

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik dan masalah-masalah penelitian dan mengemukakan beberapa teori yang relevan dengan variabel-variabel penelitian. Pustaka yang akan dibahas yaitu mengenai kepemimpinan, pengembangan karir dan motivasi kerja pegawai. Maka dari itu penulis menggunakan beberapa referensi jurnal yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga menggunakan hasil penelitian yang dianggap relevan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Berikut ini beberapa pendapat mengenai manajemen sumber daya manusia, perlu dijelaskan mengenai apa itu manajemen karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dan fungsi operasional sumber daya manusia. Manajemen merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Dalam manajemen sendiri bertujuan untuk mengatur dan mengelola sumber daya yang tersedia dalam organisasi. Agar pengertian manajemen ini lebih jelas ada beberapa pendapat ahli mengenai definisi manajemen diantaranya adalah:

Menurut Sarinah dan Mardelena (2017:7) menyatakan bahwa manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja bersama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya.

Menurut Afandi (2018:1) menyatakan bahwa manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).

Pendapat lain disampaikan Manullang (2018:2) yaitu:

“Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu”.

Berdasarkan pengertian manajemen diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen dapat diartikan sebagai seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia untuk sekarang ini menjadi aset yang sangat begitu penting untuk sebuah perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pengorganisasian. Manusia adalah kekayaan (*asset*) yang utama didalam organisasi, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah proses memberdayakan atau memaksimalkan anggota organisasi sehingga mampu mencapai tujuan organisasi tersebut secara efektif dan efisien. Berikut ini beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli:

Menurut Sutrisno (2017:6) menyatakan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Menurut Kurniawati (2021:3) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Menurut Hasibuan (2017:10) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli diatas, maka dapat dikatakan bahawa sumber daya manusia adalah suatu cara dalam mencapai suatu tujuan dengan cara menggerakkan orang lain dengan melalui beberapa langkah seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang baik selain itu

juga disertai dengan berbagai cara dalam menjaga, memelihara dan mengembangkan sumber daya manusia suatu organisasi atau perusahaan.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan yang hendak diklasifikasikan adalah manfaat apa yang akan kita peroleh dengan menerapkan manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang berada didalam organisasi atau perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Menurut Sofyandi (2018:11) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Tujuan Organisasi

Ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negative terhadap organisasi.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu pegawai dalam pencapaian tujuan setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi

Berdasarkan uraian diatas bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang berada didalam organisasi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial, serta terdapat empat tujuan utama yaitu tujuan sosial, tujuan organisasi, tujuan fungsional serta yang terakhir ialah tujuan individual.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu aspek penting yang akan menentukan keberhasilan ataupun kegagalan dalam organisasi adalah implementasi manajemen sumber daya manusia. Berikut ini fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017:21) yaitu:

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian,

pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi 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 tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan untuk mengendalikan semua karyawan agar mau menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku,

kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

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

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

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

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*Integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar terciptanya kerja

sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah 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 konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan (*discipline*) merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas, menunjukkan fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.3 Kepemimpinan

Organisasi sangat membutuhkan peranan seorang pemimpin oleh karena pemimpin memiliki pengaruh yang sangat signifikan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus memiliki kompetensi atau pengetahuan (manajerial dan strategi) yang lebih, berperilaku yang baik, mampu mempengaruhi atau mengarahkan orang lain, harus mengambil keputusan, bertanggung jawab, baik dalam penyampaian ide, bijak, mengayomi, dan memberi motivasi. Mampu melakukan pendekatan personal (*human relation*) dengan bawahannya.

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinya. Berikut di kemukakan beberapa definisi kepemimpinan menurut para ahli:

Robbins dan Judge (2017:249) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Sumber dari pengaruh ini dapat secara formal, seperti yang dilakukan dengan peringkat manajerial didalam organisasi. Organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang kuat untuk efektivitas yang optimal.

Sedangkan menurut Rouch dan Behling dalam Ansory dan Indrasari (2018:86) kepemimpinan adalah suatu proses kemampuan mempengaruhi aktifitas kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, Menurut Hasibuan (2017:43) menjelaskan bahwa pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan, Organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut peneliti memiliki pengertian bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengarahkan sekaligus mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dengan orang lain untuk mau memberikan gagasan atau ide baru terhadap organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.3.2 Fungsi dan Peran Kepemimpinan

Menurut Aspizain (2017:3) dalam bukunya yang berjudul “Pemimpin dan Kepemimpinan” mengemukakan bahwa fungsi pokok pemimpin dalam manajemen organisasi di bagi dalam empat kategori, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating/leading* (kepemimpinan), *controlling* (pengawasan/pengendalian).

1. Fungsi perencanaan bagi pemimpin dalam manajemen merupakan aktivitas yang berusaha memikirkan apa saja yang akan dikerjakannya, berapa ukuran dan jumlahnya, siapa saja yang melaksanakan dan mengendalikannya, agar tujuan organisasi dapat dicapai. Perencanaan memberikan kerangka kerja suatu sistem terpadu yang kompleks yang saling berhubungan dengan keputusan-keputusan yang akan datang. Perencanaan komprehensif adalah suatu kegiatan yang terpadu yang berusaha untuk memaksimalkan efektivitas keseluruhan organisasi sebagai suatu sistem yang sesuai dengan tujuan dan sarannya.
2. Fungsi pengorganisasian bagi pemimpin sebagai suatu proses pembagian kerja melihat bahwa ada unsur-unsur yang saling berhubungan, yakni sekelompok orang atau individu, ada kerja sama, dan ada tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Interaksi akan terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, dan kelompok dengan kelompok. Hubungan-hubungan ini terjadi karena sudah ada pembagian kerja yang jelas dalam suatu sistem. Kerja sama dalam suatu sistem yang teratur ini dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah disepakati bersama

terhadap kendali dan arahan pemimpin dengan individu maupun individu dengan kelompok kerja yang lain. Hal ini dapat terjadi karena adanya kepentingan-kepentingan pribadi masing-masing individu dalam suatu koordinasi yang kita sebut proses pengorganisasian oleh pemimpin.

3. Fungsi kepemimpinan bagi pemimpin adalah implementasi aransemen yang sudah disusun pemimpin melalui dukungan orang lain. Hal ini menyiratkan bahwa kepemimpinan berlangsung dalam interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam situasi tertentu. Pada tataran yang lebih tinggi, kepemimpinan dapat dijabarkan sebagai serangkaian perilaku yang jarang dapat ditiru oleh kebanyakan orang. Di antara kedua pandangan ini terdapat hubungan yang khas dan unik di antara orang yang memimpin dan yang mengikuti. Pemikiran terkini menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses dan bukan kedudukan, dan bahwa kepemimpinan terutama menyangkut pengelolaan hubungan. Sambil belajar dan membaca lebih lanjut mengenai kepemimpinan, Anda akan segera menemukan bahwa terdapat demikian banyak pandangan dan rumusan, tanpa ada aturan yang mutlak.
4. Fungsi pengendalian/pengawasan bagi pemimpin adalah: kemampuan pemimpin dalam melakukan fungsi – fungsi pengendalian yaitu proses rangkaian tindakan pengamatan, pengecekan dan penilaian suatu pekerjaan yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan, serta untuk mengetahui apabila pekerjaan yang dilaksanakan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditentukan atau tidak. Sedangkan bila terjadi

penyimpangan maka dilakukan tindakan korektif untuk meluruskan kembali penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

2.1.3.3 Teori-Teori Kepemimpinan

Lian (2017:32) mengemukakan sejumlah teori kepemimpinan diantaranya:

1. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Trait Theory ini mempertanyakan sifat-sifat apakah yang membuat seseorang menjadi pemimpin. Dari teori ini dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah dilahirkan.

2. Teori Kelompok (*Group Theory*)

Menurut *Group Theory* ini, agar kelompok-kelompok dalam organisasi bisa mencapai tujuannya maka harus ada pertukaran positif antara pemimpin dan pengikut atau bawahan.

3. Teori Situasional dan Model Kontijensi

Studi kepemimpinan ini berangkat dari anggapan bahwa kepemimpinan seseorang ditentukan oleh berbagai faktor situasional dan saling ketergantungan satu sama lainnya.

4. Teori Situasional Hersey dan Blenchar

Suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian kepada para pengikut kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, yang tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya.

5. Teori Pertukaran Pemimpin dan Anggota

Para pemimpin menciptakan kelompok dalam dan kelompok luar, bawahan dengan status kelompok dalam mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluarnya karyawan lebih rendah dan kepuasan yang lebih besar bersama atasan mereka.

6. Teori Jalur Tujuan (*Path Goal Theory*)

Hakikat dari teori ini adalah bahwa tugas pemimpin adalah membantu pengikutnya mencapai tujuan dan untuk memberikan pengarahan atau dukungan yang perlu guna memastikan tujuan mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan dari kelompok atau organisasi.

7. Teori Sumber Daya Kognitif

Suatu teori yang menyatakan bahwa seorang pemimpin memperoleh kinerja kelompok yang efektif dengan pertama-tama membuat rencana keputusan dan strategi yang efektif dan kemudian mengomunikasikannya lewat perilaku pengaruh.

8. Teori Neokharismatik

Teori kepemimpinan yang menekankan simbolisme daya tarik emosional dan komitmen pengikut yang luar biasa.

9. Teori Kepemimpinan Kharismatik

Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribut dari kemampuan kepemimpinan

2.1.3.4 Syarat-Syarat Kepemimpinan

Bukit, dkk (2017:56) mengemukakan bahwa dalam menentukan arah kepemimpinan, diperlukan sebuah fungsi transformasi kepemimpinan. Transformasi menjadi sebuah kebutuhan mendasar walaupun sulit dan memerlukan investasi waktu yang panjang tetapi merupakan faktor penentu keberhasilan dan keefektifan eksistensi kepemimpinan. Proses transformasi kepemimpinan dapat membawa hasil yang efektif jika ada unsur-unsur sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang kuat. Seorang pemimpin bukanlah seorang diktator/otoriter, tetapi pemimpin team yang bekerja habis-habisan untuk organisasi dan dengan berani mempertaruhkan jabatan dan kedudukannya untuk menghadapi fakta-fakta brutal. Kepemimpinan yang kuat juga bukanlah seorang populis yang cenderung mencari aman dan menghindari tekanan-tekanan.
2. Dukungan bawahan. Pemimpin yang kuat tidak ada artinya jika tidak didukung oleh bawahan-bawahannya yang rela mengorbankan waktu, tenaga, pikiran, dan masa depannya. Mereka rela menghadapi masa-masa sulit, stres, masa-masa yang penuh dengan ketidakpastian, dan mungkin pula komentar-komentar yang tidak sehat dari berbagai pihak. Mereka bertarung di antara teman-teman, melewati konflik demi konflik, sampai akhirnya menemukan jalan.
3. Komunikasi yang jelas. Pemimpin harus punya seni dalam berkomunikasi, baik verbal maupun non-verbal. Kepemimpinan memerlukan komunikasi massa yang melibatkan banyak orang. Tanpa

kepiawaian komunikasi dan dukungan team komunikasi yang baik, kepemimpinan tidak akan efektif.

4. Komitmen pemimpin. Pemimpin juga harus membangun komitmen yang harus dimulai dari dirinya sendiri.

Pemimpin sejati adalah seorang pemberi semangat (*encourager*), *motivator*, *inspirator*, dan *maximizer*. Konsep pemikiran seperti ini adalah sesuatu yang baru dan mungkin tidak bisa diterima oleh para pemimpin konvensional yang justru mengharapkan penghormatan dan pujian dari mereka yang dipimpinnya. Kepemimpinan sejati didasarkan pada kerendahan hati.

2.1.3.5 Gaya Kepemimpinan

Lian (2017:34) mengidentifikasi beberapa jenis gaya kepemimpinan diantaranya:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

Visi dan artikulasi, memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada *status quo*, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.

- a. Risiko personal, pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
 - b. Peka terhadap lingkungan, pemimpin kharismatik mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
 - c. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut, pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan *responsive* terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
 - d. Perilaku tidak konvensional, pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.
2. Gaya kepemimpinan transaksional
- Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:
- a. Imbalan kontingen, kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.

- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif), melihat dengan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
 - c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif), mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
 - d. *Laissez-Faire*, melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.
3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan *symbol* untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.

d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar yang bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Ada beberapa dimensi dalam pengukuran kepemimpinan menurut James dalam Rambe (2017:108) antara lain sebagai berikut:

1. Perilaku Pimpinan

Dimensi perilaku pimpinan adalah tingkah laku pimpinan sebagai teladan bagi bawahan. Dimensi ini diukur dengan indikator-indikator:

- a. Pimpinan dapat menerima ide karyawan
- b. Pimpinan bersikap partisipatif
- c. Arahan mudah dimengerti

2. Kemampuan Manajerial

Dimensi kemampuan manajerial adalah kemampuan manajerial yang dimiliki oleh seorang pimpinan. Dimensi ini diukur dengan indikator-indikator:

- a. Kemampuan mengatasi masalah

- b. Menetapkan standar kinerja yang baik
 - c. Penempatan SDM yang tepat
 - d. Menciptakan kondisi kerja yang baik
3. Peran Motivator

Dimensi pemberian motivasi adalah kemampuan pimpinan dalam menggerakkan, membimbing dan memberi petunjuk dalam pekerjaan.

Dimensi ini diukur dengan indikator-indikator:

- a. Kemampuan menghargai karyawan
- b. Pendengar yang baik
- c. Kemampuan memotivasi

2.1.4 Pengembangan Karir

Pengembangan merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Atau dapat di artikan juga sebagai kegiatan kepegawaian guna membantu para pegawai merencanakan karir masa depan di tempat mereka bekerja. Sehingga pegawai yang bersangkutan dan juga pihak perusahaan bisa mengembangkan diri secara optimal.

2.1.4.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah kegiatan untuk melakukan perencanaan karir dalam rangka meningkatkan karir pribadi dimasa yang akan datang agar kehidupannya menjadi lebih baik, karir seorang karyawan perlu dilakukan, karena seorang karyawan bekerja dalam suatu perusahaan tidak hanya ingin memperoleh

apa yang dipunya hari ini, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, ada kemajuan dan ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Berikut di kemukakan beberapa definisi pengembangan karir menurut para ahli:

Menurut Simamora (2018:273) Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik.

Menurut Mondy (2017:243) Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan.

Menurut Flippo (2017:243) Pengembangan karir adalah sebagai sederetan kegiatan kerja yang terpisah-pisah namun masih merupakan atau mempunyai hubungan yang saling melengkapi, berkelanjutan dan memberikan makna bagi kehidupan seseorang.

Dari ketiga pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan proses kegiatan sarana penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang lebih tinggi melalui pendekatan formal organisasi dalam deretan kegiatan kerja yang mempunyai hubungan berkelanjutan.

2.1.4.2 Tujuan Pengembangan Karir

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2017:176), tujuan pengembangan karir adalah:

1. Membantu memecahkan persoalan operasional.
2. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
3. Meningkatkan rangsangan agar karyawan mampu berprestasi secara optimal.
4. Meningkatkan perkembangan pribadi karyawan.

2.1.4.3 Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk pengembangan karier yang dilaksanakan oleh setiap perusahaan disesuaikan dengan jalur karier yang direncanakan, perkembangan, kebutuhan dan fungsi perusahaan itu sendiri. Bentuk pengembangan karir menurut Rivai (2018:291-293), dapat dibagi menjadi empat, yaitu:

1. Pengembangan karier pribadi

Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karier atau kemajuan karir yang dialami.

2. Pengembangan karier yang didukung departemen SDM

Pengembangan karir seseorang tidak hanya tergantung pada usaha karyawan tersebut, tetapi juga tergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM terutama dalam penyediaan informasi tentang karir yang ada dan juga didalam perencanaan karir karyawan

tersebut. Departemen SDM membantu perkembangan karir karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan.

3. Peran pimpinan dalam pengembangan karir

Upaya-upaya departemen SDM untuk meningkatkan dengan memberikan dukungan perkembangan karir para karyawan harus didukung oleh pimpinan tingkat atas dan pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan mereka, maka perkembangan karir karyawan tidak akan berlangsung baik.

4. Peran umpan balik terhadap pengembangan karir

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir, maka relatif sulit bagi karyawan bertahan pada tahun-tahun persiapan yang terkadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan karir. Departemen SDM bisa memberikan umpan balik melalui beberapa cara didalam usaha pengembangan karir karyawan, diantaranya adalah memberikainformasi kepada karyawan tentang keputusan penempatan karyawan

2.1.4.4 Prinsip-Prinsip Pengembangan Karir

Menurut Handoko (2018:123), ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.

2. Bentuk pengembangan skill yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. Skill yang dibutuhkan untuk menjadi supervisor akan berbeda dengan skill yang dibutuhkan untuk menjadi *middle* manager.
3. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh skill yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki skill yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.
4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir/manajemen karir.

2.1.4.5 Faktor-Faktor Pengembangan Karir

Menurut Tohardi (2017:281), ada lima faktor yang mempengaruhi karir seorang karyawan diantaranya adalah:

1. Sikap atasan, rekan sekerja dan bawahan

Orang yang berprestasi dalam bekerja namun tidak disukai oleh orang disekelilingnya tempat ia bekerja, maka orang yang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karir yang lebih baik. Untuk itu, bila ingin karier berjalan dengan mulus, seseorang harus menjaga diri, menjaga hubungan baik kepada semua orang yang ada dalam perusahaan tersebut. Baik hubungan baik dengan atasan, bawahan dan rekan-rekan sekerja.

2. Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seseorang karyawan, walaupun sampai sekarang masih banyak diperdebatkan. Namun beberapa pengamat menilai bahwa dalam mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi ada semacam pemberian penghargaan terhadap pengabdian kepada perusahaan.

3. Pendidikan

Pendidikan merupakan syarat untuk duduk disebuah jabatan, maka dapat dikatakan bahwa pendidikan mempengaruhi kelulusan karier seseorang. Dengan melihat seseorang lebih objektif, bahwa semakin berpendidikan seseorang akan semakin baik, atau dengan kata lain orang-orang yang berpendidikan tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik pula, walaupun dalam kenyataannya tidak selalu benar.

4. Prestasi

Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi pengalaman, pendidikan dan kesejahteraan karyawan yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya

merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun ada keterbatasan pendidikan, pengalaman dan dukungan rekan-rekan sekerja. Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang akan semakin jelas terlihat bila indikator atau standar untuk menduduki jabatan tertentu dominan berdasarkan prestasi.

5. Nasib

Nasib turut menentukan, walaupun porsi nya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja. Ada faktor nasib yang turut mempengaruhi harus kita yakini adanya, karena dalam kenyataannya ada yang berprestasi tetapi tidak pernah mendapat peluang untuk dipromosika.

2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir

Menurut Simamora (2018:412), dimensi dan indikator pengembangan karir meliputi:

1. Mutasi
 - a. Rotasi
 - b. Demosi
2. Promosi
 - a. Penerimaan pendahuluan via surat lamaran
 - b. Psikotes
 - c. Wawancara promosi
 - d. Tes keseatan
 - e. Wawancara oleh penyelia

- f. Keputusan penerimaan
3. Pendidikan
 - a. Tingkat pendidikan yang di syaratkan
 - b. Pendidikan alternatif
 4. Pelatihan
 - a. Instruktur
 - b. Peserta
 - c. Materi
 - d. Metode
 - e. Tujuan

2.1.5 Motivasi Kerja

Motivasi merupakan suatu bentuk dorongan yang timbul untuk melakukansuatu tindakan atau aktivitas karyawan, baik itu dorongan yang timbul dari dalamdiri sendiri maupun dorongan yang timbul dari luar. Motivasi yang baik dapat membantu karyawan menjadi lebih aktif dalam menjalankan tugas atau tanggungjawab yang telah diberikan kepadanya. Sehingga tujuan organisasi perusahaan dapat terwujud dengan mudah.

2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari bahasa Latin, yaitu *Mavere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya terhadap para bawahan atau para pengikutnya Supomo (2018:80). Adapun pengertian motivasi menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Mangkunegara (2017:81), motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri seseorang yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sedangkan menurut Handoko (2017:225), motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seseorang individu yang menyebabkan timbulnya sikap antusias dalam melaksanakan suatu kegiatan. Motivasi adalah suatu keadaan dalam pribadi yang mendorong keinginan individu untuk melakukan keinginan tertentu guna menacapai tujuan.

Definisi motivasi juga disampaikan oleh Robbins dan Coulter (2017:201), motivasi merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang di kondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

Dari beberapa pengertian motivasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan kesediaan seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau perilaku untuk menacapai tujuan organisasi maupun perusahaan yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan individu.

2.1.5.2 Prinsip-Prinsip Motivasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2017:100-101), terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi karyawan, antara lain:

1. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip Mengakui Andil Bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin dengan hasil yang optimal.

5. Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

2.1.5.3 Tujuan Pemberian Motivasi Kerja

Menurut Kurniasari (2018) terdapat beberapa tujuan motivasi sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja kerja.
2. Meningkatkan moral dan keputusan kerja karyawan.

3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilankaryawn perusahaan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Mempeertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
8. Mengefektifkan penggandaan karyawan.
9. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
10. Meningkatkan kinerja karyawan.
11. Meningkatkan efesiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.
12. Meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.5.4 Proses Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2017;151) mengatakan bahwa proses motivasi adalah sebagai berikut:

1. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi. Baru kemudian para karyawan dimotivasi kearah tujuan.

2. Mengetahui Kepentingan

Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

3. Komunikasi Efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan

syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperolehnya.

4. Integrasi Tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah needs complex yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan. Sedangkan tujuan individu karyawan ialah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan.

5. *Team Work*

Manajer harus membentuk *team work* yang terkoordinasi baik yang bias mencapai tujuan perusahaan.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Menurut Maslow yang di alih bahasakan oleh Fawaid dan Maufur (2017:56) menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan perwujudan diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan, yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis:
 - a. Pemberian gaji.
 - b. Pemberian insentif.
2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan:
 - a. Perlengkapan keselamatan kerja.
3. Kebutuhan sosial:

- a. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal
- b. Kebutuhan akan perasaan ikut serta
4. Kebutuhan akan penghargaan:
 - a. Pengakuan akan prestasi.
5. Kebutuhan perwujudan diri
indikatornya adalah kemampuan keterampilan potensial optimal.

Sedangkan Menurut Robbins dalam Almustofa (2017) Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja sebagai berikut:

1. Penghargaan
2. Hubungan sosial
3. Kebutuhan Hidup
4. Keberhasilan dalam bekerja

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Studi pendahuluan dilakukan untuk mempertajam arah studi utama. Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar penyusunan penelitian. Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian atau sebagai dasar bahwa variabel-variabel yang diteliti saat ini oleh penulis memang didukung oleh penelitian sebelumnya. Terdapat beberapa penelitian yang dilakukan yang berhubungan dengan kepemimpinan, pengembangan kerja dan motivasi kerja dan beberapa penelitian yang masih memiliki kaitan dengan variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian terdahulu ini digunakan sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Penelitian terdahulu digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal sebagai perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaan dari penelitian. Berikut tabel 2.1 perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Lesva Cahyani, M., Elfiswandi & Lusiana (2022) Pengaruh Kepemimpinan dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening <i>Journal of Business and Economics (JBE), Vol. 1., No.1</i>	1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai kepemimpinan 2. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi kerja	1. Objek penelitian 2. Tidak meneliti mengenai beban kerja 3. Tidak meneliti mengenai kinerja
2	Tamsah, H., Ilyas, G. B., & Asriani, A (2017) Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Soreang	1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai kepemimpinan 2. Adanya kesamaan meneliti motivasi kerja	1. Objek penelitian 2. Tidak meneliti mengenai Komunikasi 3. Tidak meneliti mengenai Kompensasi

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Analisis, Vol. 5, No. 1			
3	Purnomo (2018) Pengaruh Kepemimpinan dan Penilaian Prestasi Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Kantor PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun Euilibrium, Vol. 6, No. 2	1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai kepemimpinan 2. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi kerja	1. Objek penelitian 2. Tidak meneliti mengenai penilaian prestasi kerja
4	Fadly (2017) Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Jurnal Plans, Vol. 12, No. 1	1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai kepemimpinan 2. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi kerja.	1. Objek penelitian 2. Tidak meneliti mengenai Kompensasi 3. Tidak meneliti mengenai kinerja
5	Rambe, F., H (2017) Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pada Kinerja Pegawai Yayasan Universitas Labuhanbatu Jurnal Ecobisma, Vol. 4, No. 1	1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai kepemimpinan 2. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi kerja	1. Objek penelitian 2. Tidak meneliti mengenai kepuasan kerja 3. Tidak meneliti mengenai kinerja
6	Adely, A., P (2017) Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan: Studi	1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai kepemimpinan 2. Adanya kesamaan	1. Objek penelitian 2. Tidak meneliti mengenai kepuasan kerja

Tabel Lanjutan 2.1

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Pada Dinas Tenaga Kerja Kota Banjar</p> <p><i>Journal of managementReview</i>, Vol. 1, No, 3</p>		meneliti mengenai motivasi kerja	
7	<p>Andi, Dede (2019)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada Inspektorat Kabupaten Ponorogo.</p> <p>KREATIF Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang, Vol. 7, No 1</p>	1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja	<p>1. Adanya kesamaan meneliti mengenai kepemimpinan</p> <p>2. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi kerja</p>	<p>1. Objek penelitian</p> <p>2. Tidak meneliti mengenai kinerja</p> <p>3. Tidak meneliti mengenai disiplin kerja</p>
8	<p>Murni., T & Sulasmi, E (2021)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Yayasan Sinar Husni Medan</p> <p>Jurnal Manajemen Pendidikan-Dasar Menengah Tinggi (JMP-DMT) Vol. 2, No. 3</p>	1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja	<p>1. Adanya kesamaan meneliti mengenai kepemimpinan</p> <p>2. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi kerja</p>	<p>1. Objek penelitian</p> <p>2. Tidak meneliti mengenai budaya sekolah</p>
9	<p>Tueno, N., S (2017)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Tata Kota Dan Pertamanan Kota Gorontalo</p> <p>PUBLIK: Jurnal</p>	1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja	<p>1. Adanya kesamaan meneliti mengenai kepemimpinan</p> <p>2. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi kerja</p>	1. Objek penelitian

Tabel Lanjutan 2.1

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik, Vol. 3, No. 2			
10	Ciciniwayatul, Y., dkk (2019) Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir dan Tunjangan Kinerja terhadap Motivasi Kerja pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. Jurnal Ilmu Riset dan Manajemen, Vol. 8, No. 4	1. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi kerja	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai pengembangan karir 2. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi kerja	1. Objek penelitian 2. Tidak meneliti mengenai lingkungan kerja 3. Tidak meneliti mengenai tunjangan kinerja
11	Nusantara, G., W & Rusdianti, E (2017) Pengaruh Pengembangan Karier, Rotasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kualitas Kerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Rembang) Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis, Vol. 10, No. 1	1. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi kerja	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai pengembangan karir 2. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi kerja	1. Objek penelitian 2. Tidak meneliti mengenai rotasi kerja 3. Tidak meneliti mengenai lingkungan kerja 4. Tidak meneliti mengenai kualitas kerja
12	Haikal (2021) Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Bina Magra Provinsi Jawa Timur.	1. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi kerja	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai pengembangan karir 2. Adanya kesamaan meneliti	1. Objek penelitian

Tabel Lanjutan 2.1

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 3		mengenai motivasi kerja.	
13	Safitri (2018) Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan melalui kepuasan kerja <i>Management and Business Review</i> , Vol. 2, No. 1	1. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi kerja	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai pengembangan karir 2. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi kerja	1. Objek penelitian 2. Tidak meneliti mengenai kepuasan kerja
14	Khotimah, S., H, dkk (2020) Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Belajar Karyawan (Studi Kasus Karyawan Di Kantor Suku Dinas Penanggulangan Kebakaran dan Penyelamatan Kota Administrasi Jakarta Barat Kompi A, B, dan C) Jurnal Inovasi Penelitian, Vol. 1, No. 5	1. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai pengembangan karir 2. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi.	1. Objek penelitian 2. Tidak meneliti mengenai kepuasan kerja
15	Chandra, R & Syardiansah (2021) <i>The Effect of Career Development and Job Training to Employee Motivation of Work in Cut Nyak Dhien Hospital</i> JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-ilmu Sosial, Vol. 13, No. 1	1. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi kerja	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai pengembangan karir 2. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi kerja.	1. Objek penelitian 2. Tidak meneliti mengenai pelatihan kerja
16	Suwanto (2017) Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir	1. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai pengembangan	1. Objek penelitian 2. Tidak meneliti mengenai

Tabel Lanjutan 2.1

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Terhadap Motivasi Kerja Pada Pt Tirta Varia Inti Pratama PEKOBIS Jurnal Pendidikan, Ekonomi dan Bisnis, Vol. 2, No. 3		karir 2. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi kerja.	penilaian kinerja
17	Sutoro, M (2020) Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Goa. Jurnal Manajemen Bisnis, Vol. 9, No. 2	1. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja.	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai pengembangan karir	1. Objek penelitian 2. Tidak meneliti mengenai kinerja
18	Basriani, A (2018) Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Provinsi Aceh. Jurnal Daya Saing, Vol. 4, No. 2	1. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai pengembangan karir.	1. Objek penelitian 2. Tidak meneliti mengenai kinerja
19	Balbed, A., & Sintaasih (2019) Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemediasi Motivasi Kerja Karyawan E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 7	1. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi kerja	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai pengembangan karir. 2. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi kerja	1. Objek penelitian 2. Tidak meneliti mengenai kinerja
20	Rulianti, E & Nurliah, M (2021) Pengaruh Pengembangan Karir terhadap motivasi kerja pegawai pada Badan	1. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai pengembangan karir.	1. Objek penelitian 2. Tidak meneliti mengenai kepuasan kerja

Tabel Lanjutan 2.1

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan Jurnal Manajemen Tools Vol.12 No 2		2. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi kerja	
21	Novitayanti, D., dkk (2020) <i>The Effect of Career Development and Motivation of Employee Performance in Syariah Mandiri Bank Regional III Office Jakarta</i> Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah, Vol. 8, No. 1	1. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja.	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai pengembangan karir. 2. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi kerja	1. Objek penelitian 2. Tidak meneliti mengenai kinerja
22	Wau, J., & Purwanto (2021) <i>The Effect of Career Development, Work Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance</i> Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis, Vol. 7, No. 2	1. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja.	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai pengembangan karir. 2. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi kerja	1. Objek penelitian 2. Tidak meneliti mengenai kinerja 3. Tidak meneliti mengenai kepuasan kerja
23	Febrianti, N., T., Suharto & Wachyudi (2020) <i>The Effect of Career Development and Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction in Pt Jabar Jaya Perkasa</i> <i>International Journal of Business and Social Science Research</i> , Vol. 1, No. 2	1. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai pengembangan karir. 2. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi kerja	1. Objek penelitian 2. Tidak meneliti mengenai kinerja 3. Tidak meneliti mengenai kepuasan kerja

Tabel Lanjutan 2.1

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
24	Noviyanti, E., dkk (2019) <i>The Effect of Leadership, Work Motivation and Work Satisfaction on Performance of Employees of Education and Culture Department in Padang Pariaman</i> <i>Advances in Economics, Business and Management Research, Vol. 97</i>	1. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai pengembangan karir. 2. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi	1. Objek penelitian 2. Tidak meneliti mengenai kinerja 3. Tidak meneliti mengenai kepuasan kerja 4. Tidak meneliti mengenai budaya organisasi
25	Azmi, M., N & Riniwati (2018) <i>Effect Of Leadership Style to Work Motivation: Study of Employee in Cv. "Lele Indomaju Bersama", Malang Regency, East Java Province</i> <i>CSOFiM: Journal of Economic and Social of Fisheries and Marine, Vol. 6, No. 1</i>	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja	1. Adanya kesamaan meneliti mengenai gaya kepemimpinan 2. Adanya kesamaan meneliti mengenai motivasi kerja	1. Objek penelitian

Sumber: Hasil olah data penelitian terdahulu

Berdasarkan tabel 2.1 menunjukkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya memfokuskan pada aspek produktivitas kerja sebagai isu permasalahan, meskipun terdapat beberapa perbedaan dalam variabel bebas. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan dan pengembangan karir yang merujuk perbandingan yang sesuai dengan penelitian sebelumnya. Terdapat variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu namun tidak diteliti dan tempat penelitian yang berbeda.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran tersebut akan menjelaskan bagaimana hubungan antara variabel-variabel yang akan diteliti. Berdasarkan tabel penelitian terdahulu dapat menjadi acuan guna memperkuat hipotesis yang diajukan peneliti. Pada sebuah organisasi manusia adalah sumber daya yang amat sangat penting, karena manusia merupakan faktor penggerak utama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tanpa adanya sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka sebuah organisasi akan sulit untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Pada penelitian ini, peneliti ingin mengetahui pengaruh dari variabel independen yaitu Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap variabel dependen Motivasi Kerja Pegawai.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain atau mengarahkan pihak tertentu untuk mencapai tujuan suatu kelompok, organisasi, maupun perusahaan. *Leadership* artinya kepemimpinan yaitu salah satu fungsi manajemen untuk mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan mengawasi orang lain untuk menyelesaikan tugas yang telah direncanakan demi mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan penelitian terdahulu dari Tueno (2020), dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Dinas Tata Kota Dan Pertamanan Kota Gorontalo, penelitian ini dilakukan di Dinas Tata Kota dan Pertamanan Kota Gorontalo. Sampel dalam penelitian ini yaitu 59 responden,

menggunakan metode survai dengan pendekatan kuantitatif. Hasil dari penelitian ini yang menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada dinas tata kota dan pertamanan Kota Gorontalo.

Menurut Adely (2017), dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap motivasi Kerja Karyawan: Studi Pada Dinas Tenaga Kerja Kota Banjar. Penelitian ini dilakukan di Dinas Tenaga Kerja Kota Banjar Jl. Gerilya Pamongkoran Banjar Jawa Barat. Metode penelitian yang digunakan adalah metode *deskriptif survey* dan *explanatory survey*. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Dinas Tenaga Kerja Kota Banjar yang berjumlah 94 orang. Berdasarkan hasil penelitian kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Menurut Andi (2019), dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Motivasi serta dampaknya terhadap Kinerja Karyawan Studi Inspektorat Kabupaten Ponorogo. Penelitian ini dilakukan di Inspektorat Kabupaten Ponorogo Jl. Aloon – Aloon Utara No .9, Kec. Ponorogo, Metode penelitian yang digunakan adalah metode asosiatif klausal, dengan menggunakan SPSS. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan sebanyak 125 orang. Berdasarkan hasil penelitian kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

2.2.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja

Pengembangan karir adalah suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan perubahan status, posisi, atau kedudukan karyawan di suatu perusahaan. Tidak hanya soal jabatan, pengembangan karir ini juga menekankan pada peningkatan kemampuan karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu dari Haikal (2021), dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Provinsi Jawa Timur. Sampel dalam penelitian ini yaitu 53 responden, menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Hasil dari penelitian ini yang menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga provinsi Jawa Timur.

Menurut penelitian Safitri (2018), dengan judul penelitian Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan melalui kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan di Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang. Sampel penelitian terdiri dari 31 orang. Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* (penelitian penjelasan) dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada Balai Besar Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Malang.

Chandra dan Syardiansah (2021), dengan judul penelitian Pengaruh Pengembangan Karir dan Pelatihan Kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai Rumah

Sakit Cut Nyak Dhien. Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Cut Nyak Dhien Kota Langsa. Sampel penelitian terdiri dari 34 Orang. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh negative terhadap motivasi kerja pegawai pada Rumah Sakit Cut Nyak Dhien Kota Langsa.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah motivasi kerja pegawai. Usaha dengan meningkatkan motivasi kerja pegawai, diantaranya adalah dengan memperhatikan kepemimpinan. selain kepemimpinan faktor yang meningkatkan motivasi kerja pegawai adalah pengembangan karir.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Nasution dan Siregar (2021), dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan dan Komitmen Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pdam Tirta Kualo Kota Tanjungbalai, penelitian ini dilakukan di kantor PDAM Tirta Kualo Kota Tanjungbalai Tanjungbalai yang beralamat di Jln. Ahmad Yani No.1, Kec. Datu Bandar, Tanjungbalai. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di PDAM Tirta Kualo Tanjungbalai yang berjumlah 179 karyawan sedangkan jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 64 responden dan ditentukan dengan metode *accidental sampling*. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode deskriptif kuantitatif. Hasil

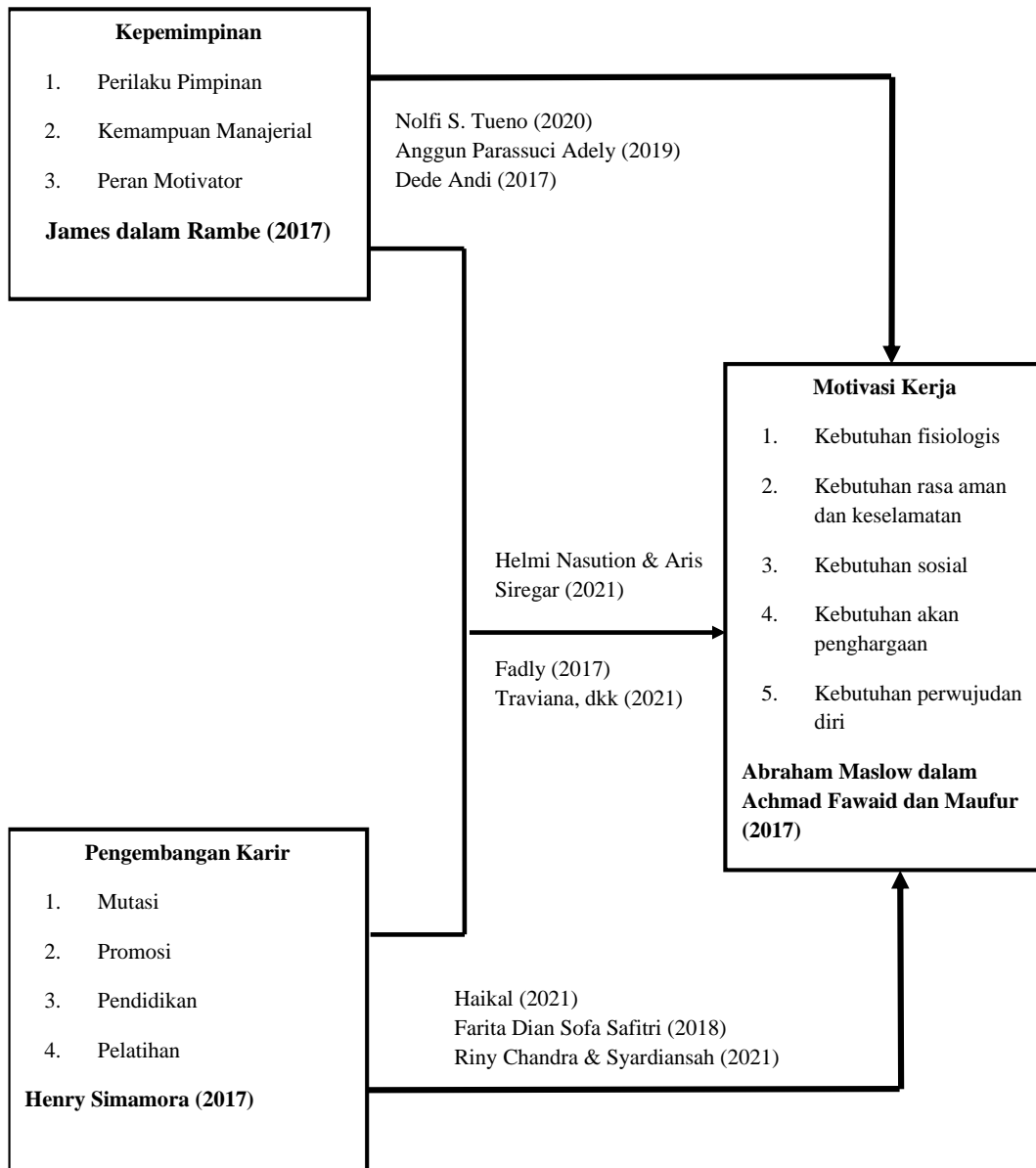
menunjukkan bahwa penelitian kepemimpinan dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan.

Menurut Fadly (2017) dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Tenggara. Penelitian ini dilakukan di Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan. Populasi penelitian sebanyak 147 orang dengan sampel yang akan digunakan sebanyak 107 orang, adapun teknik pengambilan sampel yang dipergunakan adalah *simple random sampling*. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan survey. yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode deskriptif kuantitatif. Hasil menunjukkan bahwa penelitian kepemimpinan dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan di Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan.

Menurut Traviana dkk, (2021) dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan Diri, Lingkungan Kerja Terhadap Pengembangan Karir Penerbang di Indonesia Dengan Motivasi Sebagai Variabel *Intervening*. Penelitian ini dilakukan di Maskapai Penerbangan Indonesia. Pengambilan sampel menggunakan teknik probability sampling sebanyak 250 Kapten Penerbang yang bekerja di 10 Maskapai. Metode penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan data yang diperoleh menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*.

Berdasarkan argumen diatas, peneliti menduga adanya keterkaitan antara kepemimpinan dan pengembangan kerja terhadap motivasi kerja pegawai. Peneliti mencoba untuk mengembangkan penelitian ini dengan melihat dari penelitian-

penelitian terdahulu. Kemudian secara sistematis dapat digambarkan sebuah penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran dan paradigma penelitian, maka penulis mengambil hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh antara kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja pegawai.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai.

- b. Terdapat pengaruh antara pengembangan karir terhadap motivasi kerja pegawai.