

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PADA KELURAHAN DESA KECIK KECAMATAN
TANON KABUPATEN SRAGEN**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk menyelesaikan
Program Strata Satu Program Studi Manajemen



Oleh :

EKA PUTRI PERMATASARI

NIM 2014511127

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA

PROGRAM SARJANA PRODI MANAJEMEN S1

JAKARTA

2018



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Kelurahan Kecil Kecamatan Tanon Kabupaten Sragen, Metode penelitian yang dilakukan adalah uji validitas dan reliabilitas, uji t, uji F, analisis regresi linear berganda, analisis determinan (R^2), sedangkan data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer, yang diperoleh dengan penyebaran kuesioner dengan jumlah responden 35 responden.

Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel menggunakan *Non-probability Sampling* yaitu dengan teknik *sampling jenuh* yang artinya dimana seluruh populasi dijadikan sampel. Dengan teknik ini diambil sampel sebanyak 35 pegawai pada Kelurahan Kecil Kecamatan Tanon Kabupaten Sragen. Gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan kari merupakan Dua factor yang dianalisa untuk mempengaruhi kinerja pegawai di Kelurahan Kecil Kecamatan Tanon Kabupaten Sragen.

Untuk membuktikan pengaruh keduanya maka dilakukan penelitian ini dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan di Kelurahan Kecil Kecamatan Tanon Kabupaten Sragen terhadap kinerja pegawai.

Secara bersama-sama (simultan) gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 89,4% dilihat dari nilai R Square sebesar 0,894, sedangkan sisanya 10,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini misalnya tunjangan lingkungan kerja, disiplin kerja, motivasi kerja, dsb. Jika diuji dari masing-masing variabel, keduanya mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Hal ini dilihat dari hasil uji t yang dibantu oleh *SPSS for Window versi 16.0* dengan hasil t_{hitung} variable gaya kepemimpinan transformasional diperoleh angka sebesar 3,468 dengan nilai sig 0,000, sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}(3,468 > 1,692)$ dan nilai t_{hitung} variable pengembangan karir sebesar 5,358 sehingga $t_{hitung} > t_{tabel}(5,358 > 1,692)$ dan nilai signifikan lebih besar dari nilai probabilitas atau $0,000 < 0,05$, maka keduanya disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak, sehingga keduanya memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil temuan tersebut maka untuk meningkatkan kinerja pegawai disarankan agar dilakukan upaya untuk memperdalam teknik gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir serta menambah faktor-faktor lain untuk menunjang kinerja pegawai di Kelurahan Kecil Kecamatan Tanon Kabupaten Sragen.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pengembangan Karir, dan Kinerja Pegawai



ABSTRACT

This study aims to determine the effect of transformational leadership style and career development on employee performance in Kecik Subdistrict Tanon Sub-district Sragen Regency.

The research method is validity and reliability test, t test, F test, multiple linear regression analysis, determinant analysis (R^2), while the data used in this study is primary data, obtained by spreading questionnaires with the number of respondents 35 respondents. In this research the sampling technique using Non-probability Sampling is by sampling technique saturated which means that the entire population is sampled. With this technique taken a sample of 35 employees at Kecik Village, Tanon Sub-district, Sragen Regency.

Transformational leadership style and career development are the two factors analyzed to influence the performance of employees in Kecik Subdistrict, Tanon Sub-district, Sragen Regency. To prove the influence of both then this research is done with the aim to find out how much influence of transformational leadership style and development in Kecik Village Tanon Sub-district Sragen regency to employee performance.

Simultaneously, transformational leadership style and career development have an effect on employee performance equal to 89,4% seen from R Square value 0,894, while the rest 10.6% is influenced by other factors not included in this research such as work environment allowance, work discipline, work motivation, etc.

If tested from each variable, both have a positive effect on employee performance. This is seen from result of t test which assisted by SPSS for Window version 16.0 with result of tcount of transformational leadership style variable obtained by number 3,468 with value of sig 0,000, so $t_{count} > t_{table}$ ($3,468 > 1,692$) and value of t_{itung} career development variable equal to 5,358 so $t_{itung} > t_{table}$ ($5,358 > 1,692$) and significant value greater than probability value or $0,000 < 0,05$, hence both concluded that H_0 accepted and H_a rejected, so both have influence to employee performance.

Based on these findings, to improve the performance of employees is suggested to make efforts to deepen the techniques of transformational leadership style and career development and add other factors to support employee performance in Kecik Village Tanon Sub-district Sragen regency.

Keywords: Transformational Leadership Style, Career Development, and Employee Performance.



KATA PENGANTAR

PujidansyukurkehadiratTuhan Yang MahaEsa yang telahmelimpahkanrahmatserhidayah-Nya sehinggaskripsiiniidapattersusunsebagaisyaratmelengkapitugasakhiruntukmenyelesaikanSkripsipada STIE – IPWIJA di Jakarta, denganjudul “**Pengaruh Gaya KepemimpinanTransformasionaldanPembangunanKarirterhadapKinerjaPegawaipadaKelurahanDesaKecikKecamatanTanonKabupatenSragen**”

Dalammenyelaiaakantugasakhirini, penuliasaklepasdariberbagaiipihak yang telahbanyakmembantu. Oleh karenaitupenulismengucapkankerimakasihsebesar-besarnya kepada:

1. Dra. AnikAriyanti, MMs selaku dosen pembimbing yang telahbersediabanyak membimbingdanmeluangkanwaktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan pengarahan, dukungan saran danmasukandalampenulisan skripsi ini;
2. Dr. SusantiWidhiastuti, SE.,MM selaku ketua program sarjana-program pembimbing studimanajemen STIE IPWIJA;
3. Bapak Dr. Suyanto, S.E.,M.M.Ak. selaku Ketua STIE IPWIJA
4. Seluruh staff pengajar program studimanajemen STIE IPWIJA ynagtelahmemberikanbekalilmu yang bermanfaat;
5. Orang tua, dan keluargasayatercinta yang senantiasa mendukung dan memberikando'a yang tiada henti-hentinya,

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

nasehat, semangat, cintadankasihyangsertakerjakeras yang tidakternilaiharganya;

6. PimpinanKelurahanDesaKecikKecamatanTanonKabupatenSragen;
7. Teman spesial FitriPurwadi yang selama ini selalu setia menemani dengan sabar, memberikan dukungan semangat dan doa dalam penyelesaian skripsi ini;
8. Teman Seperjuangan skripsi: Cahyani,Murshofi, Rista Amalia, R.A. Putri Nawangwulan, MayunaHayuningPrawestidanMayasariyang selalu memberikan dukungan dan do'a dalam penyusunan dan penyelesaian skripsi ini;
9. Teman-teman di STIE IPWIJA jurusanmanajemen yang salingmemotivasisatusama lain demi kelancaranpembuatanpenulisanini.
10. Semuapihak yang telahmembantudalammenyelesaikanskripsiini yangtidak bias disebutkansatu per satu.

Penulismenyadari

bahwamasihbanyakkekuranganbaikdarisegisusunanertacarapenulisanlaporanini, karenaitu saran dankritik yang sifatnyamembangun demi kesempurnaanlaporaninis angatsayaharapkan.

Semogatusak hirinidapa tbergunadanbermanfaatbagipembacadanpenelitiannya,

khususnyamahasiswa STIE IPWIJA.

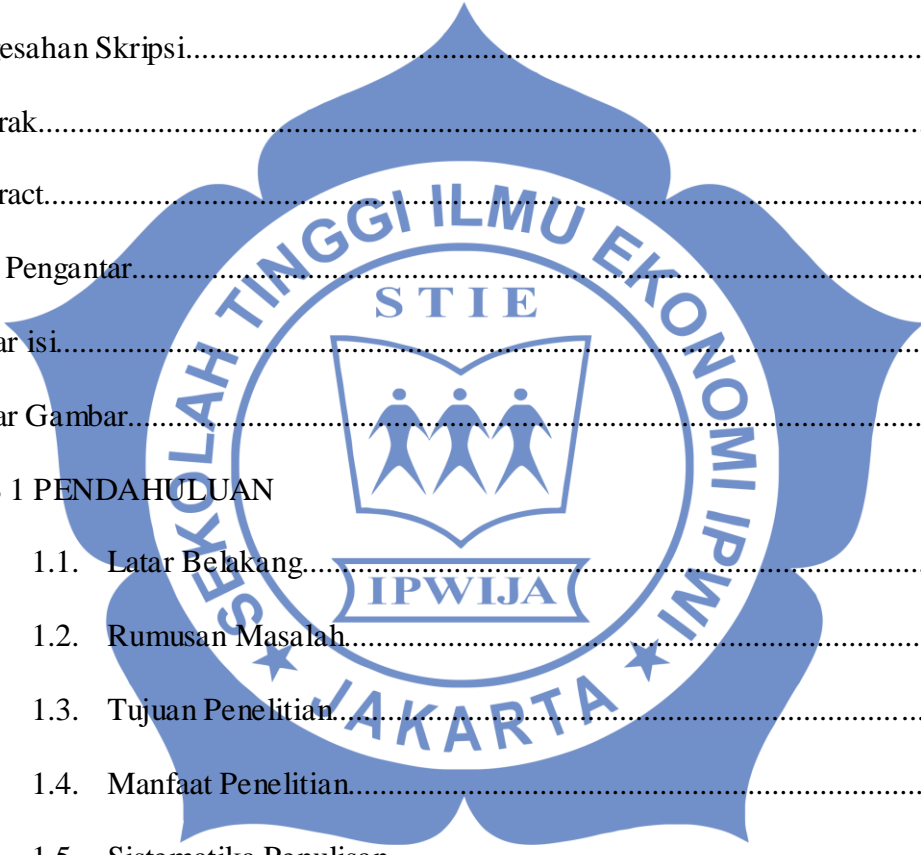
Jakarta, 10 Maret 2018

Penyusun,



DAFTAR ISI

Cover.....	i
Surat Pernyataan.....	ii
Persetujuan Dosen Pembimbing.....	iii
Pengesahan Skripsi.....	iv
Abstrak.....	v
Abstract.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar isi.....	ix
Daftar Gambar.....	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
1.5. Sistematika Penulisan.....	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori.....	8
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
2.1.2. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	16
2.1.3. Pengembangan Karir.....	32
2.1.4. Kinerja Pegawai.....	48
2.2. Penelitian Terdahulu.....	58



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

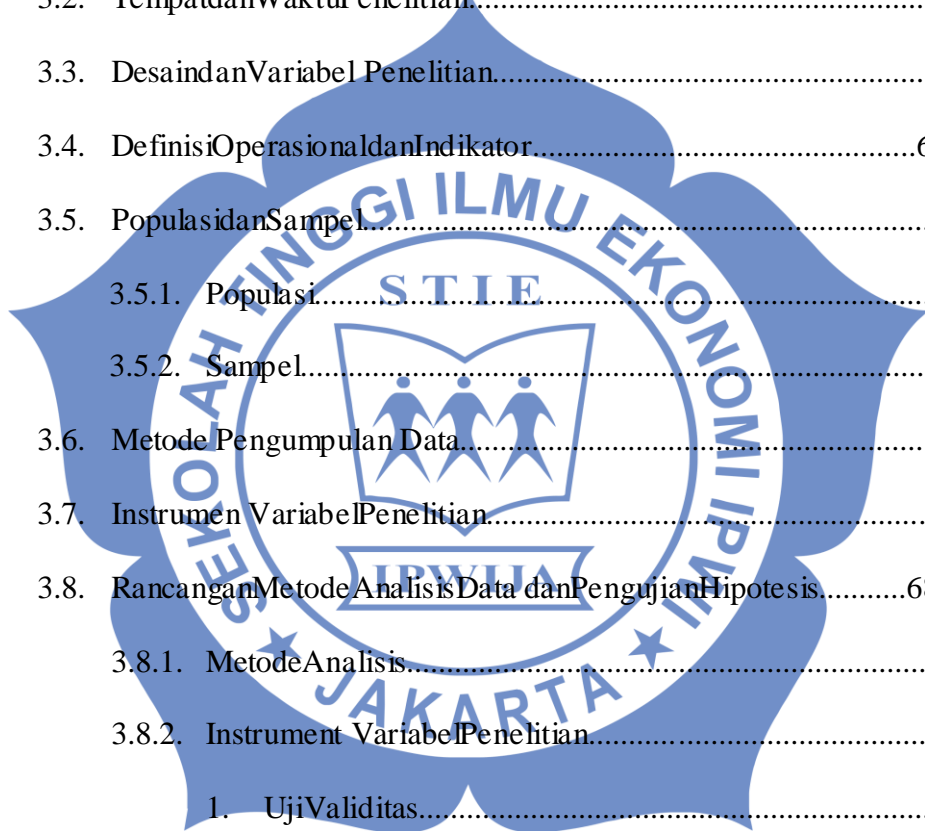
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



2.3. Kerangka Pemikiran.....	59
2.4. Hipotesis Penelitian.....	60

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis penelitian.....	61
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian.....	61
3.3. Desain dan Variabel Penelitian.....	62
3.4. Definisi Operasional dan Indikator.....	63
3.5. Populasi dan Sampel.....	65
3.5.1. Populasi.....	65
3.5.2. Sampel.....	65
3.6. Metode Pengumpulan Data.....	66
3.7. Instrumen Variabel Penelitian.....	67
3.8. Rancangan Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis.....	68
3.8.1. Metode Analisis.....	68
3.8.2. Instrumen Variabel Penelitian.....	69
1. Uji Validitas.....	69
2. Uji Reliabilitas.....	70
3.8.3. Uji Asumsi Klasik.....	70
1. Uji Normalitas.....	71
2. Uji Multikolinieritas.....	72
3. Uji Autokorelasi.....	72
4. Uji Heteroskedastisitas.....	73
3.8.4. Analisis Regresi Berganda.....	73



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



3.8.5. KoefisienDeterminasi (R^2).....74

3.8.6. PengujiHipotesis.....75

1. UjiParsial (Uji t)75

2. UjiSimultan (Uji F).....76

BAB 4 PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. GambaranUmum Perusahaan.....77

4.1.1. Lokasi Kantor.....77

4.1.2. Orientasi, JarakdaripusatPemerintahanDesa.....77

4.1.3. StrukturOrganisasi.....78

4.1.4. KegiatanInstansi.....79

4.1.5. VisidanMisi.....86

4.1.6. AnalisisDeskriptif.....87

4.1.7. KarakteristikResponden.....88

4.1.8. Analisis Data.....93

4.1.8.1. UjiInstrumenVariabel.....93

1. UjiValiditas.....93

2. UjiReliabilitas.....98

4.1.8.2. UjiAsumsiKlasik.....100

1. UjiNormalitas.....100

2. UjiMultikolinieritas.....102

3. UjiAutokorelasi.....103

4. UjiHeteroskedastisitas.....103

4.1.8.3. AnalisisRegresiBerganda.....105



4.1.8.4. Hasil Pengujian Hipotesis.....107

1. Pengujian Hipotesis Parsial (uji t).....107

2. Pengujian Hipotesis Simultan (uji F)109

4.2. Pembahasan Hasil Penelitian.....111

BAB5 KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan.....115

5.2. Saran.....116

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran.....	59
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Objek Penelitian.....	78
Gambar 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	90
Gambar 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	92
Gambar 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	93
Gambar 4.5. Scatterplot Uji Asumsi Heteroskedastisitas.....	104



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



DAFTAR TABEL

Tabel3.1.	Tempat dan Waktu Penelitian.....	62
Tabel3.2.	Indikator Variabel Penelitian.....	64
Tabel3.3.	Skala Likert.....	68
Tabel4.1.	Analisis Deskriptif.....	87
Tabel4.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	90
Tabel4.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	91
Tabel4.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	92
Tabel4.5.	Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	95
Tabel4.6.	Uji Validitas Pengembangan Karir.....	96
Tabel4.7.	Uji Validitas Kinerja Pegawai.....	97
Tabel4.8.	Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	98
Tabel4.9.	Uji Reliabilitas Pengembangan Karir.....	99
Tabel4.10.	Uji Reliabilitas Kinerja Pegawai.....	100
Tabel4.11.	Uji Normalitas.....	101
Tabel4.12.	Uji Multikolinieritas.....	102
Tabel4.13.	Uji Autokorelasi.....	103
Tabel4.14.	Hasil Uji Koefisien Korelasi (R).....	105
Tabel4.15.	Regresi Linier Ganda.....	106
Tabel4.16.	Hasil Uji Parsial (U_{jt}).....	108
Tabel4.17.	Hasil Uji Simultan (U_{jF}).....	109

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Setiap perusahaan tidak mungkin terlepas dari sumber daya manusia, walaupun aktivitasnya perusahaan itu telah mempunyai modal yang cukup besar dan teknologi modern, sebab bagaimanapun majunya teknologi tanpa ditunjang oleh manusia sebagai sumber dayanya maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai, dengan demikian maka sumber daya manusia sangat penting untuk diberikan arahan dan bimbingan dari pihak manajemen perusahaan. Dengan dukungan sumber daya manusia yang berkualitas, tentunya diharapkan berperan aktif sebagai perencana, pelaksana sekaligus sebagai pengawas terhadap semua kegiatan manajemen perusahaan. Bukan hanya peningkatan kualitas sumber daya manusia, pihak perusahaan pun dituntut untuk terus meningkatkan daya saingnya melalui peningkatan kualitas manajemen. Oleh karena itu, agar perusahaan dapat berkembang secara optimal, maka pemeliharaan hubungan yang selaras dan secara berkelanjutan dengan para karyawan menjadi sangat penting.

Dalam suatu perusahaan, karyawan perlu mempunyai peranan yang penting sehingga perlu menjaga, mempertahankan dan mengembangkan karyawan demi tercapainya kinerja yang optimal. Menurut (Mangkunegara, 2009:18) Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Tingkat keberhasilan suatu kinerja

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif. Sedangkan, menurut Siswanto dalam (Muhammad Sandy, 2015:11) kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan dari falsafah yang konsisten, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan akan menunjukkan langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah, perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan dari seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Rorimpandey, 2013).

Salah satu cara untuk menumbuhkan gairah dalam bekerja adalah dengan adanya persaingan dalam bentuk memperoleh suatu pengembangan karir, yang dimana akan membuat para karyawan akan saling berkompetisi untuk mendapatkan pengembangan karir tersebut. Menurut Marwansyah (2012:208) pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya. Bagi karyawan pengembangan karir merupakan peluang dimana karyawan untuk mendapatkan ketrampilan dan kekuasaan yang lebih tinggi. Pada dasarnya setiap pegawai dalam menjalankan tugasnya memiliki hak yang sama, salah satunya adalah kesempatan untuk mengembangkan karir dalam sebuah perusahaan. Usaha yang dilakukan perusahaan turut ikut serta dalam mengembangkan karir pegawai adalah dengan

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



promosi jabatannya. Promosi jabatan dan pemberian bonus dimanfaatkan untuk meningkatkan motivasi penarik jabatan dan gairah kerja. Hal ini tergantung dari pihak pimpinan dalam mengatur dan menggerakkan karyawan agar mau bekerja dengan seefektif mungkin, selain itu menghasilkan penjualan yang maksimal dengan hasil yang terbaik. Sebuah perusahaan memerlukan karyawan atau pekerja yang termotivasi supaya lebih rajin lagi, memiliki hasrat keinginan dan semangat yang kokoh untuk membangkitkan semangat kerja dengan adanya motivasi dalam bekerja.

Pengembangan karir juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Pengembangan karir pegawai bukan merupakan tanggungjawab pegawai saja tetapi merupakan bagian dari tanggungjawab organisasi dimana pegawai itu bekerja. Untuk melakukan pengembangan karir pegawai disebuah instansi selain membuat perencanaan karir pegawai, manajemen karir juga harus diperhatikan oleh organisasi dimana pegawai tersebut bekerja.

Melihat betapa pentingnya gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir disebuah organisasai (lingkungan kantor) untuk menghasilkan loyalitas pada Kelurahan Kecik Kecamatan Tanon Kabupaten Sragen. Maka penulis mengadakan penelitian dengan judul “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Kelurahan Kecik Kecamatan Tanon Kabupaten Sragen**”.

1.2. Rumusan Masalah

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

1.2.



Berdasarkan uraian latar belakang yang telah disampaikan diatas, maka permasalahan umum penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Kelurahan Kecik Kecamatan Tanon Kabupaten Sragen. Permasalahan tersebut selanjutnya dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Kelurahan Kecik Kecamatan Tanon Kabupaten Sragen ?
2. Apakah terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Kelurahan Kecik Kecamatan Tanon Kabupaten Sragen ?
3. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Kelurahan Kecik Kecamatan Tanon Kabupaten Sragen ?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan diatas, maka tujuan umum penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap pengembangan karir kinerja pegawai pada Kelurahan Kecik Kecamatan Tanon Kabupaten Sragen. Tujuan tersebut selanjutnya dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Kelurahan Kecik Kecamatan Tanon Kabupaten Sragen.



2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap terhadap kinerja pegawai pada Kelurahan Kecik Kecamatan Tanon Kabupaten Sragen.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Kelurahan Kecik Kecamatan Tanon Kabupaten Sragen.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai kalangan. Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Instansi
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi institusi dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai ditinjau dari kepuasan gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir
2. Bagi Akademisi
Hasil penelitian akan memberikan dukungan bagi literatur pemerintahan khususnya pada literatur kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir organisasi terkait kepuasan kerja dan kinerja pegawai.
3. Bagi pihak lain
Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan atau referensi bagi penelitian yang akan datang khususnya yang berhubungan dengan peningkatan kinerja pegawai.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



1.5. Sistematika Penulisan

Penelitian dilakukan dalam rangka penyusunan skripsi dimana sistematika penulisan laporan penelitian adalah sebagai berikut:

- Bab 1 Merupakan pendahuluan yang membahas mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.
- Bab 2 Merupakan kajian pustaka yang membahas mengenai landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesa dimana landasan teori yang terkait dengan topik penelitian ini mencakup grand teori dan teori mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.
- Bab 3 Merupakan bab yang membahas mengenai metodologi penelitian yang berisi antara lain tempat dan waktu penelitian, desain penelitian, operasionalisasi variabel, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.
- Bab 4 Merupakan bab yang membahas mengenai hasil penelitian dan pembahasan dimana didalamnya dijelaskan mengenai gambaran umum Kantor Kelurahan Desa Kecil Kecamatan Tanon Kabupaten Sragen, pengujian data, deskripsi variabel penelitian, analisis data penelitian, pembahasan dan implikasi manajerial.
- Bab 5 Merupakan bagian akhir yang berisi kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang dilakukan dan telah dibahas pada bab sebelumnya.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yaitu manusia yang merupakan tenaga kerja yang akan bekerja untuk merealisasikan tujuan yang ingin dicapainya. Sumber daya manusia apabila tidak dikembangkan dan dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya maka justru akan menjadi beban dan bukan menjadi sumber daya. Oleh karena itu maka manajer wajib untuk selalu mengembangkan SDM ini agar dapat menjadi sumber daya yang efektif dan bukan malah menjadi beban pembangunan dalam meraih tujuan.

Manusia selalu berperan aktif dan sangat mendominasi dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentuan terwujudnya tujuan organisasi. Peralatan dan perlengkapan canggih yang dimiliki organisasi menjadi tidak bermanfaat bagi organisasi, jika peran pegawai tidak diikutsertakan didalamnya. Mengatur karyawan adalah hal yang sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, status, keinginan, dan latar belakang masalah bagian dari manajemen yang berkembang karena peran yang berbeda atau semua pegawai tidak dapat disamakan dan dikuasai sepenuhnya seperti halnya mesin-mesin.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Manajemen sumber daya manusia mengandung pengertian yang erat kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia atau pegawai dalam perusahaan. Sumber daya manusia dapat juga disebut sebagai personil.

Tenaga kerja, pekerja, karyawan, potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal *non material* dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Nawawi, 2011).

Manusia merupakan salah satu faktor produksi yang perlu mendapatkan perhatian yang khusus dari perusahaan, karena manusia sebagai penggerak aktivitas perusahaan, maka manajemen sumber daya manusia memfokuskan perhatiannya kepada masalah-masalah kepegawaian.

Menurut Veithzal Rivai dalam Suwatno (2014:28), mendefinisikan bahwa Manajemen SDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *me-manage* (mengelola) sumber daya manusia”.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Mangkunegara (2013:2) mengatakan bahwa: “manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”

Bohlender dan Snell (2010:4) manajemen sumber daya manusia yakni suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.

Flippo (dalam Hasibuan 2013:11) manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

Menurut Handoko (2011:4) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Menurut Gary Dessler (2010:4) manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau



aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisimanajemen,

pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber sumber daya manusia merupakan suatu ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur sebuah organisasi yang mengembangkan potensi manusia, untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan, sampai pemberhentian sebagai upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi dalam perusahaan maupun intansi secara efektif dan efisien.

2.1.1.1. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan ini dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

Program kepegawaian meliputi keorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengintegrasian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, dan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian merupakan hal yang sangat penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia,



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsisten.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma social.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, perusahaan, kontrak



kerja berakhir, pensiun, dsb. Pelepasan ini diatur oleh Undang-Undang No. 12 Tahun 1964.

2.1.1.2. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan (2013 : 34) antara lain :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, dan job evaluation.*
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right job.*
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.

8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.2. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan telah mengalami perubahan akan perkembangan dan pergeseran. Dalam era lama gaya kepemimpinan diartikan sebagai gaya kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dengan memotivasi, menggerakkan, mengarahkan, mengajak, menuntun dan jika perlu memaksa mereka untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Dalam era baru gaya kepemimpinan diartikan secara lebih luas, bukan sekedar kemampuan mempengaruhi, yang lebih penting adalah kemampuan memberi inspirasi kepada pihak lain, agar mereka secara proaktif tergugah untuk melakukan berbagai tindakan demi tercapainya visi, misi dan tujuan organisasi.

Gaya Kepemimpinan adalah seorang yang memimpin sebuah organisasi atau institusi dan terlibat di dalamnya. Pemimpin di sini bukan berarti pemimpin insidental, misalnya orang yang (sekali saja) membantu serombongan anak menyebrang jalan, *Master of Ceremony* (MC) atau seorang yang mendadak didaulat untuk memimpin doa. Kepemimpinan memiliki arti yang lebih dalam dari pada sekedar label atau jabatan yang



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

diberikan kepada seorang manusia. Ada unsur visi jangka panjang serta karakter didalam sebuah kepemimpinan (Iensufie, 2010).

Ada beberapa pengertian mengenai gaya kepemimpinan menurut beberapa ahli terdahulu, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu ketika ia mengarahkan kegiatan kelompok menuju tujuan Bersama (Hemphill & Coons dalam Yukl 2010).
2. Gaya Kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran (Rauch & Behling dalam Yukl 2010).
3. Gaya Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya (Drath & Palus dalam Yukl 2010).
4. Gaya Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi (House et al., dalam Yukl 2010).
5. Gaya Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan yang memiliki otoritas manajerial. Sedangkan kepemimpinan adalah apa yang para pemimpin lakukan, yaitu proses memimpin



kelompok dan memengaruhi kelompok untuk mencapai suatu tujuan (Robbins dan Coulter, 2012).

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan interaksi dua orang atau lebih dalam suatu kelompok atau struktur terhadap situasi persepsi dan harapan anggota. Dua orang itu merupakan pemimpin dengan bawahannya. Keduanya atau lebih menyamakan persepsi dan harapan agar memiliki pola pikir, pola sikap, dan pola tindak yang sama dalam memenuhi harapan bersama untuk mencapai tujuan dalam sebuah organisasi maupun instansi.

2.1.2.1. Macam-macam gaya kepemimpinan

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang macam-macam gaya kepemimpinan, adalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2013:49) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu:
 - a. Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang di dasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
 - b. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

2. Gaya kepemimpinan menurut Sutikno (2014:35) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaanya adalah sebagai berikut:

a. Tipe Otokratik

Tipe ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

b. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (*Laissez Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

c. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

d. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

e. Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

f. Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar-samar.

g. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya sipemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

2.1.2.2. Peran Pimpinan

1. Peran Antarpersonal



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Semua pimpinan diharuskan melakukan tugas-tugas terkait seremonial seperti mengadakan seminar yang mengundang gubernur, pejabat-pejabat negara ataupun dosen-dosen dari negara tetangga misalnya Malaysia dan bersifat simbolis seperti Dekan bersama dengan Rektor menghadiri pengukuhan waktu wisuda mahasiswa. Peran ini mencakup pencarian pegawai (perekrutan), melatih pegawai setelah diterima bekerja (pelatihan), dan memberikan motivasi seperti fasilitas yang mendukung kinerjanya dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja (pemberian motivasi), dan pendisiplinan pegawai agar lebih bertanggung jawab dalam tugas. Peran ketiga dalam pengelompokan antarpersonal ini adalah peran penghubung. Mintzberg mendeskripsikan aktivitas ini sebagai hubungan dengan individu luar yang memberikan informasi kepada pimpinan tersebut.

2. Peran Informasional

Semua pimpinan sampai tingkat tertentu mengumpulkan informasi dari organisasi/perusahaan dan institusi luar. Biasanya pimpinan mendapat informasi dengan membaca majalah dan berkomunikasi dengan individu lain untuk mempelajari perubahan selera masyarakat, apa yang mungkin direncanakan oleh para pesaing dan sebagainya. Mintzberg menyebutkan hal ini sebagai peran pemantau. Para pimpinan

juga bertindak sebagai penyalur untuk meneruskan informasi ini kepada pegawainya.

3. Peran Pengambilan Keputusan

Mintzberg mengidentifikasi empat peran terkait pada pengambilan keputusan. Dalam peran kewirausahaan, para pimpinan memulai dan mengawasi proyek-proyek baru yang akan meningkatkan kinerja di perusahaan mereka. Sebagai penyelesaian masalah, pimpinan melakukan tindakan korektif untuk menyelesaikan berbagai masalah yang tak terduga. Terakhir, peran pimpinan sebagai negosiator, dimana pimpinan mendiskusikan berbagai persoalan dan tawar-menawar dengan perusahaan lain demi keuntungan perusahaan sendiri.

2.1.2.3. Tugas dan Tanggung Jawab Pimpinan

1. *Initiatin*

Yaitu usaha agar staf dan pegawai memulai kegiatan tertentu. Misalnya mengajukan masalah kepada karyawan dan mengajak anggotanya untuk mulai memikirkan dan jalan keluar pemecahannya.

2. *Regulating* (Mengatur)



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Tindakan untuk mengatur arah dan langkah kegiatan pegawai

3. *Informing* (Memberitahu)

Kegiatan menginformasikan informasi, data, fakta, pendapat kepada bawahannya dan meminta informasi yang diperlukan.

4. *Supporting* (Mendukung)

Usaha untuk menerima gagasan, pendapat, usul dari bawahannya dan menyempurnakan dengan menambah atau mengurangi untuk digunakan dalam rangka penyelesaian tugas bersama.

5. *Evaluating* (Menilai)

Tindakan untuk menguji gagasan yang muncul atau cara kerja yang diambil dengan menunjukkan konsekuensinya.

6. *Summarizing* (Menyimpulkan)

Kegiatan untuk mengumpulkan, merumuskan gagasan, pendapat dan usul yang muncul kemudian menyimpulkan sebagai landasan pemikiran lebih lanjut.

7. *Encauraging* (Mendorong)

Bersikap hangat, bersabar dan menerima orang-orang dalam arti berusaha untuk menumbuhkan semangat kepada bawahan dalam melakukan pekerjaan mereka.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

8. *Expressing Feeling* (Menggunakan Perasaan)

Tindakan menyatakan perasaan terhadap kerja dan kekompakan para bawahannya dalam mengerjakan pekerjaan mereka seperti rasa puas, senang dan bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan pegawainya.

9. *Harmonizing* (Mendamaikan)

Tindakan mempertemukan dan mendamaikan pendapat-pendapat yang berbeda dengan merukunkan pegawai yang bersitegang dengan pegawai lain.

10. *Comproming* (Mengalah)

Kemampuan untuk mengubah dan menyesuaikan pendapat sendiri dengan pendapat orang-orang yang dipimpinnya

2.1.2.4. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Seorang pemimpin transformasional adalah orang yang merangsang dan memberikan inspirasi (mengubah) kepada pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa.

Kepemimpinan transformasional berkembang dari kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional menghasilkan tingkat upaya dan kinerja karyawan yang melampaui apa yang akan terjadi dengan pendekatan transaksional saja. Selain itu, kepemimpinan transformasional lebih dari kepemimpinan karisma karena pemimpin transformasional mencoba untuk



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

menanamkan dalam kemampuan pengikut untuk mempertanyakan pandangan tidak hanya mapan tetapi pandangan yang dipegang oleh pemimpin. Pemimpin memperhatikan kebutuhan, kepedulian dan perkembangan pengikut individu, mengubah kesadaran pengikut akan masalah dengan membantu mereka untuk melihat masalah lama dengan cara baru dan mereka mampu membangkitkan dan mengilhami pengikutnya untuk memadamkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan kelompok (Robbins dan Coulter, 2012).

Kepemimpinan Transformasional, yaitu kepemimpinan dimana pemimpin menyediakan perhatian individu, rangsangan intelektual serta pemimpin tersebut memiliki karisma. Kepemimpinan transformasional lebih menyerukan pada nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis (Rorimpandey, 2013).

Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai visi organisasi.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang berhasil menggerakkan karyawan melampaui kepentingan diri secara langsung melalui pengaruh ideal (karisma), inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual (Putra dan Subudi, 2015).

Pada awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi dua, yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional. Kepemimpinan transformasional meningkatkan kesadaran para pengikutnya dengan menarik cita-cita dan nilai-nilai seperti keadilan (*justice*), kedamaian (*peace*) dan persamaan (*equality*) (Surbakti dan Suharnomo, 2013).

Jadi dari beberapa pengertian tentang gaya kepemimpinan transformasional dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya pemimpin yang mampu menyatukan seluruh karyawannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan. Lalu pemimpin akan memotivasi bawahan dengan merespon kebutuhan bawahan terkait pemberdayaan kompetensi dan menyesuaikan tujuan dan target dari bawahan secara individu, kelompok dan organisasi, yang berdampak

pada kepercayaan bawahan terhadap kemampuan pemimpinnya sehingga meningkatkan kepercayaan diri bawahan, keterlibatan secara emosional, serta motivasi untuk meningkatkan target kinerja.

2.1.2.5. Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi (Rorimpandey, 2013):

- a. *Charisma* adalah memberikan visi dan misi untuk meraih respek dan kepercayaan.
- b. *Inspiration* adalah mengkomunikasikan harapan yang dituju dan mengekspresikan pentingnya tujuan dengan cara yang sederhana.
- c. *Intellectual simulation* adalah mendorong intelegensia dan rasionalitas dan berhati-hati dalam menyelesaikan masalah.
- d. *Individualized consideration* adalah memberikan perhatian personal, melatih dan memberikan saran.

2.1.2.6. Unsur Gaya Kepemimpinan Transformasional

Didalam Kepemimpinan Transformasional ada beberapa unsur

(Iensufiie, 2010):

- a. Unsur Pemimpin
 1. Pemimpin memiliki karisma di mata pengikut.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

2. Pemimpin memiliki visi atau idealism yang sesuai dengan harapan pengikut.
3. Pemimpin mampu memberikan pengaruh kepada pengikut.

b. Unsur Pengikut

1. Pengikut memiliki inspirasi dari dirinya dan memandang pemimpin mampu membawanya untuk mewujudkan inspirasi tersebut.
2. Pengikut memiliki motivasi dan pemimpin menangkap motivasi tersebut untuk diarahkan menjadi tujuan bersama.

c. Unsur Kerja Sama

Di dalam melaksanakan pekerjaannya, pemimpin mampu merangsang atau memicu kreatifitas intelektual dari para pengikut.

d. Unsur Keputusan

Di dalam kerja sama transformasional, pengikut bebas mengambil keputusan dan bukan karena ada tekanan.

2.1.2.7. Ciri Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional memiliki ciri adalah memperhatikan perkembangan dan perubahan prestasi dari para



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

pengikutnya, apakah menjadi semakin baik menurut kriteria organisasi atau tidak. Pemimpin membangun kepercayaan serta mendukung pengikut untuk mengekspresikan segenap potensi yang ada didalam dirinya. Tujuan yang hendak dicapai antara pemimpin dan pengikut sama atau mirip dan berjalan dengan sinkron (Iensufiie, 2010)

2.1.2.8. Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya. Agar berbagai sasaran bagian kepegawaian tercapai, para manajer atau pimpinan mutlak perlu memberikan dukungan kepada program yang diselenggarakan oleh bagian kepegawaian dan bagian pendidikan dan pelatihan.

Salah satu teknik pemberian dukungan tersebut ialah dengan menggunakan pendekatan “satu anak tangga ke bawah”. Dalam praktek, pendekatan seperti itu berarti bahwa manajemen puncak memberi dukungan kepada bawahannya lagi. Demikian seterusnya. Tanpa dukungan dan komitmen demikian para bawahan akan



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

merasa bahwa para manajer atasan hanya “berbasa-basi” mengenai hal ini. Apabila para bawahan mempunyai persepsi demikian, dua kemungkinan terjadi. Pertama, mereka tidak bergairah mengembangkan karirnya yang akan berakibat pada sikap minimalis, dalam arti bahwa kurang adanya usaha meningkatkan produktivitas kerja. Kedua, atas prakarsa sendiri para pegawai mengembangkan karir dan setelah memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan baru, mengajukan permohonan berhenti dan pindah ke organisasi lain. Segi penting lainnya adalah sistem umpan balik, terutama bagi mereka yang setelah mengikuti program pengembangan karir tersebut ternyata tidak dipromosikan. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja pegawainya akan tinggi.

2.1.3. Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Hasibuan (2013) menyatakan bahwa pengembangan karir mengacu pada masalah staf dan personil dalam proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisir di mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum, yang sesuai dengan perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja yang biasanya berupa mutase kerja.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Menurut Andrew F. Sikula pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus di kembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karir meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karir tertentu.

Dubrin dalam (Mangkunegara 2013:77) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Menurut Marwansyah (2012: 208) pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya.

Sedangkan menurut Sunyoto (2012: 164), pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Perencanaan karir adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentivikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya. Dengan demikian seorang pegawai perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang disponsori oleh organisasi, guna gabungan dari keduanya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental sifatnya.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Menurut Bernardin dalam (Nugroho dan Kunartinah, 2012) ada dua dimensi pengukuran terhadap pengembangan karir, yaitu sebagai berikut:

1. Pengembangan karir organisasional; meliputi indicator informasi karir dan program karir, peluang pelatihan dan pengembangan, keanekaragaman karir, tanggungjawab karir sendiri, pengembangan karir yang realistis dan manfaat peluang pengembangan.
2. Pengembangan karir individual; meliputi indicator mencari informasi karir dan rencana karir, membangun tujuan dan pengembangan karir, minat ketrampilan dan kemampuan yang memiliki.

Pengembangan Karir, Priansa (2014), menyatakan bahwa pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Sedangkan sasaran pembinaan karir adalah untuk meningkatkan efektivitas karir pegawai yang meliputi empat karakteristik utama, yaitu kinerja, sikap, adaptibilitas dan identitas.

Rivai dan Sagala (2009) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dikatakan bahwa pengembangan karir merupakan suatu organisasi yang tidak ingin memperoleh apa yang dimiliki hari ini, tetapi juga mengharapkan adanya perubahan, kemajuan, dan adanya kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ketingkat yang lebih tinggi dan lebih baik untuk kebutuhan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

individu di dalam bidang yang telah diperoleh dalam sebuah perusahaan atau instansi.

Persyaratan kompetensi untuk penjaluran karir dan pekerjaan atau kelompok pekerjaan pengembangan akan menentukan pola bagi perkembangan.

Karyawan-karyawan yang dinilai kurang dalam kompetensi tertentu dapat diarahkan pada kegiatan pengembangan khusus yang dirancang untuk mengajarkan kompetensi-kompetensi yang tidak mereka miliki agar mereka dapat meningkatkan kinerja pada pekerjaannya yang sekarang atau untuk menyiapkan mereka maju ke penugasan-penugasan lain dimasa depan. Pilihan pengembangan kompetensi mencakup pengalaman-pengalaman dipusat penilaian (pengetahuan diri karyawan mengenai kompetensi-kompetensi yang memerlukan peningkatan sangat menentu bagian penting dari pengaruh pelatihan), kursus-kursus pelatihan formal, penugasan kerja atau penjaluran karier untuk pengembangan, hubungan pembimbing, dsb.

Untuk menaikkan tingkat-tingkat kemampuan, telah dikembangkan proses pemerolehan kompetensi (*Competency Acquisition Proses, CAP*).

Proses tersebut mencakup unsur-unsur berikut ini:

1. Pengakuan

Suatu simulasi atau studi kasus yang mengarahkan peserta untuk mengenali satu atau lebih kompetensi yang memprakirakan kinerja unggul dalam pekerjaannya, yang mungkin perlu dipelajari

2. Pemahaman

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Perintah khusus, termasuk pemodelan perilaku, mengenai apa sebenarnya kompetensi itu dan bagaimana wujud dalam penerapannya

3. Penilaian

Umpan balik kepada para peserta mengenai kadar kompetensi yang mereka miliki (ditentukan dengan membandingkan skor pelaku unggul dengan skor peserta). Langkah ini dirancang untuk memotivasi peserta agar mempelajari kompetensi tersebut dengan menyadari mereka tentang adanya kesenjangan antara kinerja mereka sebenarnya dengan kinerja ideal.

4. Latihan atau umpan balik

Kegiatan dimana para peserta melatih kompetensi tersebut dan memperoleh umpan balik bagaimana hasil kerja mereka dibandingkan dengan tingkat kinerja unggulan

5. Penerapan pada pekerjaan

Para peserta menentukan tujuan dan mengembangkan tindakan khusus untuk menggunakan kompetensi tersebut dalam kehidupan sebenarnya.

Menurut Handoko 2011 menyatakan bahwa karir adalah seluruh pekerjaan atau jabatan yang ditandatangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Karir menunjukkan perkembangan para pegawai secara individual dalam jenjang jabatan atau keperangkatan yang dapat dicapai

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

selama masa kerja dalam suatu organisasi yang dimulailah dari diri pegawai itu sendiri. Setiap orang bertanggungjawab atau berkemampuan atas karirnya sendiri.

Adapun indikator pengembangan karier menurut Handoko 2011 adalah sebagai berikut :

1. Prestasi kerja

Prestasi kerja (*Job Performance*) merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karier yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karier seorang karyawan. Kemajuan karier sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karier. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karier. Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karier pun biasanya tujuan karier yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karier umumnya terletak pada kinerja dan prestasi

2. *Eksposur*

Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

3. Kesetiaan terhadap organisasi

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi dikalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan.

Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (*turn over*) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir.

4. Pembimbing dan sponsor

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

5. Peluang untuk tumbuh

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

6. Permintaan berhenti

Bila seorang pegawai melihat kesempatan karir yang lebih besar di tempat lain, permintaan berhenti mungkin merupakan suatu cara untuk mencapai suatu sasaran-sasaran karir yang telah ditentukan. Banyak karyawan-karyawan para manajer profesional berpindah-pindah perusahaan sebagai bagian strategi karir mereka. Bila hal ini dilakukan secara efektif, maka mereka biasanya akan mendapatkan promosi, kenaikan gaji, dan pengalaman baru. Permintaan berhenti untuk melanjutkan karir diperusahaan lain atau instansi lain sering disebut *leveraging*. Tetapi bilamana teknik ini terlalu sering digunakan oleh pegawai atau karyawan akan merugikan pegawai atau karyawan itu sendiri.

2.1.3.1. Manfaat pengembangan karier

Pengembangan karier pada dasarnya memiliki manfaat sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kemampuan karyawan



Dengan pengembangan karier melalui pendidikan dan pelatihan, akan lebih meningkatkan kemampuan intelektual dan ketrampilan karyawan yang dapat disumbangkan pada organisasi

b. Meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan

Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan (manajemen) untuk menempatkan karyawan dalam pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian suplai karyawan yang berkemampuan bertambah dan jelas akan menguntungkan organisasi.

2.1.3.2. Faktor-Faktor Mempengaruhi Pengembangan Karier

Faktor-Faktor yang mempengaruhi pengembangan karir milik Rivai (2013:65) dimana pernyataan-pernyataan disusun untuk mengukur apakah perusahaan telah menciptakan kondisi yang menunjang upaya-upaya individu untuk mewujudkan perencanaan karirnya, di mana di dalamnya juga mencakup upaya organisasi dalam menciptakan kesadaran pegawai akan pentingnya mengetahui sasaran karir, serta langkah-langkah yang perlu diketahui oleh individu karyawan untuk mencapai sasaran karir tersebut. Komponen bawahan yang mempunyai peran kunci (*key*

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



subordinate) tidak dipergunakan, karena hubungan antara atasan dan bawahan sudah terwakili oleh aspek loyalitas organisasi serta aspek pembimbing dan sponsor. Namun komponen bawahan pengunduran diri dan pengalaman internasional tidak dipergunakan, karena hubungan antara atasan dan bawahan sudah terwakili oleh aspek peluang untuk tumbuh.

2.1.3.3. Program-program Pengembangan Karir

Inisiatif pengembangan karir perusahaan dapat memasukkan program-program inovatif, seperti yang disebutkan oleh Dessler (2010) sebagai berikut:

1. Memberikan anggaran perorangan pada setiap karyawan

Setiap karyawan dapat menggunakan anggaran ini untuk mempelajari pilihan karir dan pengembangan pribadi

2. Menyediakan pusat karir di kantor maupun pusat karir *online*

Fasilitas ini bisa termasuk perpustakaan yang menyediakan berbagai materi berkaitan dengan pengembangan karir, *workshop* karir, yang berkaitan dengan topik tertentu (misalnya manajemen waktu), baik tersedia secara *online* maupun tidak, serta menyediakan pelatihan karir perorangan untuk memberikan pedoman karir.

3. Mendorong pertukaran atau perubahan peran

Haruskan karyawan bekerja secara temporer di posisi-posisi yang berbeda dalam rangka mengembangkan



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

pemahaman yang lebih baik pada kekuatan dan kelemahan pekerjaan mereka.

4. Membangun “kampus perusahaan”

Buat perkuliahan dan program-program yang berkaitan dengan pengembangan tersedia, antara lain melalui kerjasama dengan universitas dan konsultan setempat.

5. Bantu mengorganisasikan “tim keberhasilan karir”

Tim ini adalah kelompok kecil karyawan dari departemen yang sama atau berbeda yang bertemu secara berkala untuk menghubungkan dan saling mendukung satu sama lain dalam pencapaian tujuan karir mereka.

6. Sediakan pelatihan karir

Pelatihan karir harus membantu para karyawan membuat rencana satu hingga lima tahun kedepan yang jelas yang menunjukkan ke mana arah tujuan karir mereka dalam perusahaan. Kemudian rencana dasar pengembangan berdasarkan keahlian karyawan akan dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan dalam perusahaan.

7. Menyediakan *workshop* perencanaan karir

Workshop perencanaan karir adalah kegiatan pembelajaran terencana di mana para peserta diharapkan terlibat secara aktif menyelesaikan latihan-latihan dan serangkaian daftar perencanaan karir dan berpartisipasi dalam

sesi-sesi praktik atau aplikasi keahlian karir. *Workshop* seperti ini biasanya memasukkan tiga kegiatan utama yaitu penilaian diri dan penilaian lingkungan, segmen penetapan tujuan, rencana tindak.

8. Menyediakan program-program *online* dan *offline* yang terkomputerisasi untuk meningkatkan proses perencanaan karir yang terorganisasi

Untuk setiap kompetensi (seperti kepemimpinan dan fokus pada pelanggan), sebuah grafik batang akan menunjukkan “analisis kesenjangan” yang menekankan pada kekuatan dan kelemahan orang tersebut. Kemudian perusahaan dapat mengatur kegiatan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhannya.

9. Bank First USA memiliki apa yang dinamakan *Opportunity Knocks Program*

Tujuan dari program ini adalah untuk membantu karyawan mengkristalisasikan tujuan karir mereka dan mencapainya dalam perusahaan, sebagai tambahan untuk pelatihan pengembangan karir dan dukungan lanjutan, First USA Bank juga menyediakan fasilitas pengembangan karir khusus di tempat kerja yang dapat digunakan oleh karyawan pada jam kerja. Fasilitas ini berisi materi seperti penilaian karir dan perangkat perencanaannya

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

2.1.3.4. Metode Pengembangan Karir

Adapun metode-metode pengembangan karir yang dikemukakan oleh Hasibuan (2012: 76), yaitu:

1. Metode Latihan atau Training

a. *On the job*

Para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan pengawas. Metode ini terdapat dua cara, yaitu cara *informal* dan *formal*.

b. *Vestibule*

Metode latihan yang dilakukan di dalam kelas atau tempat yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industry untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.

c. *Demonstration and example*

Metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

d. *Simulation*

Situasi yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja.

e. *Apprenticeship*

Salah satu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

f. *Classroom methods*

Metode pertemuan dalam kelas meliputi *lecture* (pengajaran), *conference* (rapat), *programmed instruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi, dan metode seminar.

2. Metode Pendidikan

a. *Training methods*

Metode latihan di dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan, karena manajer merupakan karyawan.

b. *Under study*

Teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya.

c. *Job rotation and planned progression*



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Job rotation adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan.

Teknik pelaksanaan *planned progression* sama dengan *job rotation*. Letak perbedaannya adalah setiap pemindahan tidak diikuti dengan kenaikan pangkat dan gaji, tetapi tugas serta tanggung jawab yang semakin besar.

d. *Coaching and counseling*, *coaching* adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya. Sedangkan *counseling* adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dan manajer mengenai hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginannya, ketakutannya, dan aspirasinya.

e. *Junior board of executive or multiple management*

Merupakan suatu komite penasehat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk direkomendasikan kepada manajer lini.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

f. *Committee assignment*

Komite yang dibentuk untuk mempertimbangkan, menganalisis, menyelidiki dan melaporkan suatu masalah kepada pemimpin.

g. *Business games*

Pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu.

h. *Sensitivity training*

Dimaksudkan untuk membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam diantara para karyawan, dan mengembangkan keahlian setiap karyawan yang spesifik.

i. *Other development method*

Metode lain ini digunakan untuk tujuan pendidikan terhadap manajer.

2.1.3.5. Hubungan antara Pengembangan Karir dan Kinerja Pegawai

Pada dasarnya pengembangan karir adalah upaya yang dilaksanakan dalam rangka pengembangan potensi pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Tentunya pentingnya pengembangan karir ini erat hubungannya dengan kinerja pegawai. Semakin jelas pelaksanaan pengembangan karir dalam suatu instansi akan meningkatkan



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

kinerja pegawai karena pegawai merasa puas, meningkatnya semangat kerja, loyalitas, dan kreativitas pegawai. Melalui program pengembangan karir, organisasi akan meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai, menurunkan *labour turn over*, dan akan meningkatkan kesempatan promosi bagi pegawai. Bagi pegawai sendiri, perencanaan karir dapat mendorong kesiapan diri mereka untuk menggunakan kesempatan karir yang ada. Khususnya bagi departemen sumber daya manusia akan mempermudah pemenuhan kebutuhan penyusunan personalia (*staffing*) internal organisasi.

Berdasarkan uraian diatas maka sudah jelas bahwa pengembangan karir disebuah organisasi sangatlah penting karena dapat meningkatkan kinerja dari pegawainya yang juga dapat meningkatkan kinerja organisasinya.

2.1.4. Kinerja

2.1.4.1. Pengertian Kinerja

Setiap instansi atau perusahaan menjalankan seluruh kegiatan operasionalnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkannya, terdiri dari elemen para pelaku/pegawai yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan sendiri-sendiri maupun berkelompok dengan tujuan untuk efisiensi dan optimalisasi pencapaian tujuan yang akan dicapai. Para pegawai yang bekerja sangat mempengaruhi kinerja suatu instansi, hal ini karena pegawai merupakan penggerak utama bagi setiap kegiatan operasional dan



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

sangat berperan aktif untuk tercapai atau tidaknya suatu tujuan instansi.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* (prestasi kerja) atau *actual performance* (prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkuprawira dalam Edward, Sumarni dan Almaududi, 2014).

Kinerja (*job performance*) berarti hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika.

Kinerja berasal dari pengertian *performance*, dimana pengertian *performance* itu sendiri adalah sebagai hasil kerja atau prestasi kerja sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku pada masing-masing organisasi. Sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya mengenai hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan secara langsung (Wibowo, 2010).

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Sutrisno,2010).



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Menurut Benardin dan Russel dalam Donni Juni Priansa (2014:270), menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang di produksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu (Putra dan Subudi, 2015). Kinerja sudah menjadi kata populer yang sangat menarik dalam pembicaraan manajemen publik. Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (per-individu) dan kinerja organisasi.

Rivai (dalam Muhammad Sandy, 2015:12) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Dari pengertian kinerja diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

diberikan oleh atasan sesuai dengan perannya dalam suatu perusahaan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Adapun indikator kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:75) yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggungjawab

Tanggungjawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.1.4.2. Faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Byars dan Rue yang dikutip oleh Sartika (2015:223)

bahwa kinerja sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

- a. Usaha, dimana merupakan usaha karyawan dalam meningkatkan prestasi kerjanya dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab.
- b. Kuantitas dan kualitas pekerjaan, merupakan hasil pekerjaan yang diberikan pada karyawan baik secara kuantitas maupun kualitas yang maksimal.
- c. Kemampuan, dimana untuk bekerja sama, gambaran nyata hubungan antara sesama karyawan, bahkan dengan atasannya sehingga tugas dan tanggungjawab yang diberikan tidak semestinya dikerjakan sendiri oleh seseorang pegawai.
- d. Persepsi tugas, dimana tanggungjawab atas tugas dan system kerja merupakan hal penting dalam sebuah penugasan, apresiasi karyawan terhadap tugas yang diberikan harus tercermin dalam pribadi masing-masing pegawai sehingga tugas yang diberikan dipahami sebagai tanggungjawab pribadi atas terlaksananya tugas yang diberikan.



2.1.4.3. Penilaian Kinerja

Menurut Surya Dharma (2010:14) evaluasi atau penilaian kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi atau menilai kinerja karyawan secara periodik yang ditentukan oleh organisasi.

Pendapat Wirawan, dalam buku M. Abdulloh (2014:5) menyatakan bahwa evaluasi atau penilaian kinerja adalah sebuah proses penilaian oleh penilai (pejabat) yang melakukan penilaian (*appraisal*) mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai (pegawai) yang dinilai (*appraise*) yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkan dengan standar kerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen sumber daya manusia.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa evaluasi atau penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu sistem evaluasi formal dari suatu organisasi yang digunakan untuk menilai kinerja individu (karyawan) dalam suatu periode tertentu yang sudah ditetapkan, (umumnya setahun sekali) dengan cara membandingkan dengan standar kinerja yang sudah disepakati dan ditentukan lebih dahulu. Hasil dari evaluasi kinerja digunakan untuk menentukan dan mengambil langkah-langkah yang dianggap perlu dalam pembinaan karier pegawai yang bersang.

2.1.4.4. Unsur penilaian kinerja

Pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja menurut Furtwengeler dalam Sitanggang (2015:12) meliputi:

1. Kecepatan

Kecepatan yang terkait dengan unsur-unsur seperti kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan strategi dan kemampuan mencari cara untuk menyelesaikan pekerjaan rutin dengan lebih cepat.

2. Kualitas

Kualitas tidak dapat dikorbankan demi kecepatan. Kualitas pekerja pegawai dapat dilihat dari cara pegawai melakukan pekerjaan dengan benar sejak awal.

3. Pelayanan

Aspek pelayanan dapat dilihat melalui tindakan pegawai menunjukkan keinginan untuk melayani orang lain dengan baik.

4. Nilai

Nilai merupakan sesuatu yang dipertimbangkan oleh pegawai dalam mengambil keputusan.

5. Ketrampilan interpersonal

Ketrampilan interpersonal dapat ditinjau dari tindakan pegawai merayakan keberhasilan orang lain dengan tulus.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

6. Mental untuk sukses

Mental untuk sukses hal ini dapat ditinjau dari tindakan pegawai mencari cara untuk menambah pengetahuan.

7. Terbuka untuk berubah

Terbuka untuk berubah kondisi ini terkait dengan hal-hal seperti pegawai bersedia menerima perubahan

8. Kreatif

Kreatif dapat dilihat dari kemampuan menerapkan kreatif dalam memecahkan masalah.

9. Keterampilan berkomunikasi

Keterampilan berkomunikasi ditinjau dari kemampuan pegawai menyatakan ketidaksetujuan tanpa menciptakan konflik.

10. Inisiatif

Inisiatif ditinjau dari kegiatan pegawai yang ingin selalu terlibat dalam proyek baru.

11. Perencanaan organisasi

Perencanaan organisasi dapat dilihat dari tindakan pegawai yang bekerja sesuai dari jadwal.





2.1.4.5. Model Manajemen Kinerja

Beberapa pakar memperkenalkan dan mengembangkan model manajemen kinerja antara lain:

1. Model Deming

Model yang diambil dari nama Dr. Wiliam Edward Deming, seorang pakar manajemen kinerja yang memperkenalkan teori manajemen “*Total Quality Manajemen*” yang di dalam teori tersebut terdapat model manajemen kinerja yang kemudian disebut sebagai model deming.

Manajemen model ini dimulai dari rencana (*pland*), melakukan tindakan pelaksanaan (*do*), memonitor jalannya hasil pelaksanaan (*monitor*) dan melakukan *review* atau peninjauan kembali atas jalannya pelaksanaan dan kemajuan pekerjaan yang telah dicapai (*review*) (Abdullah, 2014:15).

Hasil memonitoring dan review bisam saja dua kemungkinan yaitu sebagai berikut (Abdullah, 2014:15):

- a. Kemajuan telah dicapai sesuai dengan yang direncanakan
- b. Terjadi deviasi antara rencana dengan kemajuan yang dicapai

Dalam hal ini kemungkinan kedua yang terjadi, maka perlu ada langkah-langkah penyesuaian terhadap rencana dan tujuan yang sudah ditetapkan.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

2. Model Torrington dan Hall

Torrington dan Hall menggambarkan proses manajemen kinerja dengan merumuskan terlebih dahulu apa yang menjadi “harapan” yang diinginkan. Kemudian menentukan dukungan apa yang harus diberikan untuk mencapai tujuan itu. Setelah itu dilakukan peninjauan (*review*) kembali dan penilaian terhadap kinerja. Kemudian melakukan “pengolahan” terhadap standar kinerja (Abdullah, 2014:15).

3. Model Costello

Model Costello juga digambarkan dalam bentuk siklus. Diawali dengan melakukan persiapan perencanaan kemudian dibuat rencana kinerja dan pengembangannya. Selanjutnya untuk meningkatkan kinerja SDM dilakukan *choaching* kepada karyawan (SDM). Setelah itu dilakukan pengukuran kemajuan kinerja karyawan. Selama proses berlangsungnya juga dapat dilakukan penyesuaian rencana (Abdullah, 2014:16)

4. Model Amstrong dan Baron

Amstrong dan Baron mengemukakan silus manajemen kinerja dengan *sequence* atau urutan. Prosesnya merupakan rangkaian aktivitas yang dilakukan secara berurutan yang bermuara pada pencapaian hasil (kinerja) yang diharapkan.



2.2. Penelitian Terdahulu

Penulis menggunakan berbagai macam literature dalam penelitian ini, salah satu literature yang digunakan berupa beberapa penelitian terdahulu yang memiliki hubungan dan kesamaan dengan variable yang diteliti, diantaranya sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Candra Hertika Pebrianti (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Semarang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin meningkat kinerja pegawai.
2. Penelitian yang dilakukan Isma Yunita (2016) yang berjudul pengaruh motivasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT. Price Solutions Indonesia Group of Standard chartered Bank cabang Gajah Mada menyebutkan bahwa motivasi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Price Solution Indonesia Group of Standard Chartered Bank. Artinya motivasi dan pengembangan karir secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan.





3. Penelitian yang dilakukan Pratama Yudi Santoso (2015) yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada CV. Surya Terang Bandung menyebutkan bahwa variable gaya kepemimpinan dan variable budaya kerja mempunyai pengaruh sebesar 80% terhadap variable kinerja pegawai.

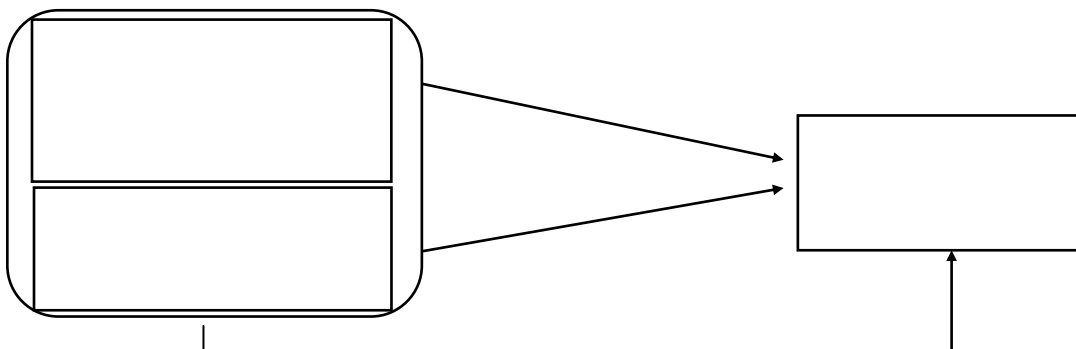
2.3. Kerangka Pemikiran

Agar tujuan organisasi dapat tercapai, dibutuhkan adanya gaya kepemimpinan transformasional yang mempunyai kedisiplinan dan dedikasi yang tinggi, disamping itu ketrampilan pegawai juga akan mendorong tercapainya kinerja pegawai yang baik.

Dari beberapa teori peneliti terdahulu yang sudah dibaca peneliti, menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai suatu organisasi.

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Keterangan:

Gaya kepemimpinan : Variabel Independen

Pengembangan Karir : Variabel Dependen

Kinerja : Variabel Terikat

2.4. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan (Sugiyono, 2008).

Hipotesis tersebut kemudian dibuktikan kebenarannya melalui pengumpulan, uji dan penganalisaan data-data. Berdasarkan tujuan penelitian, landasan teori dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang dapat ditunjukkan dalam penelitian ini adalah:

H1: Gaya Kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai (Y) pada Kelurahan Desa Kecil Kecamatan Tanon Kabupaten Sragen

H2: Pengembangan Karir (X2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Kelurahan Desa Kecil Tanon Kabupaten Sragen

H3: Gaya Kepemimpinan transformasional (X1) dan Pengembangan Karir (X2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Kelurahan Desa Kecil Kecamatan Tanon Kabupaten Sragen.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis penelitian

Peneliti ini berupaya untuk mengetahui pengaruh antar variabel yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, maka penulis membuat asumsi bahwa jenis penelitian ini adalah bersifat asosiatif Sugiyono (2011:36) menjelaskan bahwa rumusan masalah asosiatif adalah suatu rumusan masalah penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih. Jadi penelitian ini merupakan suatu penelitian yang mencari hubungan atau pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya.

Penelitian ini bermaksud untuk mengumpulkan data tentang kinerja pegawai di Kantor Kelurahan Desa Kecil Kecamatan Tanon Kabupaten Sragen, kemudian hasilnya dideskripsikan atau digambarkan secara jelas sebagaimana kenyataan di lapangan.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penulis melaksanakan kegiatan penelitian di Kelurahan Kecil Kecamatan Tanon yang beralamat di Jl. Makam Sukowati, Km. 04, Kode Pos 57277 Kelurahan Kecil Kecamatan Tanon Kabupaten Sragen pada bagian pemerintahan. Objek pada penelitian ini adalah pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Kelurahan Desa Kecil

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Kecamatan Tanon Kabupaten Sragen. Adapun rangkaian jadwal penyusunan penelitian sebagai berikut :

Tabel 3.1.

Rencana Penelitian

Kegiatan	Agustus 2017				September 2017				Oktober 2017			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Penelitian Pendahuluan	■	■	■	■								
Penyusunan Proposal			■	■								
Pengumpulan Data					■	■	■	■				
Analisis Data									■	■	■	■
Pelaporan											■	■

3.3. Desain dan Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2009:60), variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

Didalam penulisan skripsi terdapat dua variabel yang akan dianalisa, yaitu:

- a. Variable bebas (variable independen)

Variabel independen sering disebut *stimulus, predictor, antecedent*.

Dalam Bahasa Indonesia disebut sebagai variabel bebas. Menurut sugiyono (2009:59) variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat.



Dalam penelitian ini terdapat dua variabel bebas, yaitu variabel X_1 adalah Gaya Kepemimpinan dan variabel X_2 adalah Pengembangan Karir

b. Variabel terikat (variabel dependen)

Variabel dependen sering disebut variabel output, kriteria, konsekuen. Dalam Bahasa Indonesia disebut variabel terikat. Menurut Sugiyono (2009:59), variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini terdapat satu variabel bebas atau disebut variabel Y yaitu Kinerja Pegawai

Terdapat 3 variabel penelitian yaitu, 2 variabel independen dan 1 variabel dependen. Variabel independen yang pertama yaitu pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dengan simbol X_1 dan variabel independen yang kedua yaitu pengembangan karir dengan simbol X_2 . Satu variabel dependen yaitu kinerja pegawai dengan simbol Y.

3.4. Definisi Operasional dan Indikator

Definisi operasional merupakan suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti, menspesifikasikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi dua variabel bebas (independen) dan satu variabel terikat (dependen), definisi operasional penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:



Tabel 3.2.

Indicator Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) (Rorimpandey, 2013).	Kepemimpinan transformasional, yaitu dimanapemimpin menyediakan perhatian individu, rangsangan intelektual sertapemimpin tersebut memiliki karisma.	1. Karisma
		2. Inspiration
		3. Intelektual simulation
		4. Individualized consideration
Pengembangan karir (X2) (Handoko 2011)	Karir adalah seluruh pekerjaan atau jabatan yang ditandatangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.	1. Prestasi kerja
		2. Eksposur
		3. Kesetiaan terhadap organisasi
		4. Pembimbing dan sponsor
		5. Peluang untuk tumbuh
Kinerja Pegawai (Y) Anwar Prabu Mangkune gara (2009:67)	Kinerja merupakan hasil kerja secar kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.	1. Kualitas
		2. Kuantitas
		3. Pelaksanaan tugas
		4. Tanggung jawab

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



3.5. Populasi dan Sampel

3.5.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek atau subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu (Sugiyono 2011:80).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Kantor Kelurahan Desa Kecil Kecamatan Tanon Kabupaten Sragen dibagian pemerintahan berjumlah 35 orang pegawai.

3.5.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Untuk menentukan ukuran sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini, maka teknik pengambilan sampel menggunakan *Non-probability Sampling* yaitu dengan teknik *sampling jenuh* yang artinya dimana seluruh populasi dijadikan sampel.

Peneliti mengambil keseluruhan populasi karena peneliti ingin hasil penelitian ini menjadi lebih baik dengan melibatkan seluruh pegawai di Kelurahan Desa Kecil Kecamatan Tanon Kabupaten Sragen. Sehingga sampel dalam penelitian ini berjumlah 35.



3.6. Metode Pengumpulan Data

3.6.1. Sumber Data

Data adalah segala sesuatu yang diketahui atau dianggap mempunyai sifat bias memberikan gambaran tentang suatu keadaan atau persoalan (Supranto 2001).

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

3.6.1.1. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tanpa melalui perantara). Data primer yang ada dalam penelitian ini merupakan data Kuesioner

3.6.1.2. Data sekunder yaitu data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain).

3.6.2. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Maryadi dkk (2010:14), teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah teknik yang memungkinkan diperoleh data detail dengan waktu yang relatif lama.

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam rangka melakukan analisis terhadap pembuktian jawaban sementara atau hipotesis dari permasalahan yang dikemukakan, maka metode pengumpulan data yang peneliti lakukan adalah:



3.6.2.1. Observasi (Observation) yaitu

Teknik observasi menurut Maman Abdurahman,dkk (2011:38) merupakan salah satu teknik pengumpulan data dimana peneliti mengadakan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap objek yang diteliti, baik dalam situasi buatan yang secara khusus diadakan (laboratorium) maupun dalam situasi alamiah atau sebenarnya (lapangan), sedangkan pelaksanaan observasinya menggunakan cara observasi langsung, yaitu observasi yang dilakukan oleh peneliti terhadap objek peneliti secara langsung (tanpa perantara).

3.6.2.2. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2011:142), kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Dipandang dari cara menjawabnya kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup, menurut Suharsimi Arikunto (2010:195), kuesioner tertutup adalah kuesioner yang sudah disediakan jawabannya sehingga responden tinggal memilih.

3.7. Instrumentasi Variabel Penelitian

Menurut Sanjaya (2011:84), instrumen penelitian adalah alat yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data atau informasi penelitian.



Instrument penelitian ini disusun dari indikator gaya kepemimpinan transformasional, pengembangan karir, dan kinerja pegawai yang disusun dalam bentuk pertanyaan dengan lima alternative jawaban dengan teori skala likert. Setiap jawaban responden akan diberi skor dan jumlah skor menunjukkan tinggi rendahnya masing-masing variable yang diukur. Adapun skor yang diberikan pada setiap jawaban responden adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3.

Skala Likert

Kriteria	Skor
Sangat setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

Sumber: Sanjaya (2011:84)

3.8. Rancangan Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis

3.8.1. Metode analisis

Menurut Sugiyono (2016:147) yang dimaksud teknik analisis data adalah “kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain tekumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang



diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan”.

3.8.2. Instrumen Variabel Penelitian

Untuk mengetahui hasil analisis dari pengaruh variabel tersebut diatas maka dilakukan analisis data melalui pendekatan-pendekatan perhitungan analisis sebagai berikut:

1. Uji Validitas

Menurut Arikunto (2013:211) validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau keaslian suatu instrument. Menurut Sugiyono (2013:137), valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan oleh kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dasar pengambilan keputusan yang digunakan menguji validitas butir angket adalah sebagai berikut:

- Jika r_{hitung} positif dan $r_{hitung} > r_{table}$ maka variabel tersebut valid.
- Jika r_{hitung} tidak positif dan $r_{hitung} < r_{table}$ maka variabel tersebut tidak valid.



2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2013:47).

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 16,0 yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha*(α) yaitu dengan melihat nilai *Cronbach Alpha* pada table *reliability analysis*. Ada beberapa teori yang dapat digunakan peneliti adalah kriteria dari Nunnally dimana reliabilitas terpenuhi jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* (α) $>$ 0,6 (Heru Mulyanto dan Anna Wulandari 2010:126).

3.8.3. Uji Asumsi Klasik

Uji persyaratan analisis dilakukan dengan uji asumsi klasik untuk membuktikan bahwa model persamaan regresi linier ganda dapat diterima secara ekonometrika karena memenuhi penaksiran BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*) artinya penaksiran tidak bias, linier dan konsisten. Uji asumsi terdiri dari uji normalitas, linieritas, multikolinieritas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas, sebagai berikut (Mulyanto dan Wulandari, 2010: 181):



1. Uji Normalitas

Menurut Danang Sunyoto (2016:92) menjelaskan uji normalitas sebagai berikut:“selain uji asumsi klasik multikolinieritas dan heteroskedastisitas, uji asumsi klasik yang lain adalah uji normalitas, di mana akan menguji data variabel bebas (X) dan data variabel terikat (Y) pada persamaan regresi yang dihasilkan. Berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Persamaan regresi dikatakan baik jika mempunyai data variabel bebas dan data variabel terikat berdistribusi mendekati normal atau normal sama sekali”.

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah distribusi variabel terkait untuk setiap variabel bebas tertentu berdistribusi normal atau tidak dalam model regresi linear, asumsi ini ditunjukkan oleh nilai eror yang berdistribusi normal. Model regresi yang baik adalah model regresi yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal, sehingga layak dilakukan pengujian secara statistik.

Uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan *Test Normality Kolmogorov-Smirnov*, menurut Singgih Santosa (2012:393) dasar pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan probabilitas (*Asymtotic Significanted*), yaitu:

- Jika probabilitas $> 0,05$ maka distribusi dari model regresi adalah normal.
- Jika probabilitas $< 0,05$ maka distribusi dari model regresi adalah tidak normal

2. Uji Multikolonieritas

Hubungan linear antara peubah bebas X didalam model regresi ganda disebut multikolonieritas. Apabila hubungan linear setiap peubah bebas X dalam model regresi ganda merupakan korelasi sempurna maka peubah-peubah tersebut berkolinieritas ganda sempurna (Nazzarudin dan Basuki, 2015). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi adalah dengan cara melihat nilai *tolerance* dan nilai *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* lebih kecil dari 0.10 dan nilai VIF lebih besar dari 10, maka terjadi multikolonieritas.

3. Uji Asumsi Autokorelasi

Menurut Singgih Santoso (2010) dimana pengujian autokorelasi berdasarkan angka Durbin-Watson namun skala yang dipakai tidak perlu membaca tabel DW dan mengetahui angka batas *degree of lower* (dL) dan *degree of upper* (dU) tapi cukup dengan menggunakan angka batas bawah -2 dan batas atas 2. Jika angka DW berada di antara -2 sampai dengan 2, maka data dinyatakan bebas dari masalah autokorelasi.



4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Salah satu cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas itu dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi dengan residualnya, adapun dasar untuk menganalisisnya adalah:

- a. Jika ada pola tertentu (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang serta titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.8.4. Analisis Regresi Ganda

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu regresi linier berganda. Regresi ini digunakan untuk mengukur antara lebih dari satu variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengertian analisis regresi linier berganda menurut Sugiyono (2010:277) adalah “analisis yang digunakan peneliti, bila bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya)”.

Analisis ini merupakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kedua variable tersebut. Rumus Regresi Ganda:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y = Kinerja pegawai

α = Nilai konstanta

b_1, b_2 = Koefisien regresi

X_1 = Variabel independen, gaya kepemimpinan transformasional

X_2 = Variabel independen, pengembangan karir

3.8.5. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi merupakan kuadrat dari koefisien korelasi sebagai ukuran untuk mengetahui kemampuan dari masing masing variabel yang digunakan. Koefisien determinasi (R^2) mengukur seberapa jauh kemampuan model yang dibentuk dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai koefisien determinasi (R^2) yaitu antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil mengindikasikan variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk dilakukannya prediksi terhadap variabel dependen (Imam Ghozali, 2011:97).

Berdasarkan penghitungan koefisien korelasi, maka dapat dihitung koefisien determinasi yaitu untuk melihat persentase pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X_1), penegembangan karir (X_2), dan kinerja pegawai (Y).

Menurut Sugiyono (2014:257) rumus determinasi sebagai berikut:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Keterangan:

KD : Koefisien Determinasi

r^2 : Koefisien Korelasi

Nilai r^2 mengandung arti seberapa besar pengaruh hubungan variabel dependen terhadap variabel-variabel independen yang diteliti. Semakin kecil nilai koefisien determinasi, maka semakin lemah pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Sebaliknya jika nilai koefisien determinasi semakin mendekati angka 1, maka pengaruh variabel tersebut semakin kuat.

3.8.6. Penguji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis digunakan dengan uji t dan uji F.

1. Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial (uji t) digunakan untuk menguji apakah setiap variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1), Pengembangan Karir (X_2), mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai (Y) secara parsial. Kaidah pengambilan keputusan dalam uji t dengan menggunakan SPSS dengan tingkat signifikansi yang ditetapkan adalah 5%.



- a. Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak atau variabel bebas tidak dapat menjelaskan variabel terikat atau tidak ada pengaruh antara variabel yang diuji.
- b. Jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima atau variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikat atau ada pengaruh antara variabel yang diuji.

2. Uji Simultan (Uji F)

Menurut Sugiyono (2011:192), uji F digunakan untuk mengetahui apakah secara simultan koefisien variabel bebas mempunyai pengaruh nyata atau tidak terhadap variabel terikat. Hasil uji-F ini pada output SPSS dapat dilihat pada table ANOVA. Hasil F-test menunjukkan variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen jika *probalitas-value* (pada kolom sig) lebih kecil dari *level of significant* (0,05) yang ditentukan atau F_{hitung} (pada kolom F) lebih dari F_{tabel} . F_{tabel} dihitung dengan cara $df_1 = k-1$, dan $df_2 = n-k$, k adalah jumlah variabel dependen dan independen.

Proses selanjutnya adalah melakukan pembuktian hipotesis yang diajukan melalui program SPSS dengan kriteria pengujian sebagai berikut:

- a. Apabila nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau nilai $Sig < \alpha$ (0,05), maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

- b. Apabila nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau nilai $Sig > \alpha (0,05)$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara, (2013), Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, (2009), Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Pt. Remaja Rosdakarya.
- Abdullah, M. (2014). Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Abdurahman, Maman. Sambas Alimuhidin, Ating Somantri. (2011). Dasar-Dasar Metode Statistika Untuk Penelitian. Bandung: Pustaka Setia.
- Ade Sanjaya. (2011). Model-Model Pembelajaran. Bumi Aksara. Jakarta
- Agus Dwi Nugroho., Dan Kunartinah (2012) Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja. Jurnal Bisnis Dan Ekonomi. Vol.19, No.2
- Ahmad Ismail Ali Bajandoh (2015), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Bajandoh Furniture
- Andrew E.Sikula (1981) Pelatihan Dan Pengembangan Tenaga Kerja.
- Anwar Prabu Mangkunegara (2009) Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Pt. Remaja Rosdakarya
- Arikunto, Suharsimi (2010), Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik Jakarta: Pt. Rineka Cipta
- Candra Hertika Pebrianti (2016) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Semarang)
- Dessi Purnamasari ,Manajemen F.Ekonomi, Ump2017Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi, dan Etika terhadap Kinerja Pegawai.
- Dessler, Gary, (2010), Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Pt. Indeks
- Dharma, Surya, 2010, Manajemen Kinerja, Falasafah Teori & Penerapannya, Pustaka Pelajar, Yogyakarta

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



Donni Junni Priansa (2014), *Perencanaan & Pengembangan Sdm*, Penerbit Bandung: Alfabeta

Edward¹, Sumarni², Dan Syahram Almaududi³ (2014) *Batam Halaman 3, Pengaruh Kepemimpinan Transformational Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (The Effect Of Transformational Leadership And Motivation Of Work Toward Employee Performance)*

Furtwengler, Dale, (2002) *Penilaian Kinerja: Menguasai Keahlian Yang Anda Perlukan Dalam Sepuluh Menit*. Yogyakarta : Andi.

George., And Snell, Scott. (2010) *Biasa Uin Sunan Gunung Djati Bandung: Komitmen Organisasi Sebagai Bohlander, Principles Of Human Resource Management, 15th Ed. Mason, Oh: South Western –Cengage Learning*

Ghozali, Imam (2013) *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 21 Update Pls Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Handoko, T. Hani, (2011), *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* Yogyakarta: Bpfe.

Hasibuan, M. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Keenam Belas. Jakarta: Pt Bumi Aksara. Jakarta.

I Putu Agus Eka Cahyantara, Made Subudi, 2015, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Budaya Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dan Produktivitas Kerjakaryawan*, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol.4, No. 7, 2015: 2016 2035 Issn: 2302-8912

I Wayan Saklit *Jurnal Manajemen/Volume Xxi, No. 03, Oktober 2017: 472-490, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Intensi Turnover: Kepuasan Kerja Sebagai Mediator*

J.Supranto, (2001) *Statistik Teori Dan Aplikasi*. Edisi 6. Jakarta : Erlangga Jakarta: Pustaka Binaman Jurnal Emba Vol.1 No.4

Lensufiie, Tikno, (2010) *Leadership Untuk Profesional Dan Mahasiswa*. Erlangga.

Lidya Rorimpandey (2013) *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Situasional, Pelayanan Dan Autentik Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Di Kecamatan Bunaken Kota Manado*.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Made Subudi, 2015, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Budaya Kerja Terhadap Disiplin Kerja Dan Produktivitas Kerja Karyawan ,E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 7, 2015: 2016-2035 Issn: 2302-8912

Marwansyah, (2012) Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta

Maryadi, Dkk. (2010). Pedoman Penulisan Skripsi Fkip. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Nawawi, Hadari. (2011).Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press

Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung.Prenada Media Group

Rivai, Veithzal Dan Ella Sagala, (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan,Rajawali Pers, Jakarta.

Rivai, Veithzaldan Sagala, Ella Jauvani. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik. Jakarta: Pt Raja Grafindo.

Robbins, Stephen P & Coulter, Mary. (2010). Manajemen Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga

Rorimpanday,Lidya. (2013). Gaya Kepemimpinan Trasformasional, Transaksional, Situasional, Pelayanan Dan Autentik Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan Di Kecamatan Bunaken Kota Manado Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Jurusan Manajemen. Jurnal Emba. Issn 2303-1174. Vol.1 No.4: 2233-2244.

Rue Dan Byars, (1981) Dalam Yeremias T Keban. 1995. Indikator Kinerja Pemda, Pendekatan Manajemen Dan Kebijakan, Yogyakarta : Fisip UGM.

S.P,Hasibuan, Malayu, (2013) Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Pt Bumi Aksara

Sandy Martha, Muhammad, (2015) *Karakteristik Pekerjaan Dan Kinerja Dosen Luar Biasa Uin Sunan Gunung Djati. Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Tesis Universitas Widyatama Band.

Sugiyono, (2011) Metode Penelitian Kuntitatif Kualitatif Dan R&D. Alfabeta

Sunyoto, Danang, (2012) Manajemen Sumber Daya Manusia.Yogyakarta:Caps (*Centr For Academic Publishing Service*).



Surbakti Dkk. (2013) Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Diponegoro *Journal Of Management*. Semarang.

Sutikno. (2014). Pemimpin Dan Kepemimpin: Tips Praktis Untuk Menjadi Pemimpin Yang Diidolakan. Lombok; Holistica Lombok

Sutrisno, Edy, (2010) Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana

T. Hani Handoko, (2011) Manajemen, Edisi Kedua, Yogyakarta : Bpfe-Yogyakarta.

Thoha, Miftah, (2013) Kepemimpinan Dalam Manajemen, Edisi 1, Cetakan 17. Jakarta: Pt. Rajagrafindo Persada.

Variabel Moderating". Tesis Di Universitas Widayatama Bandung.

Wibowo, (2010), Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajawali Press

Yukl, Gary, (2010), Kepemimpinan Dalam Organisasi, Edisi Kelima. Jakarta: Pt. Indeks.

Yunita Isma, (2016), Pengaruh Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Price Solutions Indonesia Group Of Standard Chartered Bank Cabang Gajah Mada, Jakarta

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta