

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP  
PENGEMBANGAN KARIR DAN DAMPAKNYA PADA  
KINERJA KARYAWAN  
(STUDI KASUS PADA PT PINDAD ENJINIRING INDONESIA)**

SKRIPSI

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN MEMPEROLEH GELAR  
SARJANA



Disusun oleh :  
Lutfi Febi Yanti  
(1961201019)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT MALANG  
2023**

**HALAMAN JUDUL  
PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP  
PENGEMBANGAN KARIR DAN DAMPAKNYA PADA  
KINERJA KARYAWAN  
(STUDI KASUS PADA PT PINDAD ENJINIRING INDONESIA)**

SKRIPSI

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN MEMPEROLEH GELAR  
SARJANA



Disusun oleh :

Lutfi Febi Yanti

(1961201019)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT MALANG  
2023**

## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Pengembangan Karir dan Dampaknya pada kinerja karyawan (Studi Kasus Pada PT Pindad Enjiniring Indonesia)

Disusun Oleh : Lutfa Febi Yanti

NIM : 1961201019

Prodi : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Telah diperiksa dan disetujui untuk dipertahankan di depan tim penguji

Malang, 14 Mei 2023

Mengetahui & Menyetujui.

Kaprodi,



**Adita Naisa, S.E., M.M**  
NIDN. 0724068802

Pembimbing,



**Sinollah, S.Sos, M.AB**  
NIDN. 0720057401

## TANDA PENGESAHAN

TELAH DIPERTAHANKAN DI DEPAN MAJELIS PENGUJI SKRIPSI, PROGRAM STUDI Manajemen FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS, UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT MALANG, PADA:

HARI : Kamis

TANGGAL : 06 Juli 2023

JUDUL : Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Pengembangan Karir dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Pindad Enjiniring Indonesia)

### DINYATAKAN LULUS

MAJELIS PENGUJI



Erna Resmiatini, SMB., M.Sc  
NIDN. 0715069004



Niki Puspita Sati, S.Pd., M.M  
NIDN. 0715069004



Sinollah, S.Sos., M.AB  
NIDN. 0720057401

MENGESAHKAN,  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Islam Raden Rahmat Malang  
Dekan,



Dr. M. Yusuf Azwar Anas, S.E., M.M  
NIDN. 0713047901

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Apabila ternyata dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi dibatalkan, serta di proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 yang berbunyi: lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya dan pasal 70 yang berbunyi: lulusan yang karya ilmiahnya digunakan untuk mendapat gelar akademik, profesi atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam pasal 25 ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidanakan dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 200.000.000.00 (dua ratus juta rupiah)).

Malang, 05 Juni 2023  
Yang Menyatakan,



METERAI  
TEMPEL  
10000  
3BAKX380697995

**Lutfa Febi yanti**

## **Halaman Persembahan**

**Skripsi ini saya persembahkan untuk :**

Orang Tua Tersayang dan keluarga saya yang senantiasa selalu mendukung dan mendo'akan setiap langkah yang saya lalui.

Dan saya persembahkan untuk diri saya sendiri yang mau terus semangat dan berjuang hinga detik ini.

## ABSTRAKSI

**Lutfi Febi Yanti. 2023. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Pengembangan Karir dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada PT Pindad Enjiniring Indonesia. (Pembimbing: Sinollah, S.Sos., M.AB)**

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan baik langsung maupun tidak langsung. Rancangan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode pengumpulan data menggunakan kuisioner pada karyawan PT Pindad Enjiniring Indonesia dengan sampel sebanyak 56 karyawan. Metode analisis pada penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil dalam penelitian ini menunjukkan : (1)kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir. (2)kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (3)pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (4)Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir. Untuk itu apabila seorang pemimpin ingin meningkatkan kinerja karyawan dengan cara memperhatikan pengembangan karir karyawan.

Kata kunci : Kepemimpinan; Pengembangan Karir; Kinerja Karyawan

## **Abstract**

***Lutfi Febi Yanti. 2023. The Influence Of Leadership On Career Development and its Impact On Employee Performance Case Study at PT Pindad Enjiniring Indonesia. (Mentor : Sinollah, S.Sos., M.AB)***

*The purpose of this research is to identify and analyze the influence of leadership and career development on employee performance, both directly and indirectly. The design of this study uses a quantitative approach with data collection methods using a questionnaire on employees of PT Pindad Enjiniring Indonesia with a sample of 56 employees. The analytical method in this study uses path analysis (Path Analisis). The results in this study indicate: (1) leadership has a significant effect on career development. (2) leadership has no significant effect on employee performance. (3) development has a significant effect on employee performance. (4) Leadership has a significant effect on employee performance through career development. For this reason, if a leader wants to improve employee performance by paying attention to employee career development.*

***Keywords:*** Leadership; Career development; Employee performance

## KATA PENGANTAR

*Assalmu'alaikum Wr. Wb*

Puji syukur dan Alhamdulillah atas kehadiran Allah SWT yang telah mencurahkan nikmat dan rahmat yang tak terhitung nilainya kepada hambanya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini. Sholawat serta salam tercurah dan limpahkan kepada junjungan umat islam yakni baginda Rasulullah SAW beserta keluarga dan sahabat-sahabatnya.

Setelah melewati waktu demi waktu, penulis dapat menyelesaikan penyusunan Skripsi ini guna untuk meraih Gelar Sarjana Strata Satu (S1) Pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Isam Raden Rahmat Malang dalam penyusunan Skripsi yang berjudul **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Pengembangan Karir Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Pindad Enjiniring Indonesia).**

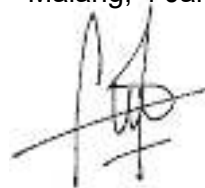
Dalam penulisan Skripsi ini pastinya mendapatkan banyak bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini ingin mengucapkan rasa terimakasih kepada :

1. Bapak Drs. Imron Rosyadi Hamid, S.E., M.Si selaku Rektor Universitas Islam Raden Rahmat Malang. Yang telah memberikan dukungan penuh seluruh mahasiswa, khususnya kepada penulis, sehingga dapat termotivasi untuk segera menyelesaikan tugas sebagai mahasiswa.
2. Bapak Yusuf Azwar Anas, S.E., M.M Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan dukungan kepada penulis untuk penulisan Skripsi.
3. Ibu Adita Nafisa., S.E., M.M Selaku Kepala Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan kontribusi dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini.
4. Bapak Sinollah, S.Sos., M.AB selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan mulai dari awal penulisan Skripsi ini sampai dengan diajukan sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan tepat dan benar.

5. Bapa/Ibu dosen Universitas Islam Raden Rahmat Malang yang telah menyalurkan ilmunya melalui proses pembelajaran di bangku kuliah sehingga dapat menjadi bekal tersendiri bagi penulis untuk menyelesaikan Skripsi ini.
6. Ucapan terimakasih penulis kepada kedua orang tua, keluarga, dan teman – teman yang telah memberikan motivasi dan dorongan kepada penulis. Sehingga dapat menyelesaikan Skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penulisan Skripsi ini terdapat banyak kesalahan dalam penyusunan dan penulisannya. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan adanya kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak demi kesempurnaan penyusunan pada masa yang akan datang.

Malang, 4 Januari 2023



Penulis

# DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	<b>ii</b>
<b>TANDA PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>Halaman Pernyataan Orisinalitas</b> .....	<b>iv</b>
<b>Halaman Persembahan</b> .....	<b>v</b>
<b>Abstraksi</b> .....	<b>vi</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>7</b>
2.1 Kajian Empiris .....	7
2.2 Kajian Teoritis .....	13
2.2.1 Kinerja .....	13
2.2.1.1 Pengertian Kinerja .....	13
2.2.1.2 Factor-faktor yang mempengaruhi kinerja .....	13
2.2.1.3 Indikator kinerja .....	16
2.2.2 Pengembangan Karir .....	19
2.2.2.1 Pengertian Pengembangan Karir.....	19
2.2.2.2 Factor yang mempengaruhi pengembangan Karir	20
2.2.2.3 Tujuan Pengembangan Karir.....	22
2.2.2.4 Indikator Pengembangan Karir .....	25
2.2.3 Kepemimpinan.....	27
2.2.3.1 Pengertian Kepemimpinan .....	27
2.2.3.2 Factor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan	27
2.2.3.3 Gaya Kepemimpinan .....	28
2.2.3.4 Indikator Kepemimpinan .....	29
2.2.3.5 Fungsi Pemimpin.....	31
2.3 Model Konsep .....	32
2.3.1 Hubungan Kepemimpinan dengan Pengembangan Karir ..	32
2.3.2 Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan .....	33
2.3.3 Hubungan Pengembangan Karir dengan Kinerja Karyawan	34
2.3.4 Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan Melalui	34
Pengembangan Karir.....	34
2.4 Model Hipotesis .....	35

<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>37</b>
3.1 Rancangan Penelitian .....	37
3.2 Lokasi Dan Waktu Penelitian .....	37
3.3 Variabel Penelitian Dan Pengukurannya .....	38
3.3.1 Variabel Penelitian.....	38
3.3.2 Pengukuran Variabel Penelitian.....	42
3.4 Populasi Dan Sampel.....	43
3.5 Sumber Data .....	44
3.6 Metode Pengumpulan Data.....	45
3.7 Teknik Analisis Data.....	46
3.7.1 Analisis Deskriptif .....	46
3.7.2 Uji Validitas dan Uji Reabilitas .....	47
3.7.3 Uji Asumsi Klasik.....	47
3.7.4 Analisis Jalur ( <i>Patha Analisis</i> ) .....	49
 <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	 <b>52</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	52
4.1.1 Gambaran Umum Responden.....	52
4.1.2 Distribusi Jawaban Responden .....	55
4.1.3 Hasil Analisis Data.....	58
4.2 Pembahasan .....	70
 <b>BAB V PENUTUP .....</b>	 <b>76</b>
5.1 Kesimpulan .....	76
5.2 Saran .....	76
 <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	 <b>78</b>

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Keterangan</b>	<b>hal</b>
1	Model Konsep Penelitian.....	32
2	Model Hipotesis Penelitian .....	35
3	Model Analisis Path.....	50
4	Hasil Uji Normalitas .....	63
5	Hasil Uji Heteroskedastitas .....	65
6	Model Struktur Jalur I .....	67
7	Model Struktur Jalur II .....	69

## DAFTAR TABEL

<b>Table</b>	<b>Keterangan</b>	<b>hal</b>
1	Perbandingan Penelitian .....	11
2	Variabel, Indikator, dan Item Penelitian .....	41
3	Penilaian Skala Likert.....	43
4	Deskripsi Profil Responden (Jenis Kelamin).....	52
5	Deskripsi Profil Responden (Usia).....	53
6	Deskripsi Profil Responden (Tahun Masa Kerja).....	54
7	Deskripsi Data Demografi Dominan .....	54
8	Distribusi Jawaban Item Kepemimpinan (X) .....	55
9	Distribusi Jawaban Item Pengembangan Karir (Z) .....	56
10	Distribusi Jawaban Item Kinerja Karyawan (Y).....	57
11	Hasil Analisis Deskriptif .....	59
12	Hasil Uji Validitas Kepemimpinan (X) .....	60
13	Hasil Uji Validitas Pengembangan Karir (Z).....	61
14	Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y) .....	61
15	Hasil Uji Reabilitas .....	62
16	Hasil Uji Multikolinieritas.....	64
17	Model Summary (Hasil Uji Regresi Tahap I).....	66
18	Coefficient (Hasil Uji Regresi Tahap I).....	67
19	Model Summary (Hasil Uji Regresi Tahap II).....	68
20	Coefficient (Hasil Uji Regresi Tahap II).....	68

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Keterangan</b>	<b>hal</b>
1	Kuesioner .....	84
2	Kartu Bimbingan.....	87
3	Data dan Hasil Uji SPSS .....	89
4	Daftar Riwayat Hidup .....	98
5	Surat Keterangan Penelitian.....	99

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber Daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2019). Sumber daya manusia merupakan aset penting dalam suatu perusahaan, karena perannya sebagai pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Dengan mempunyai sumber daya manusia yang kinerjanya baik dapat memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan. Menurut Hasibuan (2015), "Pengembangan sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan dalam mencapai tujuan perusahaan". Sumber daya manusia mempunyai beberapa aktivitas diantaranya : perencanaan, pengadaan, pengarahan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemberhentian (Abdillah, 2016:1). Hal ini ditunjukkan untuk membangun perusahaan yang efektif dan efisien, dengan begitu maka banyak keuntungan yang di dapat oleh perusahaan. Salah satu keuntungan yang umum kita lihat di dalam perusahaan dengan adanya aktivitas Sumber daya Manusia (SDM), kinerja karyawan akan lebih terstruktur dan terkonsep dengan baik, sehingga hasil kinerja akan lebih maksimal.

"Kinerja merupakan hasil dari kegiatan atau kerja seorang karyawan baik secara individu atau kelompok dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu" (Pabundu, 2014:121). Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja karyawan, karena kinerja karyawan merupakan elemen yang penting

dalam mencapai visi dan misi atau tujuan perusahaan. Kinerja karyawan menggambarkan suatu keberhasilan karyawan dalam menjalankan tugasnya, hasil kinerja karyawan merupakan hasil karya yang diciptakan dengan menggunakan kompetensi dan yang dimiliki karyawan tersebut. Salah satu indikator kinerja menurut Mangkunegara (2013:87) adalah kualitas pekerjaan, untuk menjaga kualitas pekerjaan maka perusahaan harus mampu menjaga kinerja setiap karyawannya. Siagian (2015) menyatakan bahwa “kinerja dipengaruhi oleh kepemimpinan dan pengembangan karir”. Sementara pengembangan karir mempengaruhi kinerja karyawan (Wibowo, 2006).

Perusahaan selalu berharap memiliki karyawan dengan kemampuan yang baik seperti pengetahuan, ketrampilan, dan keahlian untuk meningkatkan kinerja. Dengan begitu maka perusahaan harus selalu mengembangkan keilmuan setiap karyawannya. Untuk mengembangkan keilmuan tersebut dapat dilakukan dengan pengembangan karir, dengan adanya pengembangan karir dapat memberi kesempatan karyawan untuk mengembangkan karirnya dalam perusahaan. Dengan adanya pengembangan karir yang diadakan perusahaan, maka karyawan akan lebih betah di dalam perusahaan karena karyawan mempunyai kesempatan untuk terus mengembangkan karirnya sampai dengan target karir yang diinginkan.

Pengembangan karir adalah suatu kegiatan karyawan yang dapat mendukung merencanakan karir mereka kedepannya, pengembangan karir ini dapat mengembangkan kualitas karyawan dan perusahaan itu sendiri (Mangkunegara, 2013:77). Hal tersebut juga dapat mendorong karyawan untuk melakukan hal yang mendukung kinerjanya dalam perusahaan, seperti mengikuti pelatihan, seminar yang diadakan perusahaan, dan juga meningkatkan kualitas dirinya dalam bekerja. Pengembangan karir karyawan juga sangat menguntungkan bagi perusahaan, dengan adanya pengembangan karir ini perusahaan mempunyai tenaga kerja yang kompeten dan dapat mencapai tujuan

perusahaan secara maksimal. Seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Efendi *et.al* (2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa “pengembangan karir terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan, menurut Siagian (2015) menyatakan bahwa “kepemimpinan mempengaruhi pengembangan karir dan kinerja karyawan”. Di dukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Akhmad *et.al* (2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa “kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan”. Kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2012:170). Dalam perusahaan atau organisasi sebagai pemimpin perlu memahami setiap masalah yang dihadapi oleh karyawannya dan juga memberi bimbingan kepada karyawannya untuk mengatasi masalah – masalah yang ada di perusahaan.

Seiring dengan hal yang sudah dijelaskan diatas PT Pindad Enjiniring Indonesia merupakan anak perusahaan PT. Pindad (Persero) yang berdiri sejak 1992, perusahaan ini bergerak di bidang industri pertahanan militer yang beralamatkan di jalan Kawi No. 4, kecamatan Turen, Kabupaten Malang. Perusahaan ini memproduksi alat pendukung dari induk perusahaan. Untuk itu kinerja yang dibutuhkan PT Pindad Enjiniring Indonesia harus benar-benar yang memiliki kualitas yang baik, karena perusahaan ini mempunyai hubungan dengan induk perusahaan. Kinerja karyawan yang berkualitas juga akan mengembangkan nama perusahaan. Akan tetapi dari hasil wawancara dengan karyawan bagian kantor sumber daya manusia (SDM), terdapat suatu kondisi dimana kinerja karyawan PT Pindad Enjiniring Indonesia kurang maksimal. Hal ini terlihat pada bagian produksi, yang mana bagian produksi ini akan berhenti memproduksi sebelum jam kerja selesai, dan sisa waktunya digunakan untuk melakukan

kegiatan diluar pekerjaan dan bersantai. Sehingga banyak karyawan yang menganggur sebelum jam kerja selesai dan pekerjaan tidak selesai dengan maksimal. Masalah lain yang timbul di bagian kantor PT Pindad Enjiniring Indonesia yang terlihat di beberapa karyawan yang masih kurangnya ketelitian, pengetahuan dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga hasil yang diperoleh kurang maksimal. Dari beberapa kondisi tersebut terlihat kurangnya peran pemimpin dalam mengawasi dan mengatur kinerja karyawannya.

Kondisi lain yang ada pada pengembangan karir, hal ini salah satu kebutuhan setiap organisasi dan hak setiap karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Pada PT Pindad Enjiniring Indonesia masih terdapat beberapa karyawan yang masih kurang profesional dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini disebabkan kurangnya keilmuan atau pengetahuan yang dimiliki karyawan tersebut. Untuk menduduki suatu jabatan manajer, perusahaan ini akan mengambil karyawan yang ada di induk perusahaan (PT. Pindad Persero) sehingga karyawan yang di dalam PT Pindad Enjiniring Indonesia akan kesulitan jika ingin menduduki jabatan yang lebih tinggi, hal ini dapat menimbulkan kegelisahan karyawan karena tidak mendapatkan kesempatan bertumbuh dan berkembang. Selain itu pendidikan dan pelatihan yang diberikan sangat jarang sekali sehingga akan berdampak pada karyawan yang kurang mahir dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Dari berbagai kondisi diatas tampak pimpinan perusahaan merasa baik-baik saja, hal tersebut menjadikan ke gelisahan atas kondisi perusahaan. Karena dari berbagai kondisi tersebut tidak lepas dari kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan oleh pimpinan perusahaan. Apabila keputusan atau kebijakan pimpinan kurang tepat akan berdampak pada kesuksesan perusahaan. Dalam hal ini peran pimpinan PT Pindad Enjiniring Indonesia sangatlah penting, karena pimpinanlah

yang berhak menentukan strategi-strategi yang harus dilakukan untuk kesuksesan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Pengembangan Karir dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT Pindad Enjiniring Indonesia, Kecamatan Turen, Kabupaten Malang)”**.

## **1.2 Perumusan Masalah**

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap pengembangan karir pada PT Pindad Enjiniring Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Pindad Enjiniring Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT Pindad Enjiniring Indonesia?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir pada PT Pindad Enjiniring Indonesia?

## **1.3 Tujuan Peneitian**

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap pengembangan karir pada PT Pindad Enjiniring Indonesia.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Pindad Enjiniring Indonesia.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT Pindad Enjiniring Indonesia.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir pada PT Pindad Enjiniring Indonesia.

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1. Manfaat Teoritis

- a) Penelitian ini dilakukan untuk menerapkan dan mengembangkan ilmu yang telah diperoleh peneliti selama perkuliahan serta harapannya mampu menambah ilmu dan pengalaman dalam menerapkan ilmu manajemen pada bidang sumber daya manusia (SDM) secara khusus.
- b) Menambah pengetahuan akademis khususnya bagi mahasiswa mahasiswi program studi manajemen konsentrasi sumber daya manusia (SDM) tentang pengaruh kepemimpinan terhadap pengembangan karir dan dampaknya pada kinerja karyawan.

### 2. Manfaat Praktis

#### a) Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan atau pertimbangan dan informasi tambahan bagi PT Pindad Enjiniring Indonesia dalam menetapkan suatu kebijakan terkait kepemimpinan serta pengembangan karir yang tepat bagi karyawan PT Pindad Enjiniring Indonesia.

#### b) Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan secara luas dalam pengembangan penelitian serta peningkatan keilmuan dalam bidang manajemen khususnya sumber daya manusia (SDM) yang berkaitan dengan kepemimpinan, pengembangan karir, dan kinerja karyawan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kajian Empiris**

Penelitian yang dilakukan oleh Akhmad *et.al* (2021) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Bosowa Berlian Motor Makassar. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bosowa Berlian Motor Makassar. Dengan populasi yaitu 102 karyawan PT Bosowa Berlian Motor Makassar. Penentuan sampel dalam penelitian menggunakan teknik sampel Non-Probability Sampling dengan metode sampling jenuh yakni seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Sumber data yang digunakan berupa data primer yakni kuesioner (angket penelitian) yang dibagikan kepada obyek yang akan diteliti dalam hal ini pekerja PT Bosowa Berlian Motor Makassar dan diisi secara langsung, serta data sekunder yakni data yang diperoleh dari arsip bagian pengelolaan sumber daya PT Bosowa Berlian Motor Makassar. Serta beberapa penelitian terdahulu, literatur, dan jurnal. Teknik analisis data dengan menggunakan analisis regresi sederhana dan berganda dengan bantuan aplikasi Statistical Product And Solution (SPSS) versi 20. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bosowa Berlian Motor Makassar, pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bosowa Berlian Motor Makassar, disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bosowa Berlian Motor Makassar, dan kepemimpinan, pengembangan karir dan disiplin kerja secara

simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bosowa Berlian Motor Makassar.

Penelitian yang dilakukan oleh Efendi *et.al* (2021) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Pengembangan Karir Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Layanan Pemasaran Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah (LLP-KUKM)”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dan membuktikan pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan LLP-KUKM, pengaruh secara langsung terhadap pengembangan karir, dan pengaruh secara langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan LLP-KUKM, serta pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan LLPKUKM melalui pengembangan karir. Pada penelitian ini didapatkan bukti bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan LLP-KUKM, serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, sedangkan budaya organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan LLP-KUKM tetapi tidak berpengaruh terhadap pengembangan karir. Gaya kepemimpinan, dan disiplin kerja secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan LLP-KUKM melalui pengembangan karir, sedangkan budaya organisasi secara tidak langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan LLP-KUKM melalui pengembangan karir.

Penelitian yang dilakukan oleh Yeti *et.al* (2022) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen). Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT.BPRS Bumi Rinjani Kepanjen. Untuk mencapai

tujuan tersebut, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 76 responden dengan menggunakan bantuan SPSS. Dari hasil nilai koefisien menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen (gaya kepemimpinan dan motivasi kerja) adalah yang ditunjukkan oleh nilai adjusted R-square sebesar 53,7%, sisanya sebesar 46,3% dipengaruhi oleh variabel selain variabel independen dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sinollah *et.al*/ tahun (2020) yang berjudul Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Dosen Dan Karyawan. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh: (1) motivasi kerja terhadap kinerja dosen dan karyawan, (2) kemampuan kerja terhadap kinerja dosen dan karyawan, (3) pengembangan karier terhadap kinerja dosen dan karyawan, (4) motivasi, kemampuan, dan pengembangan karier secara bersama-sama terhadap kinerja dosen dan karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal komparatif dan pengumpulan data melalui kuesioner. Dimana objek penelitian bertempat di Universitas Islam Raden Rahmat. Sedangkan metode analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dengan uji t, uji F dan  $R^2$ . Hasil dalam penelitian ini adalah secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan: 1) motivasi kerja terhadap kinerja dosen dan karyawan, (2) kemampuan kerja terhadap kinerja dosen dan karyawan, (3) pengembangan karier kerja terhadap kinerja dosen dan, dan (4) motivasi, kemampuan, dan pengembangan karier secara bersama-sama terhadap kinerja dosen dan karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan dan Bahri (2018) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja. Metode penelitian yang dilakukan adalah penelitian eksploratif, dimana variabel diukur dengan skala likert. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara (interview), dengan daftar pertanyaan (questionnaire) dan studi dokumentasi. Jumlah populasi sebanyak 107 orang. Untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus Slovin. Maka jumlah responden dalam penelitian ini 85 responden. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 17, dengan analisis deskriptif dan pengujian hipotesis analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi kerja pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Marjaya dan Pasaribu (2019) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. Tujuan dari artikel ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Pendekatan penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang bersifat deskriptif dan asosiatif. Dari hasil penelitian ini diperoleh adanya pengaruh kepemimpinan, motivasi dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang. Adapun objek penelitian merupakan semua karyawan di PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang dengan populasi sebesar 48 orang karyawan, dimana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian dengan menggunakan sampel jenuh. Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik, metode regresi linier

berganda, uji hipotesis dan uji koefisien determinasi. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS versi 24. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Lain halnya dengan variabel motivasi yang berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya variabel pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kepemimpinan, motivasi dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

**Tabel 1. Perbandingan penelitian**

No.	Tahun	Nama	Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	2021	Akhmad, Amir, Wahidah Abdullah, paolina Buton.	Pengaruh kepemimpinan, Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Basowa Berlian Motor Makassar	1. Analisis data Kuantitatif. 2. Variabel Kepemimpinan 3. Variabel pengembangan karir 4. Variabel kinerja karyawan	1. Tempat penelitian. 2. Objek penelitian. 3. Tidak memakai variabel disiplin kerja. 4. Penggunaan sampel
2.	2021	Sugito Efendi, Edi Sugiono, Suprianto Sigit.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Pengembangan Karir Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Layanan Pemasaran Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah (LLP-KUKM)	1. Pengambilan sampel menggunakan <i>simple random sampling</i> . 2. Instrument penelitian menggunakan kuisioner.	1. Tempat penelitian. 2. Objek penelitian. 3. Tidak ada variabel kepemimpinan

Tabel 1. Perbandingan penelitian (lanjutan)

3.	2022	Herlina Yeti, R.M Mahrus Alie, Rr. Hesti Setyodyah Lestari.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pad apt.Bprs Bumi Rinjani Kepanjen)	1. Metode penelitian kuantitatif. 2. Variabel kinerja karyawan.	1. Teknik pengambilan sampel. 2. Tempat penelitian. 3. Objek penelitian. 4. Teknik analisis data
4.	2020	Sinollah, Kholid Zarkasih, M Tody Arsyanto.	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Dosen Dan Karyawan	1. Metode penelitian kuantitatif. 2. Pengumpulan data menggunakan kuisisioner dan wawancara 3. Variabel pengembangan karir dan kinerja	1. Tempat penelitian. 2. Objek penelitian. 3. Teknik analisis data.
5.	2018	Siti Maisaroh Hasibuan, Syaiful Bahri	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja	1. Pengumpulan data dengan wawancara. 2. Variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan. 3. Teknik analisis data	1. Metode penelitian menggunakan eksploratif. 2. Objek penelitian. 3. Jumlah responden.
6.	2019	Indra Marjaya, Fajar Pasaribu	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai	1. Metode penelitian. 2. Teknik analisis data.	1. Objek penelitian. 2. Jumlah sampel dan responden.

Sumber: Data diolah, 2023

## **2.2 Kajian Teoritis**

### **2.2.1 Kinerja**

#### **2.2.1.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Rivai & Basri (2005) dalam Ardiansyah (2018) “ kinerja merupakan kegiatan perseorangan atau kelompok dalam melakukan dan memperbaiki suatu kegiatan yang sesuai dengan beban yang diberikan agar mendapatkan hasil yang maksimal dan sesuai dengan yang diharapkan”. Menurut Pabundu, (2014:121) “kinerja merupakan hasil dari kegiatan atau kerja seorang karyawan baik secara individu atau kelompok dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu”. Menurut Mangkunegara (2013:69) mengatakan bahwa “Kinerja adalah hasil yang dicapai seorang karyawan secara kuantitas dan kualitas sesuai dengan beban kerja yang diberikan”. Menurut Prawirosentono (2008) dalam Ulfah et al. (2020) “kinerja hasil kerja seorang karyawan atau secara individu dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara yang benar dan tidak melanggar hukum atau sesuai dengan etika yang ada”.

Dari beberapa pengertian kinerja menurut beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu proses pencapaian yang dilakukah oleh seorang karyawan dengan memanfaatkan kemampuannya untuk menyelesaikan tugas atau tanggung jawab yang diberikan oleh suatu perusahaan.

#### **2.2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2005) dalam Sinollah dan Hermawanto (2020) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu :

- 1) Faktor individual, faktor ini didalamnya mencakup beberapa hal yaitu keahlian dan kemampuan, demografi, latar belakang.

- 2) Faktor psikologis, faktor ini terdiri atas persepsi, sikap (*attitude*), pembelajaran dan motivasi, kepribadian (*attitude*)
- 3) Faktor organisasi, dimana faktor ini mencakup kepemimpinan, sumber daya, struktur organisasi, dan model pekerjaan (*job design*)

Pendapat lain mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Sedarmayanti (2017) adalah :

- 1) Sikap dan mental

Yang dimaksud dalam hal ini yaitu disiplin kerja, etika kerja, dan motivasi kerja hal tersebut akan dan sangat mempengaruhi kinerja karyawan.

- 2) Pendidikan

Pendidikan disini merupakan suatu pelatihan atau diklat yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang membutuhkan untuk meningkatkan keilmuannya.

- 3) Ketrampilan

Karyawan yang memiliki ketrampilan yang bagus dalam bekerja akan sangat berpengaruh kepada kinerja karyawan.

- 4) Manajemen Kepemimpinan

Suatu kemampuan dan ketrampilan seorang untuk mengatur strategi organisasi yang seiring dengan kepemimpinan, mengarahkan, dan memotivasi secara efektif dan efisien.

- 5) Tingkat Penghasilan

Karyawan akan lebih memaksimalkan pekerjaannya jika penghasilan yang di dapat sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

- 6) Gaji dan kesehatan

Seorang karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan sangat membutuhkan berbagai tunjangan seperti gaji, tunjangan hari tua, tunjangan kesehatan, dll.

7) Jaminan Sosial

Jaminan sosial yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat berupa asuransi dan tunjangan kesehatan.

8) Iklim Kerja

Iklim kerja dalam suatu perusahaan merupakan keadaan atau situasi di dalam perusahaan dan cuaca di sekitar lingkungan kerja.

9) Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana dapat mendukung terselesainya pekerjaan secara maksimal, dan jika sarana dan prasarana memadai maka pekerjaan akan dapat berjalan secara baik dan maksimal.

10) Teknologi

Teknologi merupakan suatu hal yang sangat penting untuk menjalankan suatu tugas karyawan.

11) Kesempatan Berprestasi

Kesempatan yang diberikan perusahaan untuk karyawan dalam berprestasi bisa melalui pengembangan karir dengan pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan perusahaan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja menurut Menurut Siagian (2002) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Kompensasi

Kompensasi merupakan suatu bonus dapat berupa uang maupun berupa lainnya yang diberikan kepada karyawan yang telah mencapai hasil yang maksimal atau bahkan melebihi target yang telah ditentukan.

b. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang ada disekitar dapat mendukung dalam pencapaian atau penyelesaian pekerjaan.

c. Budaya organisasi

Budaya organisasi dalam suatu perusahaan merupakan aktivitas yang dilakukan dalam sehari-hari untuk menyelesaikan pekerjaan.

d. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mengarahkan atau mempengaruhi seseorang dalam menjalankan suatu tugas, sebagai seorang pemimpin harus mampu dalam menyelesaikan segala tantangan dan masalah dalam perusahaan.

e. Motivasi kerja

Motivasi kerja yang diberikan oleh teman ataupun bahkan atasan mampu mengatasi seorang karyawan yang bosan dalam melakukan pekerjaannya.

f. Disiplin kerja

Disiplin dalam menjalankan suatu tugas atau pekerjaan dapat meningkatkan mutu dan kualitas diri seorang karyawan.

g. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja dapat ditemui jika seseorang telah mencapai hasil kerja yang maksimal, hal ini dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

### **2.2.1.3 Indikator Kinerja**

Indikator kinerja menurut Mangkunegara (2013:87) menyebutkan sebagai berikut :

1. Kualitas pekerjaan

Kualitas pekerjaan merupakan suatu pencapaian yang ukurannya berdasarkan hasil pekerjaan, apakah output yang diperoleh sesuai dengan target atau tujuan organisasi.

2. Kuantitas pekerjaan

Kuantitas pekerjaan merupakan hasil pencapaian karyawan berdasarkan proses kerja, seperti ketepatan waktu, ketelitian dalam bekerja, dll.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu menjadi salah satu indikator kinerja seorang karyawan dengan kuantitas dan ketepatan waktu akan sangat berpengaruh pada hasil kinerja setiap karyawan.

4. Efektifitas biaya

Setiap perusahaan menjalankan fungsi operasionalnya dengan di dorong oleh biaya yang digunakan. Tujuan dari efektivitas biaya ini adalah dengan pengalokasian secara tepat yang berkaitan dalam menunjang operasional perusahaan/organisasi.

5. Kehadiran

Kehadiran ini kaitannya dalam pemantauan karyawan dalam proses kerjanya. Kehadiran karyawan merupakan hal yang sangat penting dan pengaruh pada peningkatan dan penurunan karyawan yang diakibatkan oleh intensitas kehadiran karyawan tersebut.

6. Kemampuan bekerja sama

Dalam suatu organisasi yang terdiri dari berbagai SDM dengan latar belakang yang berbeda akan rentan terjadinya konflik antara individual maupun kelompok. Oleh sebab itu untuk mengurangi konflik tersebut dengan membangun kerja sama yang baik dalam suatu perusahaan / organisasi.

7. Dampak interpersonal

Dampak interpersonal yang dibawa kedalam pekerjaan, nantinya akan dapat mempengaruhi kinerja nya, oleh karna itu dampak interpersonal harus diminimalisir agar tidak menjadi pengaruh negatif terhadap kinerja.

#### 8. Kebutuhan akan pengawasan

Fungsi pengawasan sebagai *system control* dalam perusahaan, dimana nantinya elemen usaha yang digunakan dapat dijalankan secara efektif dan efisien dengan memaksimalkan fungsinya.

Pendapat lain mengenai indikator kinerja karyawan yang disampaikan oleh Afandi (2018) sebagai berikut :

##### 1. Kuantitas dan Kualitas Kerja

Kuantitas dan Kualitas kinerja karyawan suatu ukuran yang berhubungan dengan hasil kerja, hal ini sangat diperlukan untuk mengukur keberhasilan suatu perusahaan.

##### 2. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Kemampuan dalam memanfaatkan waktu sebaik mungkin untuk menjalankan tugasnya dengan tujuan untuk memperoleh hasil kerja yang maksimal.

##### 3. Disiplin

Mematuhi segala aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan merupakan bentuk kedisiplinan yang baik.

##### 4. Inisiatif

Berinisiatif untuk menyelesaikan tugasnya tanpa harus diberitahu dan menemukan ide-ide kreatif dalam bekerja.

##### 5. Ketelitian

Ketelitian dalam menjalankan tugas merupakan hal penting untuk mencapai hasil yang maksimal.

##### 6. Kepemimpinan

Kemampuan untuk memengaruhi orang lain sebagai upaya dalam mencapai tujuan.

## 7. Kejujuran

Bersikap jujur dalam bekerja merupakan hal utama yang paling penting dalam dunia kerja.

## 8. Kerativitas

Selalu memiliki ide yang bagus untuk dituangkan dalam perusahaan.

Sedangkan menurut Wirawan (2013) dalam Parashakti & Setiawan (2019) mengatakan bahwa indikator kinerja terbagi menjadi tiga yaitu:

### 1. Hasil Kerja

Hasil kerja baik jasa maupun barang yang dapat diukur sesuai dengan kualitas dan kuantitasnya. Indikator yang digunakan dalam hal ini yaitu kecepatan dan ke efektifan dalam menyelesaikan tugas.

### 2. Perilaku Kerja

Perilaku kerja dan perilaku pribadi seorang karyawan merupakan salah satu hal yang digunakan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, indikator yang digunakan dalam hal ini adalah disiplin kerja, profesionalisme, dan kerja sama.

### 3. Sifat Pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan.

Sifat pribadi yaitu sifat yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan, indikator yang digunakan dalam hal ini adalah ketrampilan, pengetahuan, dan kerja sama.

## **2.2.2 Pengembangan Karir**

### **2.2.2.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Menurut mangkunegara (2013:77) “pengembangan karir adalah suatu kegiatan karyawan yang dapat mendukung merencanakan karir mereka kedepannya, pengembangan karir ini dapat mengembangkan kualitas karyawan dan perusahaan itu sendiri”. Menurut Handoko (2014:130) “pengembangan karir adalah usaha seorang karyawan secara pribadi untuk mendapatkan karir yang

mereka inginkan". Menurut Jayusman dan Khotimah (2012), "pengembangan karir merupakan suatu posisi dimana memperlihatkan adanya peningkatan status karyawan pada tingkatan karir dalam perusahaan". Menurut Siagian (2007) dalam Efendi dkk (2021) "pengembangan karir merupakan suatu perubahan positif yang dilakukan karyawan untuk mendapatkan karir yang mereka inginkan".

Berdasarkan pengertian menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu peningkatan karir seorang karyawan agar dapat meningkatkan kinerja dan karirnya di dalam perusahaan.

#### **2.2.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Menurut Siagian (2006) dalam Widodo (2015:119) mengatakan bahwa ada 7 faktor yang mempengaruhi pengembangan karir, yaitu :

1. Prestasi kerja yang memuaskan

Selalu melakukan pengembangan karir adalah suatu prestasi kerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diterimanya.

2. Pengenalan oleh pihak lain

Pihak yang mempunyai wewenang berhak menentukan layak tidaknya seorang karyawan untuk di promosikan dengan melihat kemampuan dan prestasi kerja karyawan tersebut.

3. Kesetiaan pada organisasi

Hal ini menunjukkan pengabdian seorang karyawan yang ingin terus bekerja dan berkarya pada perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

4. Pembimbing dan sponsor

Pembimbing yang dimaksud disini adalah seseorang yang memberi nasihat atau saran kepada karyawan dalam hal pengembangan karir, dan sponsor adalah seseorang yang ada di dalam perusahaan yang memberikan kesempatan kepada karyawan yang akan mengembangkan karirnya.

5. Dukungan para bawahan

Suksesnya tugas manajer yang bersangkutan merupakan bentuk dukungan yang diberikan oleh bawahan.

6. Kesempatan untuk bertumbuh

Kesempatan diberikan kepada karyawan perusahaan untuk mengembangkan karirnya dalam bentuk pelatihan, kursus, diklat atau bahkan melanjutkan pendidikannya sampai dengan karir yang diinginkan karyawan.

7. Berhenti atas kemauan sendiri

Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpindah bekerja dan beralih ke organisasi lain untuk mengembangkan karirnya.

Pendapat lain yang disampaikan oleh Sunyoto (2013) Mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir meliputi :

1. Hubungan pegawai dengan organisasi

Situasi atau hubungan antara karyawan dan organisasi akan mampu menciptakan kondisi yang harmonis, sehingga dapat menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi.

2. Personalitas karyawan

Terganggunya manajemen karir pada perusahaan diakibatkan oleh personalitas karyawan yang menyimpang, hal ini dapat terjadi ketika seorang karyawan yang memiliki rasa ambisi yang besar dengan memaksa segala hal untuk memperoleh tujuan karir yang mereka inginkan.

3. Faktor eksternal

Karyawan akan dibatalkan promosi jabatannya jika ada seseorang yang didrop dari luar perusahaan. maka persoalan tersebut dapat merusak manajemen karir yang sudah direncanakan oleh organisasi atau perusahaan.

4. *Politicking* dalam organisasi

Faktor ini dapat mempengaruhi bahkan menghambat karir seseorang yang telah direncanakan.

5. System penghargaan

Orgaisasi yang didalamnya mempunyai sistem penghargaan, cenderung karyawan akan diperlakukan secara baik.

6. Jumlah karyawan

Jumlah karyawan sangat berpengaruh pada manajemen karir yang ada, apabila jumlah karyawannya sedikit, maka pengaturan manajemen karirnya akan mudah dibentuk.

7. Ukuran organisasi

Promosi dan rotasi karyawan akan lebih baik jika jumlah jabatan dan semakin besar organisasi tersebut.

8. Kultur organisasi

Setiap organisasi pastinya mempunyai kultur atau kebiasaan dan ada juga oranisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja karyawan dan meningkatkan senioritas karyawan.

9. Tipe manajemen

Tertutupnya manajemen dalam organisasi akan berdampak pada pembinaan karir karyawan.

### **2.2.2.3 Tujuan Pengembangan Karir**

Tujuan pengembangan karir menurut Sinambela (2017) terbagi menjadi dua, yaitu tujuan bagi organisasi dan tujuan bagi Karyawan :

1. Organisasi

Sinambela (2017:288-290) mengatakan bahwa ada beberapa tujuan khusus yang akan dicapai melalui program pengembangan karir. Dengan adanya tujuan

ini perusahaan mengharapkan mempunyai karyawan yang berkualitas dan memadai sehingga dapat memenuhi tujuan dan sasarnya. Tujuan tersebut diantaranya :

- a) Meningkatkan penggunaan personalia.

Tujuan pertama pengembangan karir yaitu dengan memanfaatkan sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalam organisasi. Kemampuan atau talenta seorang karyawan tidak selalu jelas karena itu diperlukan pengembangan karir untuk mengeluarkan atau menunjukkan kemampuan dalam diri seorang karyawan tersebut.

- b) Mengurangi pergantian karyawan.

Organisasi yang selalu mendukung pengembangan karir memiliki kesempatan besar untuk memelihara karyawan yang terampil. Karyawan akan bertahan pada organisasi yang memberikan kesempatan untuk meningkatkan karirnya.

- c) Meningkatkan motivasi dan komitmen.

Dengan adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan ilmu baru, organisasi juga meningkatkan motivasi dan loyalitas. Karyawan akan merasa kinerja mereka diakui dan dihargai dengan adanya kesempatan mengembangkan karir, memperoleh promosi jabatan, dan juga kenaikan gaji, karyawan akan terus bekerja secara maksimal.

- d) Mengurangi keusangan karyawan.

Adanya kemajuan teknologi pelatihan akan menjadi lebih singkat. Jika organisasi tidak melakukan pengembangan ini dengan baik, kemungkinan organisasi tidak mendapatkan karyawan yang terampil dan tidak sesuai dengan tugas-tugas esensial.

- e) Meningkatkan efektifitas organisasi.  
Dengan memiliki karyawan yang terlatih dan semangat dalam menjalankan aktivitas, perusahaan akan terus meningkat.
- f) Membantu merekrut karyawan yang bertalenta tinggi.  
Pengembangan karir merupakan salah satu alat rekrutmen untuk membantu organisasi dalam merekrut pelamar yang terampil.

## 2. Karyawan

Menurut Sinambela (2017:290-291) pengembangan karir memiliki beberapa fungsi diantaranya :

- a) Mendorong pertumbuhan  
Adanya pengembangan karir akan menumbuhkan karyawan yang mempunyai kemampuan yang lebih dan ketrampilan yang baru. Dengan adanya pengembangan karir akan mewujudkan potensi karyawan.
- b) Mengembangkan ketrampilan baru  
Mengidentifikasi ketrampilan yang dibutuhkan di masa yang akan datang dibutuhkan perencanaan dan pengembangan karir disertai dengan perencanaan SDM.
- c) Mengurangi kejenuhan  
Seringkali organisasi tidak dapat menangani kejenuhan karyawannya. Salah satu cara untuk mengatasi kejenuhan tersebut dengan mengadakan pelatihan dan pengembangan yang bersifat individual.
- d) Memuaskan harapan karyawan  
Pengembangan karir dapat membantu memuaskan keinginan karyawan. Karena karyawan dalam memasuki suatu organisasi memiliki suatu harapan seperti kemajuan karir, pendidikan dan pengalaman baru.

- e) Meningkatkan tingkat pengkaryaan  
Perencanaan karir yang tepat dan aktivitas pengembangan yang menyertai dapat meningkatkan pengkaryaan pegawai.

#### **2.2.2.4 Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Hasibuan (2012:31) terdapat 4 indikator dalam pengembangan karir karyawan yaitu :

1) Pendidikan

Pendidikan merupakan pembelajaran pengetahuan, ketrampilan, atau kebiasaan suatu kelompok yang diturunkan ke generasi selanjutnya melalui pembelajaran dan penelitian.

2) Pelatihan

Pelatihan merupakan kegiatan mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan diri sendiri atau orang lain, terkait dengan kompetensi tertentu.

3) Mutasi

Mutasi merupakan pergerakan karyawan untuk berpindah jabatan yang lama ke jabatan yang baru.

4) Promosi jabatan

Promosi jabatan adalah perpindahan karyawan dari suatu posisi atau jabatan, ke jabatan yang lebih tinggi dengan fasilitas, gaji, dan tanggung jawab lebih besar.

5) Masa kerja

Masa kerja merupakan lamanya karyawan yang bekerja pada organisasi atau perusahaan tersebut.

Pendapat lainnya juga disampaikan oleh Handoko (2014:131) mengenai indikator Pengembangan Karir sebagai berikut :

1. Prestasi Kerja

Peningkatan karir yang bagus merupakan dasar dalam suatu pengembangan karir karena dua hal tersebut saling berkaitan.

2. Exposure

Exposure merupakan hubungan dengan pihak lain, hal ini dapat membuka peluang untuk mendapatkan promosi jabatan dan mendapatkan kesempatan untuk mencapai karir yang diinginkan.

3. Mentor dan Sponsor

Mentor dan sponsor merupakan dua hal yang sangat berkaitan, karena dimana mentor merupakan pihak yang menawarkan dan membimbing karir secara formal. Sponsor merupakan suatu lembaga yang memberikan wadah untuk melaksanakan pengembangan karir.

4. Kesempatan untuk tumbuh

Karyawan akan mengambil kesempatan untuk tumbuh melalui program pelatihan, diklat, kursus-kursus, penambahan gelar, dll.

Sedangkan menurut Sihotang (2006) indikator pengembangan karir adalah:

1. Kebijakan organisasi

Dalam pengadaan pengembangan karir faktor utama yaitu kebijakan organisasi. Karena hal tersebut merupakan suatu dalam melakukan pengembangan karir dalam suatu organisasi.

2. Prestasi Kerja

Prestasi kerja karyawan merupakan ukuran untuk melakukan pengembangan karir dalam perusahaan dan karyawan yang mempunyai prestasi secara langsung akan mendapatkan promosi jabatan.

### 3. Latar Belakang Pendidikan

Semakin tingginya pendidikan seorang karyawan maka akan semakin tinggi harapan dalam peningkatan karir, jika pendidikannya tidak mencukupi maka akan sulit untuk mendapatkan pengembangan karir.

#### **2.2.3 Kepemimpinan**

##### **2.2.3.1 Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Handoko (2012) “kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang agar mampu bekerja untuk mencapai tujuan”. Menurut Hasibuan (2012:170) “kepemimpinan adalah usaha seorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi karyawannya agar bekerja secara maksimal agar mendapat hasil yang maksimal juga”. Menurut Randy *et.al* (2019) “Kepemimpinan merupakan setiap gerak yang diambil oleh seseorang atau kelompok untuk mempengaruhi dan memberi arahan terhadap individu atau kelompok yang tergabung dalam suatu organisasi dalam mencapai sebuah tujuan”. Menurut Permadi (2010) “kepemimpinan merupakan suatu aktivitas untuk mempengaruhi perseorangan ataupun kelompok”. Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang yang digunakan untuk mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

##### **2.2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

Menurut Setiawan dan Muhith (2013:31) faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan diantaranya :

###### 1) Kepribadian (*personality*)

Kepribadian, latar belakang, pendidikan dan pengalaman seorang pemimpin akan mencerminkan caranya dalam memimpin dalam suatu perusahaan.

- 2) Harapan dan perilaku atasan  
Gaya kepemimpinan seorang manajer berorientasi pada tugas atasan.
- 3) Karakteristik , harapan, dan perilaku bawahan juga mempengaruhi kepemimpinan.
- 4) Kebutuhan tugas, Setiap tugas yang dibebankan akan dapat memengaruhi pimpinan dalam bekerja dan memimpin bawahannya.
- 5) Iklim dan kebijakan dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi aktivitas karyawan.
- 6) Harapan dan perilaku rekan  
Perilaku kerjasama antar sesama rekan kerja akan mempengaruhi kepemimpinan.

### **2.2.3.3 Gaya Kepemimpinan**

Robins (2006) dalam Lubis & Susanti (2019) mengemukakan empat jenis gaya antara lain:

1. Gaya kepemimpinan karismatik  
Kepemimpinan ini memiliki kemampuan yang luar biasa atau heroik yang dapat menarik minat pengikutnya.
2. Gaya kepemimpinan transaksional  
Gaya ini dimana seorang pemimpin akan lebih mementingkan hubungan dengan bawahannya dengan cara mendukung dan memberi motivasi untuk mencapai tujuan.
3. Gaya kepemimpinan transformasional  
Gaya ini lebih memperhatikan kebutuhan dan hal-hal dalam pengembangan diri pengikutnya, pemimpin gaya transformasional akan mengubah pola pikir pengikutnya dalam menghadapi masalah yang lama dengan mengatasi

masalah tersebut dengan cara baru. Pemimpin gaya ini dapat mempengaruhi pengikutnya untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

#### 4. Gaya kepemimpinan visioner

Kepemimpinan gaya ini seorang pemimpin mampu memberikan visi yang Reliabilitas dan menarik untuk menghadapi masa depan organisasi tersebut. visi ini jika di realisasikan secara benar, akan mempunyai kekuatan yang besar sehingga akan menciptakan ketrampilan, prestasi dan sumber daya untuk mewujudkannya.

### **2.2.3.4 Indikator Kepemimpinan**

Adapun indikator kepemimpinan menurut Hasibuan (2012:170) sebagai berikut :

#### 1. Kemampuan analisis

Kemampuan analisis merupakan kemampuan yang dimiliki oleh pimpinan dalam menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan.

#### 2. Keteladanan

Keteladanan disini yang dimaksud adalah perilaku seorang pemimpin dalam memberi contoh yang baik dan teladan melalui kesederhanaan kepada para karyawan.

#### 3. Rasionalitas dan objektivitas

Untuk menetapkan suatu tujuan dalam sebuah organisasi atau perusahaan sebaiknya jika seorang pemimpin mempunyai sifat yang rasional, untuk memeberi nilai para bawahannya sifat yang baik digunakan adalah sifat yang objektif.

#### 4. Instruksi kerja

Untuk membuat berbagai langkah dalam mencapai tujuan, harus mempunyai konsep yang bagus dan terprogram secara baik agar langkah-langkah tersebut tersusun secara rapi.

5. Kemampuan mendengar saran  
Pemimpin yang selalu bersedia untuk mendengarkan saran dan kritikan bawahannya akan terhindar dari sifat otoriter.
6. Ketrampilan berkomunikasi  
Kemampuan berkomunikasi dalam menyampaikan perintah dan informasi dengan baik dan benar kepada bawahannya.
7. Pembagian tugas  
Pemimpin harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang kondusif dalam pembagian tugas.
8. Ketegasan dalam bertindak  
Pemimpin harus tegas dalam mengambil keputusan, tanpa banyak kompromi agar dihargai para bawahannya.

Indikator lain menurut Siagian dalam Harahap *et.al* (2019) menjelaskan indikator kepemimpinan :

1. Iklim saling mempercayai.  
Membangun iklim kerja dimana saling pengertian dan percaya satu sama lain dalam lingkungan kerja.
2. Penghargaan terhadap ide bawahan.  
Setiap ide karyawan yang dituangkan dalam proses bekerja harus selalu dihargai agar karyawan merasa dimiliki oleh suatu perusahaan.
3. Memperhitungkan perasaan para bawahan.  
Pengertian dan perhatian yang diberikan kepada bawahan merupakan suatu bentuk suatu pengharagaan.
4. Perhatian dan kenyamanan kerja bagi para bawahan.  
Perusahaan selalu mengupayakan kenyamanan dan memberikan perhatian yang baik bagi bawahannya, guna untuk menjaga kualitas kerja karyawan.

5. Perhatian pada kesejahteraan bawahan.

Kesejahteraan setiap karyawan akan terlihat jika apa yang dibutuhkan karyawan dari perusahaannya dapat terpenuhi.

6. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.

7. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional.

Menghargai segala upaya yang dilakukan karyawan merupakan bentuk pengakuan atas kehadiran karyawan tersebut.

#### **2.2.3.5 Fungsi Pemimpin**

Menurut Chaniago (2017) terdapat 4 fungsi pemimpin dalam organisasi yaitu :

1. *Planning* (Perencanaan)

Fungsi yang pertama yaitu perencanaan, dimana seorang pemimpin harus merencanakan apa yang harus dikerjakan, siapa yang melakukan, dan seberapa jumlah yang harus dikerjakan. Hal ini dilakukan untuk mencapai tujuan secara cepat dan tepat.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasi bagi pimpinan adalah pembagian beban kerja yang menganut pada unsur-unsur yang mempunyai hubungan baik dengan individu maupun kelompok. Hal ini dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama sesuai dengan arahan seorang pemimpin.

3. *Actuating/Leading* (Kepemimpinan)

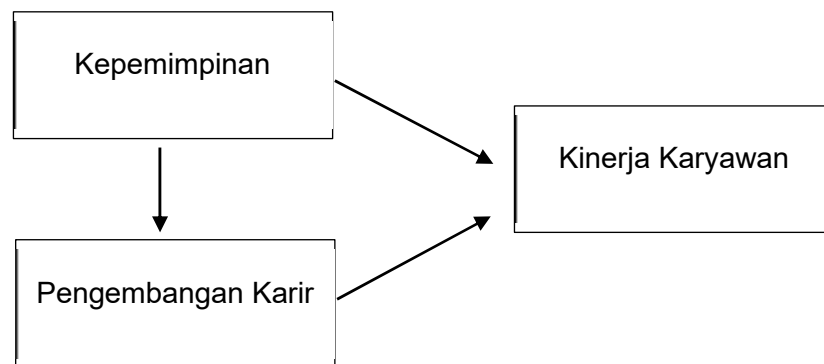
Fungsi ini bagi seorang pemimpin adalah untuk mengimplementasikan segala unsur yang telah disusun oleh pimpinan melalui kesepakatan bersama, hal ini mempunyai arti bahwa seorang pemimpin melakukan interaksi secara langsung antara pimpinan dan bawahan.

#### 4. *Controlling* (Pengawasan/Pengendalian)

Fungsi pengendalian/pengawasan adalah kemampuan seorang memimpin dalam melakukan upaya untuk menjamin semua pihak bahwa tujuan organisasi dan manajemen akan tercapai dengan baik. Hal ini berhubungan dengan bagaimana membentuk kegiatan yang sesuai dengan yang direncanakan.

### 2.3 Model konsep

Kerangka berfikir merupakan model konseptual mengenai teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting (Sugiyono 2014:60). Berdasarkan kajian empiris dan kajian teoritis yang telah disebutkan diatas, maka dapat digambarkan model konsep yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut :



**Gambar 1. Model Konsep Penelitian**

Sumber: Data Diolah, 2023

#### 2.3.1 Hubungan Kepemimpinan dengan Pengembangan Karir.

Menurut Hasibuan (2012:170) “kepemimpinan adalah usaha seorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi karyawannya agar bekerja secara maksimal agar mendapat hasil yang maksimal juga”. Mangkunegara (2013:77) “pengembangan karir adalah suatu kegiatan karyawan yang dapat mendukung

merencanakan karir mereka kedepannya, pengembangan karir ini dapat mengembangkan kualitas karyawan dan perusahaan itu sendiri". Siagian (2015) mengatakan bahwa "kepemimpinan mempengaruhi pengembangan karir dan kinerja karyawan". sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Efendi *et.al* (2021) hasil penelitiannya menyatakan bahwa "gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir". dan Akhmad *et.al* (2021) Dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa "kepemimpinan, pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan".

Berdasarkan pengaruh kepemimpinan terhadap pengembangan karir diatas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

**H1 : Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan terhadap Pengembangan Karir.**

### **2.3.2 Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan adalah usaha seorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi karyawannya agar bekerja secara maksimal agar mendapat hasil yang maksimal juga (Hasibuan, 2012:170). Keberhasilan suatu pekerjaan karyawan mencerminkan kinerja karyawan yang maksimal. Mengacu pada pendapat yang disampaikan oleh Siagian (2015) yang menyatakan bahwa "kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan". Dan didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Akhmad *et.al* dan Efendi *et.al* (2021), Hasibuan (2018) Hasil penelitiannya menyatakan bahwa "kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan".

Berdasarkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawanuraian, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

**H2 : Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.**

### 2.3.3 Hubungan Pengembangan Karir dengan Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2013:77) “pengembangan karir adalah suatu kegiatan karyawan yang dapat mendukung merencanakan karir mereka kedepannya, pengembangan karir ini dapat mengembangkan kualitas karyawan dan perusahaan itu sendiri”. Pengembangan karir yang bagus akan memberikan kualitas pekerja yang lebih baik dan berkualitas. Menurut pendapat Wibowo (2006) menyatakan bahwa “pengembangan karir mempengaruhi kinerja karyawan”. Dan didukung oleh hasil penelitian Efendi *et.al* (2021) dan Sinollah *et.al* (2020) Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karir terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

**H3 : Pengembangan Karir Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.**

### 2.3.4 Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir

Sebagaimana telah dijelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: Sikap dan mental, Pendidikan, Ketrampilan, manajemen Kepemimpinan, Tingkat Penghasilan, Gaji dan kesehatan, Jaminan Sosial. Iklim kerja, sarana dan prasarana, teknologi, kesempatan berprestasi (Sedarmayanti 2017). Dari beberapa faktor tersebut, kepemimpinan dan Pengembangan Karir merupakan salah satu dari faktor yang mempengaruhi kinerja. Demikian juga Kepemimpinan sebagai indikator yang penting dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dan harus diperhatikan kepemimpinannya dalam suatu organisasi. Begitupula dengan pengembangan karir juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Karena, pengembangan karir dapat

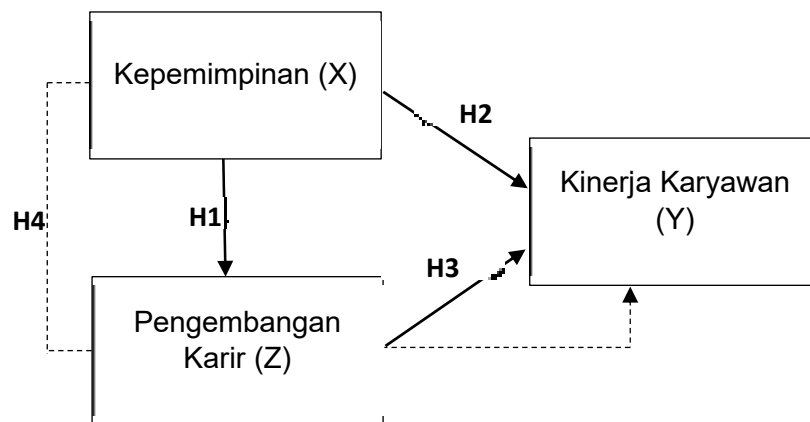
membantu setiap karyawan dalam merencanakan karirnya diperusahaan, dan dapat menambah semangat kerja karyawan sehingga akan menghasilkan kerja yang maksimal.

Mengacu pada pendapat Siagian (2015) yang menyatakan bahwa “kepemimpinan mempengaruhi Pengebangan karir dan kinerja karyawan”. Dan didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Akhmad *et.al* (2021) Dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa “kepemimpinan, pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan”. Dari uraian tersebut, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

**H4 : Kepmimpinan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir.**

#### 2.4 Model hipotesis

Menurut Sugiyono (2014: 96) “Hipotesis terbagi dua yaitu hipotesis statistik dan hipotesis penelitian. Dimana pengertian dari hipotesis statistik adalah pernyataan yang terdapat pada parameter poplasi, hipotesis penelitian adalah jawaban dari rumusan masalah pada penelitian yang sifatnya sementara”. Berdasarkan model konsep pada gambar 1, model hipotesis pada penelitian ini nampak seperti gambar berikut :



**Gambar 2. Model Hipotesis Penelitian**

Sumber: Data Diolah, 2023

Keterangan :

- \_\_\_\_\_ : Pengaruh Langsung  
----- : Pengaruh Tidak Langsung

Berdasarkan model hipotesis diatas, hipotesis dalam penelitian ini :

- H1 : Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan terhadap Pengembangan Karir.  
H2 : Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.  
H3 : Pengembangan Karir Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.  
H4 : Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui  
Pengembangan Karir.