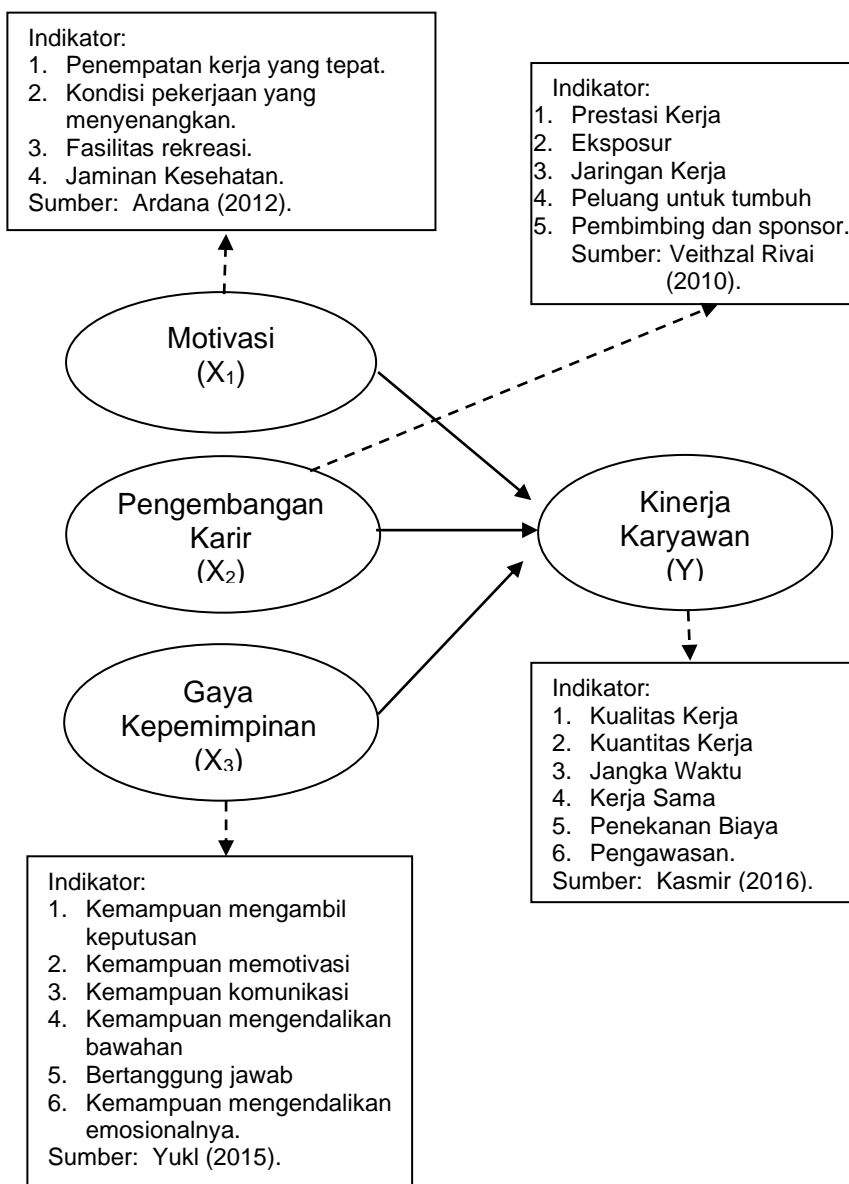
Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Di mana dalam melaksanakan kepemimpinannya harus dapat menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas dan internal motivasi kepada bawahannya. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi

perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Menurut Thoha (2003) “gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”. Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah perilaku yang dilakukan dan ditunjukkan oleh seorang pemimpin didalam memberikan pengarahan terhadap bawahannya dengan rasa mempercayai bawahan juga memuat bagaimana cara bekerjasama dengan bawahannya dalam mengambil keputusannya. Pembagian tugas dan wewenang, bagaimana cara berkomunikasi dan bagaimana hubungan diantara pemimpin dan bawahannya tersebut.

Penelitian yang dilakukan Narita, R. Yolla Permata (2008), Regina Aditya Reza (2010, Sarita Permata Dewi (2012), yang menyatakan ada pengaruh gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal.

Berdasarkan uraian diatas terkait dengan variabel penelitian ini dapat ditunjukkan kerangka konseptual pada gambar 3.1 sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

3.2 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Terkait dengan permasalahan yang telah dijelaskan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₁: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₂: Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₃: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₄: Pengembangan karir berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar.