

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DIREKTIF,  
PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI DINAS PERTANIAN DAN PANGAN  
KABUPATEN POLEWALI MANDAR**

**TESIS**

**TENRI ULANG**  
MEM 4616104029



**Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Guna Memperoleh Gelar Magister**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS BOSOWA MAKASSAR  
2018**

**TESIS**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DIREKTIF, PENGEMBANGAN  
KARIR DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS  
PERTANIAN DAN PANGAN KABUPATEN POLEWALI MANDAR**

Oleh :

**TENRI ULANG**

4616104029

Telah dipertahankan didepan penguji  
Pada tanggal 25 Agustus 2018  
Dinyatakan telah memenuhi syarat

**Menyetujui :  
Komisi Pembimbing**

**Pembimbing I,**

**Pembimbing II,**

  
Dr. Muhlis Ruslan, SE, M.Si

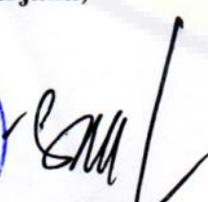
  
Dr. Hasanuddin Remmang, SE, M.Si

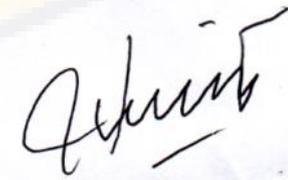
**Mengetahui :**

**Direktur  
Program Pascasarjana,**

**Ketua Program Studi Manajemen,**



  
Prof. Dr. H. Batara Surya, M.Si

  
Dr. Hasanuddin Remmang, SE, M. Si.

## **PERNYATAAN KEORSINILAN**

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademi di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernahditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam Naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsure-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan Perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, September 2018

TENRI ULANG

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan hidayah, taufik, dan rahmat-Nya, **sehingga penulis dapat menyelesaikan Hasil Penelitian yang berjudul” Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar”**dapat terselesaikan dengan baik. Penulisan Tesis ini di maksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan-persyaratan guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Bosowa Makassar.

**Penulis menyadari bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan ini. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih pada semua pihak yang Dr telah membantu dalam penyusunan tesis ini, khususnya kepada:**

1. Dr. Muhlis Ruslan, SE, M.Si, selaku dosen pembimbing utama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
2. Dr. Hasanuddin Remmang, SE, M.Si, selaku dosen pembimbing anggota yang telah membantu dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

3. Kepala Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar.
4. Direktur dan para staf pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Bosowa yang telah memberikan ilmu manajemen melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.
5. Para staf administrasi Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Bosowa Makassar yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan Study di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Bosowa Makassar.
6. Kedua orang tua yang saya hormati, yang telah memberikan segala cinta dan perhatiannya yang begitu besar sehingga penulis merasa terdorong untuk menyelesaikan cita-cita dan memenuhi harapan keluarga.
7. Teman-teman kuliah, yang telah memberikan sebuah persahabatan dan kerja sama yang baik selama menjadi mahasiswa di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Bosowa Makassar.

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan bapak , ibu, saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermamfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Makassar, September 2018

TENDRI ULANG

## ABSTRAK

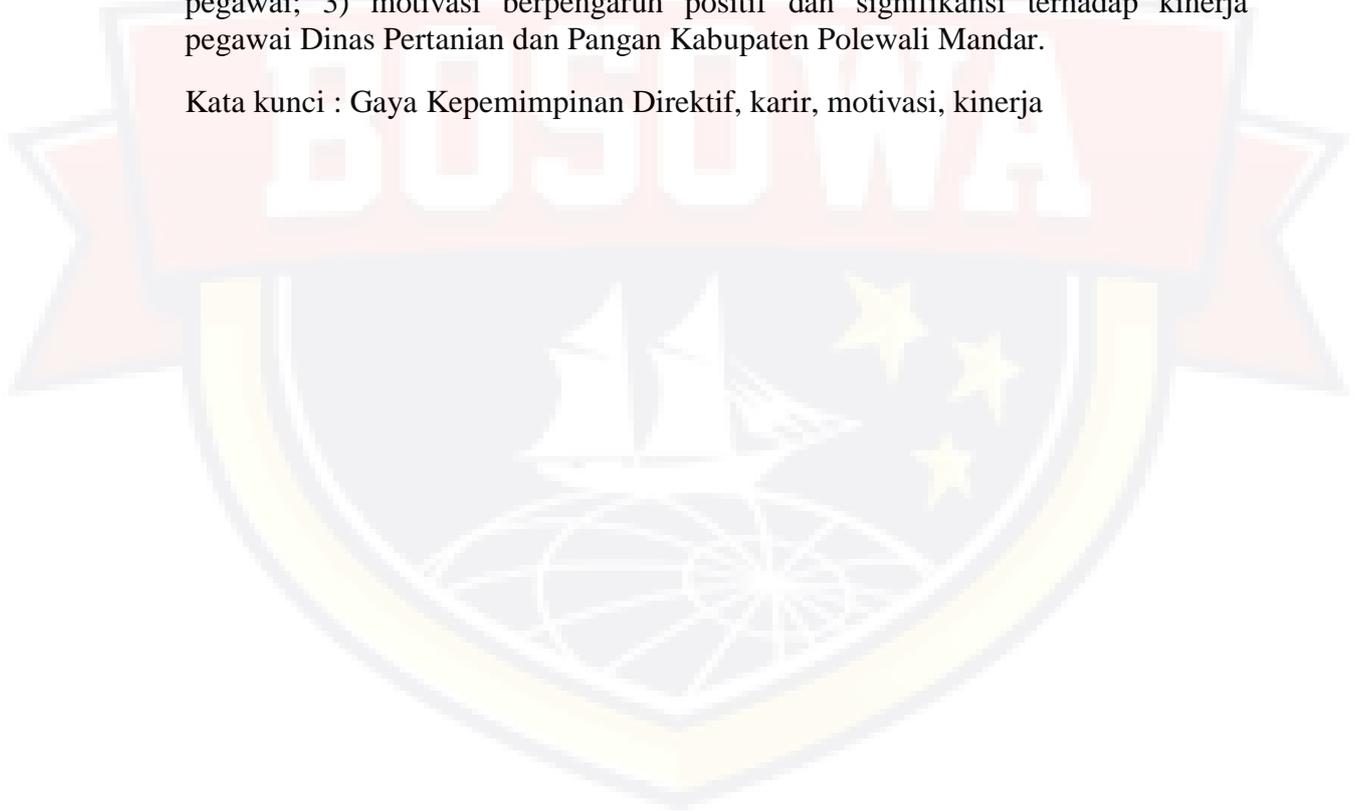
**TENDRI ULANG**, Pengaruh gaya kepemimpinan direktif, pengembangan karier, dan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar, ( *Dibimbing oleh Muhlis Ruslan dan Hasanuddin Remmang* ).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji menganalisis dan menginterpretasi; 1.) Pengaruh gaya kepemimpinan direktif terhadap kinerja pegawai; 2) pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai; 3) pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar.

Desain dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif menggunakan metode survey. Jumlah sampel dalam penelitian ini 73 orang. Peneliti ini menggunakan teknik analisis deskriptif kuantitatif yang dianalisis dengan bantuan software SPSS 24.

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah : 1) gaya kepemimpinan direktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; 2) pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; 3) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar.

Kata kunci : Gaya Kepemimpinan Direktif, karir, motivasi, kinerja



## ABSTRACT

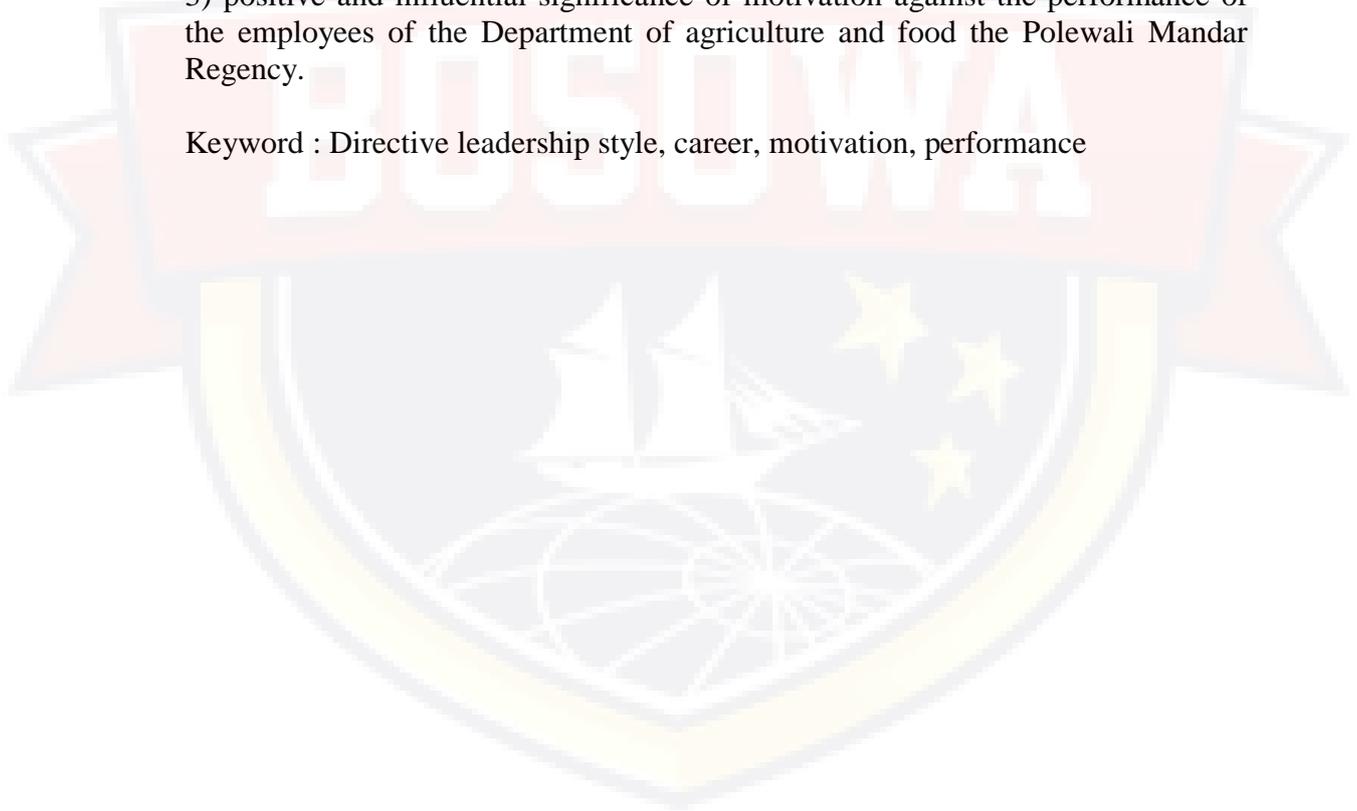
**TENRI ULANG**, the influence of the leadership style of the directive, the development of a career, and motivation towards the performance of the employees of the Department of agriculture and food the Polewali Mandar Regency, (guided by Muhlis Ruslan and Frank Remmang).

This research aims to analyze and test menginterpertasi; 1.) the influence of the leadership style of the directive against the performance of employees; 2) influence the development of career employees on performance; 3) influence motivation towards the performance of the employees of the Department of agriculture and food the Polewali Mandar Regency.

The design in this study using the method of quantitative research using survey method. The number of samples in the study 73 people. Penelitin uses a quantitative descriptive analysis techniques were analyzed with the help of SPSS software 24.

The conclusions from the results of this study are: 1) the leadership style of direktris positive effect and significance on performance clerk; 2) positive and influential career development significance against the performance of employees; 3) positive and influential significance of motivation against the performance of the employees of the Department of agriculture and food the Polewali Mandar Regency.

Keyword : Directive leadership style, career, motivation, performance



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEORSINILAN.....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii

### **BAB I. PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	7
1. Manfaat Teoritis .....	7
2. Manfaat Praktis .....	7
E. Ruang Lingkup Penelitian .....	8

### **BAB II. KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR**

A. Deskripsi Teori.....	9
1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	9
2. Gaya Kepemimpinan Direktif.....	14
a) Defenisi Gaya Kepemimpinan .....	14
b) Defenisi Gaya Kepemimpinan Direktif .....	20
3. Pengembangan Karir .....	23
a) Defenisi Pengembangan Karir.....	23
b) Tujuan Pengembangan Karir.....	25
c) Metode Pengembangan Karir .....	27

4.	Motivasi.....	30
	a) Defenisi Motivasi .....	30
	b) Jenis-Jenis Teori Motivasi .....	32
	c) Langkah-Langkah Memotivasi.....	38
	d) Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi.....	39
5.	Kinerja Pegawai .....	41
	a) Defenisi Kinerja Pegawai.....	41
	b) Tujuan Penilaian Kinerja .....	44
	c) Kegunaan Penilaian Kinerja.....	45
B.	Penelitian Yang Relevan .....	46
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif Terhadap Kinerja .....	46
2.	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja .....	48
3.	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja.....	48
C.	Kerangka Pikir .....	49
D.	Model Penelitian .....	47
E.	Pengembangan Hipotesis.....	54
1.	Hipotesis 1.....	54
2.	Hipotesis 2.....	56
3.	Hipotesis 3.....	57

### **BAB III. METODE PENELITIAN**

A.	Lokasi dan Waktu Penelitian .....	59
B.	Desain dan Jenis Penelitian .....	60
C.	Populasi, dan Teknik Penentuan Sampel Penelitian .....	61
1.	Populasi Penelitian .....	60
2.	Sampel Penelitian.....	61
3.	Teknik Penentuan Sampel Penelitian .....	62
D.	Jenis dan Sumber Data .....	63
1.	Jenis Data .....	63
2.	Sumber Data.....	63

E.	Metode Pengumpulan Data .....	65
F.	Teknik Analisis Data.....	66
	1. Analisis Deskriptif.....	66
	2. Analisis Kuantitatif.....	66
G.	Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	72
	1. Gaya Kepemimpinan Direktif.....	72
	2. Pengembangan Karir .....	72
	3. Motivasi.....	73
	4. Kinerja Pegawai .....	74

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A.	Responden Penelitian .....	78
	1. Usia .....	78
	2. Jenis Kelain .....	79
	3. Pendidikan Terakhir .....	80
	4. Masa Kerja.....	81
B.	Penjabaran Variabel Penelitian.....	82
	1. Gaya Kepemimpinan Direktif.....	82
	2. Pengembangan Karir .....	84
	3. Motivasi.....	86
	4. Kinerja Pegawai .....	88
C.	Uji Kualitas Instrumen.....	90
	1. Uji Validitas .....	90
	2. Uji Reliabilitas .....	92
D.	Uji Asumsi Klasik .....	92
	1. Uji Multikolinearitas .....	93
	2. Uji Heterkoedastisitas.....	94
	3. Uji Normalitas .....	95
	4. Uji Linearitas .....	96
E.	Pengujian Hipotesis .....	96
	1. Pengujian Hipotesis 1.....	97

2.	Pengujian Hipotesis 2.....	98
3.	Pengujian Hipotesis 3.....	98
F.	Analisis Regresi Linear Berganda .....	99
G.	Pengujian Koefisien Determinasi .....	100
H.	Pembahasan Hasil Penelitian.....	102
1.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Polewali Mandar .....	102
2.	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Polewali Mandar .....	104
3.	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Polewali Mandar .....	105

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A.	Kesimpulan .....	108
B.	Saran-Saran .....	109

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Penjabaran Variabel,Indikator,Item, dan Sumber Referensi .....	74
4.2 Distribusi Persepsi Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif.....	83
4.3 Distribusi Persepsi Responden Terhadap Variabel Pengembangan Karis.....	85
4.4 Distribusi Persepsi Responden Terhadap Variabel Motivasi .....	87
4.5 Distribusi Persepsi Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai .....	88
4.6 Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian .....	90
4.7 Hasil Uji Realibilitas Instrumen Penelitian .....	92
4.8 Hasil Pengujian Multikolinearitas .....	93
4.9 Hasil Pengujian Heterokedastisitas.....	94
4.10 Hasil Uji Normalitas .....	95
4.11 Hasil Uji Linearitas.....	96
4.12 Hasil pengujian Hipotesis Secara Parsial (T) .....	97
4.13 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	99
4.14 Hasil Pengujian Koefisien Determinasi.....	101

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pikir.....	50
2.2 Model Penelitian.....	52
4.1 Jumlah Responden Berdasarkan Usia.....	78
4.2 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	80
4.3 Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	81
4.4 Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	82



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Dalam era globalisasi pengelolaan sumber daya manusia bukan merupakan hal yang mudah, oleh karena berbagai suprastruktur dan infrastruktur perlu disiapkan untuk mendukung terwujudnya proses sumber daya manusia yang berkualitas. Perusahaan yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan sumber daya manusia, dalam organisasi tidak kecil bahkan sebagai sentral pengelola maupun penyedia sumber daya manusia bagi departemen lainnya.

Sumber daya manusia tidak bisa lepas dari suatu organisasi, hal tersebut memiliki hubungan saling ketergantungan satu sama lain, di sisi lain sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang memegang kendali kunci dalam suatu perusahaan. Hal inilah yang menjadi dasar utama kokohnya organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam suatu organisasi.

Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar, mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan urusan pemerintahan bidang pertanian dan bidang pangan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada Dinas.

Dalam menjalankan urusannya Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar membutuhkan pegawai yang berkompetensi di bidangnya, khususnya yang memiliki motivasi kerja yang baik, sehingga karirnya dapat

berkembang. Selain itu dukungan gaya kepemimpinan juga mempengaruhi kinerja pegawai di instansi ini, khususnya gaya kepemimpinan direktif.

Gaya Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl , 2010). Salah satu gaya kepemimpinan yang berpengaruh di Sekretariat Daerah Kabupaten Pangakejene Kepulauan adalah gaya kepemimpinan direktif. Robbins (2015) menyatakan bahwa direktif leadership itu memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharpkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan yang mengatut dan mengkoordinasi pekerjaan mereka. Fungsi pimpinan direktif adalah memberikan struktur tugas dengan merencanakan, mengorganisir, mengkoordinasi, mengarahkan, dan mengontrol kerja anak buahnya. Sikap direktif yang demikian diperkirakan akan memberikan hasil yang positif.

Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar membutuhkan figur atau sosok pemimpin yang mampu menumbuhkan semangat kerja, meningkatkan kinerja, mengkoordinasi orang-orang atau pegawai ke dalam kelompok kerja (*team work*) serta mengintegrasikan mereka ke dalam situasi atau iklim kerja yang solid dan harmonis guna mencapai tujuan bersama. Dengan meningkatnya semangat kerja para pegawai tersebut diharapkan akan mencapai prestasi yang tinggi di bidang pekerjaan mereka masing-masing sehingga tujuan perusahaan akan tercapai dengan hasil yang memuaskan.

Gaya kepemimpinan memiliki dampak positif maupun negatif atas kinerja pegawai. Yang terjadi di instansi ini adalah pimpinan telah memberikan arahan dan bimbingan kerja secara spesifik dan sesuai standar kerja kepada pegawai, namun masih terdapat pegawai yang belum bisa menjalankan kinerjanya sesuai dengan harapan dan standar. Secara empiris penelitian Agung (2017) menemukan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan direktif yang dimiliki oleh seorang pemimpin maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Selain gaya kepemimpinan direktif, pengembangan karir juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai di instansi ini. Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di organisasi agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Mangkunegara, 2013). Pengembangan karir yang lebih baik sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan perkembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material, misalnya kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan hak-hak yang bersifat non material misalnya status social, perasaan bangga dan lain sebagainya.

Untuk mengarahkan pengembangan karir agar menguntungkan organisasi dan pegawai, maka Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar sering mengadakan program-program pelatihan dan pengembangan bagi pegawai. Kegiatan pengembangan karir yang dijalankan tergantung pada kebutuhan dan kebijakan masing-masing. Pada umumnya instansi ini mengaplikasikan kegiatan pengembangan karir dalam bentuk pendidikan dan pelatihan, promosi; dan mutasi.

Namun meskipun Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar telah mengadakan pengembangan karir melalui kegiatan diklat, promosi jabatan maupun mutasi, masih terdapat pegawai yang berkinerja tidak sesuai harapan, hal ini tentunya menimbulkan permasalahan bagi instansi ini. Berbagai kajian empiris telah dilakukan untuk mengakaji hubungan kepemimpinan dengan kinerja pegawai, misalnya Hasil penelitian yang dilakukan oleh Caroline & Susan (2014) menunjukkan bahwa kemajuan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kenyatta University, seorang pimpinan yang mengharapkan pencapaian kinerja maksimal pada organisasinya harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri, salah satunya adalah pengembangan karir (*career development*). Hasil penelitian tersebut ternyata berbanding terbalik dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Renaldy, dkk.(2015) hasilnya terbukti pengembangan karir secara parsial tidak mampu mempengaruhi kinerja pegawai museum negeri Provinsi Sulawesi Utara.

Motivasi akan menjadi tolak ukur bagi keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, dan apabila terjadi penurunan motivasi maka harus diupayakan untuk mencari faktor penyebabnya kemudian mencari pemecahan masalahnya agar tidak menjadi berlarut-larut yang nantinya dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Faktor motivasi kerja pegawai perlu mendapat perhatian dalam memberdayakan sumber daya aparatur secara optimal pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Polewali Mandar. Hal ini didasarkan pada fenomena organisasi yang belum mampu mengarahkan sumber daya manusia

yang ada sehingga mengakibatkan aktivitas kerja kurang terarah dan hasil kerja pun tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Secara empiris penelitian Nurun, *at. al.* (2017) menemukan bahwa motivasi memang memiliki efek penting pada kinerja karyawan. Ketika karyawan akan mendapatkan beberapa dorongan ekstra dan tenaga kerja, hal itu pasti akan memperbaiki standar kinerja mereka yang khas. Hasil penelitian tersebut ternyata bertentangan dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Murti dan Veronika (2013) menunjukkan hasil yang berbeda yakni motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Artinya ketika motivasi kerja meningkat, maka kinerja karyawan mengalami penurunan.

berdasarkan fenomena tersebut maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Polewali Mandar”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan direktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Polewali Mandar ?

2. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Polewali Mandar ?
3. Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Polewali Mandar ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan direktif terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Polewali Mandar
2. Menganalisis dan mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Polewali Mandar
3. Menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar

## **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

### **1. Manfaat Teoritis**

- a. Sebagai sarana untuk melatih berpikir secara ilmiah dengan berdasarkan pada disiplin ilmu yang diperoleh dalam proses akademik khususnya lingkup manajemen sumber daya manusia.
- b. Untuk menambah informasi sumbangan pemikiran dan pengetahuan dalam penelitian.
- c. Memberikan informasi pengetahuan terbaru mengenai pengaruh gaya kepemimpinan direktif, motivasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

### **2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi instansi, untuk mengetahui sejauh mana gaya kepemimpinan direktif, motivasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai yang diharapkan Instansi, sehingga hasilnya menjadi pertimbangan dalam menyusun strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai.
- b. Bagi pegawai diharapkan dapat menambah pengetahuan mengenai pentingnya gaya kepemimpinan direktif, motivasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

### **E. Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini secara khusus hanya mengkaji variabel gaya kepemimpinan direktif, pengembangan karir dan motivasi serta kinerja. Subyek penelitiannya adalah pegawai dan lokasi penelitiannya dilaksanakan di kantor Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar. Peneliti hanya mengambil beberapa sampel dari populasi, penelitian ini akan dianalisis dengan metode kuantitatif.



## BAB II

### KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

James A. F. Stoner dalam Handoko (2011:8) menyatakan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dari gambaran di atas menunjukkan bahwa manajemen adalah suatu keadaan terdiri dari proses yang ditunjukkan oleh garis (*line*) mengarah kepada proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Keempat proses tersebut mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

Luther Glick dalam Handoko (2011) mendefinisikan manajemen sebagai ilmu pengetahuan yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Menurut Gulick manajemen telah memenuhi persyaratan untuk disebut bidang ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari dalam waktu yang lama dan telah disusun secara sistematis menjadi suatu rangkaian teori.

Definisi lain menurut Mary Forker Follett dalam Handoko (2011) mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Seni adalah suatu pengetahuan bagaimana mencapai hasil yang

diinginkan atau dalam kata lain seni adalah kecakapan yang diperoleh dari pengalaman, pengamatan dan pelajaran serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan manajemen.

Berdasarkan pengertian-pengertian manajemen yang telah dijelaskan diatas, maka dalam penelitian ini dapat dipahami bahwa manajemen merupakan suatu rangkaian kegiatan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian serta pengawasan dengan memanfaatkan sumber daya manusia serta sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Kaswan (2012: 6) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang meliputi antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan lain-lain. MSDM menangani SDM, yaitu orang yang siap, bersedia dan mampu memberi kontribusi terhadap tujuan *stakeholders*. MSDM memperhatikan kesejahteraan manusia dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara efektif dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. MSDM merupakan sistem yang mempunyai beberapa fungsi, kebijakan, aktivitas, atau praktik diantaranya *recruitment, selection, development, compensation, retention, evaluation, promotion*, dan lain-lain.

Sedangkan Sutrisno (2012: 6) lebih spesifik mengatakan bahwa, “MSDM merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.”

Dari beberapa definisi-definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu kegiatan atau sistem manajemen yang mengadakan dan mengelola sumber daya manusia yang siap, bersedia, dan mampu memberikan kontribusi yang baik agar dapat bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan baik secara individu ataupun organisasi.

Menurut Cushway dalam Sutrisno (2012: 7-8) mengemukakan tujuan dari manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

- Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- Membantu dalam pengembangan keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.
- Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari SDM umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari proses kegiatan yang paling sentral, karena merupakan suatu rangkaian untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, agar kegiatan manajemen sumber daya manusia ini dapat berjalan dengan lancar, maka dapat memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Menurut Sutrisno (2012: 9-11) mendefinisikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut :

1. Perencanaan

Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan, pengadaan merupakan proses penarikan,

seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Pengendalian

Merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengembangan

Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

6. Kompensasi

Merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

7. Pengintegrasian

Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

8. Pemeliharaan

Merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.

9. Kedisiplinan

Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan maksimal.

## 10. Pemberhentian

Merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

Dari definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah menerapkan dan mengelola sumber daya manusia secara tepat untuk organisasi/perusahaan agar dapat berjalan efektif, guna mencapai tujuan yang telah dibuat, serta dapat dikembangkan dan dipelihara agar fungsi organisasi dapat berjalan seimbang dan efisien.

## 2. Gaya Kepemimpinan Direktif

### a) Defenisi Gaya Kepemimpinan

Definisi dari 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 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 mempegaruhi kelompok untuk mencapai suatu tujuan (Robbins dan Coulter, 2012).

Menurut Thoha (2013:49) bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sedangkan Zainal (2014:42) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Gaya Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl , 2010).

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 diberikan kepada seorang manusia. Ada

unsur visi jangka panjang serta karakter didalam sebuah kepemimpinan (Lensufie, 2010).

Jadi dari beberapa pengertian gaya kepemimpinan menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah in teraksi dua atau orang lebih dalam suatu kelompok terstruktur atau struktur ulang 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.

Sekarang ini salah satu pendekatan yang paling diyakini adalah teori *path-goal*, teori *path-goal* adalah suatu model kontijensi kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert House, yang menyaring elemen-elemen dari penelitian Ohio State tentang kepemimpinan pada *inisiating structure* dan *consideration* serta teori pengharapan motivasi.

Dasar dari teori ini adalah bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberi arah dan dukungan atau keduanya yang dibutuhkan untuk menjamin tujuan mereka sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Istilah *path-goal* ini datang dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif memperjelas jalur untuk membantu anggotanya dari awal sampai ke pencapaian tujuan mereka, dan menciptakan penelusuran disepanjang jalur yang lebih mudah dengan mengurangi hambatan dan *pitfalls* (Robbins, 2015).

Menurut teori *path-goal*, suatu perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebagai sebuah sumber kepuasan saat itu atau masa mendatang. Perilaku pemimpin akan memberikan motivasi sepanjang (1) membuat bawahan merasa butuh kepuasan dalam pencapaian kinerja yang efektif, dan (2) menyediakan ajaran, arahan, dukungan dan penghargaan yang diperlukan dalam kinerja efektif (Robins, 2015). Untuk pengujian pernyataan ini, Robert House mengenali empat perilaku pemimpin. Pemimpin yang berkarakter *directive-leader*, *supportive leader*, *participative leader* dan *achievement-oriented leader*. Berlawanan dengan pandangan Fiedler tentang perilaku pemimpin, House berasumsi bahwa pemimpin itu bersifat fleksibel. Teori *path-goal* mengimplikasikan bahwa pemimpin yang sama mampu menjalankan beberapa atau keseluruhan perilaku yang bergantung pada situasi (Robins, 2015).

Model kepemimpinan *path-goal* berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi. Menurut model ini, pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya. Teorinya disebut sebagai *path-goal* karena memfokuskan pada bagaimana pimpinan mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk menggapai tujuan.

Model *path-goal* menjelaskan bagaimana seorang pimpinan dapat memudahkan bawahan melaksanakan tugas dengan menunjukkan bagaimana

prestasi mereka dapat digunakan sebagai alat mencapai hasil yang mereka inginkan. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*) menjelaskan bagaimana sikap dan perilaku individu dipengaruhi oleh hubungan antara usaha dan prestasi (*path-goal*) dengan valensi dari hasil (*goal attractiveness*). Individu akan memperoleh kepuasan dan produktif ketika melihat adanya hubungan kuat antara usaha dan prestasi yang mereka lakukan dengan hasil yang mereka capai dengan nilai tinggi. Model *path-goal* juga mengatakan bahwa pimpinan yang paling efektif adalah mereka yang membantu bawahan mengikuti cara untuk mencapai hasil yang bernilai tinggi.

Secara mendasar, model ini menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan untuk mempengaruhi persepsi bawahan tentang pekerjaan dan tujuan pribadi mereka dan juga menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin untuk memotivasi dan memberikan kepuasan kepada bawahannya. Model *path-goal* menganjurkan bahwa kepemimpinan terdiri dari dua fungsi dasar:

1. Fungsi Pertama; adalah memberi kejelasan alur. Maksudnya, seorang pemimpin harus mampu membantu bawahannya dalam memahami bagaimana cara kerja yang diperlukan di dalam menyelesaikan tugasnya.
2. Fungsi Kedua; adalah meningkatkan jumlah hasil (*reward*) bawahannya dengan memberi dukungan dan perhatian terhadap kebutuhan pribadi mereka.

Untuk membentuk fungsi-fungsi tersebut, pemimpin dapat mengambil berbagai gaya kepemimpinan. Empat perbedaan gaya kepemimpinan dijelaskan dalam model *path-goal* sebagai berikut (Koontz *et al* dalam Kajanto, 2003)

1. Kepemimpinan pengarah (*directive leadership*)

Pemimpinan memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan/arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.

2. Kepemimpinan pendukung (*supportive leadership*)

Pemimpin bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Ia juga memperlakukan semua bawahan sama dan menunjukkan tentang keberadaan mereka, status, dan kebutuhan-kebutuhan pribadi, sebagai usaha untuk mengembangkan hubungan *interpersonal* yang menyenangkan di antara anggota kelompok. Kepemimpinan pendukung (*supportive*) memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja bawahan pada saat mereka sedang mengalami frustrasi dan kekecewaan.

3. Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*)

Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan.

#### 4. Kepemimpinan berorientasi prestasi (*achievement-oriented leadership*)

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

##### **b) Defenisi Gaya Kepemimpinan Direktif**

Dalam kepemimpinan direktif pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengetahui apa yang menjadi harapan pimpinannya dan pemimpin tersebut menyatakan kepada bawahannya bagaimana dapat melaksanakan tugas. Pemimpin juga memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberikatahukan jadwal kerja yang harus diselesaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.

Robbins (2015) menyatakan bahwa direktif leadership itu memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan yang mengatut dan mengkoordinasi pekerjaan mereka. Fungsi pimpinan direktif adalah memberikan struktur tugas dengan merencanakan, mengorganisir, mengkoordinasi, mengarahkan, dan mengontrol kerja anak buahnya. Sikap direktif yang demikian diperkirakan akan memberikan hasil yang positif.

Luthans (2012) menyatakan Kepemimpinan Direktif Yaitu gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan

harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah atau tugas khusus (otokrasi). Tipe ini merupakan praktek kepemimpinan otoriter, anggota atau bawahan tidak pernah berkesempatan untuk berpartisipasi dalam mengemukakan pendapat, apalagi dalam pengambilan keputusan gaya seperti ini didasarkan pada penggunaan kekuatan, kekuasaan dan wewenang memberikan petunjuk spesifik untuk kinerja bawahannya. Pemimpin tipe ini menganggap kepemimpinannya merupakan hak pribadinya dan berpendapat bahwa ia dapat menentukan apa saja dalam organisasi, tanpa mengadakan konsultasi dengan bawahan-bawahannya yang melaksanakan. Pelaksanaannya sangat tegang pula, sehingga lebih tepat apabila kepemimpinan atau pemimpin tipe ini dimanfaatkan untuk keadaan darurat, dimana suatu konsultasi dengan bawahan sudah tidak mungkin lagi.

Kepemimpinan direktif yaitu gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah atau tugas khusus (otokrasi). Davis dan Newstrom (2006:164) kepemimpinan direktif adalah pemimpin yang memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, pemimpin menata situasi kerja yang rumit bagi para pegawai, yang melakukan apa saja yang diperintahkannya. Pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab sepenuhnya. Pemimpin yang mempunyai gaya seperti ini pada umumnya sering memberikan perintah atau tugas khusus pada bawahannya, membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan terpusat pada pemimpin. Pada dasarnya gaya direktif adalah gaya otoriter.

Suwanto (2011 : 157) menyatakan Gaya kepemimpinan direktif ini membuat bawahan agar tau apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan member bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas

Manajemen direktif Lebih banyak keputusan dominan dari pemimpin. Karyawan tinggal menjalankannya saja. Mungkin karena risikonya besar, krn menyangkut hal politis, atau mungkin karena karyawannya (dianggap) belum cukup kompeten. Pendekatan to-down, menurut istilah lain. Pendekatan organisasi dilakukan secara sistem. Dengan pendekatan ini, tugas bisa dilakukan dengan lebih cepat, dan sempurna. Tapi, dalam long-term, mungkin tidak semua karyawan merasa “damai” dengan kondisi ini. Kecuali untuk karyawan yang memang tertantang dalam kondisi ini.

### **3. Pengembangan Karir**

#### **a) Defenisi Pengembangan Karir**

Menurut Sri Widodo (2015:54), Pengertian karir yaitu :

- a) Rangkaian kegiatan kerja terpisah tetapi berkaitan, memberikan kesinambungan, ketentraman dan arti dalam hidup seseorang.
- b) Serangkaian pengalaman peran yang diurut dengan tepat menuju pada peningkatan tingkat tanggungjawab, status, kekuasaan, imbalan dan karier.
- c) Semua pekerjaan yang dikerjakan selama masa kerja sekarang

. Ardana, dkk. (2012) menyatakan pengembangan adalah 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. sedangkan menurut Sunyoto

(2012:164) perencanaan karier adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah- langkah untuk mencapai tujuan kariernya.

Menurut Sri Widodo (2015:53), “Pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karier seseorang.

Pengembangan karier sangat penting bagi suatu organisasi, karena karier merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karier meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karier tertentu. Suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seseorang pekerja harus disertai oleh suatu tujuan karier yang realistis,. Karena perdefinisi perencanaan, termasuk perencanaan karier, menurut Sunyoto (2012:164) perencanaan karier adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah- langkah untuk mencapai tujuan kariernya.

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, atau gabungan dari keduanya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karier yang sangat fundamental sifatnya.

Terkait dengan pengembangan karir PNS, model pengembangan karir yang didasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 100 tahun 2000 Tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural. Mencakup : (1) Pendidikan : pendidikan dasar, pendidikan umum dan perguruan tinggi; (2) Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan : diklatpim; (3) Masa kerja; (4) Pangkat dan golongan; (5) Jabatan : adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang hak seorang pegawai; (6) DP3 meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama dan praktek kepemimpinan; (7) Daftar Urut Kepangkatan (DUK) pegawai yang lebih tinggi kepangkatannya diberi kesempatan lebih dulu untuk menduduki jabatan yang lowong. Sedangkan pengembangan karir berdasarkan Analisa Jabatan meliputi: (1) uraian jabatan kondisi fisik kesehatan, pendidikan, pekerjaan yang dilaksanakan; (2) Spesifikasi jabatan : pendidikan, pengalaman, kemampuan, kualifikasi emosi dan syarat kesehatan.

Pengembangan karir merupakan usaha yang terorganisasi dan terencana yang terdiri atas aktivitas atau proses terstruktur yang menghasilkan usaha perencanaan karir timbal balik antara karyawan dan organisasi. Di dalam sistem pengembangan karir, karyawan bertanggung jawab terhadap perencanaan karir, sedangkan organisasi bertanggung jawab terhadap manajemen karir (Kaswan, 2012). Masih dalam buku yang sama, Kaswan mengatakan bahwa dengan pengembangan karir, organisasi bisa meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaan, tingkat kepuasan kerja, alokasi SDM yang efisien dan loyalitas di antara karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan

upaya yang dilakukan organisasi atau perusahaan untuk dapat meningkatkan kualitas karyawan dan meningkatkan tingkat efektivitas organisasi dengan cara eksplorasi, pengalaman, ataupun bentuk lainnya sesuai dengan kebutuhan dari karyawan yang bersangkutan.

#### **b) Tujuan Pengembangan Karir**

Tujuan dari pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan untuk masa sekarang dan masa depan (Rivai dan Sagala, 2011:274). Masih dalam buku yang sama, dikemukakan bahwa pengembangan karir yang dirancang dengan baik akan membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2013:77), tujuan pengembangan karir adalah sebagai berikut:

- a) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.

Ketika seorang karyawan sukses mencapai tujuan kerjanya, ia kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini menunjukkan bahwa tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.

- b) Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan.

Dengan melakukan perencanaan karir, perusahaan telah meningkatkan kesejahteraan karyawan sehingga loyalitas akan meningkat.

- c) Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka.

Pengembangan karir menyadarkan karyawan bahwa mereka memiliki kemampuan, karena dengan posisi yang lebih tinggi maka karyawan diberikan tanggung jawab yang lebih tinggi juga sesuai dengan potensi dan keahlian mereka.

- d) Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.

Di adakannya program pengembangan karir, akan terjalin hubungan yang kuat antar pegawai dengan perusahaannya.

- e) Membuktikan tanggung jawab sosial. Pengembangan karir sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan kepada para karyawannya dalam rangka mensejahterakan karyawan. Sehingga akan memberikan iklim kerja yang positif dalam lingkungan kerja.

- f) Memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan. Dengan dilaksanakannya program pengembangan karir, akan melancarkan kegiatan perusahaan yang berdampak pada tujuan perusahaan tercapai.

- g) Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian.

Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

- h) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.

Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

- i) Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.

Mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

j) Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan)

jarak waktu yang panjang. Karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang, karena penempatan posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

**c) Metode Pengembangan Karir**

Terdapat banyak metode yang dikembangkan dalam pengembangan karir atau career development. Dibawah ini merupakan metode yang secara umum paling sering digunakan menurut Mondy (2010:229), metode tersebut antara lain:

a) *Manager/Employee Self-Service*

Banyak organisasi menyediakan layanan yang dapat membantu dalam pengembangan karir bagi manajer ataupun karyawan lainnya. Dalam hal ini, manajer ataupun karyawan yang bersangkutan harus mempunyai kemauan dalam memajukan karir mereka melalui sarana yang telah disediakan.

b) *Discussion with Knowledgeable Individuals*

Dalam situasi diskusi formal, seorang atasan dan bawahan dapat menyampaikan pendapat mengenai kegiatan pengembangan karir apa yang dianggap terbaik untuk diterapkan di organisasi.

c) *Company Material*

Beberapa organisasi menyediakan materi yang secara spesifik membantu dalam mengembangkan karir bagi karyawannya. Materi tersebut disesuaikan dengan kebutuhan dari pihak organisasi.

d) *Performance-Appraisal System*

Sistem penilaian kinerja organisasi dapat menjadi alat yang bernilai dalam pengembangan karir. Membahas mengenai kekuatan karyawan dengan atasannya dapat menemukan kebutuhan karyawan yang bersangkutan dalam pengembangan karir.

e) *Workshops*

Beberapa organisasi melakukan lokakarya dengan tujuan untuk membantu karyawannya dalam mengembangkan karir dalam organisasi. Karyawan dapat menentukan dan mencocokkan secara spesifik mengenai tujuan karir mereka dengan kebutuhan organisasi.

Sedangkan Kaswan (2012) menjabarkan metode pengembangan karir antara lain:

a) *Self-Assessment Tools*

Berfokus pada memberikan karyawan cara sistematis untuk mengidentifikasi kemampuan dan preferensi karir.

b) *Konseling Individual / Diskusi Karir*

Konseling karir diberikan oleh departemen SDM atau departemen SDM mempekerjakan konselor profesional dari luar organisasi yang bertujuan untuk membantu karyawan memahami tujuan karir mereka.

c) *Pelayanan Informasi*

Merupakan sistem komunikasi internal yang digunakan organisasi untuk mengingatkan atau memberikan informasi kepada karyawan terhadap peluang kerja di semua tingkatan.

### *Organizational Assessment Program*

Program penilaian yang bertujuan untuk menilai potensi pertumbuhan dan perkembangan karyawan di dalam organisasi.

#### *d) Developmental Program*

Pengembangan karyawan diberikan pada setiap karyawan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang diperlukan pada setiap tingkatan.

## **4. Motivasi**

### **a) Defenisi Motivasi**

Harbani (2010:140) motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, motivasi merupakan dorongan yang dapat membangkitkan kemauan kerja karyawan untuk memulai melaksanakan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawabnya.

Pengertian motivasi menurut Sutrisno (2012: 109) lebih spesifik mengatakan bahwa, “Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.”

Menurut Robbins dan Judge (2015) lebih spesifik mengatakan bahwa, “*Motivation is the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal.*” Artinya menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas individu, arah, dan ketekunan usaha terhadap pencapaian tujuan.

Menurut Wibowo (2012: 379) lebih spesifik mengatakan bahwa, “Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan.” Sedangkan Sardiman (2011: 73) “Motivasi berpangkal dari kata “motif” yang diartikan daya penggerak yang ada di dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas - aktivitas tertentu demi tercapainya suatu tujuan

Hasibuan (2013) yang sudah lazim dipakai untuk menjelaskan sumber motivasi sedikitnya bisa digolongkan menjadi dua, yaitu:

1. Motivasi Intrinsik

Yang dimaksud dengan motivasi intrinsik adalah motif -motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam setiap diri individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang di dalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak berkaitan dengan dirinya.

Menurut Danang Sunyoto (2012:198) tujuan motivasi antara lain :

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- 5) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 6) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.

Dari pendapat beberapa ahli yang mengemukakan pengertian motivasi, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan dari diri seseorang untuk bekerja atau melakukan sesuatu demi mencapai tujuan tertentu dari organisasi atau dengan kata lain bahwa organisasi hanya akan berhasil mencapai tujuan dan berbagai sasarannya apabila semua komponen organisasi berupaya menampilkan kinerja yang optimal termasuk peningkatan kinerja setiap individu.

#### **b) Jenis-jenis Teori Motivasi**

Menurut Husein Umar dalam Danang (2012:192) teori motivasi pada dasarnya dibedakan menjadi dua, yaitu teori motivasi kepuasa dan teori motivasi proses.

##### **1) Teori kepuasan (*content theory*)**

Teori ini mendasarkan pada factor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya, jadi mengacu pada diri seseorang. Teori ini mencoba mencari tahu tentang kebutuhan apa yang dapat memuaskan dan yang dapat mendorong semangat kerja seseorang.

##### **(a) Teori kebutuhan**

Menurut ini kebutuhan dan kepuasan pekerja identic dengan kebutuhan biologis dan psikologis, yaitu berupa material maupun non-material. Dasar teori ini adalah bahwa manusia merupakan makhluk yang keinginannya tak terbatas, alat motivasinya adalah kepuasan yang belum terpenuhi serta kebutuhannya berjenjang. Atas dasar asumsi di atas. Kebutuhan manusia menurut Maslow dalam Sunyoto Danang (2012:194) adalah sebagai berikut :

(1) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*)

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makanan, minuman, oksigen, tidur dan sebagainya.

(2) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*)

Kebutuhan ini meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan berlangsung pekerjaannya, dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

(3) Kebutuhan social (*social needs*)

Meliputi kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervise yang baik.

(4) Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*)

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas factor kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.

(b) Teori ERG (*Existence, Relatedness, and Growth*) dari Clayton Alferder.

Sebagaimana halnya teori-teori kebutuhan, teori ERG dari Clayton Alferder sependapat bahwa orang cenderung meningkat kebutuhannya sejalan dengan terpenuhinya kebutuhan di bawahnya. Menurut ERG ada 3 kelompok kebutuhan yang utama, yaitu :

(1) Kebutuhan akan keberadaan (*existence needs*)

Kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk juga kebutuhan fisiologis yang di dalamnya meliputi kebutuhan makan, minum, pakaian, perumahan dan keamanan.

(2) Kebutuhan akan afiliasi (*relatedness needs*)

Kebutuhan ini menekankan akan pentingnya hubungan antara individu dan juga hubungan bermasyarakat tempat kerja di perusahaan tersebut.

(3) Kebutuhan akan pertumbuhan (*growth needs*)

Keinginan akan pengembangan potensi dalam diri seseorang untuk maju dan meningkatkan kemampuan pribadinya.

(c) Teori motivasi prestasi dari Mc. Clelland

Teori ini menyatakan bahwa seseorang bekerja memiliki energy potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi, dan peluang yang ada. Mc. Clelland meneliti tiga jenis kebutuhan, yaitu :

(1) Kebutuhan akan prestasi, ciri-cirinya:

- ✓ Orang yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi memiliki rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan suatu tugas.
- ✓ Orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi dan ia memiliki suatu keinginan besar untuk dapat berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya.

- ✓ Orang yang melihat kebutuhan prestasi tinggi memiliki keinginan untuk bekerja keras guna memperoleh tanggapan atau umpan balik atas pelaksanaan tugasnya.

(2) Kebutuhan akan afiliasi, ciri-cirinya:

- ✓ Mereka memiliki suatu keinginan dan mempunyai perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan dimana mereka bekerja.
- ✓ Mereka cenderung berusaha membina hubungan social yang menyenangkan dan rasa saling membantu dengan orang lain.

(3) Kebutuhan akan kekuasaan, ciri-cirinya:

- ✓ Keinginan untuk memengaruhi secara langsung terhadap orang lain.
- ✓ Keinginan untuk mengadakan pengendalian terhadap orang lain.
- ✓ Adanya suatu upaya untuk menjaga hubungan pimpinan pengikut.
- ✓ Mereka pada umumnya berusaha mencari posisi pimpinan.

2) Teori motivasi proses (*process theory of motivation*)

Teori ini berusaha agar setiap karyawan mau bekerja giat sesuai dengan harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan maka karyawan cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya. Ada 3 macam teori proses yang utama. antara lain:

(a) Teori harapan (*expectancy theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang mengatakan bahwa seseorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapan dari pekerjaan itu. Teori ini di dasarkan pada 3 komponen, yaitu:

- ✓ Harapan, adalah suatu kesempatan yang disediakan dan akan terjadi karena perilaku.
- ✓ Nilai (*value*) merupakan nilai yang di akibatkan oleh perilaku tertentu.
- ✓ Peraturan, yaitu besarnya probabilitas jika bekerja secara efektif maka akan mengarah ke hasil-hasil yang menguntungkan.

(b) Teori keadilan

Dalam hal ini suatu keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya secara objektif. Dalam teori keadilan, masukan (*inputs*) meliputi factor-faktor seperti, tingkat pendidikan, keahlian, upaya, masa kerja, kepangkatan dan produktivitas kerja. Sedangkan hasil (*outcome*) adalah semua imbalan yang dihasilkan dari pekerjaan seseorang seperti : gaji, promosi, penghargaan, prestasi dan status.

(c) Teori penguatan

Ada tiga jenis penguatan yang dapat dipergunakan manajer untuk memodifikasi motivasi karyawan, yaitu:

- ✓ Penguatan positif, bias penguat primer seperti minuman dan makanan yang memuaskan kebutuhan biologis, ataupun penguatan sekunder seperti penghargaan berwujud hadiah, promosi dan uang.
- ✓ Penguatan negative, dimana individu akan mempelajari perilaku yang membawa konsekuensi tidak menyenangkan dan kemudian menghindari perilaku tersebut dimasa mendatang.
- ✓ Hukuman, penerapan hukuman dimaksudkan untuk mengurangi atau menghilangkan kemungkinan perilaku yang tidak diinginkan akan diulang kembali.

Sedangkan menurut Mangkunegara, A.A Anwar Prabu (2011:94-100)

mengungkapkan teori motivasi sebagai berikut :

1) Teori kebutuhan

Teori kebutuhan (Abraham Maslow) dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang di alami antara sesuatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila karyawan kebutuhannya tidak terpenuhi maka karyawan tersebut akan menunjukkan sikap kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhan terpenuhi maka karyawan tersebut akan memperhatikan perilaku yang gembira sebagai bentuk dari rasa puasnya.

2) Teori insting

Teori motivasi insting timbulnya berdasarkan teori evolusi Carles Darwin berpendapat bahwa tindakan yang intelegen merupakan reflek dari insting yang diwariskan. Oleh karena itu tidak semua tingkah laku dapat direncanakan sebelumnya dan dikontrol oleh pikiran.

### 3) Teori drive

Woodworth mengungkapkan konsep tersebut sebagai energy yang mendorong suatu organisasi untuk melakukan tindakan. Motivasi diartikan sebagai suatu dorongan yang membangkitkan untuk keluar dari ketidak seimbang atau tekanan.

### 4) Teori lapangan

Teori lapangan merupakan konsep dari kurt lewin. Teori ini merupakan pendekatan konitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran nyata seseorang karyawan ketimbang pada insting.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan teori-teori menunjukkan berbagai motivasi yang mendorong gairah dan semangat kerja karyawan. Kebutuhan menjadi salah satu motivasi yang penting, kebutuhan manusia ini berbeda-beda bukan hanya dari segi materi maupun non materi.

### c) Langkah-Langkah Memotivasi

Menurut Danang Sunyoto (2012:198) dalam memotivasi bawahan, ada beberapa petunjuk atau langkah-langkah yang perlu diperhatikan oleh setiap pimpinan, yaitu:

- 1) Pemimpin harus tahu apa yang harus dilakukan oleh bawahan.
- 2) Pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan orang.
- 3) Tiap orang berbeda-beda di dalam memuaskan kebutuhan.
- 4) Setiap pemimpin harus memberikan contoh yang baik bagi karyawan.
- 5) Pemimpin mampu mempergunakan keahlian dalam berbagai bentuk.
- 6) Pemimpin harus berbuat dan berlaku realistis.

Sedangkan menurut Mangkunegara, A.A Anwar Prabu (2012:76-77) teknik memotivasi karyawan sebagai berikut

1) Teknik pemenuhan kebutuhan karyawan

Pemenuhan kebutuhan merupakan fundamental yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja karyawan tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkan.

2) Teknik komunikasi persuasi

Teknik komunikasi persuasi merupakan salah satu teknik motivasi kerja karyawan yang dilakukan dengan cara mempengaruhi karyawan secara ekstralogis.

Berdasarkan pendapat di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa memotivasi para karyawan untuk bekerja dapat dilakukan dengan cara memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan juga ditambah dengan menggunakan teknik komunikasi yang baik.

**d) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Harbani (2010:152) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

1) Faktor eksteren

- (a) Kepemimpinan
- (b) Lingkungan kerja yang menyenangkan
- (c) Komposisi yang memadai
- (d) Adanya penghargaan akan prestasi
- (e) Status dan tanggung jawab

2) Faktor interen

- (a) Kematangan pribadi
- (b) Tingkat pendidikan
- (c) Keinginan dan harapan pribadi
- (d) Kebutuhan terpenuhi
- (e) Kelemahan dan keborosan
- (f) Kepuasan kerja

Berdasarkan pendapat diatas bahwa yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu faktor eksteren dan interen. Faktor eksteren yang mempengaruhi motivasi kerja kondisi lingkungan kerja, kepemimpinan, status dan jabatan. Faktor interen kebutuhan terpenuhi, tingkat pendidikan dan kepuasan kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor intern yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang maupun dari faktor ekstern yang berasal dari luar diri seseorang pegawai. Sutrisno (2012) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yang berasal dari faktor intern antara lain :

- a. Keinginan untuk dapat hidup
- b. Keinginan untuk dapat memiliki.
- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.
- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan .
- e. Keinginan untuk berkuasa.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yang berasal dari ekstern antara lain:

- a) Kondisi lingkungan kerja adalah,
- b) Kompensasi yang memadai.
- c) Supervisi yang baik.
- d) Ada jaminan karir.
- e) Status dan tanggungjawab.
- f) Peraturan yang fleksibel.

## **5. Kinerja Pegawai**

### **a) Defenisi Kinerja Pegawai**

Kinerja berasal dari pengertian *performance*, ada pula memberikan pengertian *Performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Menurut Wilson Bangun (2012:230), menjelaskan bahwa peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja karyawannya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntngan perusahaan. Di sisi lain para pekerja berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktivitas.

Pengertian kinerja selanjutnya yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2011:67) yang menyatakan bahwa : “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas

dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya”.

Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun dengan mengedepankan kapasitas sumber daya. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumberdaya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilaku sumber daya tersebut dalam menjalankan kinerja, Mardjuni (2016).

Sikap seorang atasan akan berdampak pada baik dan buruknya kinerja pegawai. Hal ini berkaitan dengan kepercayaan pada atasan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi sesuai diprosedur yang telah ditetapkan. Efek dari semua itu tentu akan bermuara pada kinerja pegawai yang semakin turun atau malah sebaliknya, karena atasan merupakan bagian dari penggerak kinerja anak buahnya, menghasilkan kontribusi untuk organisasi.

Pengertian kinerja menurut Moehariono (2012:95) yaitu “Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Kiranya tidak perlu membicarakan dampak baik dari pamor seorang atasan, pasalnya hal tersebut tentu sudah dapat diperkirakan secara umum. Namun dalam sisi lain dalam penulis akan berbagi cara pandang sebaliknya, penyebab buruknya kinerja pegawai karena kepemimpinan seorang atasan yang kurang

berkomitmen. Sehingga menjadikan rasa kepercayaan pada atasan yang rendah, muncul karena kurangnya kompetensi dan keandalan seorang atasan. Ini menjadikan kepuasan kerja pegawai menurun, bisa karena perhatian terhadap kesejahteraan pegawai kurang mendapat perhatian.

Kinerja dianggap lebih dari sekedar produktifitas karena kinerja menyangkut perilaku alami yang dimiliki seseorang untuk bebas melakukan tindakan sesuai keinginannya. Perilaku bebas untuk bertindak ini tetap tidak bisa dilepaskan dari syarat-syarat formal maupun peran seorang pegawai untuk meningkatkan tugas pokok fungsi suatu organisasi.

Penilaian kinerja mempunyai dampak atas organisasi karena dapat membantu dalam hal-hal pengambilan keputusan dan pemberian umpan baik atas kinerja, hasil-hasil proses penilaian dapat memberikan masukan informasi yang berguna tentang keberhasilan aktivitas staf misalnya proses penilaian kinerja dapat mengungkapkan keadaan pegawai baik dari segi kemampuan, Komitmen dan penggunaan waktu dalam melakukan aktivitasnya, keadaan tersebut dapat diantisipasi misalnya melalui aktivitas pelatihan maupun pengembangan.

#### **b) Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Rivai (2013), perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu (1) manajer memerlukan evaluasi yang obyektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang; dan (2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan

ketrampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antarmanager yang bersangkutan dengan karyawan.

Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk :

- Mengetahui pengembangan, yang meliputi (a) identifikasi kebutuhan pelatihan, (b) umpan balik kinerja, (c) menentukan transfer dan penugasan, dan (d) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- Pengambilan keputusan administratif yang meliputi : (a) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, (b) pengakuan kinerja karyawan, (c) pemutusan hubungan kerja, dan (d) mengidentifikasi yang buruk.
- Keperluan perusahaan yang meliputi : (a) perencanaan SDM, (b) menentukan kebutuhan pelatihan, (c) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, (d) informasi untuk identifikasi tujuan, (e) evaluasi terhadap sistem SDM, dan (f) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
- Dokumentasi yang meliputi : (a) kriteria untuk validasi penelitian, (b) dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM, dan (c) membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

### c) Kegunaan Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2013), kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM, yaitu :

- *Posisi tawar.* Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang obyektif dan rasional dengaserikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.
- *Perbaikan kinerja.* Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.
- *Penyesuaian kompensasi.* Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upahnya, bonus atau kompensasi lainnya.
- *Keputusan penempatan.* Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat.
- *Pelatihan dan pengembangan.* Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan; sedangkan kinerja baik mengindikasikan adanya potensi yang perlu dikembangkan.
- *Perencanaan dan pengembangan karier.* Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan sehingga dapat diselaraskan antara kebutuhan karyawan dan perusahaan.
- *Evaluasi proses staffing.* Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen SDM.
- *Ketidakakuratan informasi.* Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan di dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau sistem informasi manajemen SDM. Pemakaian informasi yang tidak akurat dapat

mengakibatkan proses rekrutmen, pelatihan, atau pengambilan keputusan tidak sesuai.

- *Kesempatan kerja yang adil.* Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.
- *Mengatasi tantangan-tantangan eksternal.* Departemen SDM membantu karyawan mengatasi tantangan-tantangan eksternal, seperti masalah keluarga, keuangan, kesehatan, dan lain-lain.

## **B. Penelitian Terdahulu**

### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif Terhadap Kinerja**

Penelitian Agung (2017) menemukan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan direktif yang dimiliki oleh seorang pemimpin maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan akan sangat merasa nyaman dalam bekerja apabila seorang pemimpin dapat mencairkan suasana dalam bekerja, dekat dengan karyawan, dan mampu mengarahkan kinerja karyawannya dengan baik dan spesifik. Sehingga karyawan tersebut dapat memahami job desknya masing-masing.

Penelitian Christian, dkk (2013) menemukan bahwa gaya Kepemimpinan Direktif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan Direktif secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan Direktif sangat penting dibutuhkan oleh karyawan pada PT. Astra International Tbk – Daihatsu Malang guna terciptanya

kinerja karyawan yang maksimal. Gaya kepemimpinan tersebut guna memberikan petunjuk spesifik untuk kinerja karyawan

Hasil penelitian Ferry Supriady (2015) Gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit. Hal ini memberikan makna bahwa semakin baik gaya kepemimpinan direktif yang diterapkan maka kinerja prajurit juga akan semakin meningkat. Berdasarkan pada distribusi jawaban responden terhadap gaya kepemimpinan direktif, responden lebih dominan setuju akan dimensi pribadi pemimpin. Hal ini menunjukkan bahwa prajurit Pangkalan TNI Angkatan Laut Palu menyadari betul bahwa pribadi pemimpin selalu memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan bawahan, selalu memberikan contoh tindakan positif terhadap bawahan serta memiliki hubungan kerja yang baik antara atasan dan bawahan, sehingga gaya kepemimpinan direktif dapat mempengaruhi kinerja Prajurit Pangkalan TNI Angkatan Laut Palu

## **2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai**

Penelitian Ni Luh & Wayan (2016) menemukan bahwa Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin baik pengembangan karir karyawan maka semakin meningkat pula kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Bianca, dkk. (2013) menemukan bahwa pengembangan karir karyawan secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang artinya kinerja karyawan secara tidak langsung juga mempengaruhi efektivitas perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Caroline & Susan (2014) menunjukkan bahwa kemajuan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kenyatta University, seorang pimpinan yang mengharapkan pencapaian kinerja maksimal pada organisasinya harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri, salah satunya adalah pengembangan karir (*career development*).

### **3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja**

Selanjutnya penelitian Sara, *at, al.* (2017) menemukan Manajemen modal manusia dapat menggunakan beragam rencana atau faktor untuk mensimulasikan pekerja, namun manajemen modal manusia harus ingat bahwa faktor motivasi atau rencana yang berbeda akan memiliki pengaruh motivasi yang berbeda terhadap karyawan yang berbeda. Manajer juga harus mempertimbangkan bahwa beragam rencana insentif dapat mempengaruhi karyawan dengan cara yang berbeda, pada posisi yang berbeda pada waktunya, karena perubahan situasi, kebutuhan dan tujuan individual yang terus-menerus. Untuk mendapatkan hasil yang baik dari rencana motivasi, manajemen modal manusia harus memahami perbedaan nilai, kebutuhan, tugas, dan tingkat kepuasan karyawan dalam hal meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja.

Selanjutnya Penelitian Nurun, *at, al.* (2017) menemukan bahwa motivasi memang memiliki efek penting pada kinerja karyawan. Ketika karyawan akan mendapatkan beberapa dorongan ekstra dan tenaga kerja, hal itu pasti akan memperbaiki standar kinerja mereka yang khas.

Hasil dari penelitian Andriana Rukmana (2017) ini adalah Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial Kota Bandung. Secara sistematis memiliki derajat pengaruh yang erat. Artinya, tehnik-tehnik pelaksanaan motivasi tersebut sangat menentukan dalam meningkatkan dan mewujudkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial Kota Bandung, hal ini dapat dilihat apabila motivasi dioptimalkan melalui tehnik-tehniknya, maka secara keseluruhan variable motivasi memberikan pengaruh yang cukup potensial dalam mempengaruhi kinerja pegawai

### **C. Kerangka Pikir**

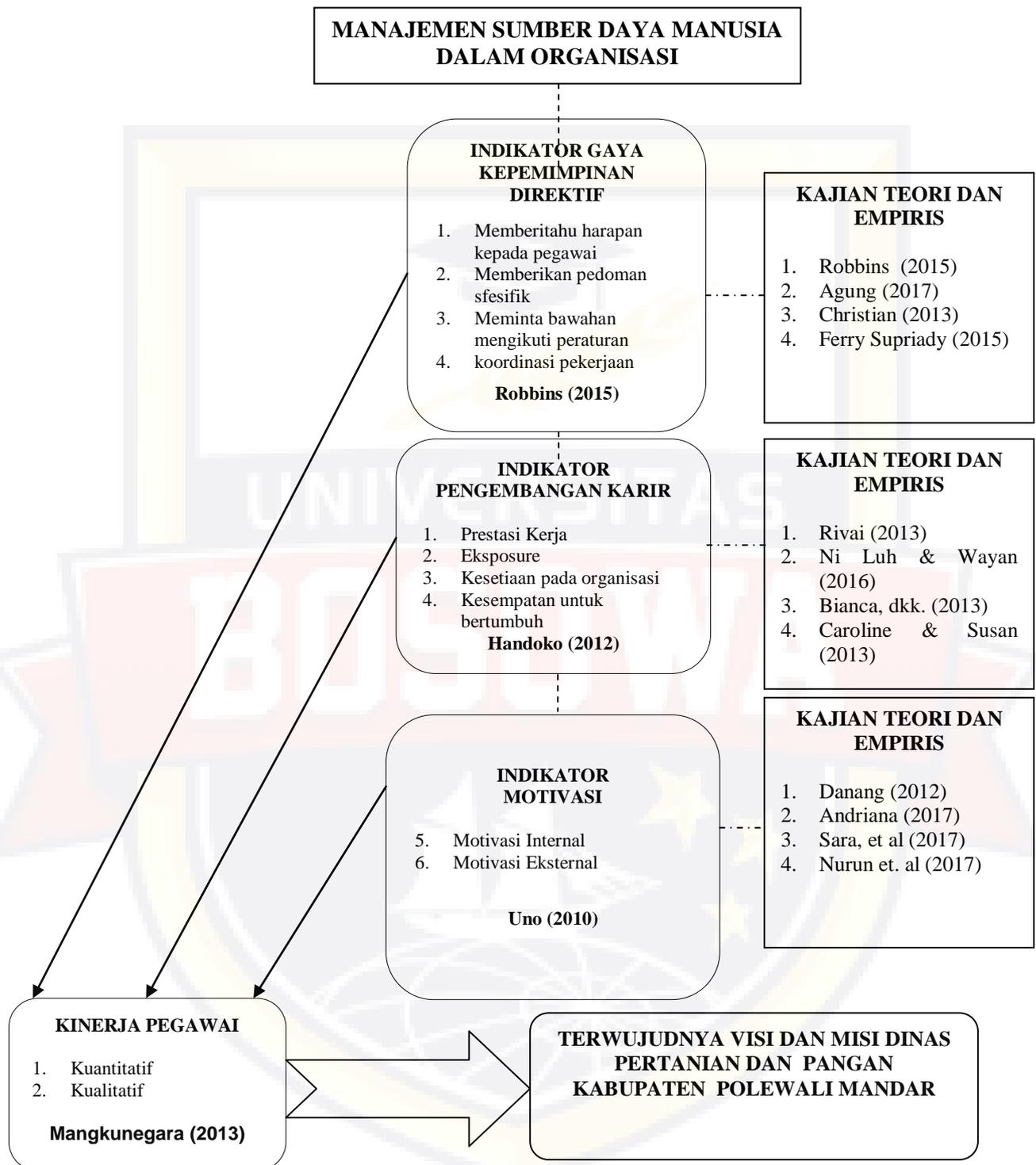
Pegawai adalah salah satu instrument penting dalam mencapai tujuan organisasi. keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh banyak factor, salah satunya adalah kinerja pegawai. Bagi organisasi yang berkinerja baik belum tentu dia tidak mempunyai masalah, organisasi tersebut tetap harus meningkatkan kinerjanya untuk menjadi lebih baik.

Kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar sedikitnya dipengaruhi oleh beberapa faktor misalnya, pengembangan karir, motivasi dan gaya kepemimpinan direktif. Ketiga faktor ini merupakan fokus utama penelitian ini, hal ini diprediksi menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja pegawai di instansi ini

Robbins (2015) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh terhadap seseorang atau sekelompok orang dalam mencapai prestasi atau tujuan organisasi. Keberhasilan seorang

pemimpin tidak hanya diukur dengan bagaimana cara pemimpin tersebut memberdayakan bawahannya, namun keberhasilan seorang pemimpin juga diukur melalui kemampuannya dalam menjalankan kebijakan suatu perusahaan dengan gaya kepemimpinannya masing-masing sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. salah satu gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai di instansi ini adalah gaya kepemimpinan direktif.

Pengembangan karir juga mempengaruhi kinerja pegawai di instansi ini, hal ini sesuai dengan pendapat Rivai (2013) bahwa Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan sehingga dapat diselaraskan antara kebutuhan karyawan dan perusahaan.



**Gambar 2.1. Kerangka Pikir**

Motivasi juga berperan penting dalam membangun kinerja pegawai di instansi ini. Danang Sunyoto (2012:198) mengatakan bahwa salah satu tujuan motivasi adalah meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan mendorong gairah dan semangat kerja karyawan. Selain itu Kadarisman (2012: 278) menyatakan motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

Hasil kajian teori dan penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh beberapa variabel. Beberapa variabel yang berpengaruh diantaranya yaitu, gaya kepemimpinan direktif, pengembangan karir dan motivasi kerja.

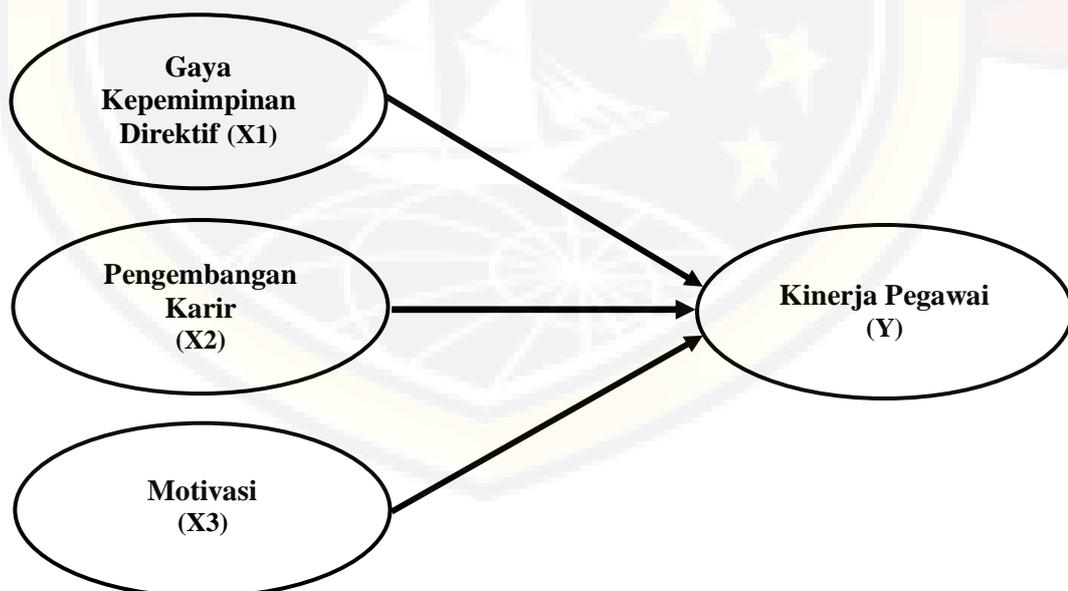
Salah satu penelitian tersebut yaitu penelitian Agung (2017) yang berjudul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif Dan Motivasi Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Antareja Prima Antarana Yogyakarta)*” menemukan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan direktif yang dimiliki oleh seorang pemimpin maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan akan sangat merasa nyaman dalam bekerja apabila seorang pemimpin dapat mencairkan suasana dalam bekerja, dekat dengan karyawan, dan mampu mengarahkan kinerja karyawannya dengan baik dan spesifik. Sehingga karyawan tersebut dapat memahami job desknya masing-masing.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Caroline & Susan (2014) yang berjudul “*Influence of Career Development on Employee Performance in The Public University, A Case of Kenyatta University*” menunjukkan bahwa kemajuan

karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kenyatta University, seorang pimpinan yang mengharapkan pencapaian kinerja maksimal pada organisasinya harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri, salah satunya adalah pengembangan karir (*career development*).

Salah satu dasar penelitian yang meneliti mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pernah dilakukan oleh Selanjutnya Penelitian Nurun, *at. al.* (2017) yang berjudul “*Impact of Motivation on Employee Performances: A Case Study of Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh*” menemukan bahwa motivasi memang memiliki efek penting pada kinerja karyawan.

Berdasarkan kajian empirikal tersebut maka peneliti menggabungkan ketiga model penelitian tersebut untuk dijadikan sebuah penelitian, sehingga formulasikan model penelitian dapat dilihat pada gambar berikut ini :



**Gambar 2.1 Model Penelitian**

## **D. Hipotesis**

### **1. Hipotesis 1**

Robbins (2015) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh terhadap seseorang atau sekelompok orang dalam mencapai prestasi atau tujuan organisasi. Keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya diukur dengan bagaimana cara pemimpin tersebut memberdayakan bawahannya, namun keberhasilan seorang pemimpin juga diukur melalui kemampuannya dalam menjalankan kebijakan suatu perusahaan dengan gaya kepemimpinannya masing-masing sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

Hal tersebut dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya. Semakin tinggi gaya kepemimpinan seorang pemimpin maka semakin tinggi juga kinerja karyawan. Karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja apabila seorang pemimpin mampu memberikan arahan atau bimbingan dalam bekerja secara spesifik dan jelas kepada karyawan. Hal ini secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena karyawan akan sangat merasa nyaman dalam bekerja dan dapat memahami apa yang diharapkan oleh pimpinan ataupun perusahaan sehingga karyawan mampu menjalankan pekerjaannya sesuai dengan standar perusahaan. Atau bisa dikatakan seorang pemimpin yang baik dan memiliki kepedulian terhadap bawahannya akan meningkatkan kinerja karyawan. Maka dari itu gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Secara empiris Penelitian Agung (2017) menemukan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan direktif yang dimiliki oleh seorang pemimpin maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan akan sangat merasa nyaman dalam bekerja apabila seorang pemimpin dapat mencairkan suasana dalam bekerja, dekat dengan karyawan, dan mampu mengarahkan kinerja karyawannya dengan baik dan spesifik. Sehingga karyawan tersebut dapat memahami job desknya masing-masing.

Penelitian Christian, dkk (2013) menemukan bahwa gaya Kepemimpinan Direktif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan Direktif secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan Direktif sangat penting dibutuhkan oleh karyawan pada PT. Astra International Tbk – Daihatsu Malang guna terciptanya kinerja karyawan yang maksimal. Gaya kepemimpinan tersebut guna memberikan petunjuk spesifik untuk kinerja karyawan.

Hasil penelitian Ferry Supriady (2015) Gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit. Hal ini memberikan makna bahwa semakin baik gaya kepemimpinan direktif yang diterapkan maka kinerja prajurit juga akan semakin meningkat. Berdasarkan pada distribusi jawaban responden terhadap gaya kepemimpinan direktif, responden lebih dominan setuju akan dimensi pribadi pemimpin. Hal ini menunjukkan bahwa prajurit Pangkalan TNI Angkatan Laut Palu menyadari betul bahwa pribadi pemimpin selalu memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan bawahan, selalu memberikan contoh tindakan positif terhadap bawahan serta memiliki hubungan kerja yang baik antara

atasan dan bawahan, sehingga gaya kepemimpinan direktif dapat mempengaruhi kinerja Prajurit Pangkalan TNI Angkatan Laut Palu.

Berdasarkan beberapa kajian teori dan kajian empirik tersebut maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H<sub>a</sub> : Gaya kepemimpinan direktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar

## **2. Hipotesis 2**

Hasil kajian teori menyatakan bahwa kinerja pegawai berpengaruh terhadap pengembangan karir, hal ini sesuai pernyataan Rivai (2013) bahwa Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan sehingga dapat diselaraskan antara kebutuhan karyawan dan perusahaan.

Secara empiris pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja, hal ini pernah dibuktikan oleh Penelitian Ni Luh & Wayan (2016) menemukan bahwa Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin baik pengembangan karir karyawan maka semakin meningkat pula kinerja karyawan. Kemudian Penelitian yang dilakukan oleh Bianca, dkk. (2013) menemukan bahwa pengembangan karir karyawan secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang artinya kinerja karyawan secara tidak langsung juga mempengaruhi efektivitas perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh

Caroline & Susan (2014) menunjukkan bahwa kemajuan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kenyatta University.

Berdasarkan beberapa kajian teori dan kajian empirik tersebut maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H<sub>a</sub> : Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar.

### 2.5.3. Hipotesis 3

Beberapa literatur teori telah menjelaskan mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, misalnya Danang Sunyoto (2012:198) mengatakan bahwa salah satu tujuan motivasi adalah meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan mendorong gairah dan semangat kerja karyawan. Selain itu Kadarisman (2012: 278) menyatakan motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

Secara empirikal penelitian tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pernah dilakukan oleh Andriana Rukmana (2017) hasilnya adalah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial Kota Bandung, secara sistematis memiliki derajat pengaruh yang erat. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh hasil penelitian Sara, *at, al.* (2017), Nurun, *at. al.* (2017).

Berdasarkan beberapa kajian teori dan kajian empirik tersebut maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H<sub>a</sub> : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai  
Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan Kantor Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar. Adapun alasan peneliti melakukan penelitian pada lokasi tersebut yaitu :

1. Hingga kini ini belum pernah ada penelitian di Kantor Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar yang meneliti judul penelitian ini.
2. Rumusan masalah yang ditetapkan peneliti sangat sesuai dengan kondisi kantor saat ini.
3. Lokasi penelitian tersebut terjangkau oleh peneliti sehingga dapat mempercepat proses penyelesaian penelitian.

Waktu penelitian ini akan dilaksanakan selama 1 bulan, dengan rincian kegiatan, yaitu:

1. Mengurus izin penelitian pada instansi yang terkait serta mengkonfirmasi untuk melakukan penelitian.
2. Selanjutnya peneliti memilih dan menghubungi responden yang terpilih dan memberikan kuesioner, serta melakukan wawancara.
3. Peneliti mengumpulkan kuesioner yang telah diisi oleh responden.
4. Peneliti melakukan olah data dengan bantuan *SPSS 24*.
5. Peneliti melakukan penyusunan hasil penelitian.

## **B. Desain dan Jenis Penelitian**

Desain dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, yang menurut Sugiyono (2015) dikatakan metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Metode kuantitatif digunakan apabila masalah merupakan penyimpangan antara yang seharusnya dengan yang terjadi, antara aturan dengan pelaksanaan, antara teori dengan praktik, antara rencana dengan pelaksanaan. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah disebutkan, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk mengukur variabel penelitian.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, Menurut Sugiyono (2015) “Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”.

Dalam hal ini metode kuantitatif yang digunakan adalah metode survey. Menurut Sugiyono (2015) metode penelitian survey adalah metode penelitian kuantitatif yang digunakan untuk mendapatkan data yang terjadi pada masa lampau atau saat ini, tentang keyakinan, pendapat, karakteristik, perilaku, hubungan variabel dan untuk menguji beberapa hipotesis tentang variabel sosiologis dan psikologis dari sampel yang diambil dari populasi tertentu, teknik pengumpulan data dengan pengamatan (wawancara atau kuesioner) yang tidak mendalam, dan hasil penelitian cenderung untuk digeneralisasikan.

## **C. Populasi, Sampel dan Teknik Penentuan Sampel**

### **1. Populasi Penelitian**

Menurut Soemarno (2012) populasi diartikan sebagai himpunan semua hal yang ingin diketahui, dan biasanya juga disebut sebagai "universum". Populasi ini dapat berupa lembaga, individu, kelompok, dokumen, atau konsep. Populasi juga dapat diartikan sebagai jumlah keseluruhan unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga (akan dianalisis). Dalam konteks ini dapat dibedakan antara populasi target dan populasi survei. Populasi target adalah populasi yang telah kita tentukan sesuai dengan permasalahan penelitian, dan hasil penelitian dari populasi ini akan disimpulkan. Populasi survei merupakan populasi yang terliput dalam penelitian.

Populasi dalam pelaksanaan penelitian adalah pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar dengan jumlah populasi saat ini mencapai 270 orang.

### **2. Sampel Penelitian**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2015). Berkaitan dengan teknik pengambilan sampel, Arikunto (2002) mengemukakan bahwa untuk sekedar ancer-ancer maka apabila subjek kurang dari 100, maka lebih baik diambil semua, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika subyeknya besar, dapat diambil antara 10%-15% atau 20%-25% atau lebih. Dalam penelitian ini peneliti hanya akan menggunakan presisi 10 % untuk menjaga sampel agar tetap representative.

Untuk memenuhi kriteria tersebut maka pengukuran sampel dihitung dengan menggunakan rumus Slovin dalam Singarimbun (2006:62) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran Sampel  
 N = Ukuran Populasi  
 e = Presisi (ditetapkan 10% dengan tingkat kepercayaan 95 %)

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 270 orang. Presisi pengambilan sampel adalah % untuk menjaga representatif dari sampel penelitian.

Adapun perhitungannya :

$$n = \frac{270}{1 + 270(0,1)^2} =$$

$$n = 73 \text{ (dibulatkan)}$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa jumlah sampel dalam penelitian berjumlah 73 orang.

### 3. Teknik Penentuan Sampel Penelitian

Dari jumlah sampel sebanyak 73 orang, maka penulis melakukan pengambilan sampel dengan teknik *nonprobability sampling*. Menurut Sugiyono (2015) *nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk

dipilih menjadi sampel. Teknik ini meliputi sampel sistematis, kuota, insidental, *purposive*, jenuh dan *snowball*.

Dari kesemua teknik tersebut teknik sampel yang akan digunakan peneliti adalah teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah tekni pengambilan sampel berdasarkan criteria tertentu. Adapun kriteria yang digunakan peneliti untuk menjaring sampel adalah :

1. Responden merupakan Aparatur sipil Negara di Kantor Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar.
2. Responden memiliki masa kerja minimal 5 tahun
3. Responden bersedia dijadikan sampel
- 4.

#### **D. Jenis dan Sumber Data**

##### **✓ Jenis Data**

Jenis data dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### **a. Data kuantitatif**

Yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung. Dalam penelitian ini yang termasuk data kuantitatif adalah jumlah pegawai, hasil analisis data penelitian, dll.

- ##### **b. Data kualitatif, yaitu data yang tidak dapat dinyatakan dalam bentuk angka-angka. Dalam penelitian ini yang termasuk data kualitatif adalah gambaran umum lokasi penelitian.**

### ✓ **Sumber Data**

Adapun sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **a) Sumber Primer**

Sumber primer adalah sumber data yang secara langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2015). Sumber primer ini berupa catatan hasil wawancara yang diperoleh melalui wawancara yang penulis lakukan. Selain itu, penulis juga melakukan observasi lapangan dan mengumpulkan data dalam bentuk catatan tentang situasi dan kejadian di perpustakaan.

#### **b) Sumber Sekunder**

Sumber data sekunder merupakan sumber data yang tidak memberikan informasi secara langsung kepada pengumpul data. Sumber data sekunder ini dapat berupa hasil pengolahan lebih lanjut dari data primer yang disajikan dalam bentuk lain atau dari orang lain (Sugiyono, 2015). Data ini digunakan untuk mendukung informasi dari data primer yang diperoleh baik dari wawancara, kuesioner maupun dari observasi langsung ke lapangan. Penulis juga menggunakan data sekunder hasil dari studi pustaka. Dalam studi pustaka, penulis membaca literatur-literatur yang dapat menunjang penelitian, yaitu literatur-literatur yang berhubungan dengan penelitian ini

### **E. Metode Pengumpulan Data**

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Metode Wawancara, merupakan teknik pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung, untuk memperoleh data yang lebih lengkap dan akurat. Wawancara yang dilakukan yaitu mengenai masalah yang berkaitan dengan penelitian ini.
- b. Metode Kuesioner, merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara membagikan daftar pernyataan kepada responden yang merupakan pegawai untuk mendapatkan data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.
- c. Studi Pustaka, merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan bersumber dari media cetak seperti buku, majalah, koran maupun hasil penelitian.

Setelah ditetapkan item-item dari variabel yang diteliti, maka langkah selanjutnya mengadakan pengukuran atas variabel-variabel tersebut. Adapun pengukuran yang digunakan untuk mengukur jawaban responden adalah menggunakan skala Likert (Sugiyono, 2015). Caranya menghadapkan responden dengan daftar pertanyaan sebagai alat untuk pengumpulan data atau informasi dari responden.

Indikator ukuran skor tersebut yaitu : 1) Jawaban sangat setuju dengan nilai skor 5 menggunakan notasi {SS}; 2) Jawaban setuju dengan nilai skor 4 menggunakan notasi {S}; 3) Jawaban netral dengan nilai skor 3 menggunakan notasi {N}; 4) Jawaban tidak setuju dengan nilai skor 2 menggunakan notasi

{TS}; 5) Jawaban sangat tidak setuju dengan nilai skor 1 menggunakan notasi {STS}.

## **F. Teknik Analisis Data**

Adapun teknik Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain :

### **1. Analisis Deskriptif**

Sugiyono (2012:147) menyebutkan bahwa teknik analisis data pada penelitian kuantitatif menggunakan statistik. Dalam penelitian ini analisis data akan menggunakan teknik statistik deskriptif. Menurut Sugiyono (2012:148) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

### **2. Analisis Kuantitatif**

Metode analisis ini merupakan metode analisis yang dilakukan terhadap data yang diperoleh dari hasil jawaban kuesioner. Pada dasarnya data penelitian ini adalah kualitatif, namun agar dapat dianalisis dengan menggunakan analisis statistik, maka data kualitatif tersebut dikuantitatifkan sehingga hasil yang diperoleh diharapkan memberi gambaran yang jelas dan tidak menyimpang dari kenyataan. Analisis kuantitatif dalam penelitian ini menggunakan analisis :

#### **a. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen**

Agar instrumen yang dipakai dalam penelitian ini dapat berfungsi dengan baik sebagaimana yang diharapkan, maka instrumen tersebut perlu diuji validitas dan reliabilitasnya.

## 1. Uji Validitas Instrumen

Sebelum instrumen penelitian digunakan untuk mengumpulkan data perlu dilakukan pengujian validitas. Hal ini digunakan untuk mendapatkan data yang valid dari instrumen yang valid. Menurut Sugiyono (2012:121) “hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti”. Pengujian instrumen dalam penelitian ini dilakukan dengan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk.

Ghozali (2013) menyatakan Uji validitas dilakukan dengan cara melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Teknik pengujiannya menggunakan teknik korelasi *product moment* dan *pearson* dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%, untuk mengetahui keeratan pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Caranya dengan mengkorelasikan antara skor item pertanyaan dengan skor total dengan menggunakan bantuan melalui paket program SPSS 24. Dengan kriteria probabilitas kurang dari 0,05.

## 2. Uji Reliabilitas Instrumen

Menurut Sugiyono (2012:121) “instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama.” Setelah instrumen di uji validitasnya maka langkah selanjutnya yaitu menguji reliabilitas. Adapun

menurut Ghozali (2013) pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:

1. *Repeated Measure* atau pengukuran ulang: disini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
2. *One Shot* atau pengukuran sekali saja: disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau pengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistic *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). (Ghozali, 2013)

Dalam penelitian ini akan dilakukan menggunakan pengukuran reliabilitas cara kedua yaitu *One Shot* atau pengukuran sekali saja. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini dibantu dengan SPSS 24 untuk uji statistik *Cronbach Aplha* ( $\alpha$ ). Hasil dari uji statistik *Cronbach Aplha* ( $\alpha$ ) akan menentukan instrument yang digunakan dalam penelitian ini reliabel digunakan atau tidak dengan nilai minimal 0,60.

b. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinearitas

Ghozali (2013) menyatakan Uji Multikolinearitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen), cara mendeteksi terhadap adanya multikolinearitas dalam model regresi adalah sebagai berikut :

- a. Besarnya *variabel inflation factor* / VIF pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas yaitu nilai  $VIF < 10$ .
  - b. Besarnya toleransi pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas yaitu *tolerance*  $> 0,10$ .
2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Kebanyakan data cross section mengandung situasi heterokedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang dan besar), Ghozali (2013).

Uji heterokedastisitas akan dilakukan dengan metode Uji Glejser. Duwi Priyatno (2016) menyatakan *Uji Glejser* yaitu meregresikan absolute residual dengan masing-masing variabel independen. Jika pada uji t nilai signifikansi antara variabel independen dengan absolute residual lebih dari 0,05 maka tidak terjadi heterokedastisitas.

3. Uji Normalitas

Ghozali, (2013) menyatakan Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi

tidak valid. Model regresi yang baik adalah model yang berdistribusi normal. Uji normalitas dilakukan dengan uji statistic, dengan cara melihat nilai kurtosis dan skewness dari residual. Metode ini disebut juga uji *kolmogorov smirnov*, adapun kriteria sebagai berikut :

- a. Jika hasil pengujian menunjukkan nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka data dinyatakan tidak berdistribusi normal.
- b. Jika hasil pengujian menunjukkan nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka data dinyatakan berdistribusi normal.

#### 4. Uji Linearitas

Duwi Priyatno (2016) menyatakan uji linearitas merupakan uji prasyarat yang biasanya dilakukan jika akan melakukan analisis korelasi pearson atau regresi linear. Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel secara signifikan mempunyai hubungan yang linear atau tidak.

Pengujian pada SPSS dengan menggunakan *Test for Linearity* dengan pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*deviation from Linearity*) kurang dari 0,05.

#### c. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear berganda menurut Sugiyono (2012) digunakan oleh peneliti bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independen sebagai prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Analisis regresi berganda diolah dengan melalui program statistik SPSS 24

*for windows*. Dengan menggunakan regresi akan diperoleh nilai koefisien regresi yang digunakan untuk menuliskan persamaan regresinya. Dari persamaan regresi tersebut akan diketahui pengaruh dari variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel terikatnya (*dependent variable*).

Dengan teori sebagai berikut:

$$\mathbf{KNP = a + B1GKD + B2PKR + B3MTV + e}$$

Keterangan :

KNP	=	Variabel Kinerja Pegawai
A	=	Konstanta
B1	=	Koefisien Regresi Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif
B2	=	Koefisien Regresi Variabel Pengembangan Karir
B3	=	Koefisien Regresi Variabel Motivasi
GKD	=	Variabel Gaya Kepemimpinan Direktif
PKR	=	Variabel Pengembangan Karir
MTV	=	Variabel Motivasi
e	=	Variabel Lain Diluar Penelitian/kesalahan pengganggu

#### d. Pengujian Hipotesis

##### 1) Analisis Parsial (Uji T)

Secara parsial, pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t-test. Menurut Ghozali (2013) “uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen”. Adapun kriteria pengujian Uji T adalah sebagai berikut :

- a. Jika tingkat signifikansi  $< 0,05$  dan  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, hal ini berarti bahwa ada pengaruh positif dan signifikan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.

- b. Jika tingkat signifikansi  $> 0,05$  dan  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$  maka  $H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima, hal ini berarti bahwa tidak ada pengaruh positif dan signifikan variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.

## 2) Analisis Koefisien Determinasi

Menurut Ghazali (2015) ‘koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model menerangkan variasi variabel independen’. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas, sebaliknya nilai  $R^2$  yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi.

## G. Defenisi Operasional Variabel Penelitian

### 1. Gaya Kepemimpinan Direktif

Robbins (2015) menyatakan bahwa direktif leadership itu memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan yang mengatut dan mengkoordinasi pekerjaan mereka.

### 2. Pengembangan Karir

Pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karier seseorang, Sri Widodo (2015:53). Pengukuran instrument atau item pernyataan ini didasarkan pada indikator pengembangan karir yang disampaikan oleh Handoko (2012) yakni : 1) Prestasi; 2) *Eksposure*; 3) Kesetiaan pada organisasi; 4) Kesempatan untuk bertumbuh; dan dukungan manajemen.

### 3. Motivasi

Mangkunegara (2013), motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Beliau juga mengatakan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Variabel motivasi akan diukur oleh indikator yang disampaikan oleh Uno (2010:73) ia menyatakan ada dua dimensi dan indikator motivasi kerja, antara lain:

- 1) Dimensi Motivasi Internal, dengan indikatornya :
  - a) Tanggungjawab pegawai dalam melaksanakan tugas
  - b) Melaksanakan tugas dengan target yang jelas
  - c) Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya
  - d) Memiliki tujuan yang jelas dan menantang
  - e) Memiliki perasaan senang dalam bekerja
  - f) Selalu berusaha untuk mengungguli orang lain
  - g) Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya
- 2) Dimensi Motivasi Eksternal dengan indikatornya :
  - a) Selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya
  - b) Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya
  - c) ekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan
  - d) Insentif yang diterima sudah sesuai harapan

- e) Pemberian tunjangan sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku

#### 4. Kinerja Pegawai

Sedarmayanti (2013,259) mengatakan bahwa kinerja adalah pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral etika.

Variabel kinerja pegawai akan diukur melalui indikator Menurut Umar Mangkunegara (2013), terdapat dua aspek atau dimensi standar kinerja karyawan, dan kemudian dikembangkan menjadi beberapa indikator, antara lain:

1. Kuantitatif, indikatornya meliputi:
  - a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan
  - b. Waktu dalam bekerja
  - c. Jumlah kesalahan
  - d. Jumlah dan jenis pekerjaan
2. Kualitatif, indikatornya meliputi:
  - a. Kualitas pekerjaan
  - b. Ketepatan waktu
  - c. Kemampuan dan ketrampilan bekerja
  - d. Kemampuan mengevaluasi

**Tabel 3.1**  
**Penjabaran Variabel, Indikator, Item dan Sumber Acuan Penelitian**

Variabel	Indikator/ Dimensi	Item	Sumber	
Gaya Kepemimpinan Direktif	Memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan	✓ Atasan secara langsung meminta para karyawan untuk mempertahankan standar prestasi kerja	Robbins (2015)	
		✓ Pimpinan selalu memberitahukan dengan jelas apa yang harus dikerjakan, dan bagaimana mengerjakannya.		
	Memberi pedoman yang spesifik	✓ Atasan selalu memberikan instruksi yang jelas kepada karyawan terkait dengan pekerjaan yang harus diselesaikan		
		✓ Pimpinan bersedia memberikan pengawasan secara spesifik pada pegawai dalam menyelesaikan tugas.		
		✓ Pedoman yang diberikan kepada pegawai harus dilaksanakan sesuai instruksi		
	Meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan	✓ Atasan selalu bersikap tegas dalam mengambil keputusan		
		✓ Atasan secara langsung mendorong para karyawan agar pekerjaan dijalankan sesuai jadwal		
		✓ Pimpinan memberikan standar untuk setiap pekerjaan yang diperintahkan kepada bawahan		
	Mengkoordinasi pekerjaan mereka	✓ Pimpinan menetapkan hubungan kerja yang jelas antara satu orang dengan orang lain		
		✓ Pimpinan senantiasa memberikan instruksi untuk mengkoordinasikan pekerjaan yang diluar kemampuan pegawai		
Prestasi Kerja	Prestasi Kerja	✓ Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pegawai untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan	Handoko (2012)	
		✓ Pegawai yang memiliki prestasi kerja yang rendah akan mendapatkan sanksi dari pimpinan		
	Eksposure	✓ Setiap pegawai yang memiliki kompetensi yang baik sudah senantiasa diumumkan oleh pimpinan instansi ini		
		✓ Tanpa eksposure, karyawan yang berprestasi baik mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran-sasaran kariernya		
		Kesetiaan pada organisasi		✓ Pegawai semestinya berkarya dalam organisasi tempat bekerja untuk jangka waktu yang lama
				✓ Saya yakin dengan bekerja di instansi masa depan saya akan menjadi lebih baik

	Kesempatan untuk bertumbuh	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Setiap pegawai di instansi ini diberikan kesempatan yang sama untuk mengikuti jenjang pelatihan yang ada.</li> <li>✓ Pimpinan memberikan kesempatan yang besar kepada pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.</li> </ul>				
	Dukungan manajemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pimpinan memberikan dukungan kepada pegawai untuk mengembangkan kompetensi pegawai yang dimilikinya saat ini</li> <li>✓ Pegawai telah diberikan dukungan moral maupun financial terhadap pelaksanaan tugas yang melibatkan kompetensi pegawai</li> </ul>				
Motivasi Kerja	Motivasi Internal	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pegawai harus senantiasa mampu bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dalam keadaan apapun</li> <li>✓ Pegawai telah melaksanakan tugas dan hasilnya telah mencapai target yang telah ditentukan pimpinan</li> <li>✓ Saya diberikan balas jasa atas hasil kerja keras saya selama ini di organisasi ini</li> <li>✓ Saya bekerja ditempat ini karena saya merasa ini pekerjaan yang sangat menantang dan tujuan saya sangatlah jelas untuk pengembangan diri.</li> <li>✓ Dalam bekerja keseharian saya senantiasa memiliki perasaan yang senang dalam bekerja</li> <li>✓ Keinginan utama saya adalah untuk bekerja dan membuktikan kepada yang lain jika saya mampu melaksanakan tugas ini dengan baik</li> <li>✓ Saya senantiasa mengutamakan prestasi kerja yang baik daripada hanya melaksanakan tugas</li> </ul>	Uno (2010:73)			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Melalui pekerjaan ini saya dapat berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya.</li> <li>✓ Perasaan Senang akan muncul ketika saya memperoleh pujian dari apa yang dikerjakan.</li> </ul>				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Saya Bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif dan memperoleh perhatian dari teman dan atasan</li> <li>✓ Insentif yang saya terima saat ini sudah sesuai dengan harapan saya</li> <li>✓ Pemberian tunjangan sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku</li> </ul>				
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Saya senantiasa bekerja dengan mengutamakan Proses/tahapan kerja yang benar sehingga kondisi pekerjaan tidak mengalami permasalahan dikemudian hari.</li> </ul>		Mangkunegara (2013)		
				Kinerja Pegawai	Kuantitatif	

Kualitatif

- 
- ✓ Saya sangat mempertimbangkan waktu dalam bekerja sehingga pekerjaan dapat terselesaikan secara efisien dan tepat waktu

---

  - ✓ Jumlah kesalahan yang saya lakukan hampir tidak pernah, kecuali ada tugas yang baru pertama kali saya kerjakan

---

  - ✓ Jumlah dan jenis pekerjaan saya saat ini tergolong banyak dan relative sulit, tapi saya yakin mampu menyelesaikannya dengan baik.

---

  - ✓ Kualitas hasil pekerjaan senantiasa dalam kategori baik dan senantiasa mendapatkan apresiasi pimpinan

---

  - ✓ Rekan kerja senantiasa memberi dukungan dan perhatian dalam menyelesaikan pekerjaan saya

---

  - ✓ Saya harus bekerja dengan tepat waktu dan pekerjaannya juga harus selesai tepat waktu.

---

  - ✓ Kemampuan dan ketrampilan bekerja saya terbukti mampu menyelesaikan setiap permasalahan sehingga saya mendapat kenaikan pangkat dari pimpinan.

---

  - ✓ Saya sangat senang hasil pekerjaan saya mendapat evaluasi dari pimpinan meskipun ada kritik. Hal ini membuat saya banyak belajar sehingga saya kini dapat mengevaluasi teman yang lainnya,

---

  - ✓ Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja saya.

---

  - ✓ Budaya malu sangat diperlukan dalam penyelesaian tugas apapun di kantor saat ini.

---

  - ✓ Pegawai yang baik adalah pegawai yang memiliki rasa tanggung jawab dalam bekerja
- 

**Sumber : Hasil Kajian Teoritis (2018)**

## BAB IV

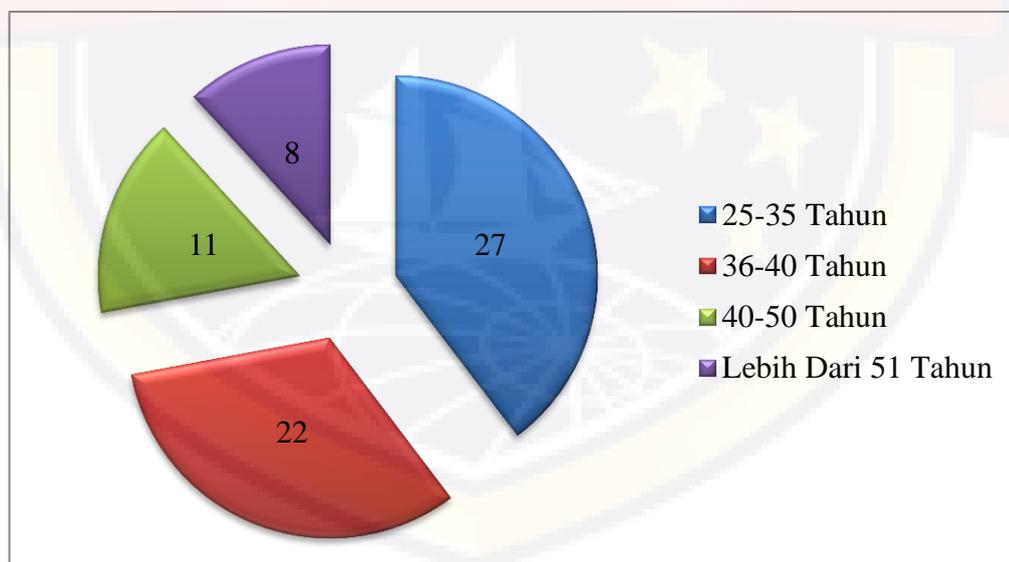
### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Responden Penelitian

Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 73 orang, Responden tersebut Hasil analisis frekuensi jawaban responden terhadap karakteristiknya dapat dilihat pada uraian berikut ini :

##### 1. Usia

Umur atau usia adalah satuan waktu yang mengukur waktu keberadaan suatu benda atau makhluk, baik yang hidup maupun yang mati. Hasil Analisis frekuensi terhadap usia responden dapat dilihat dari gambar berikut ini :



Sumber : Data Primer (2018)

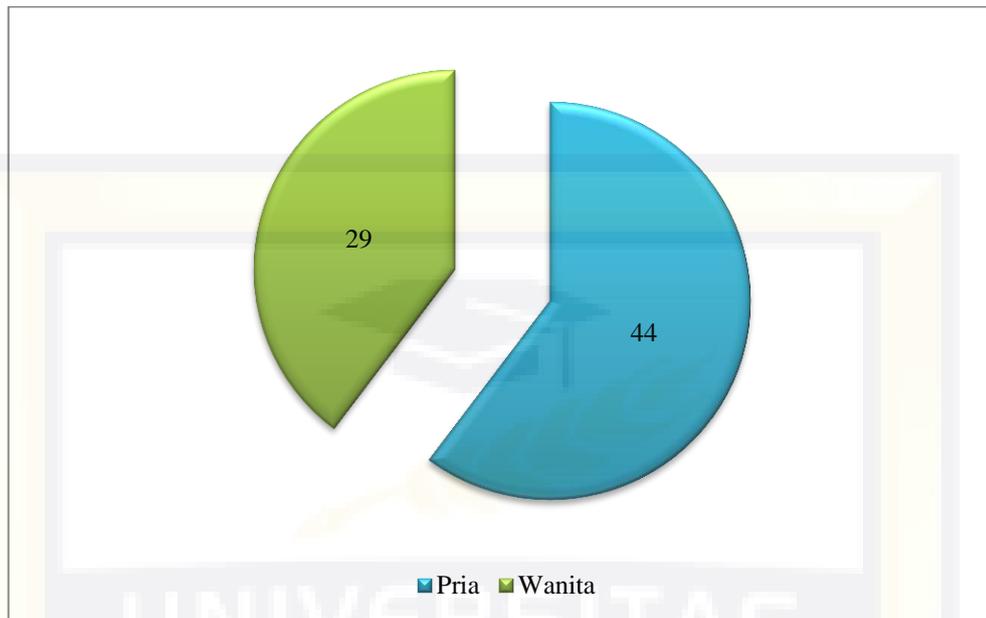
Gambar 4.1 Jumlah Responden Berdasarkan Usia

Hasil analisis frekuensi menunjukkan bahwa terdapat 27 orang yang berumur kisaran 25-35 tahun, pada kelompok umur 36-40 tahun terdapat 22 orang, pada umur 40-50 tahun terdapat 11 orang pegawai, responden yang paling sedikit adalah responden yang memiliki umur lebih dari 51 tahun yang hanya terdapat 8 orang.

## **2. Jenis Kelamin**

Menurut Hangu (2007) jenis kelamin (seks) adalah perbedaan antara perempuan dengan laki-laki secara biologis sejak seseorang lahir. Seks berkaitan dengan tubuh laki-laki dan perempuan, dimana laki-laki memproduksi sperma, sementara perempuan menghasilkan sel telur dan secara biologis mampu untuk menstruasi, hamil dan menyusui. Perbedaan biologis dan fungsi biologis laki-laki dan perempuan tidak dapat dipertukarkan diantara keduanya, dan fungsinya tetap dengan laki-laki dan perempuan pada segala ras yang ada di muka bumi.

Hasil Analisis frekuensi terhadap jenis kelamin responden dapat dilihat dari gambar berikut ini :



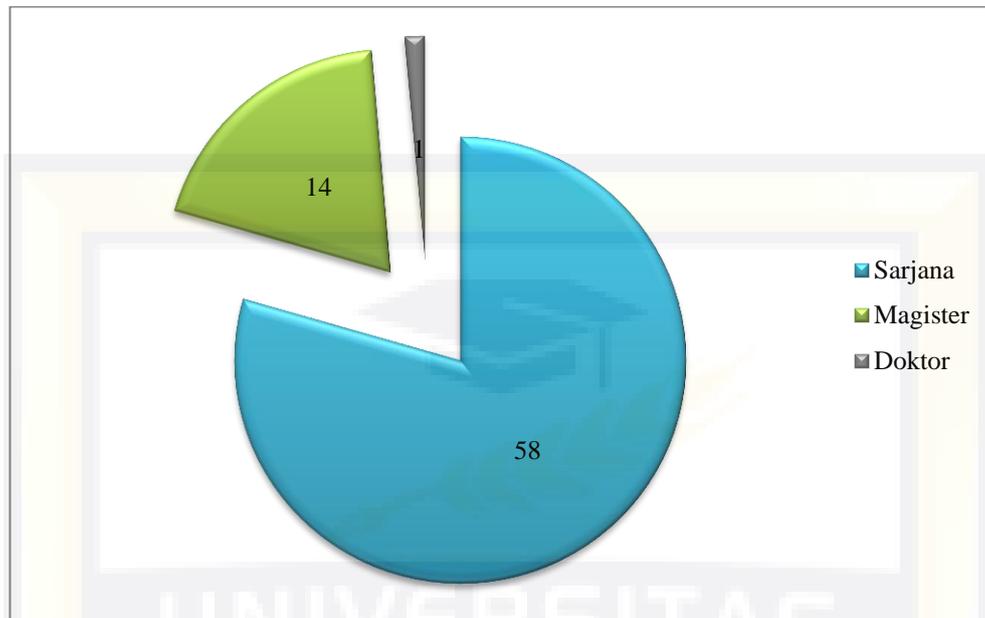
**Sumber : Data Primer (2018)**

#### **Gambar 4.2 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Dari gambar tersebut dapat dinyatakan bahwa terdapat 44 orang yang berjenis kelamin wanita dan hanya 29 orang yang berjenis kelamin pria. Hasil ini menunjukkan bahwa fungsi-fungsi lebih banyak didominasi oleh perempuan.

### **3. Pendidikan Terakhir**

Tingkat pendidikan adalah tahapan pendidikan berkelanjutan, yang sudah ditetapkan oleh lembaga terkait berdasarkan kepada tingkat perkembangan peserta didik, tingkat kesulitan bahan pengajar, dan cara penyajian bahan pengajaran. Indonesia memiliki tingkat pendidikan sekolah seperti pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Hasil Analisis frekuensi terhadap pendidikan terakhir responden dapat dilihat dari gambar berikut ini :



Sumber : Data Primer (2018)

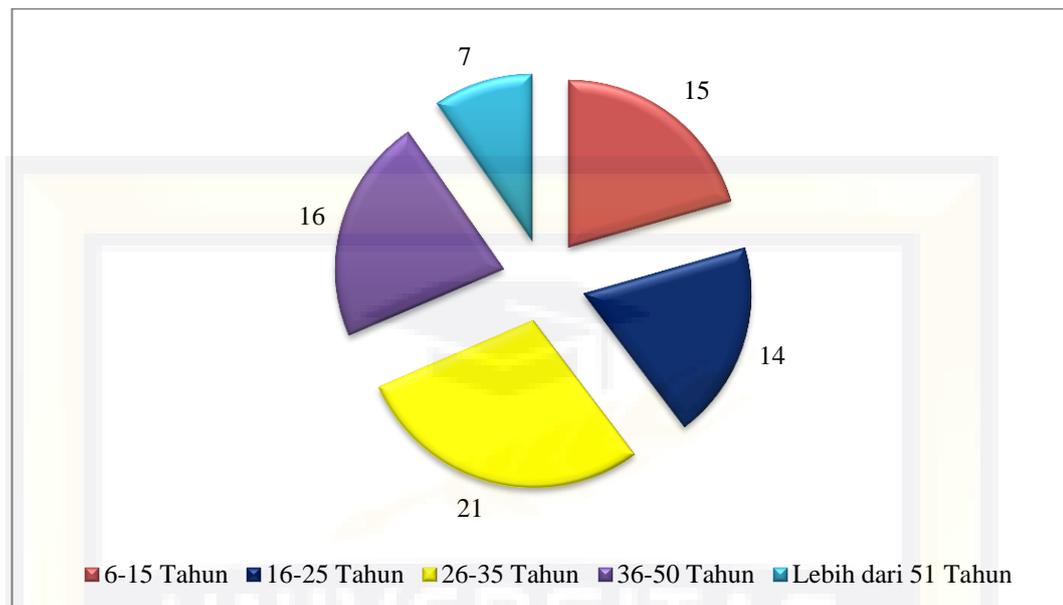
**Gambar 4.3 Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Hasil analisis frekuensi jawaban responden menunjukkan bahwa, dari 73 orang responden terdapat 46 orang yang memiliki tingkat pendidikan Sarjana dan hanya terdapat 4 orang yang berpendidikan Magister dan tidak ada satupun responden yang memiliki tingkat pendidikan Diploma dan Doktor.

#### **4. Masa Kerja**

Masa kerja adalah suatu kurun waktu atau lamanya tenaga kerja itu bekerja disuatu tempat (Tarwaka, 2010). Masa kerja merupakan salah satu alat yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang, dengan melihat masa kerjanya kita dapat mengetahui telah berapa lama seseorang bekerja dan kita dapat menilai sejauh mana pengalamannya (Bachori, 2006).

Hasil Analisis frekuensi terhadap masa kerja responden dapat dilihat dari gambar berikut ini :



**Sumber : Data Primer (2018)**

**Gambar 4.4 Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Hasil analisis frekuensi menunjukkan bahwa terdapat 15 orang yang memiliki masa kerja interval 6-15 tahun, 14 orang memiliki masa kerja 16-25 tahun, 21 orang memiliki masa kerja 26-35 tahun, 16 orang memiliki masa kerja 36-50 tahun dan hanya terdapat 7 orang yang memiliki masa kerja lebih dari 51 tahun.

## **B. Penjabaran Variabel Penelitian**

### **1. Gaya Kepemimpinan Direktif**

Robbins (2015) menyatakan bahwa direktif leadership itu memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan yang mengatut dan mengkoordinasi pekerjaan mereka. Hasil pengukuran variabel gaya kepemimpinan direktif dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Persepsi Responden Terhadap Variabel**  
**Gaya Kepemimpinan Direktif**

Kode	Persepsi Responden (%)					Mean
	SS	S	N	TS	STS	
GKD1	61,6	38,4	-	-	-	4,62
GKD2	49,3	50,7	-	-	-	4,49
GKD3	52,1	47,9	-	-	-	4,52
GKD4	49,3	50,7	-	-	-	4,49
GKD5	43,8	47,9	6,8	1,4	-	4,34
GKD6	54,8	45,2	-	-	-	4,55
GKD7	43,8	52,1	2,7	1,4	-	4,38
GKD8	56,2	43,8	-	-	-	4,56
GKD9	63,0	34,2	2,7	-	-	4,60
GKD10	56,2	43,8	-	-	-	4,56
GKD11	63,0	34,2	2,7	-	-	4,60

**Sumber : Output SPSS 24, 2018 (Lampiran 4)**

Dari tabel diatas dapat dinyatakan bahwa pernyataan GKD1 dijawab sangat setuju oleh 61,6% dan 38,4% menjawab setuju. Pernyataan GKD2 dijawab sangat setuju oleh 49,3% dan 50,7% menjawab setuju. Pernyataan GKD3 dijawab sangat setuju oleh 52,1% dan 47,9% menjawab setuju. Pernyataan GKD4 dijawab sangat setuju oleh 49,3% dan 50,7% menjawab setuju. Pernyataan GKD5 dijawab sangat setuju oleh 43,8% sedangkan 47,9% menjawab setuju, kemudian 6,8% menjawab netral dan 1,4% menjawab tidak setuju. Pernyataan GKD6 dijawab sangat setuju oleh 54,8% dan 45,2% menjawab setuju. Pernyataan GKD7 dijawab sangat setuju oleh 43,8% sedangkan 52,1% menjawab setuju, kemudian 2,7% menjawab netral dan 1,4% menjawab tidak setuju. Pernyataan GKD8 dijawab sangat setuju oleh 56,2% dan 43,8% menjawab setuju. Pernyataan GKD9 dijawab sangat setuju oleh 63% sedangkan 34,2% menjawab setuju dan 2,7% menjawab netral. Pernyataan GKD10 dijawab sangat setuju oleh 56,2% dan 43,8%

menjawab setuju. Pernyataan GKD11 dijawab sangat setuju oleh 63% sedangkan 34,2% menjawab setuju dan 2,7% menjawab netral.

Hasil analisis frekuensi menunjukkan bahwa pernyataan yang berpengaruh paling tinggi adalah pernyataan GKD9 (Pimpinan menetapkan hubungan kerja yang jelas antara satu orang dengan orang lain) dan GKD11 (Instruksi pimpinan sangat membantu peningkatan kinerja pegawai) sedangkan pernyataan yang berpengaruh paling rendah adalah GKD5 (Pedoman yang diberikan kepada pegawai harus dilaksanakan sesuai instruksi).

## **2. Pengembangan Karir**

Pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karier seseorang, Sri Widodo (2015:53). Pengukuran instrument atau item pernyataan ini didasarkan pada indikator pengembangan karir yang disampaikan oleh Handoko (2012) yakni : 1) Prestasi; 2) *Eksposure*; 3) Kesetiaan pada organisasi; 4) Kesempatan untuk bertumbuh; dan dukungan manajemen.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pernyataan yang berpengaruh paling tinggi adalah pernyataan PKR8 (Pimpinan memberikan kesempatan yang besar kepada pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi) sedangkan pernyataan yang berpengaruh paling rendah adalah PKR10 (Pegawai telah diberikan dukungan moral maupun financial terhadap pelaksanaan tugas yang melibatkan kompetensi pegawai).

Hasil pengukuran variabel pengembangan karir dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Persepsi Responden Terhadap Variabel**  
**Pengembangan Karir**

Kode	Persepsi Responden (%)					Mean
	SS	S	N	TS	STS	
PKR1	52,1	45,2	2,7	-	-	4,49
PKR2	57,5	39,7	2,7	-	-	4,55
PKR3	60,3	31,5	8,2	-	-	4,52
PKR4	61,6	34,2	4,1	-	-	4,58
PKR5	61,6	38,4	-	-	-	4,62
PKR6	58,9	38,4	2,7	-	-	4,56
PKR7	53,4	45,2	1,4	-	-	4,52
PKR8	67,1	31,5	1,4	-	-	4,66
PKR9	53,4	46,6	-	-	-	4,53
PKR10	50,7	46,6	2,7	-	-	4,48
PKR11	46,6	52,1	1,4	-	-	4,55

**Sumber : Output SPSS 24, 2018 (Lampiran 4)**

Dari table diatas dapat dinyatakan bahwa pernyataan PKR1 dijawab sangat setuju oleh 52,1% sedangkan 45,2% menjawab setuju dan 2,7% menjawab netral. PKR2 dijawab sangat setuju oleh 57,5% sedangkan 39,7% menjawab setuju dan 2,7% menjawab netral. PKR3 dijawab sangat setuju oleh 60,3% sedangkan 31,5% menjawab setuju dan 8,2% menjawab netral. Pernyataan PKR4 dijawab sangat setuju oleh 61,6% sedangkan 34,2% menjawab setuju dan 4,1% menjawab netral. Pernyataan PKR5 dijawab sangat setuju oleh 61,6% dan 38,4% menjawab setuju. Pernyataan PKR6 dijawab sangat setuju oleh 58,9% sedangkan 38,4% menjawab setuju dan 2,7% menjawab netral. Pernyataan PKR7 dijawab sangat setuju oleh 53,4% sedangkan 45,2% menjawab setuju dan 1,4% menjawab netral. Pernyataan PKR8 dijawab sangat setuju oleh 67,1% sedangkan 31,5% menjawab setuju dan 1,4% menjawab netral. Pernyataan PKR9 dijawab sangat setuju oleh 53,4% dan 46,6% menjawab setuju. Pernyataan PKR10 dijawab sangat setuju

oleh 50,7% sedangkan 46,6% menjawab setuju dan 2,7% menjawab netral  
Pernyataan PKR11 dijawab sangat setuju oleh 46,6% sedangkan 52,1%  
menjawab setuju dan 1,4% menjawab netral.

### **3. Motivasi**

Mangkunegara (2013), motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Beliau juga mengatakan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pernyataan yang berpengaruh paling tinggi adalah pernyataan MTV1 (Pegawai harus senantiasa mampu bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dalam keadaan apapun) sedangkan pernyataan yang berpengaruh paling rendah adalah MTV8 (Melalui pekerjaan ini saya dapat berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya).

Hasil pengukuran variabel motivasi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Persepsi Responden Terhadap Variabel**  
**Motivasi**

Kode	Persepsi Responden (%)					Mean
	SS	S	N	TS	STS	
MTV1	65,8	31,5	2,7	-	-	4,63
MTV2	56,2	35,6	8,2	-	-	4,48
MTV3	54,8	38,4	6,8	-	-	4,48
MTV4	61,6	31,5	6,8	-	-	4,55
MTV5	52,1	46,6	1,4	-	-	4,51
MTV6	58,9	37,0	4,1	-	-	4,55
MTV7	52,1	43,8	4,1	-	-	4,48
MTV8	50,7	42,5	6,8	-	-	4,44
MTV9	57,5	38,4	4,1	-	-	4,53
MTV10	60,3	37,0	2,7	-	-	4,58
MTV11	47,9	50,7	1,4	-	-	4,47
MTV12	49,3	49,3	1,4	-	-	4,48

**Sumber : Output SPSS 24, 2018 (Lampiran 4)**

Dari table diatas dapat dinyatakan bahwa pernyataan MTV1 dijawab sangat setuju oleh 65,8% sedangkan 31,5% menjawab setuju dan 2,7% menjawab netral. Pernyataan MTV2 dijawab sangat setuju oleh 56,2% sedangkan 35,6% menjawab setuju dan 8,2% menjawab netral. Pernyataan MTV3 dijawab sangat setuju oleh 54,8% sedangkan 38,4% menjawab setuju dan 6,8% menjawab netral. Pernyataan MTV4 dijawab sangat setuju oleh 61,6% sedangkan 31,5% menjawab setuju dan 6,8% menjawab netral. Pernyataan MTV5 dijawab sangat setuju oleh 52,1% sedangkan 46,6% menjawab setuju dan 1,4% menjawab netral. Pernyataan MTV6 dijawab sangat setuju oleh 58,9% sedangkan 37% menjawab setuju dan 4,1% menjawab netral. Pernyataan MTV7 dijawab sangat setuju oleh 52,1% sedangkan 43,8% menjawab setuju dan 4,1% menjawab netral. Pernyataan MTV8 dijawab sangat setuju oleh 50,7% sedangkan 42,5% menjawab setuju dan 6,8% menjawab netral. Pernyataan MTV9 dijawab sangat setuju oleh 57,5% sedangkan

38,4% menjawab setuju dan 4,1% menjawab netral. Pernyataan MTV10 dijawab sangat setuju oleh 60,3% sedangkan 37% menjawab setuju dan 2,7% menjawab netral. Pernyataan MTV11 dijawab sangat setuju oleh 47,9% sedangkan 50,7% menjawab setuju dan 1,4% menjawab netral. Pernyataan MTV12 dijawab sangat setuju oleh 49,3% sedangkan 49,3% menjawab setuju dan 1,4% menjawab netral.

#### 4. Kinerja Pegawai

Sedarmayanti (2013,259) mengatakan bahwa kinerja adalah pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral etika. Hasil pengukuran variabel kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Persepsi Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai**

Kode	Persepsi Responden (%)					Mean
	SS	S	N	TS	STS	
KNP1	57,5	39,7	2,7	-	-	4,55
KNP2	65,8	32,9	1,4	-	-	4,64
KNP3	57,5	42,5	-	-	-	4,58
KNP4	45,2	53,4	1,4	-	-	4,44
KNP5	46,6	49,3	4,1	-	-	4,42
KNP6	41,1	58,9	-	-	-	4,41
KNP7	43,8	52,1	4,1	-	-	4,40
KNP8	43,8	53,4	2,7	-	-	4,41
KNP9	45,2	53,4	1,4	-	-	4,44
KNP10	56,2	42,5	1,4	-	-	4,55
KNP11	47,9	49,3	2,7	-	-	4,45
KNP12	43,8	56,2	-	-	-	4,44

Sumber : Output SPSS 24, 2018 (Lampiran 4)

Dari table diatas dapat dinyatakan bahwa pernyataan KNP1 dijawab sangat setuju oleh 57,5% sedangkan 39,7% menjawab setuju dan 2,7% menjawab netral. Pernyataan KNP2 dijawab sangat setuju oleh 65,8% sedangkan 32,9% menjawab setuju dan 1,4% menjawab netral. Pernyataan KNP3 dijawab sangat setuju oleh 57,5% dan 42,5% menjawab setuju. Pernyataan KNP4 dijawab sangat setuju oleh 45,2% sedangkan 53,4% menjawab setuju dan 1,4% menjawab netral. Pernyataan KNP5 dijawab sangat setuju oleh 46,6% sedangkan 49,3% menjawab setuju dan 4,1% menjawab netral. Pernyataan KNP6 dijawab sangat setuju oleh 41,1% dan 58,9% menjawab setuju. Pernyataan KNP7 dijawab sangat setuju oleh 43,8% sedangkan 52,1% menjawab setuju dan 4,1% menjawab netral. Pernyataan KNP8 dijawab sangat setuju oleh 43,8% sedangkan 53,4% menjawab setuju dan 2,7% menjawab netral. Pernyataan KNP9 dijawab sangat setuju oleh 45,2% sedangkan 53,4% menjawab setuju dan 1,4% menjawab netral. Pernyataan KNP10 dijawab sangat setuju oleh 56,2% sedangkan 42,5% menjawab setuju dan 1,4% menjawab netral. Pernyataan KNP11 dijawab sangat setuju oleh 47,9% sedangkan 49,3% menjawab setuju dan 2,7% menjawab netral. Pernyataan KNP12 dijawab sangat setuju oleh 43,8% dan 56,2% menjawab setuju.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pernyataan yang berpengaruh paling tinggi adalah pernyataan KNP2 (Saya sangat mempertimbangkan waktu dalam bekerja sehingga pekerjaan dapat terselesaikan secara efisien dan tepat waktu) sedangkan pernyataan yang berpengaruh paling rendah adalah KNP7 (Saya harus bekerja dengan tepat waktu dan pekerjaannya juga harus selesai tepat waktu).

## C. Uji Kualitas Instrumen

### 1. Uji Validitas

Ghozali (2013) menyatakan uji validitas dilakukan dengan cara melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Teknik pengujiannya menggunakan teknik korelasi *product moment* dan *pearson* dengan menggunakan tingkat signifikansi 2,5 %, untuk mengetahui keeratan pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat.

Penelitian ini merupakan penelitian satu arah/satu sisi, sehingga jika dilihat pada tabel r (korelasi *pearson*) nilai r-tabel 71 pada uji dua sisi adalah 0,271. Hasil Pengujian validitas selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian**

Variabel	Kode	(r-hitung)	(r-tabel)	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Direktif	GKD1	0,596	0,271	Valid
	GKD2	0,494	0,271	Valid
	GKD3	0,368	0,271	Valid
	GKD4	0,615	0,271	Valid
	GKD5	0,492	0,271	Valid
	GKD6	0,365	0,271	Valid
	GKD7	0,568	0,271	Valid
	GKD8	0,481	0,271	Valid
	GKD9	0,514	0,271	Valid
	GKD10	0,327	0,271	Valid
	GKD11	0,522	0,271	Valid
Pengembangan Karir	PKR1	0,417	0,271	Valid
	PKR2	0,567	0,271	Valid
	PKR3	0,632	0,271	Valid
	PKR4	0,522	0,271	Valid
	PKR5	0,634	0,271	Valid
	PKR6	0,681	0,271	Valid

	PKR7	0,547	0,271	Valid
	PKR8	0,387	0,271	Valid
	PKR9	0,339	0,271	Valid
	PKR10	0,348	0,271	Valid
	PKR11	0,312	0,271	Valid
Motivasi	MTV1	0,480	0,271	Valid
	MTV2	0,593	0,271	Valid
	MTV3	0,676	0,271	Valid
	MTV4	0,496	0,271	Valid
	MTV5	0,252	0,271	Valid
	MTV6	0,529	0,271	Valid
	MTV7	0,792	0,271	Valid
	MTV8	0,751	0,271	Valid
	MTV9	0,702	0,271	Valid
	MTV10	0,605	0,271	Valid
	MTV11	0,303	0,271	Valid
	MTV12	0,433	0,271	Valid
Kinerja Pegawai	KNP1	0,553	0,271	Valid
	KNP2	0,559	0,271	Valid
	KNP3	0,445	0,271	Valid
	KNP4	0,633	0,271	Valid
	KNP5	0,640	0,271	Valid
	KNP6	0,622	0,271	Valid
	KNP7	0,558	0,271	Valid
	KNP8	0,497	0,271	Valid
	KNP9	0,372	0,271	Valid
	KNP10	0,572	0,271	Valid
	KNP11	0,590	<b>0,271</b>	Valid
	KNP12	0,620	0,572	Valid

**Sumber : Hasil Olah Data SPSS 24, 2018 (Lampiran 5)**

Tabel diatas menunjukkan bahwa hasil uji validitas instrumen variabel independen dan dependen menunjukkan kesemua item instrument penelitian adalah valid, sehingga dapat dilakukan ke tahapan pengujian selanjutnya.

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2012:121) “instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. Setelah instrumen di uji validitasnya maka langkah selanjutnya yaitu menguji reliabilitas. Suatu konstruks atau variabel dinyatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,70 (Ghozali, 2013). Pengujian reliabiitas selengkapny dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Variabel Penelitian	<i>Cronbach Alpha</i>	N Of Items	Kategori
Gaya Kepemimpinan Direktif	0,793	11	Reliabel
Pengembangan Karir	0,726	11	Reliabel
Motivasi	0,798	12	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,797	12	Reliabel

**Sumber : Hasil analisis data SPSS 24, 2017 (Lampiran 5)**

Kesimpulannya adalah hasil uji reliabilitas instrumen kesemua variabel penelitian menunjukkan bahwa, penelitian mempunyai koefisien keadaan/alpha lebih besar dari 0,7 sehingga semua instrumen dinyatakan *reliabel*, dengan demikian data penelitian tersebut bersifat valid dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

### D. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linear berganda yang berbasis ordinary least square (OLS) Pengujian ini bertujuan untuk memperoleh nilai penduga yang tidak bias dan

efisien dari suatu persamaan regresi berganda, maka datanya harus memenuhi kriteria asumsi klasik sebagai berikut :

#### a) Uji Multikolinearitas

Ghozali (2013) menyatakan uji multikolinearitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Uji Multikolinearitas digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas. Pengujian ini dilakukan dengan cara dengan melihat VIF (*Variance Inflation Factors*) dan nilai tolerance. Jika tolerance  $> 0,10$  dan nilai VIF  $< 10$  maka dinyatakan tidak terjadi korelasi sempurna antara variabel independen dan sebaliknya. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.7**  
**Hasil Pengujian Multikolinearitas**

Variabel Bebas	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Direktif	0,719	1,390	Non Multikol
Pengembangan Karir	0,587	1,702	Non Multikol
Motivasi	0,708	1,413	Non Multikol

**Sumber : Hasil analisis data SPSS 24, 2017 (Lampiran 6)**

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa angka *tolerance* dari variabel independen semuanya menunjukkan angka  $> 0,10$  hal ini berarti bahwa tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Kemudian angka *variabel inflation factor* (VIF) tidak ada satupun dari variabel independen yang menunjukkan angka  $> 10$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi multikolinearitas antara variabel independen tersebut.

## b) Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Kebanyakan data *cross section* mengandung situasi heterokedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang dan besar), Ghozali (2013).

Uji heterokedastisitas akan dilakukan dengan metode Uji Glejser. Duwi Priyatno (2016) menyatakan *Uji Glejser* yaitu meregresikan *absolute residual* dengan masing-masing variabel independen. Jika pada uji t nilai signifikansi antara variabel independen dengan *absolute residual* lebih dari 0,05 maka tidak terjadi heterokedastisitas. Adapun hasil uji heterokedastisitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.8**  
**Hasil Pengujian Heterokedastisitas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.446	.276		1.616	.111
	Kepemimpinan_Direktif	-.059	.063	-.131	-.936	.353
	Pengembangan_Karir	-.043	.065	-.102	-.658	.513
	Motivasi	.031	.048	.091	.647	.520

a. Dependent Variable: residual

**Sumber : Hasil analisis data SPSS 24, 2017 (Lampiran 7)**

Berdasarkan Hasil uji heterokedastisitas dapat dinyatakan bahwa nilai signifikansi variabel gaya kepemimpinan direktif (0,353), signifikansi variabel pengembangan karir (0,513) dan signifikansi variabel motivasi (0,520). Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterkodesastisitas antar variabel independen, karena nilai signifikansi masing-masing variabel telah lebih dari 0,05.

### c) Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid. Model regresi yang baik adalah model yang berdistribusi normal. Metode ini disebut juga uji *kolmogorov smirnov*, Ghazali (2013). Hasil penelitian dikategorikan berdistribusi normal jika nilai signifikansi berada diatas 0,50.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Normalitas**

Variabel Bebas	Asymp. Sig. (2-tailed)	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Direktif	0,073	Non Multikol
Pengembangan Karir	0,069	Non Multikol
Motivasi	0,409	Non Multikol
Kinerja Pegawai	0,103	Non Multikol

**Sumber : Hasil analisis data SPSS 24, 2017 (Lampiran 8)**

Berdasarkan tabel diatas dapat dinyatakan bahwa nilai signifikansi hasil pengujian masing-masing variabel independen dan dependen telah berada di atas 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang telah dikumpulkan berdistribusi normal atau diambil dari populasi normal.

#### d) Uji Linearitas

Duwi Priyatno (2016) menyatakan uji linearitas merupakan uji prasyarat yang biasanya dilakukan jika akan melakukan analisis korelasi pearson atau regresi linear. Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel secara signifikan mempunyai hubungan yang linear atau tidak. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*deviation from Linearity*) lebih dari 0,05.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Linearitas**

Hubungan Variabel Penelitian	<i>Deviation from Linearity (Sig)</i>	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan Direktif → Kinerja Pegawai	0,326	Linear Signifikan
Pengembangan Karir → Kinerja Pegawai	0,201	Linear Signifikan
Motivasi → Kinerja Pegawai	0,216	Linear Signifikan

**Sumber : Hasil analisis data SPSS 24, 2017 (Lampiran 9)**

Hasil pengujian membuktikan bahwa ketiga variabel independen memiliki hubungan yang linear dan signifikan terhadap variabel dependen. Hal ini dapat dilihat nilai *deviation from linearity* yang nilai signifikansinya semuanya berada diatas 0,05.

#### E. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis secara parsial digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen secara parsial, apakah berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel dependen Model hipotesis dalam penelitian ini adalah satu arah/satu sisi, jadi untuk melakukan pengujian hipotesis peneliti akan menggunakan t-tabel pada signifikansi 0,025 yakni 1,995. Hasil pengujian hipotesis secara parsial dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.10**  
**Hasil Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	-.444	.424		-1.048	.298
	Kepemimpinan_Direktif	.366	.097	.308	3.790	.000
	Pengembangan_Karir	.438	.100	.392	4.360	.000
	Motivasi	.283	.074	.312	3.810	.000

a. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai

**Sumber : Hasil analisis data SPSS 24, 2018 (Lampiran 9)**

Untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen , pengembangan karir dan motivasi secara parsial terhadap variabel dependen kinerja pegawai, dapat dilakukan dengan cara melihat  $t$ -hitung  $>$   $t$ -tabel (1,995) dan  $\alpha \leq 0,05$ . Hasilnya dapat dilihat pada pengujian hipotesis dibawah ini :

### 1. Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis pertama dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar. Hasil pengujian terhadap variabel menunjukkan bahwa nilai *unstandardized coefficients* (B) terhadap kinerja sebesar 0,366 kemudian nilai  $t$ -hitung sebesar  $3,790 > t$ -tabel 1,995 dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar. Dengan demikian hipotesis pertama dinyatakan dapat diterima kebenarannya.

## 2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis kedua dinyatakan bahwa bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar. Hasil pengujian terhadap variabel pengembangan karir menunjukkan bahwa nilai *unstandardized coefficients* (B) pengembangan karir terhadap kinerja sebesar 0,438 kemudian nilai t–hitung sebesar  $4,360 > t\text{-tabel } 1,995$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar. Dengan demikian hipotesis kedua dinyatakan dapat diterima kebenarannya.

## 3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ketiga dinyatakan bahwa bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar Hasil pengujian terhadap variabel motivasi menunjukkan bahwa nilai *unstandardized coefficients* (B) motivasi terhadap kinerja sebesar 0,283 kemudian nilai t–hitung sebesar  $3,810 > t\text{-tabel } 3,810$  dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ . Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar Dengan demikian hipotesis ketiga dinyatakan dapat diterima kebenarannya.

## F. Analisis Regresi Linear Berganda

Pengujian pengaruh , pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja pegawai menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Teknik ini digunakan untuk meramalkan pengaruh dua variabel atau lebih variabel bebas (X) terhadap sebuah variabel terikat (Y) atau untuk membuktikan bahwa terdapat atau tidak terdapatnya hubungan antara dua variabel atau lebih variabel bebas dengan sebuah variabel terikat. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.11**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	-.444	.424		-1.048	.298
	Kepemimpinan_Direktif	.366	.097	.308	3.790	.000
	Pengembangan_Karir	.438	.100	.392	4.360	.000
	Motivasi	.283	.074	.312	3.810	.000

a. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai

**Sumber : Hasil analisis data SPSS 24, 2018 (Lampiran 10)**

Berdasarkan hal tersebut maka dapat dirumuskan persamaan regresi linear sebagai berikut :

$$\text{KNP} = - 0,444 + 0,366\text{GKD} + 0,438\text{PKR} + 0,283\text{MTV} + e$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi linear berganda tersebut dapat diuraikan bahwa :

1. Nilai konstanta sebesar -0,444 menyatakan bahwa jika variabel independen , gaya kepemimpinan direktif , pengembangan karir dan motivasi tidak ada, maka kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar akan turun sebesar 0,444 satuan.

2. Nilai koefisien gaya kepemimpinan direktif sebesar 0,366 berarti bahwa setiap terjadi kenaikan 1 skor gaya kepemimpinan direktif , maka akan diikuti oleh kenaikan kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar sebesar 0,366 satuan.
3. Nilai koefisien pengembangan karir sebesar 0,438 berarti bahwa setiap terjadi kenaikan 1 skor pengembangan karir pegawai, maka akan diikuti oleh kenaikan kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar sebesar 0,438 satuan.
4. Nilai koefisien motivasi sebesar 0,283 berarti bahwa setiap terjadi kenaikan 1 skor motivasi pegawai, maka akan diikuti oleh kenaikan kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar sebesar 0,283 satuan.

#### **G. Pengujian Koefisien Determinasi**

Pengujian koefisien determinasi digunakan untuk menerangkan seberapa besar pengaruh dari seluruh variabel independen gaya kepemimpinan direktif, pengembangan karir dan motivasi terhadap variabel dependen kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar nilai Koefisien Determinasi dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.12**  
**Hasil Pengujian Koefisien Determinasi**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.820 <sup>a</sup>	.672	.657	.172422109000 000

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan\_Direktif, Pengembangan\_Karir

b. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai

**Sumber : Hasil analisis data SPSS 24, 2018 (Lampiran 10)**

Tabel dibawah ini menunjukkan bahwa hasil pengujian koefisien determinasi adalah sebesar 0,672. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen gaya kepemimpinan direktif , pengembangan karir dan motivasi terhadap variabel dependen kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Polewali Mandar adalah sebesar 67,2 %, sedangkan sisanya 32,8 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Angka R sebesar 820<sup>a</sup> menggambarkan korelasi atau hubungan variabel terikat dengan variabel bebas artinya adanya hubungan yang positif dan erat antara gaya kepemimpinan direktif , pengembangan karir dan motivasi dengan kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Polewali Mandar sebesar 82 %, kekuatan korelasi tersebut termasuk kategori sangat kuat.

## **H. Pembahasan Hasil Penelitian**

### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Polewali Mandar**

Suwanto (2011 : 157) menyatakan Gaya kepemimpinan direktif ini membuat bawahan agar tau apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan member bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Polewali Mandar. Nilai koefisien gaya kepemimpinan direktif sebesar 0,366 berarti bahwa setiap terjadi kenaikan 1 skor gaya kepemimpinan direktif , maka akan diikuti oleh kenaikan kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Polewali Mandar sebesar 0,366 satuan.

Semakin tinggi gaya kepemimpinan seorang pemimpin maka semakin tinggi juga kinerja pegawai. Pegawai akan merasa nyaman dalam bekerja apabila seorang pemimpin mampu memberikan arahan atau bimbingan dalam bekerja secara spesifik dan jelas kepada pegawai. Hal ini secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja pegawai, karena akan sangat merasa nyaman dalam bekerja dan dapat memahami apa yang diharapkan oleh pimpinan ataupun perusahaan sehingga pegawai mampu menjalankan pekerjaannya sesuai dengan standar. Atau bisa dikatakan seorang pemimpin yang baik dan memiliki kepedulian terhadap bawahannya akan meningkatkan kinerja. Maka dari itu gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hasil analisis frekuensi menunjukkan bahwa pernyataan yang berpengaruh paling tinggi adalah pernyataan GKD9 (Pimpinan menetapkan hubungan kerja yang jelas antara satu orang dengan orang lain) dan GKD11 (Instruksi pimpinan sangat membantu peningkatan kinerja pegawai) sedangkan pernyataan yang berpengaruh paling rendah adalah GKD5 (Pedoman yang diberikan kepada pegawai harus dilaksanakan sesuai instruksi).

Hasil penelitian ini telah mendapatkan dukungan empiris sebelumnya misalnya Agung ia (2018) menemukan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan direktif yang dimiliki oleh seorang pemimpin maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan akan sangat merasa nyaman dalam bekerja apabila seorang pemimpin dapat mencairkan suasana dalam bekerja, dekat dengan karyawan, dan mampu mengarahkan kinerja karyawannya dengan baik dan spesifik. Sehingga karyawan tersebut dapat memahami job desknya masing-masing. Demikian juga Penelitian Christian, dkk (2013) menemukan bahwa gaya Kepemimpinan Direktif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan Direktif secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan Direktif sangat penting dibutuhkan oleh karyawan pada PT. Astra International Tbk – Daihatsu Malang guna terciptanya kinerja karyawan yang maksimal. Gaya kepemimpinan tersebut guna memberikan petunjuk spesifik untuk kinerja karyawan. Hasil penelitian Ferry Supriady (2015) juga mendukung hasil penelitian ini bahwa gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit. Hal ini memberikan makna

bahwa semakin baik gaya kepemimpinan direktif yang diterapkan maka kinerja prajurit juga akan semakin meningkat.

## **2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Polewali Mandar**

Pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karier seseorang, Sri Widodo (2015:53).

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Polewali Mandar Nilai koefisien pengembangan karir sebesar 0,438 berarti bahwa setiap terjadi kenaikan 1 skor pengembangan karir pegawai, maka akan diikuti oleh kenaikan kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Polewali Mandar sebesar 0,438 satuan.

Hasil kajian teori telah mendukung hasil penelitian ini misalnya Rivai (2013) bahwa Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan sehingga dapat diselaraskan antara kebutuhan karyawan dan perusahaan.

Secara empiris hasil penelitian ini sesuai dengan hasil Penelitian Ni Luh & Wayan (2016) menemukan bahwa Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin baik pengembangan karir karyawan maka semakin meningkat pula kinerja karyawan. Kemudian Penelitian yang dilakukan oleh Bianca, dkk. (2013) menemukan bahwa

pengembangan karir karyawan secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang artinya kinerja karyawan secara tidak langsung juga mempengaruhi efektivitas perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Caroline & Susan (2014) menunjukkan bahwa kemajuan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kenyatta University. Hasil penelitian tersebut ternyata berbanding terbalik dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Renaldy, dkk.(2015) hasilnya terbukti pengembangan karir secara parsial tidak mampu mempengaruhi kinerja pegawai museum negeri Provinsi Sulawesi Utara.

### **3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Polewali Mandar**

Mangkunegara (2013), motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Beliau juga mengatakan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar. Nilai koefisien motivasi sebesar 0,283 berarti bahwa setiap terjadi kenaikan 1 skor motivasi pegawai, maka akan diikuti oleh kenaikan kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar sebesar 0,283 satuan.

Motivasi bagi para Pegawai di instansi ini termasuk faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja mereka, para pegawai lebih bisa mengembangkan diri dan potensi mereka dengan mengambil kebijakan-kebijakan / keputusan yang sangat mendukung keberhasilan kinerja di tiap Bidang, motivasi dari pimpinan dengan memberikan kesempatan bagi para pegawai yang berkompeten untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai tugas pokok dan fungsi dari jabatan pegawai yang bersangkutan, memberikan tunjangan diluar gaji pokok bagi pegawai yang berkinerja baik, kemudian motivasi dari para teman kantor juga juga mempengaruhi tingkat kinerja dan produktivitas pegawai di kantor ini.

Hasil analisis menunjukkan bahwa pernyataan yang berpengaruh paling tinggi adalah pernyataan MTV1 (Pegawai harus senantiasa mampu bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dalam keadaan apapun) sedangkan pernyataan yang berpengaruh paling rendah adalah MTV8 (Melalui pekerjaan ini saya dapat berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya).

Hasil penelitian ini sejalan dengan Beberapa literatur teori misalnya Danang Sunyoto (2012:198) mengatakan bahwa salah satu tujuan motivasi adalah meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan mendorong gairah dan semangat kerja karyawan. Untuk mendorong gairah pegawai di instansi ini maka pimpinan telah melakukan serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk mendorong motivasi kerja pegawai misalnya melalui pelatihan maupun diklat. Selain itu Kadarisman (2012: 278) menyatakan motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam

diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

Secara empirikal penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Andriana Rukmana (2017) hasilnya adalah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial Kota Bandung, secara sistematis memiliki derajat pengaruh yang erat. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh hasil penelitian Sara, *at, al.* (2017), Nurun, *at. al.* (2017).

. Hasil penelitian tersebut ternyata bertentangan dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Murti dan Veronika (2013) menunjukkan hasil yang berbeda yakni motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Artinya ketika motivasi kerja meningkat, maka kinerja karyawan mengalami penurunan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan direktif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar. sikap pemimpin yang sering memberikan perintah atau tugas khusus pada bawahannya, membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya, akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.
2. Pengembangan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar. Dengan adanya pengembangan karir ini dapat memberikan dorongan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja.
3. Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Polewali Mandar. Sikap pegawai yang senantiasa mampu bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dalam keadaan apapun merupakan factor utama yang meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja, pegawai yang memiliki motivasi yang baik dapat bekerja dengan maksimal.

## B. Saran-Saran

1. Bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti variabel yang sama hendaknya menambahkan beberapa variabel diluar penelitian ini misalnya kompetensi pegawai, tunjangan maupun menambahkan variabel intervening maupun moderator sehingga hasilnya dapat lebih kompleks.
2. Untuk meningkatkan motivasi pimpinan perlu meyakinkan mereka bahwa anda selalu mendukung mereka dalam melakukan pekerjaannya. Yakinkan bahwa mereka tidak sendiri, pimpinan selalu siap membantu mereka jika mereka kesulitan, dengan begitu maka dapat diperoleh kepercayaan dan loyalitas para pegawai.
3. Seyogyanya orang yang melakukan pengembangan karir harus berperan aktif pada bidang-bidang sosial misalnya sehingga ia dikenal luas dilingkungan tempatnya bekerja. Dengan berprestasi, selanjutnya ia dikenal oleh pihak atasan maka ia akan dianggap layak oleh atasan dan mungkin ia akan segera mendapat promosi untuk naik ke jenjang yang lebih tinggi.
4. Siapapun yang menjadi pimpinan perlu mengedepankan komunikasi dan interaksi dialogis dengan bawahan, sehingga hubungan yang tercipta terkesan tidak dingin dan kaku.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agung Nugroho. (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif Dan Motivasi Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Antareja Prima Antaran Yogyakarta)*. Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta Utama. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Andriana Rukmana. (2017). *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Sosial Kota Bandung*. Skripsi Universitas Pasundan.
- Bianca, A., Putiri B. Katili, Shanti K., dan Anggraeni. (2013). *Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Metode Structural Equation Modelling*. Jurnal Teknik Industri, 1(4), h: 334-340.
- Caroline, O., and Susan. (2014). *Influence of Career Development on Employee Performance in The Public University, A Case of Kenyatta University*. International Journal of Sciences Management and Entrepreneurship, 1(2), pp: 1-16.
- Christian Bayu Putra Hamidah Nayati Utami Mochammad Soe'oad Hakam. (2013). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, Dan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Astra Internasional Tbk. Daihatsu Malang)*. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 2 No.2 Juni 2013
- Duwi Priyatno. (2016). *SPSS Handbook, Analisis Data & Penyelesaian Kasus-Kasus Statistik*. MediaKom. Yogyakarta.
- Davis, Keith dan Newstrom. (2000). *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi ketujuh. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Danang Sunyoto. (2012). *Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran*. Cetakan Pertama. CAPS. Yogyakarta.
- Ferry Supriady. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja (Studi Pada Prajurit Markas Komando Pangkalan Tni Angkatan Laut Palu)*. E-Jurnal Katalogis, Volume 3 Nomor 1, Januari 2015 Hlm 66-74 ISSN: 2302-2019.

Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program SPSS 23*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

Handoko, T. Hani. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPF. Yogyakarta.

Harbani, Pasolong. (2010). *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta. Bandung. (hal 15)

Hasibuan. Melayu S.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.

Kaswan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.

Luthans, Fred. (2012). *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi. Yogyakarta.

Lensufiie, Tikno. (2010). *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*. Erlangga.

Mangkunegara AA. Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.

Mardjuni, Sukmawati. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet. II: Mei 2016, CV. Sah Media. Makassar

Mondy, R. Wayne. (2010). *Human Resource Management Eleventh Edition*. Prentice Hall. New Jersey.

Moeheriono. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. Mandar Maju. Bandung.

Harry Murti Veronika Agustini Srimulyani. (2013). *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemeditasi Kepuasan Kerja Pada Pdam Kota Madiun*. JRMA Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi Vol. 1 No. 1, Februari 2013 10.

Ni Luh Putu Ariesta Angga Dewi, I Wayan Mudiarta Utama. (2016). *Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja Pada Karya Mas Art Gallery*. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No.9, 2016:5494-5523 ISSN : 2302-89125494. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana. Bali.

- Nurun Nabi, Md., Monirul Islam, Tanvir Mahady Dip, and Md. Abdullah Al Hossain. (2017). *Impact of Motivation on Employee Performances: A Case Study of Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh*. Arabian Journal of Business and Management Review.
- Robbins. Stephen. P., Coulter. Mary. (2012). *Management Eleventh Edition*. England. Jakarta.
- Robbins P. Stephen, Judge A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Salemba Empat. Jakarta.
- Rivai, Veithzal. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Instansi Dari Teori ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Renaldy Massie, Bernhard Tewal dan Greis Sendo. (2015). *Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara*. Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 15, No. 05, Tahun 2015.
- Sara Ghaffari, Dr. Ishak Mad Shah, Dr. John Burgoyne, Dr. Mohammad Nazri, 1Jalal Rezk Salleh. (2017). *The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at University Teknologi Malaysia*. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 11(4) March 2017, Pages: 92-99.
- Sardiman A.M. (2011). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. PT. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Sedarmayanti. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama. Bandung.
- Suwanto. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono, Prof. Dr. (2015). *Metode Penelitian Manajemen, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi (Mixed Methods), Penelitian Tindakan (Action Research), Penelitian Evaluasi*. Alfabeta. Bandung.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CAPS. Yogyakarta
- Soemarno, Alim. (2012). *Penelitian Kausalitas Komparatif*. Elearning Unesa. Surabaya.
- Sutrisno, Edy. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana. Jakarta.
- Sutrisno, Edy. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

- Sri Widodo Soedarso. (2015). *Manajemen Sumberdaya Manusia : Teori, Perencanaan Strategi, Isu-Isu Utama Dan Globalisasi*. Manggu Media. Bandung.
- Thoha, Miftah. (2013). *Prilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Implikasinya*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Uno, Hamzah B. (2010). *Teori Motivasi dan Pengukurannya (Analisis di Bidang Pendidikan)*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Kinerja (Edisi Ke 3)*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Wilson, Bangun. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Yukl, Gary. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. PT. Indeks. Jakarta.
- Zainal, Veithzal Rivai, dkk. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. PT Rajagrafindo Persada. Depok.

UNIVERSITAS  
**BOSOWA**



**Lampiran 1****Kuesioner Penelitian**

Kepada,  
Yth. Bapak/ Ibu Pegawai Kantor Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten  
Polewali Mandar  
Di, -  
Tempat

Dengan Hormat.

Dalam rangka memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Magister, maka saya bermaksud melakukan penelitian dengan menggali informasi dari bapak/ ibu. Saya mohon dengan hormat kepada Bapak/ Ibu untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi kuesioner yang terlampir berikut.

Kuesioner ini bertujuan untuk mengambil data penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Polewali Mandar. Kuesioner ini semata-mata untuk kepentingan studi dan sama sekali tidak ada sangkut pautnya dengan status Bapak/Ibu dalam pekerjaan. Kami akan menjaga kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/ Ibu, saya ucapkan terima kasih.

**Peneliti,**

**TENRI ULANG**



### VARIABEL KINERJA PEGAWAI

KODE	INSTRUMEN	PERSEPSI RESPONDEN				
		SS	S	N	TS	STS
KNP1	Saya senantiasa bekerja dengan mengutamakan Proses/tahapan kerja yang benar sehingga kondisi pekerjaan tidak mengalami permasalahan dikemudian hari.					
KNP2	Saya sangat mempertimbangkan waktu dalam bekerja sehingga pekerjaan dapat terselesaikan secara efisien dan tepat waktu					
KNP3	Jumlah kesalahan yang saya lakukan hamper tidak pernah, kecuali ada tugas yang baru pertama kali saya pekerjaan					
KNP4	Jumlah dan jenis pekerjaan saya saat ini tergolong banyak dan relative sulit, tapi saya yakin mampu menyelesaikannya dengan baik.					
KNP5	Kualitas hasil pekerjaan senantiasa dalam kategori baik dan senantiasa mendapatkan apresiasi pimpinan					
KNP6	Rekan kerja senantiasa memberi dukungan dan perhatian dalam menyelesaikan pekerjaan saya					
KNP7	Saya harus bekerja dengan tepat waktu dan pekerjaannya juga harus selesai tepat waktu.					
KNP8	Kemampuan dan ketrampilan bekerja saya terbukti mampu menyelesaikan setiap permasalahan sehingga saya mendapat kenaikan pangkat dari pimpinan.					
KNP9	Saya sangat senang hasil pekerjaan saya mendapat evaluasi dari pimpinan meskipun ada kritik. Hal ini membuat					

	saya banyak belajar sehingga saya kini dapat mengevaluasi teman yang lainnya,					
KNP10	Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja saya.					
KNP11	Budaya malu sangat diperlukan dalam penyelesaian tugas apapun dikantor saat ini.					
KNP12	Pegawai yang baik adalah pegawai yang memiliki rasa tanggung jawab dalam bekerja					



### VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN DIREKTIF

Kode	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
GKD1	Atasan secara langsung meminta para karyawan untuk mempertahankan standar prestasi kerja					
GKD2	Pimpinan selalu memberitahukan dengan jelas apa yang harus dikerjakan, dan bagaimana mengerjakannya.					
GKD3	Atasan selalu memberikan instruksi yang jelas kepada karyawan terkait dengan pekerjaan yang harus diselesaikan					
GKD4	Pimpinan bersedia memberikan pengawasan secara spesifik pada pegawai dalam menyelesaikan tugas.					
GKD5	Pedoman yang diberikan kepada pegawai harus dilaksanakan sesuai instruksi					
GKD6	Atasan selalu bersikap tegas dalam mengambil keputusan					
GKD7	Atasan secara langsung mendorong para karyawan agar pekerjaan dijalankan sesuai jadwal					
GKD8	Pimpinan memberikan standar untuk setiap pekerjaan yang diperintahkan kepada bawahan					
GKD9	Pimpinan menetapkan hubungan kerja yang jelas antara satu orang dengan orang lain					
GKD10	Pimpinan senantiasa memberikan instruksi untuk mengkoordinasikan pekerjaan yang diluar kemampuan pegawai					
GKD11	Instruksi pimpinan sangat membantu peningkatan kinerja pegawai					

### VARIABEL PENGEMBANGAN KARIR

KODE	INSTRUMEN	PERSEPSI RESPONDEN				
		SS	S	N	TS	STS
<b>Pertumbuhan Jenjang Jabatan</b>						
PKR1	Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pegawai untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan					
PKR2	Pegawai yang memiliki prestasi kerja yang rendah akan mendapatkan sanksi dari pimpinan					
PKR3	Setiap pegawai yang memiliki kompetensi yang baik sudah senantiasa diumumkan oleh pimpinan instansi ini					
PKR4	Tanpa exposure, karyawan yang berprestasi baik mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran-sasaran kariernya					
PKR5	Pegawai semestinya berkarya dalam organisasi tempat bekerja untuk jangka waktu yang lama					
PKR6	Saya yakin dengan bekerja di instansi masa depan saya akan menjadi lebih baik					
PKR7	Setiap pegawai di instansi ini diberikan kesempatan yang sama untuk mengikuti jenjang pelatihan yang ada.					
PKR8	Pimpinan memberikan kesempatan yang besar kepada pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.					
PKR9	Pimpinan memberikan dukungan kepada pegawai untuk mengembangkan kompetensi pegawai yang dimilikinya saat ini					

PKR10	Pegawai telah diberikan dukungan moral maupun financial terhadap pelaksanaan tugas yang melibatkan kompetensi pegawai					
-------	---	--	--	--	--	--



### VARIABEL MOTIVASI

KODE	INSTRUMEN	PERSEPSI RESPONDEN				
		SS	S	N	TS	STS
MTV1	Pegawai harus senantiasa mampu bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dalam keadaan apapun					
MTV2	Pegawai telah melaksanakan tugas dan hasilnya telah mencapai target yang telah ditentukan pimpinan					
MTV3	Saya diberikan balas jasa atas hasil kerja keras saya selama ini di organisasi ini					
MTV4	Saya bekerja ditempat ini karena saya merasa ini pekerjaan yang sangat menantang dan tujuan saya sangatlah jelas untuk pengembangan diri.					
MTV5	Dalam bekerja keseharian saya senantiasa memiliki perasaan yang senang dalam bekerja					
MTV6	Keinginan utama saya adalah untuk bekerja dan membuktikan kepada yang lain jika saya mampu melaksanakan tugas ini dengan baik					
MTV7	Saya senantiasa mengutamakan prestasi kerja yang baik daripada hanya melaksanakan tugas					
MTV8	Melalui pekerjaan ini saya dapat berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya.					
MTV9	Perasaan Senang akan muncul ketika saya memperoleh pujian dari apa yang dikerjakan.					
MTV10	Saya Bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif dan memperoleh					

	perhatian dari teman dan atasan					
MTV11	Insentif yang saya terima saat ini sudah sesuai dengan harapan saya					
MTV12	Pemberian tunjangan sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku					



## Lampiran 2

## Mapping Jurnal

No	Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Sumber Acuan	Kesimpulan
1	Agung Nugroho (2017).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif Dan Motivasi Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Antareja Prima Antaran Yogyakarta).	Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.	semakin baik gaya kepemimpinan direktif yang dimiliki oleh seorang pemimpin maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
2	Andriana Rukmana. (2017).	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Sosial Kota Bandung	Skripsi Universitas Pasundan.	Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial Kota Bandung. Secara sistematis memiliki derajat pengaruh yang erat.
3	Bianca, A., Putiri B. Katili, Shanti K., dan Anggraeni. (2013)	Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Metode Structural Equation Modelling.	Jurnal Teknik Industri, 1(4), h: 334-340.	pengembangan karir karyawan secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang artinya kinerja karyawan secara tidak langsung juga mempengaruhi efektivitas perusahaan.
4	Caroline, O., and Susan. (2014).	<i>Influence of Career Development on Employee Performance in The Public University, A Case of Kenyatta</i>	<i>International Journal of Sciences Management and Entrepreneurship</i> , 1(2), pp: 1-16.	kemajuan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Kenyatta University, seorang pimpinan yang mengharapkan pencapaian kinerja

		<i>University.</i>		maksimal pada organisasinya harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai itu sendiri, salah satunya adalah pengembangan karir ( <i>career development</i> ).
5	Christian Bayu Putra Hamidah Nayati Utami Mochammad Soe' oed Hakam. (2013).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, Dan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Astra Internasional Tbk. Daihatsu Malang).	Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 2 No.2 Juni 2013	gaya Kepemimpinan Direktif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan Direktif secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Ferry Supriady. (2015).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja (Studi Pada Prajurit Markas Komando Pangkalan Tni Angkatan Laut Palu).	E-Jurnal Katalogis, Volume 3 Nomor 1, Januari 2015 Hlm 66-74 ISSN: 2302-2019.	Ferry Supriady (2015) Gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit. Hal ini memberikan makna bahwa semakin baik gaya kepemimpinan direktif yang diterapkan maka kinerja prajurit juga akan semakin meningkat.
7	Harry Murti Veronika Agustini Srimulyani. (2013).	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Variabel Pemediasi	JRMA Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi Vol. 1 No. 1, Februari 2013 10.	motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Artinya ketika motivasi kerja meningkat, maka kinerja karyawan mengalami

		Kepuasan Kerja Pada Pdam Kota Madiun.		penurunan.
8	Ni Luh Putu Ariesta Angga Dewi, I Wayan Mudiarta Utama. (2016).	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Motivasi Kerja Pada Karya Mas Art Gallery.	E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No. 9, 2016: 5494-5523 ISSN : 2302-89125494. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana. Bali.	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin baik pengembangan karir karyawan maka semakin meningkat pula kinerja karyawan.
9	Nurun Nabi, Md., Monirul Islam, Tanvir Mahady Dip, and Md. Abdullah Al Hossain. (2017).	<i>Impact of Motivation on Employee Performances: A Case Study of Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh.</i>	<i>Arabian Journal of Business and Management Review.</i>	motivasi memang memiliki efek penting pada kinerja karyawan. Ketika karyawan akan mendapatkan beberapa dorongan ekstra dan tenaga kerja, hal itu pasti akan memperbaiki standar kinerja mereka yang khas.
10	Renaldy Massie, Bernhard Tewal dan Greis Sendo. (2015).	Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara.	Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 15, No. 05, Tahun 2015.	Hasilnya terbukti pengembangan karir secara parsial tidak mampu mempengaruhi kinerja pegawai museum negeri Provinsi Sulawesi Utara.
11	Sara Ghaffari, Dr. Ishak Mad Shah, Dr. John Burgoyne, Dr.	<i>The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at</i>	<i>Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 11(4) March 2017,</i>	Manajemen modal manusia dapat menggunakan beragam rencana atau faktor untuk

	Mohammad Nazri, 1Jalal Rezk Salleh. (2017).	<i>University Teknologi Malaysia.</i>	<i>Pages: 92-99.</i>	mensimulasikan pekerja, namun manajemen modal manusia harus ingat bahwa faktor motivasi atau rencana yang berbeda akan memiliki pengaruh motivasi yang berbeda terhadap karyawan yang berbeda.
--	---	---------------------------------------	----------------------	--



## Lampiran 3

## Tabulasi Jawaban Responden

GKD1	GKD2	GKD3	GKD4	GKD5	GKD6	GKD7	GKD8	GKD9	GKD10	GKD11	Kepemimpinan_Direktif	PKR1	PKR2	PKR3	PKR4	PKR5	PKR6	PKR7	PKR8	PKR9	PKR10	PKR11	Pengembangan_Karir
5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4.55	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4.64
5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4.82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4.91
5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4.73	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4.91
4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4.36	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4.82
5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4.82	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4.91
4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4.27	4	4	5	5	5	5	4	5	5	3	5	4.55
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4.82	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4.82
5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4.45	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4.09
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4.91	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4.55
5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4.73	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4.64
4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4.27	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4.64

5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4.73	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4.55
4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4.45	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4.64
5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4.55	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4.45
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4.18	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4.45
4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4.64	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4.64
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4.91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4.27	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4.55
5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4.73	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4.36
4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4.36	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4.45
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4.91	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4.91
4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4.55	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4.55
5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4.64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4.09
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4.82	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4.55
4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4.45	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4.36
5	4	4	5	5	4	4	5	3	5	3	4.27	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4.55
4	4	5	4	5	5	3	4	4	5	4	4.27	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4.45
4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4.27	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4.45
5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4.55	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4.36
5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4.82	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4.45
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.91	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4.82



5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4.45	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4.82
4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4.36	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4.55
5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4.73	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4.18
4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4.27	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4.55
4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4.36	3	5	5	5	5	3	4	5	4	4	5	4.36
5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4.55	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4.55
4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4.18
5	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4.45	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4.09
4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4.27	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4.73
5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4.64	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4.64
4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4.36	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4.18
5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4.45	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4.09
5	5	5	4	2	5	2	5	4	5	4	4.18	3	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4.09
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4.27	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4.09
5	4	4	4	3	5	4	5	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4.09
4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4.18	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4.18	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4.27
5	4	4	4	3	4	3	5	4	5	4	4.09	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4.18
5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4.64	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4.18
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4.82	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4.73







5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4.75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4.83
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4.83	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4.75
5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4.67	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4.75
4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4.42	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4.25
4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4.67	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4.42
4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4.25	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4.25
3	4	4	3	5	5	4	4	4	5	5	5	4.25	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4.08
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4.42	5	5	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4.25
5	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4.42	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4.67
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4.75	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4.42
4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4.33	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4.25
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4.5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4.58
5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4.33	5	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4.33
5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4.58	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.17
4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4.5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.08
5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4.75	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4.58
4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3.83	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3.92
3	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4.17	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4.5
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4.08	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.25	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4.42

4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.08	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4.08	
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4.17	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4.33
4	5	4	5	4	5	4	4	3	5	5	4	4.33	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4.25
3	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4.25	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4.58



**Lampiran 4**

**Hasil Analisis Frekuensi**

FREQUENCIES VARIABLES=GKD1 GKD2 GKD3 GKD4 GKD5 GKD6 GKD7 GKD8 GKD9 GKD10 GKD11  
PKR1 PKR2 PKR3 PKR4

PKR5 PKR6 PKR7 PKR8 PKR9 PKR10 PKR11 MTV1 MTV2 MTV3 MTV4 MTV5 MTV6 MTV7 MTV8  
MTV9 MTV10 MTV11 MTV12

KNP1 KNP2 KNP3 KNP4 KNP5 KNP6 KNP7 KNP8 KNP9 KNP10 KNP11 KNP12

/STATISTICS=MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

**Frequencies**

**Notes**

Output Created	02-APR-2018 22:57:10	
Comments		
Input	Data	E:\PROYEK\DATA TES\tenri ulang.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	<p>FREQUENCIES</p> <p>VARIABLES=GKD1 GKD2 GKD3 GKD4 GKD5 GKD6 GKD7 GKD8 GKD9 GKD10 GKD11 PKR1 PKR2 PKR3 PKR4</p> <p>PKR5 PKR6 PKR7 PKR8 PKR9 PKR10 PKR11 MTV1 MTV2 MTV3 MTV4 MTV5 MTV6 MTV7 MTV8 MTV9 MTV10 MTV11 MTV12</p> <p>KNP1 KNP2 KNP3 KNP4 KNP5 KNP6 KNP7 KNP8 KNP9 KNP10 KNP11 KNP12</p> <p>/STATISTICS=MEAN</p> <p>/ORDER=ANALYSIS.</p>	
Resources	Processor Time	00:00:00.05
	Elapsed Time	00:00:00.08

**Statistics**

		GKD1	GKD2	GKD3	GKD4	GKD5	GKD6	GKD7
N	Valid	73	73	73	73	73	73	73
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.62	4.49	4.52	4.49	4.34	4.55	4.38

**Statistics**

GKD8	GKD9	GKD10	GKD11	PKR1	PKR2	PKR3
------	------	-------	-------	------	------	------

N	Valid	73	73	73	73	73	73	73
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.56	4.60	4.56	4.60	4.49	4.55	4.52

### Statistics

		PKR4	PKR5	PKR6	PKR7	PKR8	PKR9	PKR10
N	Valid	73	73	73	73	73	73	73
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.58	4.62	4.56	4.52	4.66	4.53	4.48

### Statistics

		PKR11	MTV1	MTV2	MTV3	MTV4	MTV5	MTV6
N	Valid	73	73	73	73	73	73	73
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.45	4.63	4.48	4.48	4.55	4.51	4.55

### Statistics

		MTV7	MTV8	MTV9	MTV10	MTV11	MTV12	KNP1
N	Valid	73	73	73	73	73	73	73
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.48	4.44	4.53	4.58	4.47	4.48	4.55

### Statistics

		KNP2	KNP3	KNP4	KNP5	KNP6	KNP7	KNP8
N	Valid	73	73	73	73	73	73	73
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Mean	4.64	4.58	4.44	4.42	4.41	4.40	4.41
------	------	------	------	------	------	------	------

**Statistics**

		KNP9	KNP10	KNP11	KNP12
N	Valid	73	73	73	73
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.44	4.55	4.45	4.44

**Frequency Table**

**GKD1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	28	38.4	38.4	38.4
	5	45	61.6	61.6	100.0
Total		73	100.0	100.0	

**GKD2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	37	50.7	50.7	50.7
	5	36	49.3	49.3	100.0
Total		73	100.0	100.0	

**GKD3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	35	47.9	47.9	47.9
	5	38	52.1	52.1	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**GKD4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	37	50.7	50.7	50.7
	5	36	49.3	49.3	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**GKD5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.4	1.4	1.4
	3	5	6.8	6.8	8.2
	4	35	47.9	47.9	56.2
	5	32	43.8	43.8	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**GKD6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	33	45.2	45.2	45.2

5	40	54.8	54.8	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**GKD7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.4	1.4	1.4
	3	2	2.7	2.7	4.1
	4	38	52.1	52.1	56.2
	5	32	43.8	43.8	100.0
Total		73	100.0	100.0	

**GKD8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	32	43.8	43.8	43.8
	5	41	56.2	56.2	100.0
Total		73	100.0	100.0	

**GKD9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2.7	2.7	2.7
	4	25	34.2	34.2	37.0
	5	46	63.0	63.0	100.0
Total		73	100.0	100.0	

**GKD10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	32	43.8	43.8	43.8
	5	41	56.2	56.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**GKD11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2.7	2.7	2.7
	4	25	34.2	34.2	37.0
	5	46	63.0	63.0	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**PKR1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2.7	2.7	2.7
	4	33	45.2	45.2	47.9
	5	38	52.1	52.1	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**PKR2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2.7	2.7	2.7
	4	29	39.7	39.7	42.5

5	42	57.5	57.5	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**PKR3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	8.2	8.2	8.2
	4	23	31.5	31.5	39.7
	5	44	60.3	60.3	100.0
Total		73	100.0	100.0	

**PKR4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.1	4.1	4.1
	4	25	34.2	34.2	38.4
	5	45	61.6	61.6	100.0
Total		73	100.0	100.0	

**PKR5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	28	38.4	38.4	38.4
	5	45	61.6	61.6	100.0
Total		73	100.0	100.0	

**PKR6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2.7	2.7	2.7
	4	28	38.4	38.4	41.1
	5	43	58.9	58.9	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**PKR7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.4	1.4	1.4
	4	33	45.2	45.2	46.6
	5	39	53.4	53.4	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**PKR8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.4	1.4	1.4
	4	23	31.5	31.5	32.9
	5	49	67.1	67.1	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**PKR9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	34	46.6	46.6	46.6

	5	39	53.4	53.4	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**PKR10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2.7	2.7	2.7
	4	34	46.6	46.6	49.3
	5	37	50.7	50.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**PKR11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.4	1.4	1.4
	4	38	52.1	52.1	53.4
	5	34	46.6	46.6	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**MTV1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2.7	2.7	2.7
	4	23	31.5	31.5	34.2
	5	48	65.8	65.8	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**MTV2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	8.2	8.2	8.2
	4	26	35.6	35.6	43.8
	5	41	56.2	56.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**MTV3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	6.8	6.8	6.8
	4	28	38.4	38.4	45.2
	5	40	54.8	54.8	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**MTV4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	6.8	6.8	6.8
	4	23	31.5	31.5	38.4
	5	45	61.6	61.6	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**MTV5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	3	1	1.4	1.4	1.4
	4	34	46.6	46.6	47.9
	5	38	52.1	52.1	100.0
Total		73	100.0	100.0	

**MTV6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.1	4.1	4.1
	4	27	37.0	37.0	41.1
	5	43	58.9	58.9	100.0
Total		73	100.0	100.0	

**MTV7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.1	4.1	4.1
	4	32	43.8	43.8	47.9
	5	38	52.1	52.1	100.0
Total		73	100.0	100.0	

**MTV8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	6.8	6.8	6.8
	4	31	42.5	42.5	49.3
	5	37	50.7	50.7	100.0

Total	73	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

**MTV9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.1	4.1	4.1
	4	28	38.4	38.4	42.5
	5	42	57.5	57.5	100.0
Total		73	100.0	100.0	

**MTV10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2.7	2.7	2.7
	4	27	37.0	37.0	39.7
	5	44	60.3	60.3	100.0
Total		73	100.0	100.0	

**MTV11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.4	1.4	1.4
	4	37	50.7	50.7	52.1
	5	35	47.9	47.9	100.0
Total		73	100.0	100.0	

**MTV12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.4	1.4	1.4
	4	36	49.3	49.3	50.7
	5	1	1.4	1.4	52.1
	5	35	47.9	47.9	100.0
Total		73	100.0	100.0	

**KNP1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2.7	2.7	2.7
	4	29	39.7	39.7	42.5
	5	42	57.5	57.5	100.0
Total		73	100.0	100.0	

**KNP2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.4	1.4	1.4
	4	24	32.9	32.9	34.2
	5	48	65.8	65.8	100.0
Total		73	100.0	100.0	

**KNP3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	31	42.5	42.5	42.5
	5	42	57.5	57.5	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**KNP4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.4	1.4	1.4
	4	39	53.4	53.4	54.8
	5	33	45.2	45.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**KNP5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.1	4.1	4.1
	4	36	49.3	49.3	53.4
	5	34	46.6	46.6	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**KNP6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	43	58.9	58.9	58.9

5	30	41.1	41.1	100.0
Total	73	100.0	100.0	

**KNP7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	4.1	4.1	4.1
	4	38	52.1	52.1	56.2
	5	32	43.8	43.8	100.0
Total		73	100.0	100.0	

**KNP8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2.7	2.7	2.7
	4	39	53.4	53.4	56.2
	5	32	43.8	43.8	100.0
Total		73	100.0	100.0	

**KNP9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.4	1.4	1.4
	4	39	53.4	53.4	54.8
	5	33	45.2	45.2	100.0
Total		73	100.0	100.0	

**KNP10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.4	1.4	1.4
	4	31	42.5	42.5	43.8
	5	41	56.2	56.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**KNP11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2.7	2.7	2.7
	4	36	49.3	49.3	52.1
	5	35	47.9	47.9	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

**KNP12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	40	54.8	54.8	54.8
	4	1	1.4	1.4	56.2
	5	32	43.8	43.8	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

## Lampiran 5

## Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

## Correlations

		Kepemimpinan_Direktif
GKD1	Pearson Correlation	.596**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
GKD2	Pearson Correlation	.494**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
GKD3	Pearson Correlation	.368**
	Sig. (1-tailed)	.001
	N	73
GKD4	Pearson Correlation	.615**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
GKD5	Pearson Correlation	.492**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
GKD6	Pearson Correlation	.365**
	Sig. (1-tailed)	.001
	N	73
GKD7	Pearson Correlation	.568**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
GKD8	Pearson Correlation	.481**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73

GKD9	Pearson Correlation	.513**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
GKD10	Pearson Correlation	.053
	Sig. (1-tailed)	.327
	N	73
GKD11	Pearson Correlation	.522**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
Kepemimpinan_Direktif	Pearson Correlation	.1
	Sig. (1-tailed)	.147
	N	73

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

RELIABILITY

/VARIABLES=GKD1 GKD2 GKD3 GKD4 GKD5 GKD6 GKD7 GKD8 GKD9 GKD10 GKD11

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.793	11

## Correlations

		Pengembangan_Karir
PKR1	Pearson Correlation	.417**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
PKR2	Pearson Correlation	.567**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
PKR3	Pearson Correlation	.632**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
PKR4	Pearson Correlation	.522**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
PKR5	Pearson Correlation	.634**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
PKR6	Pearson Correlation	.681**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
PKR7	Pearson Correlation	.547**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
PKR8	Pearson Correlation	.387**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
PKR9	Pearson Correlation	.339**
	Sig. (1-tailed)	.002
	N	73
PKR10	Pearson Correlation	.348**
	Sig. (1-tailed)	.002
	N	73

	Sig. (1-tailed)	.001
	N	73
PKR11	Pearson Correlation	.312*
	Sig. (1-tailed)	.006
	N	73
Pengembangan_Karir	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	73

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

RELIABILITY

/VARIABLES=PKR1 PKR2 PKR3 PKR4 PKR5 PKR6 PKR7 PKR8 PKR9 PKR10 PKR11

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.726	11

**Correlations**

		Motivasi
MTV1	Pearson Correlation	.480**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
MTV2	Pearson Correlation	.593**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73

MTV3	Pearson Correlation	.676 <sup>***</sup>
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
MTV4	Pearson Correlation	.496 <sup>**</sup>
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
MTV5	Pearson Correlation	.252 <sup>~</sup>
	Sig. (1-tailed)	.016
	N	73
MTV6	Pearson Correlation	.529 <sup>**</sup>
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
MTV7	Pearson Correlation	.792 <sup>***</sup>
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
MTV8	Pearson Correlation	.751 <sup>***</sup>
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
MTV9	Pearson Correlation	.702 <sup>***</sup>
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
MTV10	Pearson Correlation	.605 <sup>**</sup>
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
MTV11	Pearson Correlation	.303 <sup>**</sup>
	Sig. (1-tailed)	.005
	N	73
MTV12	Pearson Correlation	.433 <sup>**</sup>
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73

Motivasi	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	73

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

RELIABILITY

/VARIABLES=MTV1 MTV2 MTV3 MTV4 MTV5 MTV6 MTV7 MTV8 MTV9 MTV10 MTV11 MTV12

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.798	12

**Correlations**

		Kinerja_Pegawai
KNP1	Pearson Correlation	.553**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
KNP2	Pearson Correlation	.559**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
KNP3	Pearson Correlation	.445**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
KNP4	Pearson Correlation	.633**
	Sig. (1-tailed)	.000

	N	73
KNP5	Pearson Correlation	.640**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
KNP6	Pearson Correlation	.622**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
KNP7	Pearson Correlation	.558*
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
KNP8	Pearson Correlation	.497*
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
KNP9	Pearson Correlation	.372*
	Sig. (1-tailed)	.001
	N	73
KNP10	Pearson Correlation	.572*
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
KNP11	Pearson Correlation	.590**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
KNP12	Pearson Correlation	.620**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	73
Kinerja_Pegawai	Pearson Correlation	1
	Sig. (1-tailed)	
	N	73

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

## RELIABILITY

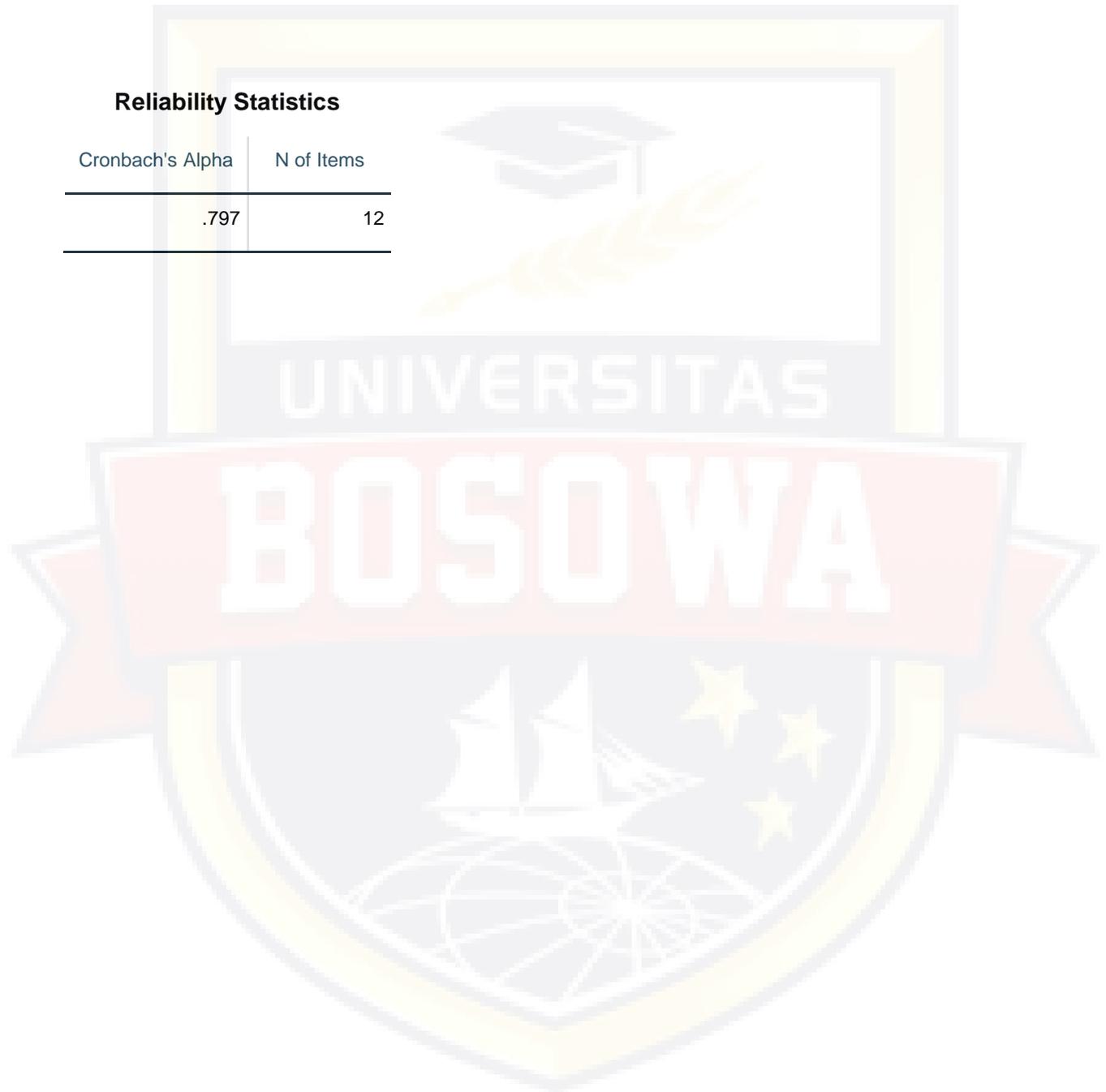
```
/VARIABLES=KNP1 KNP2 KNP3 KNP4 KNP5 KNP6 KNP7 KNP8 KNP9 KNP10 KNP11 KNP12
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA.
```

**Reliability Statistics**

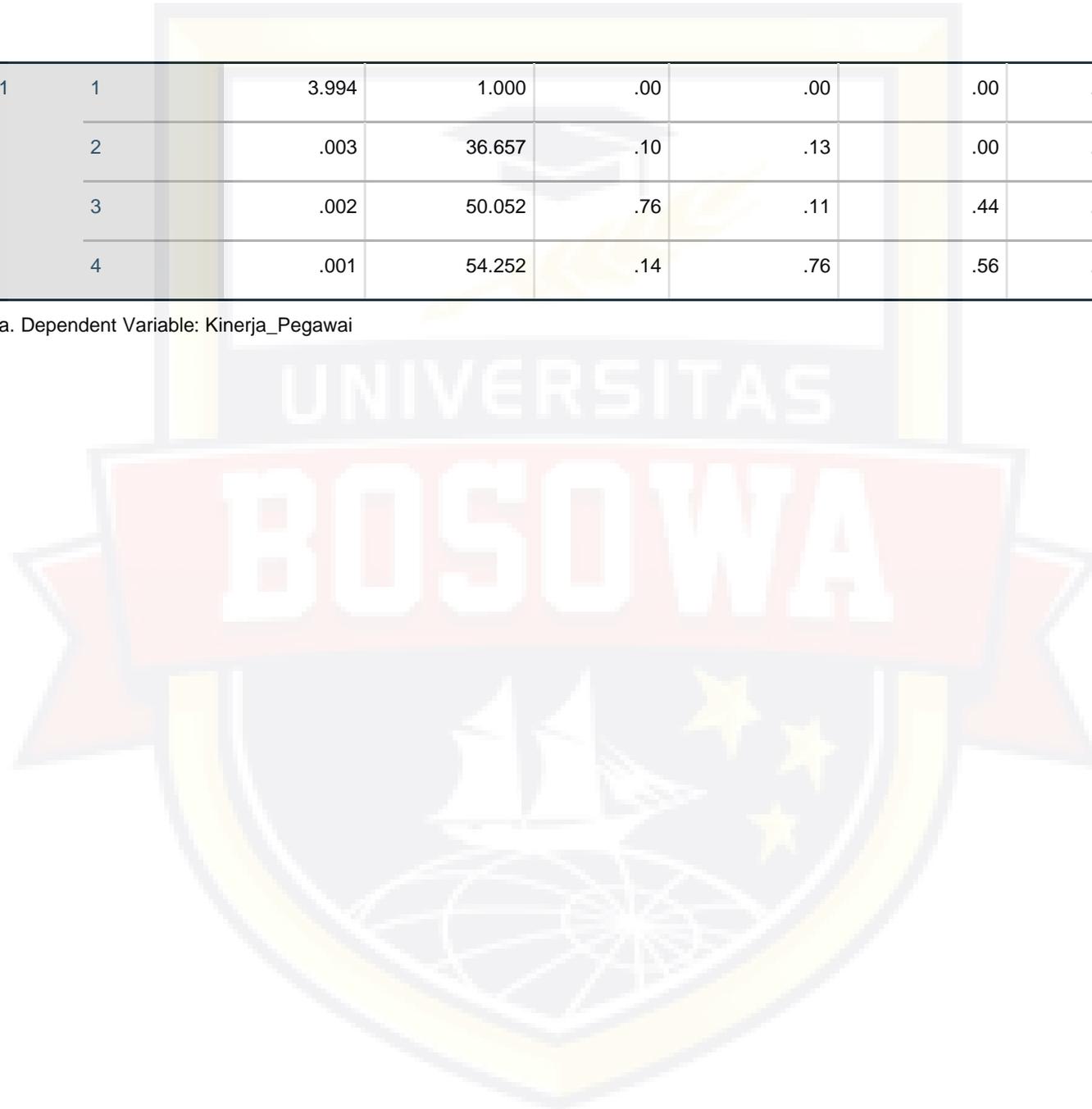
Cronbach's Alpha	N of Items
.797	12





1	1	3.994	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.003	36.657	.10	.13	.00	.82
	3	.002	50.052	.76	.11	.44	.06
	4	.001	54.252	.14	.76	.56	.12

a. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai



## Lampiran 7

## Hasil Uji Heterokedastisitas

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.446	.276		1.616	.111
	Kepemimpinan_Direktif	-.059	.063	-.131	-.936	.353
	Pengembangan_Karir	-.043	.065	-.102	-.658	.513
	Motivasi	.031	.048	.091	.647	.520

a. Dependent Variable: residual

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	.0723	.1792	.1258	.01977	73
Residual	-.15133	.34237	.00000	.10985	73
Std. Predicted Value	-2.705	2.704	.000	1.000	73
Std. Residual	-1.349	3.051	.000	.979	73

a. Dependent Variable: residual

## Lampiran 8

### Hasil Uji Normalitas

## NPAR TESTS

/K-S(NORMAL)=Kepemimpinan\_Direktif Pengembangan\_Karir Motivasi Kinerja\_Pegawai

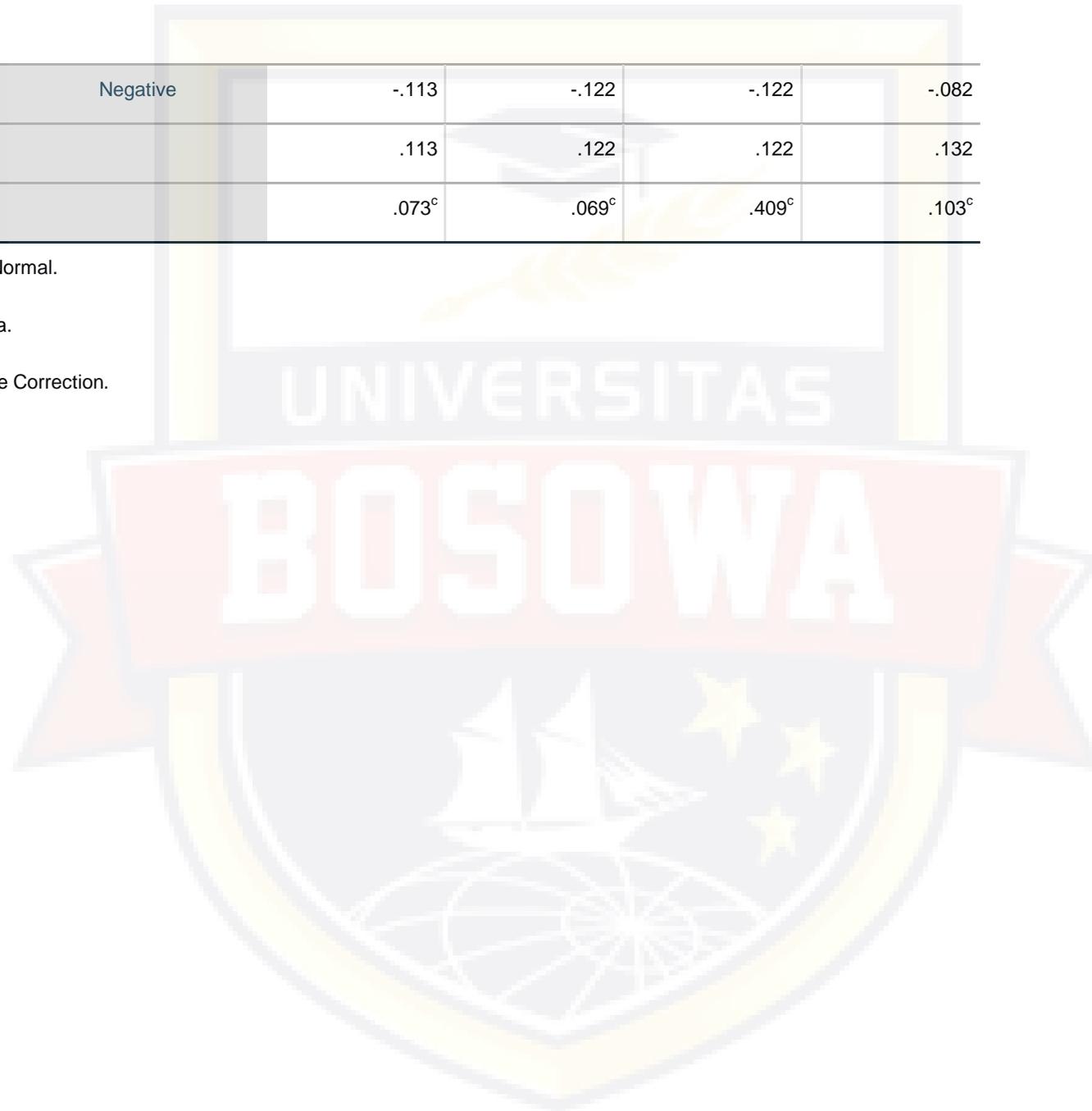
/MISSING ANALYSIS.

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kepemimpinan_Di rektif	Pengembangan_K arir	Motivasi	Kinerja_Pegawai
N		73	73	73	73
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4.5205479450000 01	4.5417185550000 00	4.5148401830000 01	4.4794063930000 01
	Std. Deviation	.24816140900000 0	.26393154700000 0	.32463847000000 0	.29457928900000 0
Most Extreme Differences	Absolute	.113	.122	.122	.132
	Positive	.106	.092	.094	.132

Negative	-.113	-.122	-.122	-.082
Test Statistic	.113	.122	.122	.132
Asymp. Sig. (2-tailed)	.073 <sup>c</sup>	.069 <sup>c</sup>	.409 <sup>c</sup>	.103 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.



## Lampiran 9

### Hasil Uji Linearitas

#### ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja_Pegawai * Kepemimpinan_Direktif	Between Groups	(Combined)	3.388	10	.339	7.346	.000
		Linearity	2.427	1	2.427	52.628	.000
		Deviation from Linearity	.961	9	.107	.315	.326
	Within Groups		2.860	62	.046		
	Total		6.248	72			

#### ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja_Pegawai * Pengembangan_Karir	Between Groups	(Combined)	3.803	11	.346	8.625	.000
		Linearity	3.241	1	3.241	80.853	.000
		Deviation from Linearity	.562	10	.056	1.402	.201
	Within Groups		2.445	61	.040		

Total	6.248	72			
-------	-------	----	--	--	--

### ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja_Pegawai * Motivasi	Between Groups	(Combined)	3.891	16	.243	5.778	.000
		Linearity	2.482	1	2.482	58.981	.000
		Deviation from Linearity	1.409	15	.094	.231	.216
	Within Groups		2.357	56	.042		
	Total		6.248	72			

## Lampiran 10

## Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Kepemimpinan_Direktif, Pengembangan_Karir <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai

b. All requested variables entered.

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.820 <sup>a</sup>	.672	.657	.172422109000 000

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan\_Direktif, Pengembangan\_Karir

b. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.197	3	1.399	47.053	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2.051	69	.030		
	Total	6.248	72			

a. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan\_Direktif, Pengembangan\_Karir

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	-.444	.424		-1.048	.298
	Kepemimpinan_Direktif	.366	.097	.308	3.790	.000
	Pengembangan_Karir	.438	.100	.392	4.360	.000
	Motivasi	.283	.074	.312	3.810	.000

a. Dependent Variable: Kinerja\_Pegawai

