

# PENGARUH KEPEMIMPINAN, KEDISIPLINAN DAN MOTIVASI TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI PADA KEMENTERIAN PEMBANGUNAN DAERAH TERTINGGAL

**Hartiny dan Said Djameluddin**

Program Pascasarjana Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta  
Jl. RS. Fatmawati – Pondok Labu Jakarta Selatan 12450,  
Telp. (021) 7656971 Ext. 229, 163 Fax. 7690213  
Email: pascaupnvj@gmail.com

---

## ABSTRACT

*This research aims to examine a hypothesis stating that there is an influence between independent variables with independent variable. In this research there are 3 (three) independent variables, they are Leadership ( $X_1$ ), Disciplinary ( $X_2$ ) and Motivation ( $X_3$ ) and Career Development ( $Y$ ) as the dependent variable*

**Key Words :** *Leadership, Disciplinary, Motivation and Career Development.*

---

## PENDAHULUAN

Untuk mencapai sasaran tersebut telah disusun grand design dan road map 2010-2014 berdasarkan paradigma pembangunan berbasis perdesaan (*Development Base On Rural / Vellage*). Pembangunan perdesaan sangat penting dan perlu untuk memperkuat fondasi perekonomian nasional, pengurangan kesenjangan antar wilayah dan mempercepat pengentasan kemiskinan. Pada tahun 2010- 2014 Kementerian Pembangunan Daerah Tertinggal akan memfokuskan pada paradigma pembangunan berbasis perekonomian rakyat dan desa dengan mengurangi angka kemiskinan dan penciptaan lapangan kerja terutama di perdesaan.

Bagian penting dalam memahami pengembangan karir pegawai adalah peran kepemimpinan berkaitan dengan pengarahan seorang pemimpin kepada pegawai untuk melaksanakan pekerjaan. Telah banyak dilakukan penelitian mengenai kepemimpinan, tetapi tidak ada satu cara terbaik untuk memimpin bawahan. Semuanya itu tergantung pada pemimpinannya, bawahan dan lingkungan yang ada. Faktor kepemimpinan tersebut dalam kenyataannya dapat mempengaruhi moral, pegawai, suasana kerja, budaya organisasi dan terutama kinerja suatu organisasi. Para pemimpin juga

memainkan peranan yang sangat penting dalam mendorong organisasi untuk mencapai tujuannya. Seorang pemimpin pasti akan mendapatkan hasil pekerjaan lebih banyak dari bawahannya apabila melakukan pekerjaan dengan sikap sebagai pemimpin yang baik. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang baik, mereka tidak hanya melihat posisinya sebagai pemimpin yang menghendaki segalanya telah dilakukan, tetapi mereka harus bekerja dalam struktur yang ada secara efektif.

Keberhasilan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan ditentukan oleh banyak faktor. Salah satu faktor penting adalah peran pemimpin sebagai pengarah dan pengendali. Pentingnya pemimpin dalam suatu organisasi terungkap dari pernyataan bahwa untuk menunjang keberhasilan fungsi manajemen dalam organisasi dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat melaksanakan tugas dan fungsi manajemen. Kepemimpinan memiliki arti strategis bagi perkembangan suatu organisasi, karena melalui seorang pemimpin yang baik, memiliki visi yang luas, mempunyai konsep yang jelas dan mengerti benar kebutuhan organisasi diharapkan akan berhasil dalam memimpin organisasi.

Pemimpin yang diangkat/ditunjuk maupun yang dipilih secara demokratis, harus memiliki

kelebihan-kelebihan tertentu dibanding orang yang dipimpin. Artinya untuk bisa dipilih atau diangkat menjadi pemimpin, calon pemimpin tersebut harus memenuhi persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan lebih dahulu. Salah satu syarat untuk menjadi pemimpin adalah harus memiliki kemampuan untuk memimpin atau memiliki jiwa dan sifat – sifat kepemimpinan yang baik. Tanpa memiliki jiwa kepemimpinan yang baik, seseorang tidak bisa melaksanakan tugasnya sebagai pemimpin dengan efektif, bahkan bisa ditentang oleh bawahannya.

Kekuatan yang dimiliki oleh seorang pemimpin berupa kharisma, kewibawaan, dan moralitas yang teruji memiliki pengaruh sangat besar terhadap organisasi berupa kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengaktifkan semua elemen pendukung yang dimiliki untuk mendukung tugas pokoknya. Mengenai kemampuan pribadi pemimpin, seorang pemimpin harus menyadari tingkat kemampuannya untuk memimpin dan selalu berusaha meningkatkan kemampuan-kemampuan yang lain, agar bisa mengikuti perkembangan yang terjadi. Untuk hal tersebut seorang pemimpin perlu mengenal diri dan sifat-sifat pribadinya, mengenal kelompok yang dipimpinnya serta kondisi yang akan memberikan pengaruh kepada pola kepemimpinannya.

Faktor kedisiplinan memegang peranan yang amat penting dalam pelaksanaan kerja pegawai. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Seorang pegawai yang disiplin tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal – hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Demikian juga pegawai yang mempunyai kedisiplinan akan mentaati peraturan yang ada dalam lingkungan kerjanya dengan kesadaran yang tinggi tanpa ada rasa paksaan. Pada akhirnya pegawai yang mempunyai kedisiplinan kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang baik karena waktu kerja dimanfaatkan sebaik mungkin untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Pada prinsipnya seorang pegawai termotivasi untuk melakukan tugas-tugasnya tergantung dari kuatnya motif yang mempengaruhinya. Seseorang akan bertindak atau berlaku menurut cara-cara tertentu yang mengarah pengembangan karir

pegawai yang didasarkan pada motif yang lebih berpengaruh pada saat itu. Kondisi kerja yang baik dengan suasana kerja yang menyenangkan sangat diperlukan oleh karyawan dalam bekerja. Dalam melaksanakan tugas-tugas kantor, karyawan memerlukan konsentrasi yang tinggi. Untuk itu diperlukan ruangan kerja yang bersih, rapi, sejuk, sirkulasi udara yang baik, dan segala sesuatu penunjang aktivitas kerja yang dapat meningkatkan motivasi kerja sehingga karyawan dapat lebih berprestasi.

Pengembangan karir yang mengacu pada peraturan, kemampuan individu, dan kemampuan organisasi merupakan bentuk nyata dan upaya pemberian kesempatan untuk mengembangkan bakat, minat, keahlian, profesi pengalaman dalam jabatan berdasarkan persyaratan yang telah ditentukan.

Sehingga permasalahan saat ini yang dihadapi semakin berat dengan berbagai tantangan dan kendala yaitu kemampuan untuk meningkatkan mutu dan berperilaku profesional. Hal ini tersebut disebabkan oleh pengembangan karir yang belum berjalan secara efektif, sehingga cenderung menimbulkan sikap kurang percaya diri, kurang berorientasi pada motivasi dan disiplin. Banyak faktor yang menyebabkan pengembangan karir yang belum optimal yang berasal dari faktor internal berupa kurangnya kepemimpinan, kedisiplinan, motivasi kerja pegawai dari segi faktor eksternal yaitu peraturan, kebijakan.

## Tinjauan Pustaka

### 1. Kepemimpinan

Kunci keberhasilan suatu organisasi pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas penampilan pemimpinnya. Pemimpin dituntut memiliki persyaratan kualitas kepemimpinan yang kuat, sebab keberhasilan organisasi hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan yang berkualitas.

Pemimpin yang berkualitas yaitu pemimpin yang memiliki kemampuan dasar, kualifikasi pribadi, serta pengetahuan dan keterampilan profesional.. Menurut Tracey (2000, 53- 55), keahlian atau kemampuan dasar, yaitu sekelompok kemampuan yang harus dimiliki oleh tingkat pemimpin apapun, yang mencakup: *conceptual skills, human skill dan technical skills.*

Berikut uraian kemampuan dasar yang dikemukakan oleh Tracey.

- 1) *Technical skills*, yaitu : kecakapan spesifik tentang proses, prosedur atau teknik-teknik, atau merupakan kecakapan khusus dalam menganalisis hal-hal khusus dan penggunaan fasilitas, peralatan, serta teknik pengetahuan yang spesifik.
- 2) *Human skills*, yaitu : kecakapan pemimpin untuk bekerja secara efektif sebagai anggota kelompok dan untuk menciptakan usaha kerjasama di lingkungan kelompok yang dipimpinnya.
- 3) *Conceptual skills*, yaitu : kemampuan seorang pemimpin melihat organisasi sebagai satu keseluruhan.

Kualifikasi pribadi yaitu serangkaian sifat atau watak yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin. Dengan kata lain seorang pemimpin yang diharapkan berhasil dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan harus didukung oleh mental, fisik, emosi, watak sosial, sikap, etika, dan kepribadian yang baik.

Seorang pemimpin harus pula memiliki pengetahuan dan keterampilan profesional. Pengetahuan profesional meliputi: (1) pengetahuan terhadap tugas, dimana seorang pemimpin harus mampu secara menyeluruh mengetahui banyak tentang lingkungan organisasi dimana organisasi tersebut berada, (2) seorang pemimpin harus memahami hubungan kerja antar berbagai unit, pendelegasian wewenang, sikap bawahan, serta bakat dan kekurangan dari bawahan, (3) seorang pemimpin harus tahu wawasan organisasi dan kebijaksanaan khusus, perundang-undangan dan prosedur, (4) seorang pemimpin harus memiliki satu perasaan rill untuk semangat dan suasana aktivitas diri orang lain dan staf yang harus dihadapi, (5) seorang pemimpin harus mengetahui layout secara fisik bangunan, kondisi operasional, berbagai macam keganjilan dan problema yang biasa terjadi, dan (6) seorang pemimpin harus mengetahui pelayanan yang tersedia untuk dirinya dan bawahan, serta kontrol yang dipakai oleh manajemen tingkat yang lebih tinggi.

Berkaitan dengan uraian di atas, Suradinata (2001,79) menyatakan bahwa : Pemimpin suatu organisasi yang sukses harus memiliki beberapa syarat yaitu : (1)

mempunyai kecerdasan yang lebih, untuk memikirkan dan memecahkan setiap persoalan yang timbul dengan tepat dan bijaksana, (2) mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang ambing oleh suasana yang berganti, dan dapat memisahkan persoalan pribadi, rumah tangga, dan organisasi, (3) mempunyai keahlian dalam menghadapi manusia serta bisa membuat bawahan menjadi senang dan merasa puas, (4) mempunyai keahlian untuk mengorganisir dan menggerakkan bawahannya dengan kebijaksanaan dalam mewujudkan tujuan organisasi, umpamanya tahapan bila dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang akan diserahkan, dan (5) kondisi fisik yang sehat dan kuat.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan kondisi lingkungan organisasi tersebut. Dimensi dalam penelitian ini adalah sikap atasan dengan indikatornya sikap atasan dengan indikator kerjasama dan partisipasi serta dimensi tanggung jawab dengan indikator pendelegasian tugas, pemberdayaan bawahan dan rasa tanggung jawab.

## 2. Kedisiplinan

Faktor penting yang mempengaruhi kedisiplinan kerja karyawan yaitu, faktor dari dalam individu sendiri, antara lain kepribadian, hal ini merupakan ciri khas yang dimiliki oleh tiap-tiap individu dan tiap individu memiliki kepribadian yang berbeda. Ada kepribadian tertentu yang mendasari sikap disiplin individu terhadap peraturan-peraturan kerja dan ada tipe kepribadian yang mendasari individu cenderung mengabaikan peraturan yang ada.

a. Usia, merupakan suatu hierarkhi yang berpengaruh terhadap suatu kematangan sosial tiap individu. Semakin tinggi usia setiap individu semakin matang kemampuannya dalam memahami aturan-aturan yang ditetapkan.

b. Pendidikan tingkat pendidikan yang dimiliki oleh individu merupakan cerminan dari

proses belajar secara formal yang telah dilalui oleh individu tersebut. Semakin lama proses belajar tersebut semakin tinggi pengetahuan individu akan kaidah-kaidah atau nilai-nilai yang dianut oleh suatu tatanan organisasi yang teratur.

c. Sikap dan pengalaman, kedua hal ini merupakan aspek yang sangat penting. Dengan sikap yang mampu menerima aturan-aturan yang berlaku maka akan menciptakan keharmonisan dalam organisasi. Pengalaman kerja yang cukup lama akan membuat seseorang karyawan sangat memahami apa yang dikehendaki oleh pihak perusahaan dan apa yang tidak dikehendaki oleh pihak perusahaan. Faktor dari luar individu, sifat-sifat organisasi yang terbuka seperti perusahaan swasta akan memungkinkan terjadinya proses kedisiplinan yang tinggi mengingat ketatnya pengawasan, tinggi tingkat mencapai prestasi, adanya imbalan yang memadai sesuai dengan tenaga yang dikeluarkan, sedangkan pada organisasi yang sifatnya tertutup seperti instansi pemerintah, maka proses kedisiplinan karyawan sulit dicapai karena rendahnya tingkat pengawasan, kurang kompetitif dan masih kurangnya imbalan yang didapatkan.

Sedangkan Moekijat dalam Lismanawati (2000, 9-10) menyimpulkan beberapa pedoman tolak ukur untuk mengukur kedisiplinan kerja karyawan yaitu :

- 1) Ketaatan karyawan pada jam-jam kerja, seperti ketepatan waktu pada saat masuk dan saat pulang kerja.
- 2) Kepatuhan karyawan pada instruktur atau perintah atasan serta taat pada peraturan dan tata tertib yang ada dan berlaku.
- 3) Kepatuhan karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan mengikuti cara-cara bekerja, seperti yang telah ditentukan oleh perusahaan.
- 4) Keputusan karyawan menggunakan bahan-bahan dan peralatan serta perlengkapan kerja yang ada telah ditentukan oleh perusahaan.
- 5) Kesanggupan karyawan untuk menerima sanksi-sanksi dari perusahaan jika ternyata pada suatu saat ia melakukan kesalahan atau pelanggaran atas aturan dan peraturan umum perusahaan.

Dari uraian teori di atas dapat diambil intisari bahwa kedisiplinan adalah ketaatan

terhadap perintah saran dan sebagainya. Ketaatan tersebut dapat dilakukan dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Dimensi dalam penelitian ini adalah kepatuhan dengan indikatornya adalah tepat waktu dan ketegasan serta dimensi tanggung jawab dengan indikatornya adalah penerapan sanksi dalam aturan, dan pembinaan disiplin.

### 3. Motivasi

Motivasi, menurut Fathoni (2006, 80) berasal dari kata 'motif' yang berarti sesuatu yang mendorong dari dalam diri untuk melakukan sesuatu (gerak); sedangkan motivasi adalah sesuatu yang membuat orang lain untuk bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu yang didasarkan dari motif. Motivasi secara singkat dapat diartikan sebagai proses menggerakkan manusia; memberikan motivasi artinya proses untuk menggerakkan orang lain agar mau melakukan sesuatu sebagaimana yang diharapkan oleh penggeraknya atau yang mengarahkannya.

Saydam (2000, 326) berpendapat bahwa motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa paksa. Sedangkan oleh Heidjrachman (2000, 197) motivasi diartikan sebagai proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan.

Adapun Kreitner (2003, 248) mengartikan motivasi sebagai "proses- proses psikologis dalam meminta, mengarahkan, arahan, dan menetapkan tindakan sukarela yang mengarah pada tujuan"

Cook (2001, 185) secara praktis mengartikan bahwa motivasi merupakan keputusan yang disadari untuk melakukan satu atau beberapa kegiatan dengan usaha yang lebih baik dibandingkan dengan kegiatan-kegiatan sebelumnya.

Dalam cakupan yang lebih luas, Greenberg (2000, 130) beranggapan bahwa motivasi merupakan konsep yang luas dan kompleks. Greenberg menulis, "Motivasi merupakan konsep yang luas dan kompleks, tetapi para ahli organisasi sangat setuju dengan karakteristik dasarnya. Motivasi merupakan rangkaian proses yang merangsang, mengarahkan dan mengelola perilaku manusia untuk mendapatkan berbagai macam tujuan."



Bahkan Bateman (2000, 440) lebih tegas menyatakan bahwa motivasi mengarah pada kekuatan yang mendorong, mengarahkan seseorang untuk melakukan usaha. Semua tindakan pasti ada motivasinya. Bateman menyatakan, "Orang yang bermotivasi tinggi akan bekerja keras untuk mencapai tujuan. Dengan kemampuan serta pemahaman terhadap pekerjaan yang mumpuni orang seperti itu pasti akan menjadi sangat produktif."

Faktor-faktor *hygiene* merupakan ciri-ciri yang ada pada tempat kerja seperti, kebijakan perusahaan, kondisi kerja, sistem gaji, dan pengawasan yang memungkinkan pekerjaan menjadi memuaskan.

Sementara faktor-faktor *motivator* merupakan faktor-faktor yang menjadikan pekerjaan lebih menantang seperti tanggung jawab pekerjaan tambahan, kesempatan untuk mengembangkan diri dan mendapatkan pengakuan serta perasaan terhadap prestasi atas pekerjaan yang dilakukan.

Melalui teori ini, Herzberg memberikan beberapa kontribusi penting, yaitu:

- (1) Menunjukkan perbedaan penting antara *rewards* (penghargaan) ekstrinsik (dari faktor *hygiene*) dan *rewards* (penghargaan) intrinsik (dari faktor *motivator*).
- (2) Memperingatkan para manajer untuk tidak terlalu memperhitungkan *reward* ekstrinsik untuk memotivasi karyawan tetapi lebih mengarahkan pada *reward* intrinsik.
- (3) Menata pijakan bagi teori-teori selanjutnya, seperti model dari Hackman dan Oldham, yang menjelaskan secara tepat bagaimana para manajer bisa memperkaya pekerjaan karyawannya.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah proses tindakan untuk menggerakkan dan mengarahkan pegawai agar melakukan sesuatu dengan lebih baik dengan didasarkan atas kehendak, dorongan atau motif diri yang bertujuan untuk mencapai sasaran tertentu. Dimensi dalam penelitian ini adalah diri sendiri dengan indikatornya kehendak dan kebutuhan serta dimensi orang lain dengan indikatornya perilaku, tindakan, dorongan dan arahan.

#### 4. Pengembangan Karir

Hidayat (2001, 1) mengatakan bahwa perbedaan persepsi terhadap pengembangan karir antar individu dipengaruhi oleh perbedaan perhatian, perbedaan pengalaman serta perbedaan fisik individu.

Kunci pengembangan karir berdasarkan teori Fiedman dan Arnold dalam Moekijat (1986, 116) yaitu: *Pertama*, organisasi harus menilai pegawai-pegawai secara berkala sepanjang karir mereka untuk mengetahui kekuatan individu yang dapat dipergunakan dalam pekerjaan lain dalam organisasi dan untuk memperbaiki kelemahan individual yang merintang jalannya karir.

*Kedua*, organisasi harus dapat memberikan informasi yang lebih realistik kepada pegawai-pegawainya tidak halnya apabila organisasi itu mengambil keputusan-keputusan mengenai penerimaan pegawai, tetapi juga apabila keputusan mengenai promosi. *Ketiga*, kegiatan-kegiatan perencanaan karir menjadi amat sukses apabila kegiatan itu dikoordinasikan dengan kegiatan-kegiatan lain dalam manajemen sumber daya manusia-seleksi, latihan, perencanaan sumber daya manusia, dan penilaian prestasi kerja. *Keeempat*, pengembangan karir besar sekali kemungkinan berhasil apabila penyelia lini terlibat.

Agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat bekerja dengan efektif dan efisien, sehingga tidak menimbulkan kejenuhan dalam pekerjaan maka diperlukan adanya suatu pengembangan karir yang meliputi mutasi, promosi dan demosi.

Menurut Hasibuan (2000, 101) mutasi adalah suatu perubahan posisi/ jabatan/ tempat/pekerjaan yang dilakuka baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) dalam suatu organisasi. Prinsip mutasi memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam perusahaan.

Menurut Hasibuan (2000, 107) promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilan lebih

semakin besar. Sedangkan menurut Flippo (2004, 229) promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggungjawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah.

Demosi menurut Hasibuan (2000,12) adalah perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih rendah di dalam satu organisasi, wewenang, tanggungjawab, pendapatan serta statusnya semakin rendah. Perusahaan atau organisasi yang ingin tetap bertahan dan berhasil harus memperhatikan pengembangan sumber daya manusia antara lain harus memiliki perhatian terhadap pengembangan karir karyawan. Perhatian terhadap pengembangan karir akan mendorong karyawan untuk lebih menggali kemampuan-kemampuan potensial. Hal ini disadari karena pengembangan karir merupakan salah satu kebutuhan karyawan untuk dapat mengaktualisasikan diri terhadap pekerjaan. Manajemen karir yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi yang bersangkutan, akan menciptakan persepsi karyawan bahwa perusahaan memiliki komitmen pada pengembangan karir sehingga pada gilirannya akan mempengaruhi efektivitas karir karyawan. Menurut Flippo, dalam Mas'ud (1994) pengembangan karir bisa dilakukan dengan berbagai upaya antara lain dengan menciptakan kesinambungan dan ketentraman dalam bekerja, memberi status pekerjaan dan pengalaman kerja dan memberikan kekuasaan dan kewenangan dalam bekerja. Manajemen karir organisasional memberikan suatu peluang dalam pengembangan karir karyawan yang mendorong karyawan untuk sukses berkarir. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat PNS menerangkan bahwa pengembangan karir dilakukan melalui pembinaan karir dan penilaian sistem prestasi kerja pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan serta pengangkatan dalam jabatan. Oleh sebab itu, setiap pegawai dalam meniti karirnya, diperlukan adanya perencanaan karir untuk menggunakan kesempatan karir yang ada disamping itu adanya manajemen karir dari organisasi untuk mengarahkan dan mengontrol jalur-jalur karir karyawan. Karena hal ini ada hubungannya dengan pengembangan pegawai, fungsi

perencanaan karir menentukan tujuan karir pegawai perorangan telah disetujui maka kegiatan pengembangan dapat dipilih dan disalurkan dalam suatu arah yang berart baik bagi individu maupun bagi organisasi.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural yang dimaksud dengan Pola karier adalah adalah pola pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang menggambarkan alur pengembangan karir yang menunjukkan keterangan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi, serta masa jabatan seseorang Pegawai Negeri Sipil sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun.

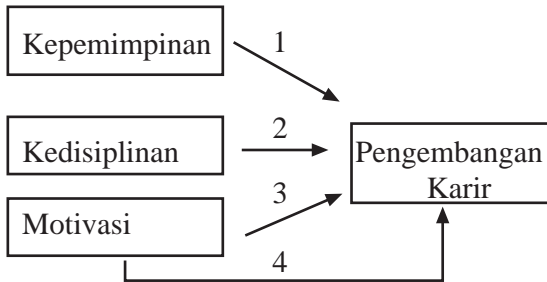
Berdasarkan pengertian-pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pengembangan karir merupakan peningkatan pribadi seseorang melalui pendekatan formal untuk mencapai rencana karir dan agar organisasi dapat memastikan bahwa sumber daya manusia dengan kualitas dan kemampuan serta pengalaman yang sesuai tersedia ketika dibutuhkan dengan tujuan untuk menjaga produktivitas dan kinerja pegawai serta menghindari frustrasi kerja sehingga dapat selalu memberikan yang terbaik bagi organisasi. Dimensi dalam penelitian ini adalah dorongan internal dengan indikatornya adalah kesejahteraan, aktualisasi diri, sikap dan perilaku individu serta dimensi dorongan eksternal dengan indikatornya adalah dukungan pimpinan, peraturan-peraturan, kenaikan pangkat, kenaikan jabatan dan promosi.

### **Kerangka Pemikiran**

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap pengembangan karir, dengan kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan kondisi organisasi, sehingga mampu meningkatkan pengembangan karir.
2. Pengaruh kedisiplinan terhadap pengembangan karir, dengan ketaatan pegawai terhadap perintah saran dan penuh kesadaran dan tanggung jawab, akan memacu pegawai untuk terus meningkatkan pengembangan karir
3. Pengaruh motivasi terhadap pengembangan karir, dengan didasarkan atas kehendak,

dorongan atau motif diri untuk mencapai sasaran, maka akan merasak pegawai untuk serius dalam bekerja.

4. Pengaruh kepemimpinan, kedisiplinan dan motivasi secara bersama-sama terhadap pengembangan karir, bila unsur dari ketiga variabel bebas tersebut diatas akan mengalami peningkatan pengembangan karir di dalam bekerja.



**Gambar 1.**  
**Skema Kerangka Pikir Penelitian**

### Pengajuan Hipotesis

Berdasarkan latar belakang rumusan masalah, tujuan dan manfaat serta kajian teoritis, maka dapat dikemukakan beberapa hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap pengembangan karir pegawai pada Kementerian Pembangunan Daerah Tertinggal.
2. Diduga terdapat pengaruh antara kedisiplinan terhadap pengembangan karir pegawai pada Kementerian Pembangunan Daerah Tertinggal.
3. Diduga terdapat pengaruh antara motivasi terhadap pengembangan karir pegawai pada Kementerian Pembangunan Daerah Tertinggal.
4. Terdapat pengaruh antara kepemimpinan, kedisiplinan, dan motivasi terhadap pengembangan karir pegawai pada Kementerian Pembangunan Daerah Tertinggal.

### METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara kepemimpinan, Kedisiplinan dan Motivasi terhadap Pengembangan Karir. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survai berbentuk korelasional.

Dalam penelitian ini untuk membuktikan hipotesis yang telah dibuat penulis melakukan dua analisis yang masing-masing menggunakan persamaan regresi linier sederhana dan regresi

linier berganda untuk dapat menganalisa ditentukan terlebih dahulu variabel-variabel yang diperlukan.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap penggunaan yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan negatif, yang dapat berupa kata-kata untuk keperluan analisis kuantitatif. Uji coba instrumen telah dilakukan dengan hasil valid dan reliabel. Pengujian persyaratan analisis dilakukan yaitu uji normalitas dan homogenitas untuk semua variabel.

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengolahan dan pengujian data dilakukan dengan menggunakan teknik-teknik perhitungan yang didasarkan pada asumsi bahwa data sampel yang diperoleh berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Perhitungan dengan instrumen penelitian tersebut dapat diketahui apakah hipotesa awal  $H_0$  dapat diterima atau ditolak pada taraf signifikansi atau  $\alpha = 0,05$ . Uji statistik dilakukan dengan menguji parameter berdasarkan ukuran statistik yang diperoleh dari sampel.

- a. Analisa Korelasi dan Regresi variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel Pengembangan Karir ( $Y$ )

Analisis korelasi ini dihitung dengan menggunakan SPSS sehingga diperoleh angka koefisien korelasi ( $r$ ) seperti pada tabel berikut ini :

**Tabel 1.** Nilai Koefisien Korelasi ( $R$ ) dan Koefisien Determinasi ( $R^2$  dan Adjusted  $R^2$ ) dari variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel Pengembangan Karir ( $Y$ )

#### Model Summary

Model	R	R. Square	Adjusted R. Square	Std. Error of the Estimate
1.	.594 <sup>a</sup>	.352	.340	3.166

- a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan

**Sumber:** Data Hasil Pengolahan SPSS

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa koefisien korelasi  $R = 0,594$  yang berarti hubungan variabel Kepemimpinan dengan variabel Pengembangan Karir sedang dan positif.

Tabel di atas memperlihatkan angka  $R^2$



atau koefisien determinasi sebesar 0,352. Artinya, 35,2 % Pengembangan Karir dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan, sedangkan sisanya yaitu  $100\% - 35,2\% = 64,8\%$  dijelaskan oleh sebab-sebab lain.

**Tabel 2.** t hitung dan Signifikansi variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Pengembangan Karir (Y)

Model	Coefficients a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1. (Constant)	27.933	7.161		3.901	.000
Kepemimpinan	.573	.106	.594	5.318	.000

a. Dependent Variable: Pengembangan Karir

**Sumber:** Data Hasil Pengolahan SPSS

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai t hitung untuk variabel Kepemimpinan = 5,318. Untuk  $df = n - 2 = 54 - 2 = 52$  dengan signifikansi (a) 0,05 dan uji dua sisi diperoleh t tabel = 2,308. t hitung > t tabel ( $5,318 > 2,308$ ) maka  $H_0$  ditolak artinya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Pengembangan Karir Pegawai.

Dari angka konstanta 27,933 di atas dinyatakan bahwa bila X nilainya 0 (tidak ada) maka Y nilainya 27,933. Angka koefisien regresi 0,573 menyatakan bahwa setiap penambahan satu nilai variabel  $X_1$  akan meningkatkan Pengembangan Karir (nilai Y) sebesar 0,573 kali.

b. Analisa Korelasi dan Regresi variabel Kedisiplinan ( $X_2$ ) terhadap variabel Pengembangan Karir (Y)

**Tabel 3.** Nilai Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (*R square* dan *Adjusted R Square*) dari variabel Kedisiplinan ( $X_2$ ) terhadap variabel Pengembangan Karir (Y)

Model Summary				
Model	R	R. Square	Adjusted R. Square	Std. Error of the Estimate
1.	.615 <sup>a</sup>	.379	.367	3.101

a. Predictors: (Constant), Kedisiplinan

**Sumber:** Data Hasil Pengolahan SPSS

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa koefisien korelasi  $R = 0,615$  yang berarti hubungan variabel Kedisiplinan dengan variabel Pengembangan Karir kuat dan positif.

Pada tabel 28 di atas terlihat angka *R square* atau koefisien determinasi sebesar

0,379. Artinya 37,9 % Pengembangan Karir dijelaskan oleh variabel Kedisiplinan, sedangkan sisanya yaitu  $100\% - 37,9\% = 62,1\%$  dijelaskan oleh sebab-sebab lain.

**Tabel 4.** t hitung dan Signifikansi variabel Kedisiplinan ( $X_2$ ) terhadap Pengembangan Karir (Y)

Model	Coefficients a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1. (Constant)	39.292	4.752		8.269	.000
Kedisiplinan	.374	.066	.615	5.631	.000

a. Dependent Variable: Pengembangan Karir

**Sumber:** Data Hasil Pengolahan SPSS

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai t hitung untuk variabel Kedisiplinan = 5,631 untuk  $df = 52$  dengan signifikansi (a) 0,05 dan uji dua sisi diperoleh t tabel = 2,308. t hitung > t tabel ( $5,631 > 2,308$ ) maka  $H_0$  ditolak artinya Kedisiplinan berpengaruh terhadap Pengembangan Karir Pegawai.

Angka konstanta 39,292 menyatakan bahwa bila X nilainya 0 (tidak ada) maka Y nilainya 39,292. Angka koefisien regresi 0,374 menyatakan bahwa setiap penambahan satu nilai variabel  $X_2$  akan meningkatkan Pengembangan Karir (nilai Y) sebesar 0,374 kali.

c. Analisa Korelasi dan Regresi variabel Motivasi ( $X_3$ ) terhadap variabel Pengembangan Karir (Y)

**Tabel 5.** Nilai Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (*R square* dan *Adjusted R Square*) dari variabel Motivasi ( $X_3$ ) terhadap variabel Pengembangan Karir (Y)

Model Summary				
Model	R	R. Square	Adjusted R. Square	Std. Error of the Estimate
1.	.639 <sup>a</sup>	.409	.397	3.026

a. Predictors: (Constant), Motivasi

**Sumber:** Data Hasil Pengolahan SPSS

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa koefisien korelasi  $R = 0,639$  yang berarti hubungan variabel Motivasi dengan variabel Pengembangan Karir kuat dan positif.

Pada tabel di atas, angka *R square* atau koefisien determinasi adalah 0,409. Hal ini berarti



40,9% Kinerja dijelaskan oleh variabel Pengembangan Karir, sedangkan sisanya yaitu  $100\% - 40,9\% = 59,1\%$  dijelaskan oleh sebab-sebab lain.

**Tabel 6.** t hitung dan Signifikansi variabel Motivasi ( $X_3$ ) terhadap Pengembangan Karir (Y)

Model	Unstandarized Coefficients		Standarized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1. (Constant)	35.582	5.083		7.001	.000
Motivasi	.432	.072	.639	5.994	.000

a. Dependent Variable: Pengembangan Karir

**Sumber:** Data Hasil Pengolahan SPSS

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai t hitung untuk variabel Motivasi = 5,994. Untuk  $df = 52$  dengan signifikansi ( $\alpha$ ) 0,05 dan uji dua sisi diperoleh t tabel = 2,308. t hitung > t tabel ( $5,994 > 2,308$ ) maka  $H_0$  ditolak artinya Motivasi berpengaruh terhadap Pengembangan Karir pegawai.

Angka konstanta 35,582 menyatakan bahwa bila X nilainya 0 (tidak ada) maka Y nilainya 35,582. Angka koefisien regresi 0,432 menyatakan bahwa setiap penambahan satu nilai variabel  $X_3$  akan meningkatkan Pengembangan Karir (nilai Y) sebesar 0,432 kali.

d. Analisa Korelasi dan Regresi variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), Kedisiplinan ( $X_2$ ) dan Motivasi ( $X_3$ ) secara bersama-sama terhadap variabel Pengembangan Karir (Y)

**Tabel 7.** Nilai Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (*R square* dan *Adjusted R Square*) dari variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), Kedisiplinan ( $X_2$ ) dan Motivasi ( $X_3$ ) secara bersama-sama terhadap variabel Pengembangan Karir (Y)

Model	R	R. Square	Adjusted R. Square	Std. Error of the Estimate
1.	.639 <sup>a</sup>	.409	.397	3.026

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kedisiplinan, Kepemimpinan

**Sumber:** Data Hasil Pengolahan SPSS

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa koefisien korelasi  $R = 0,802$  yang berarti hubungan variabel Kepemimpinan, Kedisiplinan dan Motivasi

dengan variabel Pengembangan Karir sangat kuat dan positif.

Seperti ditunjukkan pada tabel 32 di atas, angka *Adjusted R square* atau koefisien determinasi adalah 0,622. Ini berarti 62,2% Pengembangan Karir dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan, Kedisiplinan dan Motivasi, sedangkan sisanya yaitu  $100\% - 62,2\% = 37,8\%$  dijelaskan oleh sebab-sebab lain.

**Tabel 8.** t hitung dan Signifikansi variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), Kedisiplinan ( $X_2$ ) dan Motivasi ( $X_3$ ) secara bersama-sama terhadap Pengembangan Karir (Y)

Model	Unstandarized Coefficients		Standarized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1. (Constant)	14.047	5.896		2.382	.021
Kepemimpinan	.251	.106	.261	2.374	.021
Kedisiplinan	.268	.054	.442	4.948	.000
Motivasi	.229	.075	.339	3.051	.000

a. Dependent Variable: Pengembangan Karir

**Sumber:** Data Hasil Pengolahan SPSS

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai t hitung untuk variabel Kepemimpinan = 2,374. Untuk  $df = 52$  dengan signifikansi ( $\alpha$ ) 0,05 dan uji dua sisi diperoleh t tabel = 2,308. t hitung > t tabel ( $2,374 > 2,308$ ) maka  $H_0$  ditolak artinya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Pengembangan Karir pegawai. Nilai t hitung untuk variabel Kedisiplinan = 4,948 dengan t tabel = 2,308 maka t hitung > t tabel ( $4,948 > 2,308$ ) sehingga  $H_0$  ditolak artinya Kedisiplinan paling berpengaruh terhadap Pengembangan Karir pegawai. Sedangkan nilai t hitung untuk variabel Motivasi = 3,051 dengan t hitung = 2,308 maka t hitung > t tabel ( $3,051 > 2,308$ ) sehingga  $H_0$  ditolak artinya Motivasi berpengaruh terhadap Pengembangan Karir pegawai.

Angka konstanta 14,047 menyatakan bahwa bila X nilainya 0 (tidak ada) maka Y nilainya 14,047. Angka koefisien regresi 0,251 menyatakan bahwa setiap penambahan satu nilai variabel  $X_1$  akan meningkatkan Pengembangan Karir pegawai (nilai Y) sebesar 0,251 kali. Angka koefisien regresi 0,268 menyatakan bahwa setiap penambahan satu nilai variabel  $X_2$  akan meningkatkan Pengembangan Karir pegawai (nilai Y) sebesar 0,268 kali. Demikian juga angka

koefisien regresi 0,229 menyatakan bahwa setiap penambahan satu nilai variabel X<sub>3</sub>, akan meningkatkan Pengembangan Karir pegawai (nilai Y) sebesar 0,229 kali.

**Tabel 9.** ANOVA Test Variabel Kepemimpinan, Kedisiplinan dan Motivasi terhadap Variabel Pengembangan Karir  
ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1. Regression	517.452	3	172.484	30.010	.000 <sup>a</sup>
Residual	287.382	50	5.748		
Total	804.833	53			

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kedisiplinan, Kepemimpinan  
b. Dependent Variable: Pengembangan Karir

**Sumber:** Data Hasil Pengolahan SPSS

Hasil uji F (ANOVA test) selengkapnya yang terlihat pada Tabel 9 di atas menunjukkan bahwa nilai F hitung (30,010) > F tabel (2,790) dengan signifikansi 0,000 sehingga Ho ditolak. Hal ini berarti bahwa variabel Kepemimpinan, Kedisiplinan dan Motivasi secara bersama-sama memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel Pengembangan Karir pegawai.

## SIMPULAN

Pengembangan karir pegawai bisa mencapai hasil maksimal, jajaran pimpinan di lingkungan Kementerian Pembangunan Daerah Tertinggal perlu memperhatikan dan meningkatkan kepemimpinan, kedisiplinan dan motivasi mereka. Motivasi pegawai sebesar 40,9%, perlu ditingkatkan antara lain dengan cara memberikan penghargaan terhadap prestasi kerjanya, membuka peluang karir dan berprestasi. Para pemimpin dalam organisasi hendaknya memberikan perhatian lebih terhadap motivasi para pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Bagi peneliti yang hendak mengadakan penelitian masalah manajemen sumberdaya manusia di Kementerian Pembangunan Daerah Tertinggal, hendaknya bersedia untuk memperhatikan dan memperdalam kajian mengenai kepemimpinan, kedisiplinan dan motivasi.

## DAFTAR PUSTAKA

Bateman, Thomas S, dkk, (2000), *Management: Building Competitive Advantage*, New York, Irwin/McGraw Hill.  
Cook, Curtis W, dkk, (2001), *Management and*

*Organizational Behavior*, Irwin/McGraw Hill, New York.

Flippo, Edwin B, (2004), *Manajemen Personalia, Jilid III*, Edisi ke-8, Erlangga, Jakarta.

Fathoni, Abdurrahmat, (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta,

Greenberg, Jerald, dkk, (2000), *Behavior in Organization*, New Jersey, Prentice Hall, Inc.

Hasibuan, Malayu S.P, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.

Hidayat, Arif, (2001), *Manajemen Karier dan Pengembangannya*, *Journal of Human Resources Management*, hal1-20. Jakarta.

Heidjrachman, dkk, (2000), *Manajemen Personalia (edisi 4)*, Yogyakarta, BPFY-Yogyakarta.

Kreitner, Robert, dkk, (2003), *Perilaku Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta,

Moekijat, (2000), *Perencanaan dan Pengembangan Karir Pegawai Cetakan 10*, Remaja Rosdakarya, Bandung

Moekijat, (2000), *Perencanaan dan Pengembangan Karir pegawai Cet. 10*, Remaja Rosdakarya, Bandung

Saydam, Gouzali, (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management): Suatu Pendekatan Mikro-Dalam Tanya Jawab*, Penerbit Djambatan, Jakarta.

Tracey, William R., (2000) *Managing Training and Development System*, AMACOM, USA