

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI BERPRESTASI, DAN
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PT. GARUDA INDONESIA TBK JAKARTA**

Ryan Gerry Ferdian Dan Tjiptogoro Dinarjo Soehari

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana

ryan.gerry.ferdian@gmail.com; tjiptogd@yahoo.com

Abstract. This study aims to determine and analyze the influence of leadership style, achievement motivation and career development simultaneously or partially on the performance of employees. This research uses quantitative method. The research population is all employees of PT. Garuda Indonesia Tbk Jakarta amounts to 170 people. Sampling technique with Random sampling, and the number of samples determined by Slovin formula, obtained 119 respondents who were sampled. Data analysis using Multiple Linear Regression. The results showed that leadership style significantly influence employee performance, achievement motivation significantly influence the performance of employees, and career development significantly influence the performance of employees. While the results simultaneously showed that the style of leadership, achievement motivation, and career development have a significant effect on employee performance at PT. Garuda Indonesia Tbk Jakarta.

Keywords: leadership style, achievement motivation, career development, employee performance

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi berprestasi dan pengembangan karir secara simultan maupun parsial terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT. Garuda Indonesia Tbk Jakarta sejumlah 170 orang. Teknik pengambilan sampel dengan *Random sampling*, dan jumlah sampel ditentukan dengan rumus *Slovin*, ditemukan 119 responden yang dijadikan sampel. Analisa data menggunakan Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hasil uji secara simultan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi berprestasi, dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Garuda Indonesia Tbk Jakarta

Kata kunci: gaya kepemimpinan, motivasi berprestasi, pengembangan karir, kinerja pegawai

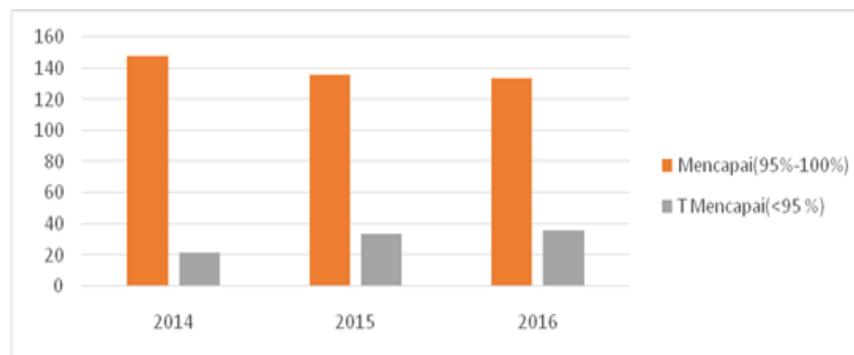
PENDAHULUAN

Perkembangan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) pada saat ini didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan tuntutan daya saing produksi barang dan jasa yang dihasilkan. perkembangan ini dimulai sejak adanya kerjasama dan pembagian kerja diantara dua orang atau lebih. Maka dalam pengelolaan SDM ini sangatlah penting untuk mencapai tujuan organisasi yaitu dengan melalui manajemen yang memang merupakan alat untuk mencapai tujuan tersebut. oleh karena itu SDM merupakan salah satu tolak ukur tingkat kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa apabila tingkat kualitas dari sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan itu tinggi atau baik maka tingkat kinerja pegawai di perusahaan tersebut meningkat, dan sebaliknya apabila tingkat kualitas dari sumber daya manusia itu rendah atau kurang maka

tingkat kinerja pegawai pada perusahaan tersebut menurun. Maka bagi setiap perusahaan diharapkan untuk lebih meningkatkan perhatiannya terhadap aspek sumber daya manusia yang dimiliki, tentunya dengan tujuan agar visi dan misi perusahaan dapat tercapai.

PT. Garuda Indonesia Tbk Jakarta sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa penerbangan dengan melayani rute domestik dan internasional yang mulai beroperasi sejak tanggal 26 Januari 1949, hingga saat ini perusahaan mempekerjakan sekitar 6.149 karyawan di seluruh Indonesia. Pelaksanaan penilaian kinerja di PT Garuda Indonesia Tbk dilakukan setiap semester (6 bulan). Lalu di dalam pencapaian Visi, Misi perusahaan ditetapkan target-target berupa *Key Performance Indikator (KPI)*, baik dari Direktorat, maupun individu.

Penilaian kinerja dilakukan rutin setiap semester dengan program kinerja yang berpedoman pada pencapaian KPI dan penilaian sikap, serta disiplin kerja. Adapun penilaian kinerja pegawai PT Garuda Indonesia Tbk Jakarta, Khususnya pada unit *Revenue management* selama tiga tahun terakhir sesuai dengan Gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1. Penilaian kinerja Pegawai PT.Garuda Indonesia Tbk Jakarta

Sumber : Rekapitulasi Data Kepegawaian PT. Garuda Indonesia Tbk Jakarta, 2017

Pada gambar 1 menunjukkan bahwa pegawai yang masuk pada kategori mencapai menurun dari 148 orang menjadi 136 dan terakhir di tahun 2016 menjadi 134 orang. sedangkan kategori tidak mencapai mengalami peningkatan dari 22 menjadi 34 dan terakhir di tahun 2016 menjadi 36 orang. hal ini menunjukkan bahwa terdapat pegawai yang tidak menyelesaikan tugasnya sesuai dengan target yang telah diberikan pimpinan. adanya fenomena yang berdasarkan pada pencapaian kinerja tiga tahun terakhir di PT. Garuda Indonesia Tbk tersebut telah dilakukan pra survey kepada 30 responden dengan tujuan untuk mengetahui faktor-faktor penyebab tidak tercapainya kinerja pegawai dengan data sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Pra Survey Faktor-faktor penyebab menurunnya Kinerja

Rank	Faktor yang mempengaruhi turunnya kinerja	Total Responden
1	Gaya kepemimpinan	8
2	Pengembangan karir (jenjang karir)	6
3	Motivasi berprestasi	5
4	Stres kerja	1
5	Beban kerja	2
6	Rotasi pekerjaan	1
7	Kompensasi	2
8	Kompetensi	3
9	lingkungan kerja	1
10	Gaji	1

Sumber: Data Pra Survey PT. Garuda Indonesia Tbk (2017)

Berdasarkan pada tabel 1 terkait dengan permasalahan kinerja di PT. Garuda Indonesia Tbk Jakarta, menunjukkan bahwa terdapat tiga besar faktor yang menjadi penyebab turunnya kinerja pegawai pada PT. Garuda Indonesia Tbk, khususnya pada unit Revenue Management. tiga faktor tersebut yaitu gaya kepemimpinan, motivasi berprestasi, dan pengembangan karir.

Dengan demikian berdasarkan pada uraian diatas, maka variabel yang berpengaruh terhadap turunnya kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan, motivasi berprestasi, dan pengembangan karir sehingga perlu dilakukan penelitian yang mendalam untuk mengetahui hal tersebut.

KAJIAN TEORI

Gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan cara atau perilaku para pemimpin yang dilakukan ketika berhubungan dengan bawahannya. karena tanpa gaya kepemimpinan yang baik, maka akan sulit mencapai tujuan organisasi. Menurut Rivai (2009:64) gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya. Menurut Yukl dan Bass (2009:305) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan dapat memberikan pengaruh ideal menuju perbaikan kinerja serta mewujudkan visi dan misi bersama seluruh anggota.

Pengaruh gaya kepemimpinan ini juga dibuktikan dengan hasil penelitian Timothy *et al* (2011) dalam Ni Made Satyawati & I Wayan Suartana (2014:27) bahwa gaya kepemimpinan dalam organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai tujuan (Kristianti dan Harahap, 2012:18).

Menurut Fiedler (1967) dalam Robbin dan Judge (2013:373-374) terdapat tiga dimensi kepemimpinan pada tabel 2 berikut:

Tabel 2. Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Dimensi	Indikator
<i>Leader member relation</i>	1. Rasa Persahabatan terhadap atasan
	2. Percaya dan yakin terhadap Pimpinan
	3. Hormat terhadap Pimpinan
<i>Task Structure</i>	1. Penugasan sesuai prosedur
	2. Penyampaian tugas terstruktur
	3. Kebenaran suatu keputusan
<i>Position Power</i>	1. Kewenangan pemutusan hubungan kerja
	2. Kewenangan penegakan disiplin
	3. Kewenangan promosi
	4. Kewenangan Mengevaluasi Kinerja

Sumber: Data penelitian diolah (2017)

Motivasi Berprestasi. Motivasi berprestasi merupakan dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan untuk lebih semangat dan maju dalam berprestasi. Menurut Mangkunegara (2000) dalam Hindria Hestianti *et al* (2014:4) motivasi berprestasi diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji. Menurut Safari (2004) dalam Hindria Hestianti *et al* (2014:4) motivasi berprestasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk berbuat yang lebih baik dari sebelumnya atau lebih unggul dari apa yang pernah dibuat atau diraih orang lain. sedangkan menurut danim (2004) dalam Ni Putu Damayanti *et al* (2014:3) bahwa motivasi berprestasi sebagai usaha untuk mencapai kesuksesan dalam persaingan, dengan berpedoman pada standar keunggulan tertentu.

Menurut David McClelland (1961) dalam Robbins dan Judge (2013:207-208) terdapat tiga dimensi dalam motivasi berprestasi dimana berdasarkan pada teori kebutuhan pada tabel 3 berikut:

Tabel 3. Dimensi dan Indikator Motivasi Berprestasi

Dimensi	Indikator
Kebutuhan berprestasi	1. Tantangan pekerjaan yang berdampak pada peningkatan prestasi kerja
	2. Mengemban tanggung jawab yang telah diterimanya
	3. Menginginkan penghargaan dan prestasi kerja dari perusahaan
Kebutuhan kekuasaan	1. Mencari posisi dalam kelompok untuk merebut dan memperluas kekuasaan
	2. Mencari kesempatan untuk memperluas kekuasaan
Kebutuhan berafiliasi	1. Memperbaiki serta meningkatkan hubungan dengan organisasi
	2. Membuat kerjasama dengan semua bagian yang terikat

Sumber: Data penelitian diolah (2017)

Pengembangan Karir. Pengembangan karir merupakan upaya perubahan atau peningkatan karir karyawan dari suatu jabatan lain dalam ruang dan golongan yang berbeda. Menurut Marwansyah (2014:223) pengembangan karir merupakan kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya. Menurut Mangkunegara (2013:77) pengembangan karir adalah aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Menurut Rivai (2009:274) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang

diinginkan. Menurut Weng *et al* (2010:78) dalam Ikechukwu Dialoke Paschal (2017:10) terdapat empat dimensi pada pengembangan karir dan dapat dilihat pada tabel 4 berikut:

Tabel 4. Dimensi dan Indikator Pengembangan karir

Dimensi	Indikator
<i>Career goal progress</i>	1. Hubungan antara jabatan sekarang dengan tujuan karir 2. Peluang dalam peningkatan jenjang dan jalur karir
<i>Professional ability</i>	1. Dorongan untuk meningkatkan kemampuan 2. Dorongan untuk meningkatkan pengetahuan 3. Dorongan untuk meningkatkan pengalaman
<i>Promotion</i>	1. Peluang untuk promosi 2. Kecepatan dalam promosi 3. Penempatan
<i>Remuneration growth</i>	1. Pertumbuhan Gaji 2. Kemungkinan kenaikan upah 3. Perbandingan upah dan beban kerja

Sumber: Data penelitian diolah (2017)

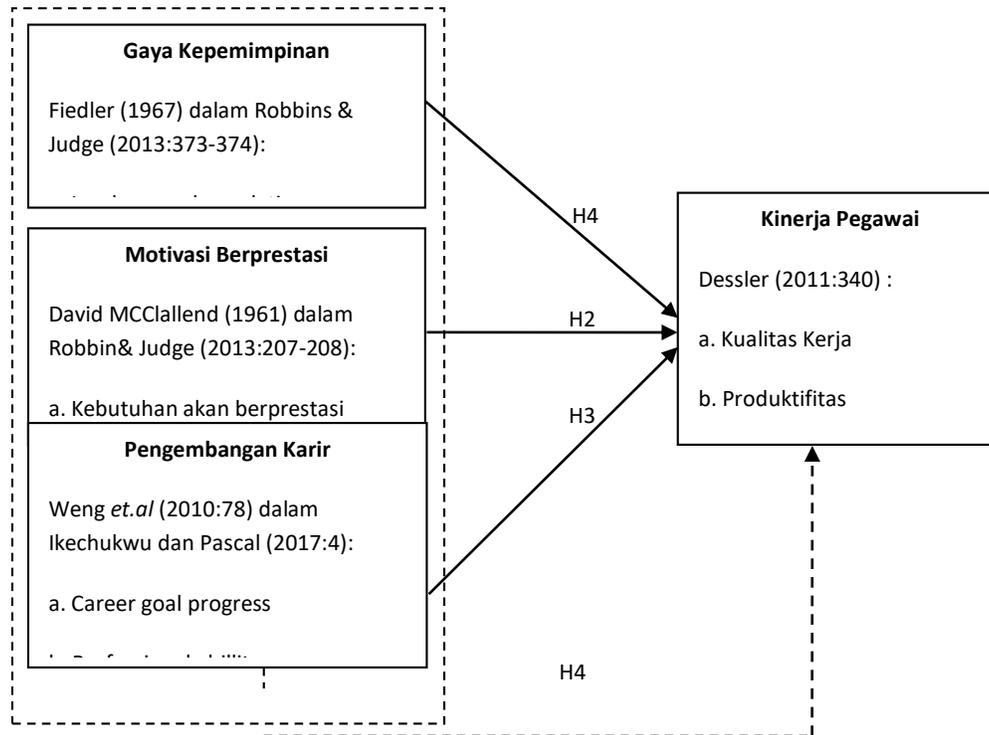
Kinerja Pegawai. Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Menurut Amirullah (2015:231) kinerja pegawai adalah seluruh hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus yang dilakukan oleh seorang pegawai. Abdullah (2014:3) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan dan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Dessler (2011:340) kinerja dapat diukur melalui dimensi dan indikator pada tabel 5 berikut:

Tabel 5. Dimensi dan Indikator kinerja pegawai

Dimensi	Indikator
Kualitas kerja	1. Tingkat Akurasi 2. Ketelitian 3. Dapat Diterima atas pekerjaan yang dilakukan
Produktifitas	1. Kuantitas 2. Efisiensi kerja yang telah dihasilkan tepat pada waktu yang telah ditentukan 3. Peningkatan kinerja sesuai target
Pengetahuan pekerjaan	1. Keterampilan 2. Informasi Praktis/teknis yang digunakan pada pekerjaan 3. Pengalaman dalam pekerjaan
Bisa diandalkan	1. Kemampuan pegawai menyelesaikan pekerjaan 2. Keterpercayaan atasan terhadap pegawai
Kehadiran	1. Pegawai tepat waktu dalam bekerja 2. Mengamati periode istirahat serta makan yang ditentukan.
Kemandirian	1. Pekerjaan yang dilakukan tanpa pengawasan 2. Pegawai mampu menanggung resiko 3. Bertanggungjawab penuh terhadap pekerjaan

Sumber: Data penelitian diolah (2017)

Kerangka Pemikiran. berdasarkan uraian tentang teori yang sudah dijelaskan maka kerangka pemikiran ditunjukkan dalam gambar 2 berikut:



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

Sumber: Data penelitian diolah (2017)

Hipotesis. Berdasarkan pada kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
2. Terdapat pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai
3. Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai
4. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi berprestasi dan pengembangan karir secara simultan terhadap kinerja pegawai.

METODE

Jenis pendekatan penelitian yang dilakukan adalah kuantitatif sebagai metode ilmiah karena data-data yang digunakan bersifat obyektif, terukur, dan rasional. metode ini disebut kuantitatif karena data penelitiannya berupa angka-angka dan analisisnya menggunakan statistik.

Teknik penelitian yang digunakan adalah dengan metode survey berupa alat bantu kuesioner yang didasarkan pada persepsi dengan menggunakan Skala Likert. Skala Likert biasanya digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial.

Populasi dan Sampel. Seluruh pegawai pada PT. Garuda Indonesia Tbk Jakarta khususnya pada unit *revenue management* berjumlah 170 pegawai. Dalam penelitian ini, teknik pengambilan

sampel menggunakan rumus Slovin dengan batas kesalahan atau *margin error sebesar 5%* seperti dibawah ini:

$$n = \frac{N}{(1+N \cdot e^2)} = \frac{170}{(1+170 \cdot (0,05)^2)} = 119,29 = 119 \text{ responden}$$

dimana :
 n = Jumlah sampel
 N = Jumlah populasi, 170 orang.
 e = Nilai kritis dengan batas tertinggi kesalahan yang diinginkan 5%

Maka jumlah sampel dibulatkan menjadi 119 responden. sampel yang akan diambil dari populasi menggunakan *Random sampling*. penelitian ini menggunakan data yang diperoleh melalui responden, dimana responden akan memberikan respon tertulis sebagai tanggapan atas pernyataan yang diberikan.

Teknik Pengumpulan Data. Penelitian ini menggunakan gabungan teknik pengumpulan data yaitu kuesioner dalam bentuk angket tertutup, yaitu jawaban yang sudah disediakan oleh peneliti dan responden tinggal memilih jawabannya. Pembobotan nilai dengan menggunakan Skala Likert berupa 5 kategori yaitu : Sangat Setuju (SS) dengan nilai 5, Setuju (S) dengan nilai 4, Ragu-ragu (RG) dengan nilai 3, Tidak Setuju (TS) dengan nilai 2, dan Sangat Tida Setuju (STS) dengan nilai 1 untuk setiap jawaban responden pada setiap masing-masing variabel yang diteliti.

Metode Analisis Data. Ada lima Step analisis yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu statistic deskriptif, uji instrument (uji validitas dan uji reliabilitas), uji asumsi klasik (uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas), uji analisis data (analisis regresi linear berganda, uji F, uji t, dan uji R²), dan uji korelasi antar dimensi. dalam melakukan kegiatan pengolahan dan analisis data ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Product for Service Solution*) versi 22.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas Instrumen. uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu kuesioner. pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *Pearson Correlation*, yaitu dengan menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari pernyataan-pernyataan yang dibuat. pedoman suatu model dikatakan valid jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai r positif. dalam penelitian ini jumlah responden adalah 119 responden, oleh karena itu uji validitas dilakukan kepada 30 responden terlebih dahulu, dengan tujuan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu kuesioner.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa semua pernyataan dari variabel independen dan dependen dinyatakan valid karena memiliki nilai r hitung (*Corrected Item Total Correlation*) yang lebih besar dari nilai r tabel (0,361) yang diperoleh dari melihat r tabel dengan menggunakan nilai df = N-2, sehingga dengan ini dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator kuesioner pada penelitian ini dapat dinyatakan valid dan digunakan sebagai alat ukur variabel.

Uji reliabilitas Instrumen. uji reliabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. suatu kuesioner dapat dikatakan *reliable* jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten ata stabil dari waktu ke waktu. Teknik yang digunakan untuk mengukur reliabilitas pengamatan adalah *Cronbach Alpha*. dasar dalam

pengambilan keputusan adalah dapat dikatakan *reliable* jika variabel lebih besar dari 0,6, sebaliknya jika lebih kecil dari 0,6 maka variabel tersebut tidak *reliable* (Ghozali, 2016:48), dan berikut adalah hasil setelah dilakukan uji reliabilitas pada tabel 6:

Tabel 6. Hasil uji reliabilitas instrument

Variabel	Cronbach's Alpha	Tolak Ukur	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0.926	> 0.6	Reliabel
Motivasi Berprestasi (X ₂)	0.924	> 0.6	Reliabel
Pengembangan Karir (X ₃)	0.938	> 0.6	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0.912	> 0.6	Reliabel

Sumber: Data olah kuesioner (2017)

Berdasarkan pada tabel 6 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* atas variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,926, motivasi berprestasi sebesar 0,924, pengembangan karir sebesar 0,938, dan kinerja pegawai sebesar 0,912. maka dapat disimpulkan bahwa pernyataan-pernyataan pada kuesioner dinyatakan *reliable* Karena mempunyai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60.

Uji Multikolinearitas. uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). uji multikolinearitas dilakukan dengan membandingkan nilai toleransi dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dengan nilai yang diisyaratkan. nilai yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai toleransi $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai VIF ≥ 10 (Ghozali, 2016:103-104). dapat dilihat hasil uji multikolinearitas pada tabel 7 berikut:

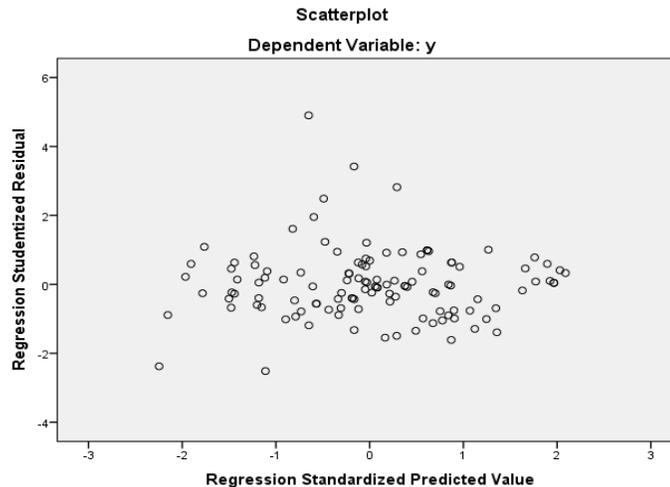
Tabel 7. Hasil uji multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Kriteria
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0.450	2.223	Tidak terjadi multikolinearitas
Motivasi Berprestasi (X ₂)	0.447	2.239	Tidak terjadi multikolinearitas
Pengembangan Karir (X ₃)	0.787	1.270	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Data olah kuesioner (2017)

Berdasarkan pada tabel 7 menunjukkan bahwa nilai toleransi seluruh variabel independen $\geq 0,10$ dan nilai VIF variabel independen ≤ 10 , sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terjadi multikolinearitas di antara variabel independen.

Uji Heteroskedastisitas. uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan yang lain. dapat dikatakan terjadi heteroskedastisitas jika terdapat pola tertentu seperti bergelombang, melebar, kemudia menyempit, sebaliknya jika tidak terjadi heteroskedastisitas maka tidak terdapat pola tertentu dan titik menyebar pada sumbu Y baik diatas maupun dibawah (Ghozali, 2016:134). maka dapat dilihat hasil uji heteroskedastisitas pada gambar 3 berikut:



Gambar 3. Hasil uji heteroskedastisitas

Sumber: Data output SPSS versi 22 (2017)

Dari gambar 3 menunjukkan bahwa titik-titik tidak membentuk pola tertentu dan menyebar baik diatas maupun dibawah angka 0 (nol) pada sumbu Y. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji Normalitas. uji normalitas bertujuan menguji apakah dalam sebuah model regresi variabel independen dan dependen memiliki distribusi normal atau tidak. uji normalitas pada penelitian ini menggunakan metode *Kolmogorov Smirnov* yang artinya jika hasil signifikansi lebih besar dari 0,05 maka data terdistribusi normal, sebaliknya jika signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka data tidak terdistribusi normal. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel 8 berikut:

Tabel 8. Hasil uji normalitas

		Kinerja pegawai	gaya kepemimpinan	Motivasi berprestasi	Pengembangan karir
N		119	119	119	119
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.9386	4.0563	4.0708	3.6226
	Std. Deviation	0.44871	0.44525	0.57771	0.662
Most Extreme Differences	Absolute	0.095	0.077	0.081	0.083
	Positive	0.095	0.048	0.081	0.083
	Negative	-0.07	-0.077	-0.071	-0.08
Kolmogorov-Smirnov Z		1.038	0.839	0.879	0.901
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.231	0.482	0.422	0.391

Sumber: Data olah kuesioner (2017)

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel 8 menunjukkan bahwa pada variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,482, motivasi berprestasi sebesar 0,422, pengembangan karir sebesar 0,391, dan kinerja pegawai sebesar 0,231. maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan data variabel dapat dikatakan terdistribusi normal.

Analisis Regresi Linear Berganda. Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif (Priyatno, 2008:73). dapat dilihat hasil analisis regresi linear berganda pada tabel 9 berikut:

Tabel 9. Hasil analisis regresi linear berganda

Model	Coefficients ^a			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0.744	0.243		3.055	.003
1 gaya Kepemimpinan	0.244	0.086	0.234	2.841	0.005
Motivasi Berprestasi	0.233	0.067	0.287	2.477	0.001
Pengembangan Karir	0.343	0.047	0.458	7.366	0.000

Sumber: Data olah kuesioner (2017)

Berdasarkan tabel 9 maka dapat diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 0.744 + 0.244.X_1 + 0.233.X_2 + 0.343.X_3 + e$$

Dimana: Y : Kinerja Pegawai
 Konstanta : 0,744
 Koefisien regresi : 0,244; 0,233; 0,343
 X₁ : Gaya Kepemimpinan
 X₂ : Motivasi Berprestasi
 X₃ : Pengembangan Karir

Dari persamaan tersebut dapat dijelaskan bahwa: (1) Konstanta sebesar 0,744 menyatakan bahwa besarnya Y adalah 0,744 dengan asumsi variabel gaya kepemimpinan, motivasi berprestasi, dan pengembangan karir bernilai sama dengan 0 (nol). (2) Koefisien regresi gaya kepemimpinan memberikan nilai sebesar 0,244 menunjukkan bahwa tiap kenaikan satu satuan pada gaya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,244. (3) Koefisien regresi motivasi berprestasi memberikan nilai sebesar 0,233 menunjukkan bahwa tiap kenaikan satu satuan pada motivasi berprestasi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,233. (4) Koefisien regresi pengembangan karir memberikan nilai sebesar 0,343 menunjukkan bahwa tiap kenaikan satu satuan pada pengembangan karir akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,343.

Koefisien Determinasi (R²). koefisien determinasi merupakan sumbangan dari variabel independen terhadap variasi Y. tingkat variasi ditunjukkan oleh besarnya varian Y. dapat dilihat pada tabel 10 berikut:

Tabel 10. Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Model Summary ^b	
			Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.806 ^a	0.650	0.641	0.28111

Sumber: Data olah kuesioner (2017)

Berdasarkan pada tabel 10 dapat dilihat bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,650, hal ini berarti 65,0% variabel kinerja pegawai dapat diterangkan oleh variabel gaya kepemimpinan, motivasi berprestasi, dan pengembangan karir. sedangkan sisanya sebesar 35,0% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Uji F-Simultan. uji hipotesis secara simultan pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model regresi mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. uji F dilakukan dengan cara membandingkan antara F-hitung dengan F-tabel. dalam penelitian ini diperoleh hasil uji anova (uji F) pada tabel 11 berikut:

Tabel 11. Hasil uji F

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	16.867	3	5.622	71.149	.000 ^b
1 Residual	9.088	115	0.79		
Total	25.954	118			

Sumber: Data olah kuesioner (2017)

Hipotesis:

H_0 : Secara simultan variabel gaya kepemimpinan, motivasi berprestasi, dan pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H_a : Secara simultan variabel gaya kepemimpinan, motivasi berprestasi, dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dasar Pengambilan Keputusan:

Jika probabilitasnya (nilai sig) > 0.05 atau F hitung < F tabel maka H_0 tidak ditolak dan jika probabilitasnya (nilai sig) < 0.05 atau F hitung > F tabel maka H_0 ditolak.

Berdasarkan pada tabel 11 diketahui bahwa nilai *significance* sebesar 0,000, karena nilai sig. dibawah 0,05 maka dapat dikatakan ketiga variabel independen berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai. sedangkan untuk pengujian dengan uji F nilai F_{hitung} sebesar 71,149 dan F_{tabel} adalah 2.68 dengan demikian didapat hasil $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel gaya kepemimpinan, motivasi berprestasi, dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Uji t-Parsial. uji t dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen yang diuji pada tingkat signifikansi 0,05 atau dengan membandingkan nilai t_{tabel} (1,986) dengan t_{hitung} .

Hipotesis:

H_0 : Variabel independen secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

H_a : Variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Dasar Pengambilan Keputusan:

Jika probabilitasnya (nilai sig) > 0.05 atau - t tabel < t hitung < t tabel, H_0 tidak ditolak.

Jika probabilitasnya (nilai sig) < 0.05 atau t hitung < - t tabel atau t hitung > t tabel, H_0 ditolak.

Keputusan: (1) Hipotesis 1, diketahui skor t_{hitung} untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 2,841. Nilai t_{tabel} dilihat dari derajat bebas (df = n-2) yaitu 1,986. Maka diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ (2,841 > 1,986). Kemudian, nilai signifikan pada variabel gaya kepemimpinan adalah 0,005 < 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, variabel gaya

kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. (2) Hipotesis 2, diketahui skor t_{hitung} untuk variabel motivasi berprestasi sebesar 2,477. Nilai t_{tabel} dilihat dari derajat bebas ($df = n-2$) yaitu 1,986. Maka diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,477 > 1,986$). Kemudian, nilai signifikan pada variabel motivasi berprestasi adalah $0,001 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, variabel motivasi berprestasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. (3) Hipotesis 3, diketahui skor t_{hitung} untuk variabel pengembangan karir sebesar 7,366. Nilai t_{tabel} dilihat dari derajat bebas ($df = n-2$) yaitu 1,986. Maka diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $7,366 > 1,986$. Kemudian, nilai signifikan (Sig.) pada variabel komunikasi adalah $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, variabel pengembangan karir secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Analisis Korelasi Antar Dimensi. uji korelasi antar dimensi adalah uji yang dilakukan untuk melihat tingkat kuat lemahnya hubungan dua variabel atau dimensi yang ditunjukkan oleh nilai *Pearson Correlation* dimana kesimpulan dari nilainya secara umum dibagi menjadi:

0,00-0,199 : Korelasi sangat rendah,

0,20-0,399 : Korelasi rendah,

0,40-0,599 : Korelasi sedang,

0,60-0,799 : Korelasi kuat,

0,80-1,00 : Korelasi sangat kuat,

Sumber: Sugiyono (2007) dalam Hindria Hestianti (2014: 10)

Maka pada Tabel 12 dapat dilihat hasil uji korelasi antar dimensi berikut:

Tabel 12. Hasil uji korelasi antar dimensi

Variabel	Dimensi	Kinerja Pegawai (Y)					
		Kualitas kerja	Produktifitas	Pengetahuan pekerjaan	Bisa diandalkan	kehadiran	kemandirian
Gaya kepemimpinan (X ₁)	<i>Leader member relation</i>	0.593	0.619	0.509	0.460	0.579	0.424
	<i>Task Structure</i>	0.439	0.453	0.408	0.360	0.410	0.341
	<i>Position Power</i>	0.600	0.594	0.511	0.436	0.574	0.429
Motivasi berprestasi (X ₂)	Kebutuhan berprestasi	0.543	0.539	0.489	0.455	0.526	0.489
	Kebutuhan kekuasaan	0.450	0.510	0.508	0.397	0.449	0.476
	Kebutuhan berafiliasi	0.573	0.507	0.518	0.444	0.575	0.476
Pengembangan Karir (X ₃)	<i>Career goal progress</i>	0.573	0.491	0.582	0.561	0.540	0.537
	<i>Professional ability</i>	0.643	0.534	0.644	0.683	0.597	0.659
	<i>Promotion</i>	0.634	0.538	0.621	0.627	0.594	0.616
	<i>Remuneration growth</i>	0.653	0.563	0.594	0.599	0.622	0.613

Sumber: Data olah kuesioner (2017)

Hasil korelasi antar dimensi sesuai dengan Tabel 12 menunjukkan bahwa: (1) Hasil uji korelasi antar dimensi dari variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) didapatkan nilai yang kuat terdapat pada hubungan dimensi *Leader member relation* terhadap dimensi produktifitas yaitu sebesar 0,619. untuk tingkat hubungan dimensi *Task structure* dinilai rendah terhadap dimensi bisa diandalkan dan kemandirian yaitu sebesar 0,360 dan 0,410. untuk tingkat hubungan dimensi *Position power* dengan dimensi kualitas kerja dinilai kuat yaitu sebesar 0,600. (2) Hasil uji korelasi antar dimensi dari variabel motivasi berprestasi (X2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) didapatkan nilai yang sedang pada hubungan dimensi kebutuhan berprestasi terhadap seluruh dimensi kinerja pegawai (Y). untuk tingkat hubungan dimensi kebutuhan kekuasaan dinilai rendah terhadap dimensi bisa diandalkan yaitu sebesar 0,397, dan pada dimensi kebutuhan berafiliasi dinilai sedang terhadap keseluruhan dimensi kinerja pegawai (Y). (3) Hasil uji korelasi antar dimensi dari variabel Pengembangan karir (X3) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) didapatkan nilai yang sedang antara dimensi *Career goal progress* terhadap keseluruhan dimensi kinerja pegawai (Y). lalu pada dimensi *Professional ability* terhadap dimensi produktifitas dan kehadiran memiliki hubungan yang sedang yaitu sebesar 0,491 dan 0,540. lalu tingkat hubungan antara dimensi *Promotion* dengan dimensi produktifitas dan kehadiran dinilai sedang yaitu sebesar 0,538 dan 0,594. dan yang terakhir tingkat hubungan antara dimensi *Remuneration growth* dengan dimensi produktifitas, pengetahuan pekerjaan dan bisa diandalkan memiliki nilai hubungan sedang yaitu sebesar 0,563, 0,594, dan 0,599.

Pengaruh gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin merupakan sumber motivasi para pegawai karena dapat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho *et al.*, (2016), dan Tumilaar., (2015) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi berprestasi terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa variabel motivasi berprestasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Sulastri *et al* (2014) yang menyatakan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. penelitian ini menyimpulkan bahwa semakin tinggi motivasi berprestasi pada pegawai dalam bekerja tentunya akan meningkatkan kinerja pegawai PT.Garuda Indonesia Tbk.

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa variabel pengembangan karir secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Sutrisno *et al* (2016)., Deborah *et al* (2016) bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. penelitian ini menyimpulkan bahwa apabila pihak manajemen PT. Garuda Indonesia Tbk lebih memperhatikan pengembangan karir para pegawai, maka dapat menimbulkan semangat kompetitif efektif agar pegawai lebih bersemangat lagi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Berprestasi, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi berprestasi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan, motivasi

berprestasi, dan pengembangan karir yang dimiliki seseorang akan mampu meningkatkan kinerja pegawainya. Hasil penelitian ini sesuai dengan studi Timothy *et al* (2011) dalam Ni Made Satyawati & I Wayan Suartana (2014:27) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dalam organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. dan hasil penelitian merujuk pada pendapat Rivai (2009:64) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Variabel gaya kepemimpinan, motivasi berprestasi dan pengembangan karir sangat berpengaruh terhadap meningkat atau menurunnya kinerja pegawai PT. Garuda Indonesia Tbk Jakarta. Pihak manajemen seyogyanya dapat mempertahankan dan lebih memperhatikan lagi pada gaya kepemimpinan seorang pemimpin terhadap pegawainya, selain itu pemimpin perlu mendorong motivasi para pegawai agar keinginan untuk berprestasi semakin tinggi, dan perlu adanya regulasi terhadap pola pengembangan karir yang pasti bagi pegawai, karena perhatian perusahaan kepada terkait gaya kepemimpinan, motivasi berprestasi dan pengembangan karir dapat memberikan dorongan motivasi, semangat kepada karyawan untuk menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai sehingga visi misi dan nilai-nilai perusahaan bisa diwujudkan bersama.

PENUTUP

Kesimpulan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi berprestasi, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di PT. Garuda Indonesia Tbk Jakarta. Adapun kesimpulan yang dapat dihasilkan adalah sebagai berikut: (1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PT. Garuda Indonesia Tbk Jakarta. Semakin tinggi gaya kepemimpinan akan semakin meningkatkan kinerja pegawai; (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai pada PT. Garuda Indonesia Tbk Jakarta. Semakin tinggi motivasi berprestasi, maka akan semakin berdampak pada peningkatan kinerja pegawai; (3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada PT. Garuda Indonesia Tbk Jakarta. Semakin baik pengembangan karir akan semakin meningkatkan kinerja pegawai; dan (4) gaya kepemimpinan, Motivasi berprestasi dan Pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Garuda Indonesia Jakarta.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya. Penelitian selanjutnya yang serupa diharapkan dapat meneliti faktor lain diluar penelitian ini seperti kompetensi, budaya organisasi, dan pelatihan agar dapat diketahui ada penyebab faktor lain yang memengaruhi kinerja pegawai di PT. Garuda Indonesia Jakarta.

DAFTAR RUJUKAN

- Anwar, Prabu Mangkunegara. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Brigita, Ria Tumilaar. (2015). "The Effect of Discipline, Leadership, and Motivation on Employee Performance at BPJS Ketenagakerjaan Sulut". *Journal EMBA*. Vol. 3 No. 2, Hal 787-797.
- Deborah, Regina Tabita Kasenda, Rita Taroreh, Lucky Dotulong. (2016). "Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulutgo cabang Kawangkoan". *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*. Vol. 16 No. 2.
- Dessler, Gary, (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Indeks. Jakarta

- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hindria, Hestisani, I Wayan Bagia, dan I Wayan Suwendra. (2014). "Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah kabupaten Buleleng". *Jurnal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha*. Vol. 2.
- Ikechukwu, Dialoke, Paschal Adighije Jane Nkechi. (2017). "Effect of Career Growth on Employees Performance: A Study of non-academic staff of Michael Okpara University of Agriculture Umudike Abia State, Nigeria". *Singaporean Journal of Business Economic and Management Studies*. Vol. 5 No. 7.
- Kristianti, dan Pahlawansjah Harahap. (2012). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT bank Tabungna Pesuunan Nasional Cabang Semarang)". *Dinamika manajemen USM*. Vol. 1 No. 1: 16-28.
- Marwansyah, (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta. Bandung
- Ni, Made Ria Satyawati, I Wayan Suartana. (2014). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja yang berdampak pada Kinerja Karyawan". *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. Vol. 6 No. 1.
- Ni, Putu Damayanti, I Wayan Bagia, dan I Wayan Suwendra. (2014). "Pengaruh Kompetensi Intelektual dan Motivasi Berprestasi Terhadap kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Kabupaten Gianyar". *Jurnal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha*. Vol. 2.
- Purhanis, Sulastri, dan Alvis Rozani. (2014). "Pengaruh Pengembangan Karir, Promosi Jabatan, Karakteristik Pekerjaan dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kabupaten Kerinci". *Jurnal Universitas Bung Hatta*. Vol. 4 No. 2.
- Restu, Adi Nugroho, Sri Hartono, dan Sudarwati. (2016). "Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Wangsa Jatra Lestari". *Jurnal Bisnis & Ekonomi*. Vol. 23 No. 2.
- Rivai, Veithzal. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Robbins, Stephen P. Dan Timothy A. Judge. (2013). *Organizational Behaviour. 15th Edition*. Pearson Education. Boston.
- Sutrisno, Panigoro, Frederik Worang, dan Jantje Uhing. (2016). "Pengaruh Perencanaan, Pengembangan karir dan Tingkat Upah terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Manado". *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*. Vol. 16 No. 2.
- Yukl, Garry A. (2009), *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Alih Bahasa, Budi Suprianto, Penerbit PT Indeks. Jakarta