

PERAN MOTIVASI SEBAGAI MEDIASI DALAM HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DENGAN PENGEMBANGAN KARIER PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA SURAKARTA

Viriani Noviasari Dewi¹, M. Farid Wajdi², Muzakar Isa²

¹Dinas Pariwisata, Pemerintah Kota Surakarta

²Universitas Muhammadiyah Surakarta

Email; viriani.dewi@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi sebagai mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap pengembangan karier PNS Pemerintah Kota Surakarta. Data penelitian diperoleh melalui metode kuesioner yang diisi oleh 142 responden dengan metode sensus. Analisis statistik dilakukan dengan statistik deskriptif, regresi linear berganda dan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berhubungan secara signifikan dengan motivasi; (2) gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan, baik secara simultan maupun parsial, terhadap motivasi; (3) gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi berhubungan secara signifikan dengan pengembangan karier; (4) gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan, baik secara simultan maupun parsial, terhadap pengembangan karier; (5) motivasi tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pengembangan karier; (6) motivasi tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap pengembangan karier.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi, pengembangan karier, pegawai negeri sipil

ABSTRACT

The research aimed to analyze influence of motivation as mediation in relationship between leadership styles, organization culture on career development of state civil apparatus in the local government of city of Surakarta. Data were collected through census method and self-administered questionnaire filled by 142 respondents. Following that, the data were analyzed using descriptive statistic, multilinear regression and path analysis. The results discovered that: (1) leadership styles and organization culture are significantly correlated with motivation; (2) leadership styles and organization culture are significantly influence on motivation, both simultaneously and partially; (3) leadership styles, organization culture and motivation are significantly correlated with career development; (4) leadership styles, organization culture and motivation are significantly influence on career development, both simultaneously and partially; (5) influence of leadership styles on career development are not mediated by motivation; (6) influence of organization culture on career development are not mediated by motivation;

Keywords: leadership styles, organization culture, motivation, career development, state civil apparatus

Pendahuluan

Dalam rangka menyelenggarakan urusan-urusan pemerintahan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (UU 23/2014, Pemerintah Kota Surakarta memerlukan perangkat daerah dan pegawai aparatur sipil negara (ASN) yang profesional dan berkualitas. Guna menciptakan ASN yang profesional, maka dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU 5/2014) mengatur tentang pengembangan karier PNS dimana hak tersebut dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan instansi pemerintah, serta mempertimbangan integritas dan moralitas.

Menurut Jacobs & Washington (2003) pengembangan karier merupakan serangkaian program dalam kurun waktu tertentu, yang terencana dan terintegrasi yang ditujukan untuk memastikan agar seorang individu memiliki kompetensi yang dibutuhkan dan dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Definisi tersebut juga konsisten dengan beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa pengembangan karier pegawai berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Jacobs et.al., 1992; Torraco & Swanson, 1995; Phillips, 1996 dalam Jacobs & Washington, 2003).

Dikaitkan dengan tugas-tugas penyelenggaraan pemerintahan, maka uraian di atas menyiratkan bahwa pengembangan karier merupakan salah satu kunci keberhasilan Pemerintah Kota Surakarta dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan yang efektif dan efisien. Untuk itu, pada tahun 2017 Pemerintah Kota Surakarta melakukan pengukuran efektivitas kinerja organisasi di berbagai aspek dengan pendekatan *Organization Effectiveness Inventory* (OEI).

Hasil pengukuran menunjukkan bahwa terdapat beberapa aspek yang perlu diperbaiki, di antaranya adalah penerapan sistem penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*), pengembangan karier, konflik peran antarpegawai, ketidaknyamanan kerja, tekanan kerja (*stress*), motivasi, hubungan

atasan dan bawahan, serta seleksi-mutasi-promosi pegawai. Dengan demikian, diperlukan intervensi yang memadai agar berbagai permasalahan yang mempengaruhi efektivitas kinerja Pemerintah Kota Surakarta dapat di atas.

Guna menjelaskan fenomena di atas dan keterkaitannya dengan motivasi dan pengembangan karier yang menjadi fokus dalam penelitian ini, Anitha (2014 dalam Fiaz et.al., 2017) menyebutkan bahwa motivasi pegawai merupakan cerminan ikatan emosional dan psikologis pegawai dengan organisasi, di mana motivasi juga dipercaya mempengaruhi komitmen pegawai terhadap organisasi. Dengan demikian Pemerintah Kota Surakarta perlu mengelola pegawai sebagai aset (*human capital*) untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, karena pegawai mampu memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

Salah satu cara untuk mengelola pegawai di antaranya melalui pengembangan karier yang dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan pegawai dan kebutuhan organisasi. Agar hal ini terwujud, diperlukan kepemimpinan yang mampu mengidentifikasi motivasi pegawai sebagai individu dan menyelaraskannya dengan prioritas organisasi.

Pentingnya gaya kepemimpinan dalam pengembangan karier dikemukakan oleh Robbins (2005 dalam Babalola, 2016) yang berpendapat bahwa relasi atasan (pimpinan) dan bawahan (pegawai) merupakan hal yang vital karena relasi positif antara atasan dan bawahan akan bermanfaat dalam pengembangan karier pegawai. Anitha (2014 dalam Fiaz et.al., 2017) juga menekankan bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor terpenting untuk meningkatkan motivasi pegawai, sehingga organisasi dapat mengoptimalkan aset pegawai untuk mencapai tujuannya.

Dalam kaitannya dengan budaya organisasi, Yusof et.al. (2016) berpendapat bahwa pembentukan dan pengendalian motivasi pegawai dipengaruhi oleh budaya organisasi. Motivasi mendorong pegawai

untuk berpikir dan melakukan tindakan dengan tujuan tertentu. Efektivitas pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dapat tercapai jika terdapat kesesuaian antara motivasi pegawai dengan budaya organisasi.

Memperhatikan aspek-aspek yang diukur dalam OEI, maka Pemerintah Kota Surakarta perlu mengelola motivasi pegawai dan memperhatikan faktor-faktor lain yang mempengaruhi motivasi pegawai guna mengoptimalkan pengembangan karier PNS. Diharapkan dengan intervensi yang tepat, maka Pemerintah Kota Surakarta dapat mengoptimalkan manajemen sumberdaya manusianya.

Selanjutnya, dengan mengacu pada hasil OEI dan membandingkannya dengan teori-teori yang relevan., maka penelitian ini ditujukan untuk mendalami lebih lanjut bagaimana pola hubungan dan pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi dalam pengembangan karier pegawai, khususnya di 7 OPD terpilih di lingkungan Pemerintah Kota Surakarta yang memiliki data hasil diagnosa terlengkap yang terdiri dari Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (DKCP), Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP), Kecamatan Banjarsari (BJS), Kecamatan Jebres (JBR), Kecamatan Laweyan (LWY), Kecamatan Pasar Kliwon (PKW) dan Kecamatan Serengan.

Adapun responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah para PNS di 7 OPD. Pimpinan OPD seperti Kepala Dinas dan Camat tidak dipilih sebagai responden dengan pertimbangan bahwa jabatan-jabatan tersebut adalah jabatan politis. Sehingga pengembangan karier dalam jabatan tersebut tergantung pada kebijakan Walikota selaku Kepala Daerah.

Gaya Kepemimpinan (GK)

Menurut Bohn & Grafton (2002 dalam Chang & Lee, 2007), kepemimpinan merupakan cara atau upaya untuk menciptakan visi yang jelas, mendorong kepercayaan diri orang-orang yang dipimpin (*subordinates*), yang dibangun melalui koordinasi dan komunikasi

yang jelas. Dalam teori kepemimpinan, Burns (1978 dalam Vito et.al., 2014) menyatakan bahwa secara garis besar, gaya kepemimpinan dikelompokkan menjadi 2 (dua) yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional. Secara umum, kedua gaya kepemimpinan ini akan mempengaruhi sikap dan motivasi dengan cara yang berbeda.

a. Gaya kepemimpinan transaksional

Karakteristik gaya kepemimpinan ini, pemimpin menggunakan imbalan kontingen (*contingent rewards*) berupa penghargaan, hadiah, pujian dalam membentuk perilaku pengikutnya. Pemimpin transaksional membangun ikatan dan komitmen pengikutnya dengan cara memberikan penghargaan atau kompensasi atas tercapainya prestasi atau sasaran yang hendak dicapai (Bass, 1987 dalam Vito et.al., 2014; Northouse, 2010 dalam Voon et.al., 2011).

Selain itu, pemimpin fokus pada pengendalian, baik secara aktif maupun pasif, terhadap perilaku pengikutnya agar tidak menyimpang dari norma, ketentuan atau aturan yang telah ditetapkan. Pengendalian secara aktif menonjolkan fungsi pengawasan pemimpin untuk memastikan agar perilaku pengikutnya selaras dan berkomitmen dalam mencapai tujuan bersama. Sedangkan bentuk pengendalian secara pasif, Antonakis et.al. (2003 dalam Voon et.al., 2011) menambahkan bahwa pemimpin melakukan intervensi hanya jika terjadi masalah dalam organisasi.

b. Gaya kepemimpinan transformasional

Karakteristik gaya kepemimpinan ini adalah mengutamakan motivasi dan pengembangan individu yang dilakukan dengan cara menginspirasi pengikutnya, mendorong inovasi dan kreativitas, berperan sebagai mentor sekaligus sebagai panutan (*role model*). Gaya kepemimpinan ini berusaha menyelaraskan antara aspirasi dan kebutuhan orang-orang yang dipimpin dengan kebutuhan organisasi.

Menggunakan pendekatan-pendekatan tersebut, pemimpin-pemimpin transformatif dapat memperkuat komitmen pegawai

terhadap organisasi dan di saat yang sama menginspirasi pegawai untuk berkinerja lebih dari yang diharapkan (Sivanathan & Fekken, 2002; Mii, Nichole, Karlos, Jaakko, & Ali, 2006; Bass dan Riggio, 2006; Bass, 1985, 1998 dalam Voon et.al., 2010).

Budaya Organisasi (BO)

Dalam lingkup organisasi, Deshpande & Webster (1989 dalam Bellou, 2010) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai (*values*) dan kepercayaan (*beliefs*) yang memandu individu untuk memahami cara kerja suatu organisasi sehingga terbentuk norma perilaku individu di dalam organisasi tersebut. Sehingga, budaya organisasi mempengaruhi cara berpikir dan cara bertindak individu-individu dalam menentukan tujuan, baik tujuan kehidupan pribadi maupun tujuan kehidupan profesional, melakukan tugas dan mengelola sumberdaya untuk mencapai tujuan tersebut (Hansen & Wernerfelt, 1989; Schein, 1990 dalam Lok & Crawford, 2004).

Selanjutnya, budaya organisasi juga dipercaya terbentuk karena pengaruh budaya suatu negara. Lok & Crawford (2004) dalam risetnya menemukan bahwa budaya suatu negara (*national culture*) berkontribusi dalam mempengaruhi budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Menurut Hofstede (2011), terdapat 6 dimensi yang mencerminkan budaya suatu negara atau suatu organisasi. Namun dalam penelitian ini hanya 5 dimensi yang akan digunakan sebagai landasan teori, yaitu:

- a. **Power distance**, merupakan dimensi budaya yang menunjukkan bahwa individu-individu dalam suatu organisasi atau institusi mengharapkan sekaligus menerima bahwa kekuasaan harus dibagi dan didistribusikan secara berjenjang dan tidak merata (*unequal*).
- b. **Uncertainty avoidance**, merupakan dimensi budaya yang menunjukkan sikap dan perilaku individu-individu pada suatu organisasi dalam menyikapi ketidakpastian di masa depan, sehingga perlu diantisipasi.

- c. **Individualism vs Collectivism**, merupakan dimensi budaya yang menunjukkan sikap individu dalam memandang kepentingan pribadi dan keluarga sebagai prioritas, atau juga sebaliknya, lebih memprioritaskan kepentingan kolektif atau kelompok sebagai bentuk kesetiaan terhadap kelompok (*loyalty*).
- d. **Masculinity vs Feminine**. Dimensi maskulin, mengindikasikan bahwa suatu kelompok lebih mengutamakan nilai-nilai seperti prestasi, kompetisi dan kesuksesan sebagai ukuran. Sedangkan dimensi feminin, mengindikasikan bahwa suatu kelompok lebih mengutamakan nilai-nilai kepedulian terhadap sesama, kualitas hidup.
- e. **Long Term Orientation**, merupakan dimensi budaya yang menunjukkan cara suatu kelompok yang menggunakan pengalaman masa lalu sebagai cara untuk menghadapi tantangan saat ini maupun di masa yang akan datang.

Motivasi (M)

Vallerand & Thill (1993 dalam Biget et.al., 2010) yang berpendapat bahwa motivasi merupakan hasil interaksi antara faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi arah, intensitas dan persistensi tindakan serta perilaku seseorang dalam situasi tertentu. Motivasi dipercaya sebagai faktor yang menentukan kinerja pegawai, baik di sektor publik maupun di sektor swasta, maka dari itu motivasi perlu diarahkan agar selaras dengan sasaran dan tujuan organisasi (Biget et.al., 2010).

Behn (1995 dalam Park & Wood, 2012) mengemukakan tentang cara meningkatkan motivasi dalam mendorong kinerja pegawai dan organisasi, serta di saat yang sama tetap mendahulukan tujuan pelayanan publik. Hal ini perlu diketahui mengingat motivasi berhubungan dengan persepsi dan perilaku pegawai, serta berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan organisasi.

Membahas tentang motivasi dalam konteks organisasi atau institusi di sektor publik, dikenal istilah *Public Sector Motivation*

(PSM) yang pertama kali dikemukakan oleh Perry & Wise (1990 dalam Perry et.al., 2014). PSM menggambarkan sikap individu dalam menanggapi atau merespon motif mendasar suatu organisasi atau institusi publik. Merujuk pada Perry (1996) terdapat 4 (empat) dimensi *Public Service Motivation* yaitu:

- a. **Ketertarikan** (*attraction to public services*) merupakan motivasi seorang individu untuk berpartisipasi dalam penyediaan layanan publik dan melakukan perbaikan layanan publik yang berkelanjutan agar bermanfaat bagi masyarakat.
- b. **Komitmen** (*commitment to public interest*) merupakan motivasi seorang individu untuk menyediakan layanan publik dan melayani publik sesuai dengan tugas yang diemban dan nilai (*values*) yang dipercaya.
- c. **Empati** (*emotionally empathy*) merupakan motivasi seorang individu untuk melayani publik dengan melalui peningkatan kualitas layanan yang profesional. Seorang individu dalam menjalankan tugasnya harus tetap menjaga profesionalisme dengan tetap mengacu pada aturan yang berlaku dan seoptimal mungkin mengesampingkan emosi pribadi.
- d. **Pengorbanan diri** (*Self Sacrifice*) merupakan motivasi seorang individu untuk memberikan pelayanan kepada publik tanpa menghiraukan atau mempertimbangkan penghargaan atau kompensasi bagi dirinya (*tangible rewards*) dan lebih condong untuk menerima kompensasi atau imbalan yang bersifat non materi (*intangible rewards*).

Pengembangan Karir (PK)

Definisi pengembangan karir yang dikemukakan oleh Jacobs (2003) adalah serangkaian program dalam kurun waktu tertentu, yang terencana dan terintegrasi yang ditujukan untuk memastikan agar seorang individu memiliki kompetensi yang

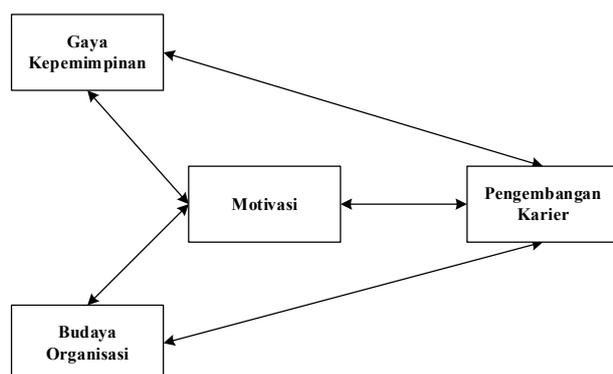
dibutuhkan dan dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Karier menggambarkan hubungan antara pegawai dengan organisasi, di mana karier merupakan titik temu antara kebutuhan pegawai dan kebutuhan organisasi. Konsep karier yang dikembangkan Driver & Brousseau mengelompokkan dimensi karier berdasarkan 2 (dua) faktor utama yaitu frekuensi perubahan karier dan arah perubahan atau pergerakan karier. Berikut adalah dimensi-dimensi karier berdasarkan kedua faktor tersebut di atas (Driver, 1979; Brousseau, 1984 dalam Larsson et.al., 2007):

- a. **Expert**. Karakteristik dimensi ini di antaranya seperti pemilihan karier dilakukan sekali, definisi kesuksesan diukur berdasarkan penguasaan pengetahuan, keahlian dan keterampilan (*mastery*) di bidang yang dipilih.
- b. **Linear**. Karakteristik dimensi ini di antaranya seperti pemilihan karier difokuskan pada perubahan secara berjenjang (hirarki) pada bidang karier yang sama, tingginya ekspektasi untuk promosi ke jenjang yang lebih tinggi, minimnya perubahan bidang karier.
- c. **Spiral**. Karakteristik dimensi ini di antaranya adalah pemilihan karier dilakukan secara bertahap melalui perubahan bidang karier, keahlian yang telah dikuasai di bidang karier saat ini digunakan sebagai dasar untuk pengembangan keahlian pada bidang karier berikutnya.
- d. **Transitory**. Karakteristik dimensi ini di antaranya adalah pemilihan karier dilakukan berganti-ganti di berbagai bidang, pekerjaan maupun organisasi, variasi keahlian, keterampilan dan pengetahuan menjadi faktor dominan dalam pemilihan karier.

Kerangka Pikir dan Perumusan Hipotesis

Kerangka pikir penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka pikir penelitian

Sumber:

Biget, S.A., Varone, F., Giauque, D. & Ritz, A. (2010); Jusuf, A. H., Mahfudnurnajamuddin, Mallongi, S. & Latief, B. (2016); Parvais, T. & Ahmed, O. (2016); Yusof, H.S.M., Said, N.S.M., & Ali, S. R.O. (2016); Fiaz, M., Su, Q., & Saqib, A. (2017); Mavhungu, D. & Bussin, M.H.R. (2017); Puspita, I & Susanty, A.I. (2017); Napitupulu, S., Haryono, T., Riani, A.L., Sawitri, H.S.R., & Harsono, M. (2017); Reeder, N. (2020)

1. Hubungan dan pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi

Bohn & Grafton (2002 dalam Chang & Lee, 2007) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan cara atau upaya untuk menciptakan visi yang jelas, mendorong kepercayaan diri orang-orang yang dipimpin (subordinates), yang dibangun melalui koordinasi dan komunikasi yang jelas. Dalam upaya tersebut, Burns (1978 dalam Vito et.al., 2014) mengemukakan bahwa pemimpin dapat mempengaruhi dan memotivasi individu-individu dalam suatu organisasi yang dipimpinnya.

Pengaruh kepemimpinan dalam membentuk dan memotivasi individu juga dikemukakan oleh Pufi et.al (2014 dalam Fiaz et.al., 2017) yang menyatakan bahwa pemimpin mengendalikan hubungan interpersonal antara dirinya sebagai atasan dengan bawahannya, dalam bentuk pemberian hukuman dan penghargaan untuk membentuk perilaku, motivasi dan sikap pegawai yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Beberapa hasil penelitian yang menunjukkan hubungan dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi di antaranya: penghargaan dari atasan berpotensi meningkatkan motivasi pegawai (Khojasteh, 1993; Rainey, 1982; Vandenabeele et.al. 2004 dalam Biget et.al., 2010); pegawai lebih puas terhadap pemimpin yang mampu menginspirasi (Voon et.al., 2011); gaya kepemimpinan berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai (Fiaz et.al., 2017).

Kemudian terkait budaya organisasi, Wallach (1983 dalam Yusof et.al., 2016) mengutarakan bahwa seorang pegawai akan semakin efektif bekerja jika terdapat kesesuaian antara motivasi pegawai dan budaya organisasi. Menguatkan argumen tersebut, Hartman (2006 dalam Yusof et.al., 2016) berpendapat bahwa budaya organisasi berperan penting dalam membentuk dan mengelola tingkat motivasi pegawai.

Hasil penelitian Emery & Ortel (2006 dalam Yusof et.al., 2016) juga mengindikasikan bahwa terdapat korelasi positif antara budaya organisasi dengan motivasi pegawai. Kemudian budaya organisasi yang mengedepankan inklusifitas, hubungan antarpegawai dan kerjasama tim juga merupakan faktor krusial yang mempengaruhi motivasi pegawai (Biget et.al., 2010). Selanjutnya Yusof et.al. (2016) juga menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang substansial antara budaya organisasi dengan motivasi pegawai, sehingga budaya organisasi merupakan faktor penting dalam menjaga tingkat motivasi pegawai.

Berdasarkan kerangka pikir di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 1: Gaya kepemimpinan berhubungan positif secara signifikan dengan motivasi

Hipotesis 2: Budaya organisasi berhubungan positif secara signifikan dengan motivasi

Hipotesis 3: Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif, baik secara simultan maupun parsial, terhadap motivasi

2. Hubungan dan pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap pengembangan karier, serta motivasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap pengembangan karier.

Menurut Burns (1978 dalam Vito et.al., 2014) terdapat dua kelompok gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional, di mana masing-masing memiliki karakteristik yang berbeda. Gaya kepemimpinan transaksional cenderung mengedepankan pemberian imbalan, hadiah, penghargaan dan kompensasi atas tercapainya prestasi atau tercapainya target yang telah ditetapkan. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional lebih mengedepankan sikap-sikap yang menginspirasi, memotivasi, memberi teladan, serta menyelaraskan aspirasi kebutuhan individu dan kebutuhan organisasi.

Pentingnya gaya kepemimpinan dalam pengembangan karier dikemukakan oleh Robbins (2005 dalam Babalola, 2016) yang berpendapat bahwa relasi atasan (pimpinan) dan bawahan (pegawai) merupakan hal yang vital karena relasi positif antara atasan dan bawahan akan bermanfaat dalam pengembangan karier pegawai. Dikaitkan dengan budaya organisasi, khususnya dimensi *power distance*, pemimpin merupakan pusat kekuasaan yang berwenang untuk mengambil keputusan dan memberikan perintah kepada bawahan atau individu yang dipimpinya (Hofstede, 2001 dalam Reeder, 2020). Dengan demikian, kesempatan pegawai untuk mengembangkan kariernya secara formal juga tergantung dan dipengaruhi oleh keputusan dan wewenang pimpinan.

Budaya organisasi dipercaya mempengaruhi cara berpikir dan cara bertindak individu-individu dalam menentukan tujuan, baik tujuan kehidupan pribadi maupun tujuan kehidupan profesional (Hansen & Wernerfelt, 1989; Schein, 1990 dalam Lok & Crawford, 2004). Interaksi dimensi-dimensi budaya organisasi membentuk identitas diri individu di dalamnya maupun identitas organisasi

(Reeder, 2020). Merujuk pada uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi budaya seperti *power distance*, *uncertainty avoidance*, *individualism vs collectivism*, *masculinity vs feminine*, dan *long term avoidance* juga mempengaruhi keputusan setiap individu pegawai dalam menentukan pengembangan kariernya.

Jusuf et.al. (2016) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa budaya organisasi yang kondusif berperan penting dalam mengoptimalkan kontribusi pegawai terhadap organisasi. Kontribusi yang optimal dapat tercapai jika pegawai ditempatkan pada jabatan, posisi dan bekerja pada bidang yang sesuai dengan kompetensinya. Hasil penelitian Reeder (2020) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang suportif, mengedepankan nilai-nilai dan pencapaian misi organisasi, serta memberikan keleluasaan bagi pegawai untuk mengembangkan kariernya berdampak positif bagi pengembangan karier pegawai.

Ryan & Deci (2004 dalam Park & Word, 2012) menyebutkan bahwa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik mempengaruhi tindakan dan perilaku individu di dalam organisasi. Motivasi intrinsik di antaranya seperti kepuasan, ketertarikan, keinginan untuk menghadapi tantangan. Sedangkan motivasi ekstrinsik pada umumnya tercermin dalam sikap pegawai untuk terhadap aturan, baik yang dilakukan secara sadar maupun tidak sadar.

Dalam teori *Public Service Motivation* (PSM), Hondeghem & Perry (2009 dalam Andersen & Pedersen, 2012) mengemukakan bahwa PSM merupakan orientasi individu dalam memberikan pelayanan yang bertujuan untuk memberi manfaat kepada orang lain maupun kepada publik. Vroom (1995 dalam Napitupulu et.al., 2017) mengemukakan bahwa keinginan pegawai untuk mengembangkan dirinya mungkin dipengaruhi oleh motivasi untuk berkontribusi pada organisasi dengan melakukan tugasnya secara optimal. Penelitian lain yang dikuti oleh Napitupulu et.al. (2017) juga menunjukkan hubungan dan pengaruh antara motivasi dengan pengembangan karier,

di antaranya adalah: peluang pengembangan karier meningkatkan motivasi pegawai, kebijakan pengembangan karier yang baik oleh suatu organisasi juga berpengaruh terhadap motivasi pegawai.

Selanjutnya Parvais & Ahmed (2016) juga menyimpulkan bahwa motivasi berhubungan dengan pengembangan karier. Motivasi pegawai dipercaya meningkat seiring dengan meningkatnya profesionalisme dan kontribusi pegawai terhadap organisasi. Salah satu upaya untuk meningkatkan profesionalisme pegawai di antaranya adalah pengembangan karier, baik berupa peningkatan kompetensi, keahlian dan keterampilan maupun penempatan pegawai pada jabatan atau posisi yang sesuai dengan kompetensinya.

- Hipotesis 4: Gaya kepemimpinan berhubungan positif secara signifikan dengan pengembangan karier
- Hipotesis 5: Budaya organisasi berhubungan positif secara signifikan dengan pengembangan karier
- Hipotesis 6: Motivasi berhubungan positif secara signifikan dengan pengembangan karier
- Hipotesis 7: Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif, baik secara simultan maupun parsial, terhadap pengembangan karier
- Hipotesis 8: Motivasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pengembangan karier
- Hipotesis 9: Motivasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap pengembangan karier

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Sebagaimana disebutkan oleh Sugiyono (2012:8), penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/ statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini, analisis statistik dilakukan dengan statistik deskriptif, analisis regresi berganda dan analisis jalur (*path analysis*).

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil Non Guru yang berjumlah 3.612 orang pada 33 OPD di Lingkungan Pemerintah Kota Surakarta (Pemerintah Kota Surakarta, 2020). Berikutnya, sampel penelitian ditentukan secara bertahap. Pertama, penentuan sampel OPD menggunakan pendekatan teknik *Non Probability Sampling* yaitu *Purposive Sampling* di mana penentuan sampel dilakukan dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012:85). Dasar penentuan sampel OPD dilakukan dengan mempertimbangkan ketersediaan data hasil diagnosa OEI yang telah dilakukan oleh Pemerintah Kota Surakarta.

Kedua, penentuan responden pada sampel OPD dilakukan dengan menggunakan teknik *Sampling Jenuh* atau *Census Sampling*. Merujuk pada Rianse & Abdi (2008:209), teknik ini dicirikan dengan pengambilan seluruh populasi sebagai sampel penelitian. Pengambilan sampel dengan cara ini dilakukan apabila jumlah populasi kurang dari 50. Mengingat jumlah pegawai pada setiap sampel OPD di bawah 50 orang, maka seluruh PNS pada setiap sampel OPD dipilih sebagai sampel penelitian, yaitu sebanyak 177 responden.

Tabel 1 Distribusi Responden pada OPD

OPD	Jumlah Sampel (orang)	OPD	Jumlah Sampel (orang)
Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil	38	Kecamatan Laweyan	18
Dinas Penanaman Modal dan PTSP	45	Kecamatan Pasar Kliwon	18
Kecamatan Banjarsari	17	Kecamatan Serengan	24
Kecamatan Jebres	17		

Sumber: Hasil olah data primer, 2019

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode kuesioner. Menurut Sugiyono (2012:93) skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap suatu fenomena sosial. Pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner sebanyak 42

pertanyaan, dengan pilihan jawaban terbagi dalam interval skala *Likert* yang terdiri dari 4 (empat) pilihan yaitu: 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Setuju; dan 4 = Sangat Setuju.

Berikut adalah variabel-variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 2 Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Indikator
Gaya Kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan Transaksional; Gaya Kepemimpinan Transformasional <i>Sumber: Burns (1978 dalam Vito et.al., 2014)</i>
Budaya Organisasi	<i>Power Distance; Uncertainty Avoidance; Individualism vs Collectivism; Masculinity vs Feminine; Long Term Orientation</i> <i>Sumber: Hofstede (2011)</i>
Motivasi	Ketertarikan (<i>attraction to public services</i>); Komitmen (<i>commitment to public interest</i>); Empati (<i>emotionally empathy</i>); Pengorbanan Diri (<i>Self Sacrifice</i>) <i>Sumber: Perry (1996)</i>
Pengembangan Karier	<i>Expert; Linear; Spiral; Transitory</i> <i>Sumber : Larsson et.al. (2007)</i>

Sumber: Hasil olah data primer, 2019

Hasil Penelitian

1. Profil Responden

Responden dalam penelitian ini adalah PNS di 7 OPD di lingkungan Pemerintah Kota Surakarta dengan jumlah responden yaitu 177 orang. Berdasarkan data yang diterima, kuesioner yang telah diisi dan dikembalikan

sebanyak 142 kuesioner atau kurang lebih mencapai 80,2% dari seluruh kuesioner yang didistribusikan.

Adapun profil responden berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja dan jabatannya adalah sebagai berikut:

Tabel 3 Profil Responden

Keterangan	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	70	49,3
	Perempuan	72	50,7
Usia	19-30 tahun	10	7,0
	31-40 tahun	46	32,4
	41-50 tahun	41	28,9
	>50 tahun	45	31,7
Tingkat Pendidikan	SMA/ Sederajat	31	21,8
	Diploma	24	16,9
	Strata 1	68	47,9
Masa Kerja	Strata 2	19	13,4
	1-5 tahun	32	22,5
	6-10 tahun	32	22,5
	>10 tahun	78	54,9

Keterangan	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jabatan	Sekretaris	1	0,7
	Kepala Bidang	3	2,1
	(Kabid)	26	18,3
	Kepala Seksi	7	4,9
	Kepala Sub Bagian	1	0,7
	Bendahara	3	2,1
	Fungsional Staf	101	71,1

Sumber: Hasil olah data primer, 2019

2. Hasil Analisis

a. Uji Instrumen

Hasil uji validitas menunjukkan nilai KMO $0,846 > 0,5$ yang berarti instrumen penelitian dinyatakan valid. Kemudian nilai *Bartlett's Test of Sphericity* sebesar 3054,669 dengan signifikansi sebesar 0,000 juga menunjukkan validitas instrumen penelitian karena telah memenuhi persyaratan signifikansi di bawah 0,05 (5%). Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* variabel gaya kepemimpinan (0,882), budaya organisasi

(0,633), motivasi (0,875) dan pengembangan karier (0,782). Berdasarkan kriteria nilai *Cronbach Alpha* harus $> 0,60$ maka instrumen penelitian ini dinyatakan reliabel.

b. Analisis Pendapat Responden

Mengacu pada metodologi analisis dan interpretasi data skala *Likert* dalam Riduwan & Akdon (2013:20), *Tabel 4* berikut adalah ringkasan pendapat responden terhadap variabel penelitian ini.

Tabel 4 Ringkasan pendapat responden

Variabel	Indikator	Nilai Indeks Rata-rata	Interpretasi
Gaya Kepemimpinan	Transaksional	78,70 %	Sangat Setuju
	Transformasional	81,65%	Sangat Setuju
Budaya Organisasi	<i>Power distance</i>	78,61 %	Sangat Setuju
	<i>Uncertainty Avoidance</i>	61,44%	Setuju
	<i>Individualism vs Collectivism</i>	74,56%	Setuju
	<i>Masculinity vs Feminine</i>	61,97%	Setuju
	<i>Long Term Orientation</i>	76,76%	Sangat Setuju
Motivasi	Ketertarikan melayani publik (<i>attraction to public services</i>)	82,13 %	Sangat Setuju
	Komitmen (<i>commitment to public interest</i>)	85,48%	Sangat Setuju
	Empati (<i>emotionally empathy</i>)	83,63%	Sangat Setuju
Pengembangan Karier	Pengorbanan Diri (<i>self sacrifice</i>)	82,93%	Sangat Setuju
	<i>Expert</i>	69,72 %	Setuju
	<i>Linear</i>	70,95%	Setuju
	<i>Spiral</i>	80,19%	Sangat Setuju
	<i>Transitory</i>	75,00%	Setuju

Sumber: Hasil olah data primer, 2019

Pendapat responden terhadap variabel gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa responden menyatakan sangat setuju terhadap

gaya kepemimpinan transaksional (78,70%) maupun gaya kepemimpinan transformasional (81,65%). Kemudian terhadap variabel

budaya organisasi, responden menyatakan sangat setuju terhadap dimensi *Power Distance* (78,61%) yang mengindikasikan bahwa responden menerima adanya distribusi kekuasaan secara berjenjang. Kebutuhan untuk beradaptasi terhadap perubahan di waktu mendatang juga tercermin dalam pendapat responden yang menyatakan sangat setuju pada dimensi *Long Term Orientation* (76,76%).

Dalam dimensi budaya yang lainnya, responden menyatakan setuju terhadap dimensi *Individualism vs Collectivism* (74,56%), *Masculinity vs Feminine* (61,97%), *Uncertainty Avoidance* (61,44%). Secara berturut-turut, respon tersebut mengindikasikan bahwa responden mengutamakan kolektivitas dibandingkan individualitas dalam menjaga keharmonisan hubungan interpersonal, menganggap jabatan dan prestasi sebagai simbol keberhasilan, serta responden merasa perlu untuk mengantisipasi ketidakpastian di masa depan.

Respon terhadap variabel motivasi secara umum menunjukkan bahwa responden tertarik dalam melayani publik. Untuk itu diperlukan komitmen dalam pelayanan publik untuk menjaga kepuasan pengguna layanan publik. Kemudian, responden juga berpendapat bahwa kesempatan untuk mengembangkan karier lebih penting dibandingkan kompensasi yang bersifat materi, karena profesionalisme sangat penting dalam mendukung pelaksanaan pelayanan publik. Adapun pendapat responden

tersebut tersirat dalam persentase masing-masing indikator yaitu komitmen (85,48%), empati (83,63%), pengorbanan diri (82,93%), dan ketertarikan melayani publik (82,13%).

Berikutnya adalah tanggapan terhadap variabel pengembangan karier menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan dimensi *spiral* (80,19%) yang artinya responden memilih pengembangan karier secara bertahap dan meyakini bahwa pengetahuan, keterampilan saat ini berguna untuk karier berikutnya. Pendapat terhadap dimensi pengembangan karier lainnya seperti *transitory* (75%) menjelaskan bahwa terdapat responden setuju pentingnya variasi keterampilan dan keahlian di bidang yang berbeda dengan bidang yang ditekuni saat ini. Selanjutnya pendapat terhadap dimensi *linear* (70,95) mengindikasikan bahwa responden setuju jika dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi. Terakhir adalah pendapat terhadap dimensi *expert* di mana hanya 69,72% yang setuju untuk menekuni karier saat ini sampai pensiun.

c. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda dikembangkan ke dalam dua model, yang menghasilkan 2 (dua) persamaan, yaitu:

Model I: (R. 1)

Model II: (R. 2)

Berikut adalah ringkasan analisis statistik pada kedua model tersebut:

Tabel 5 Hasil analisis statistik regresi linear berganda model I & II

Model	Variabel	Koefisien		Standard Error	t _{hitung}	Sig.
		b	β			
I	Konstanta	7,347	-	1,860	3,949	0,000
	GK (X ₁)	0,239	0,497	0,038	6,276	0,000
	BO (X ₂)	0,263	0,249	0,084	3,142	0,002
	R	= 0,679				
	R ²	= 0,462				
	F _{hitung}	= 59,595			0,000	

Model	Variabel	Koefisien		Standard Error	t _{hitung}	Sig.	
		b	β				
II	Konstanta	1,550	-	2,391	0,648	0,518	
	GK (X ₁)	0,130	0,236	0,053	2,263	0,015	
	BO (X ₂)	0,363	0,302	0,105	3,448	0,002	
	M (X ₃)	0,215	0,188	0,103	2,079	0,039	
	R	= 0,625					
	R ²	= 0,391					
	F _{hitung}	= 25,527					0,000

Sumber: Hasil olah data primer, 2019

Tabel 6 Hasil uji asumsi klasik

Model	Variabel	Collinearity Tolerance	Koefisien Spearman Rho	Sig. (2-tailed)
I	GK (X ₁)	0,618	0,037	0,658
	BO (X ₂)	0,618	0,038	0,653
	Kolmogorov-Smirnov	0,58		0,200
II	GK (X ₁)	0,481	0,001	0,993
	BO (X ₂)	0,577	-0,11	0,896
	M (X ₃)	0,538	0,037	0,659
	Kolmogorov-Smirnov	0,127		0,000

Sumber: Hasil olah data primer, 2019

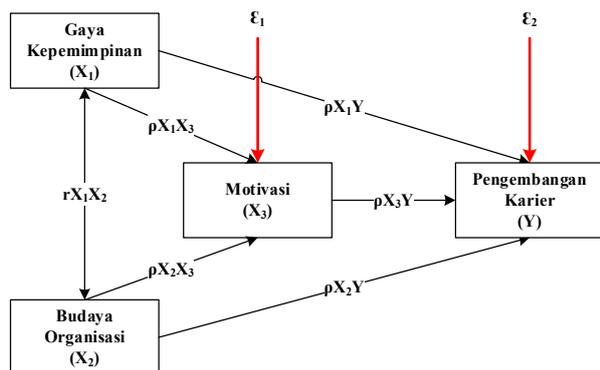
Hasil analisis statistik model I (Tabel 5) menghasilkan nilai $R = 0,679$ yang menunjukkan hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan dengan motivasi. Nilai $R^2 = 0,462$ menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap variabel motivasi sebesar 46,2%, sedangkan sisanya sebesar 53,8% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Nilai $F_{hitung} = 59,595 > F_{tabel} = 3,061$ menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

Berikutnya analisis statistik model II (Tabel 5) menghasilkan nilai $R = 0,625$ yang menunjukkan hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi secara simultan dengan pengembangan karier. Nilai $R^2 = 0,391$ menunjukkan bahwa

persentase sumbangan pengaruh variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap variabel pengembangan karier sebesar 46,2%, sedangkan sisanya sebesar 60,9% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Nilai $F_{hitung} = 25,527 > F_{tabel} = 3,061$ menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier.

Uji asumsi klasik terhadap kedua model regresi (Tabel 6) juga menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas dan heterokedastisitas. Uji normalitas menunjukkan asumsi atau persyaratan normalitas dalam persamaan model I telah terpenuhi, akan tetapi persamaan model II tidak memenuhi persyaratan normalitas yang berarti distribusi data tidak normal karena terdapat data yang bernilai ekstrem (*outliers*).

Analisis Jalur



Gambar 2 Model hubungan kausalitas antara variabel eksogen dan variabel endogen

Analisis jalur dalam penelitian ini dilakukan secara bertahap. Tahap I adalah analisis jalur sub struktur I untuk menggambarkan hubungan kausalitas antara

variabel eksogen (gaya kepemimpinan dan budaya organisasi) dengan variabel endogen (motivasi). Tahap II adalah analisis jalur sub struktur II untuk menggambarkan kausalitas antara variabel eksogen (gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi) dengan variabel endogen (pengembangan karier).

Berdasarkan nilai koefisien β pada *Tabel 5*, berikut adalah persamaan analisis jalur sub struktur I dan II:

Model I: (R. 3)

Model II: (R. 4)

Tabel 7 berikut merupakan ringkasan koefisien jalur berdasarkan hasil analisis jalur sub struktur I dan sub struktur II. Mencermati nilai koefisien jalur (ρ) dan tingkat signifikansi, maka variabel eksogen dan variabel endogen pada kedua model menunjukkan hubungan yang signifikan.

Tabel 7 Koefisien-koefisien jalur sub struktur I & II

Model	Pengaruh Antar variabel	ρ	t_{hitung}	Hasil Uji	R ²	ϵ	Sig
I	GK → M	0,497	6,276	H ₀ ditolak	0,462	0,538	0,000
	BO → M	0,249	3,142				
II	GK → PK	0,236	2,463	H ₀ ditolak	0,391	0,609	0,015
	BO → PK	0,302	3,448				0,001
	M → PK	0,188	2,079				0,039

Sumber: Hasil olah data primer, 2019

Selanjutnya berdasarkan nilai koefisien jalur (ρ) pada *Tabel 7*, berikut adalah ringkasan analisis jalur yang menggambarkan pengaruh

kausal tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel eksogen melalui variabel intervening:

Tabel 8 Ringkasan dekomposisi koefisien jalur

Pengaruh Variabel	Pengaruh Kausal		
	Langsung	Tidak Langsung Melalui variabel M	Total
(1)	(2)	(3)	(2) + (3)
GK → M	0,497	-	0,497
BO → M	0,249	-	0,249
GK → PK	0,236	0,093	0,329
BO → PK	0,302	0,046	0,348

Sumber: Hasil olah data primer, 2019

Data pada *Tabel 8* menunjukkan:

- a. Koefisien jalur yang menggambarkan pengaruh kausal tidak langsung gaya kepemimpinan (GK) terhadap

pengembangan karier (PK) melalui motivasi (M) sebagai mediasi sebesar 0,329. Hasil uji t pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ menunjukkan nilai $t_{hitung} = 1,527$

$< t_{\text{tabel}} = 1,977$ sehingga berdasarkan kaidah pengambilan keputusan uji t, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

- b. Koefisien jalur yang menggambarkan pengaruh kausal tidak langsung budaya organisasi (BO) terhadap pengembangan karier (PK) melalui motivasi (M) sebagai mediasi sebesar 0,346. Hasil uji t pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ menunjukkan nilai $t_{\text{hitung}} = 1,173 < t_{\text{tabel}} = 1,977$ sehingga berdasarkan kaidah pengambilan keputusan uji t, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

3. Pembahasan

a. Gaya Kepemimpinan dan Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, gaya kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi berdasarkan hasil uji t_{hitung} gaya kepemimpinan = $6,276 > \text{nilai } t_{\text{tabel}} = 1,977$.

Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi sejalan dengan pendapat Chang, Sheu, Klen & Jiang (2010 dalam Napitupulu et.al., 2017) yang mengemukakan bahwa pemimpin merupakan representasi manajemen organisasi yang berperan penting dalam mengidentifikasi dan memahami motivasi pegawai. Dengan demikian pemimpin dapat menjaga atau meningkatkan motivasi pegawai agar tetap produktif dan efektif (Sotirofski, 2018).

Hasil analisis pendapat responden terhadap gaya kepemimpinan dan motivasi mengindikasikan bahwa responden mengharapkan adanya kejelasan sasaran dan target yang hendak dicapai oleh organisasi. Responden juga menyetujui perlunya penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran, serta pengawasan atas pelaksanaan tugas dan aturan. Kejelasan sasaran, target, penghargaan dan pengawasan mendorong pegawai untuk berusaha melaksanakan tugasnya secara profesional sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Selain itu, adanya tuntutan untuk bersikap profesional juga memicu kebutuhan untuk pengembangan keahlian dan keterampilan yang relevan.

Pendapat responden yang menyatakan sangat setuju dengan kombinasi gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional, memberikan keleluasaan bagi pemimpin suatu organisasi atau unit kerja untuk mendesain dan menerapkan skema insentif (*rewards*) dan disinsentif (*consequences*) untuk mengelola motivasi pegawai, sesuai dengan situasi di masing-masing organisasi. Dengan demikian, diperlukan pemimpin yang memiliki kompetensi dan kualifikasi yang merefleksikan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional.

b. Budaya Organisasi dan Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, budaya organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap motivasi berdasarkan berdasarkan hasil uji t_{hitung} budaya organisasi = $3,142 > \text{nilai } t_{\text{tabel}} = 1,977$.

Hubungan budaya organisasi dengan motivasi juga pernah diteliti oleh Hartman (2006 dalam Yusof et.al., 2016) yang mengemukakan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam pengembangan dan pengelolaan organisasi. Dalam penelitian tersebut juga disimpulkan bahwa pegawai akan lebih efektif melaksanakan pekerjaannya dan mengetahui potensinya jika terdapat kesesuaian atau keselarasan antara budaya organisasi dan motivasi individu pegawai.

Pendapat responden terhadap budaya organisasi dan motivasi juga mengindikasikan bahwa dari perspektif dimensi budaya *Power Distance*, responden menerima dan menyadari bahwa pimpinan merupakan pusat kekuasaan, menghormati struktur hierarki, dan mengharapkan arahan atau petunjuk dari pimpinannya. Hal ini menunjukkan bahwa faktor ekstrinsik berpengaruh terhadap motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Responden juga menyatakan setuju terhadap dimensi budaya *Uncertainty Avoidance* mencerminkan motivasi pegawai dalam menjalankan tugasnya, dengan tetap menjaga empati, harmoni hubungan

antarpegawai dan menghindari konflik. Hal ini relevan dengan komitmen pegawai untuk melayani publik sesuai dengan aturan yang berlaku, dengan tetap mengutamakan kualitas pelayanan yang profesional.

Kemudian pendapat sangat setuju terhadap dimensi budaya *Long Term Orientation* juga mengindikasikan bahwa pegawai termotivasi untuk beradaptasi terhadap perubahan dalam merespon kebutuhan organisasi, di antaranya melalui peningkatan keahlian yang diperlukan.

c. Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karier

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, gaya kepemimpinan berpengaruh positif secara signifikan terhadap pengembangan karier berdasarkan hasil uji t_{hitung} gaya kepemimpinan = 2,463 > nilai t_{tabel} = 1,977.

Temuan penelitian ini konsisten dengan pendapat Robbins (2005 dalam Babalola, 2016) bahwa relasi atasan dan bawahan merupakan hal yang vital, karena relasi yang positif antara atasan dan bawahan bermanfaat dalam membangun organisasi yang efektif dan menguntungkan bagi pengembangan karier pegawai. Lebih lanjut lagi, Maurão (2018) juga mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi berhubungan langsung dengan pengembangan karier pegawai. Pendapat ini berlandaskan pada pemahaman bahwa pengembangan karier merupakan perkembangan dan peningkatan kematangan pengetahuan, keterampilan dan perilaku seorang pegawai yang diperoleh sepanjang perjalanan kariernya melalui aktivitas proses belajar dan bekerja (*learning-at-work*). Dan tentu saja, aktivitas dan proses bekerja pegawai tergantung dengan gaya kepemimpinan.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pengembangan karier juga diulas Maurão (2018), yang berpendapat bahwa pemimpin transformasional setidaknya berperan dalam pengembangan karier melalui 3 pendekatan. Pertama, menciptakan lingkungan organisasi yang kondusif bagi pengembangan karier; kedua, memberikan insentif terhadap upaya pengembangan keahlian yang dilakukan

melalui pembelajaran formal; dan ketiga, mendorong pengembangan keahlian secara informal.

Pendapat-pendapat dalam penelitian lain di atas, relevan dengan hasil analisis pendapat responden dalam penelitian ini. Responden menyatakan sangat setuju dengan gaya kepemimpinan transformasional dalam pengembangan karier. Di antaranya tercermin dalam tindakan pemimpin yang mendorong pegawai untuk meningkatkan kompetensi, mendorong inovasi, memberikan apresiasi atas ide-ide baru, serta memberi kesempatan yang sama bagi semua pegawai untuk mengembangkan kariernya.

Namun demikian, Schaubroek, Lam & Peng (2011 dalam Mavhunu, 2017) mengklaim bahwa efektivitas gaya kepemimpinan transformasional akan efektif jika pimpinan dan pegawai saling memahami dan memiliki komitmen untuk mencapai tujuan yang sama. Hal ini disebabkan karena gaya kepemimpinan transformasional mengandalkan kepercayaan antara pemimpin dan pegawai. Sehingga komunikasi merupakan salah satu faktor kunci yang menunjang keberhasilan gaya kepemimpinan transformasional.

d. Budaya Organisasi dan Pengembangan Karier

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, budaya organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap pengembangan karier berdasarkan hasil uji t_{hitung} budaya organisasi = 3,448 > nilai t_{tabel} = 1,977.

Pendapat responden juga selaras dengan indikasi di atas. Responden menyatakan setuju bahwa pengembangan karier membantu pegawai untuk memiliki variasi keterampilan, keahlian dan pengetahuan. Diharapkan hal-hal tersebut bermanfaat untuk karier berikutnya, baik di bidang yang ditekuni saat ini maupun di bidang lain di waktu mendatang. Kesadaran ini mencerminkan dimensi budaya *Long Term Orientation* yakni kesadaran perlunya beradaptasi terhadap perubahan.

Dari perspektif dimensi *Power Distance*, meskipun responden tetap menerima bahwa pimpinan merupakan pusat kekuasaan dalam organisasi, namun responden tidak setuju jika budaya “asal bapak senang” hal yang menentukan pengembangan karier pegawai. Setiap pegawai berhak dan perlu untuk mengembangkan kariernya tanpa harus tergantung dengan rekan kerjanya maupun tergantung pada kedekatan dengan pimpinan masing-masing.

Perspektif dimensi *Feminine vs Masculine* mengindikasikan bahwa responden setuju jika kedudukan atau jabatan merupakan salah satu indikator keberhasilan perjalanan karier seorang pegawai. Hal ini konsisten dengan pendapat responden yang juga menginginkan untuk dipromosikan ke dalam jabatan yang lebih tinggi di bidang yang ditekuni saat ini.

Pentingnya empati dengan sesama pegawai maupun dengan atasan juga tersirat dalam pendapat responden. Pendapat tersebut mencerminkan kolektivitas dan kebersamaan dalam dimensi budaya *Individualism vs Collectivism* di organisasi, meskipun ketika terkait dengan keputusan pengembangan karier, tergantung pilihan masing-masing individu pegawai.

Dengan demikian, terbuka peluang bagi setiap individu pegawai untuk mengembangkan kariernya secara kompetitif dengan tetap menjaga semangat kolektivitas di dalam organisasi. Fenomena ini dapat diartikan bahwa pengembangan karier yang kompetitif di dalam suatu organisasi seperti promosi, mutasi, pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang biasa.

e. Motivasi dan Pengembangan Karier

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, motivasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap pengembangan karier berdasarkan hasil uji t yaitu $t_{hitung} \text{ motivasi} = 2,079 > \text{nilai } t_{tabel} = 1,977$.

Sebagaimana dijelaskan di bagian tinjauan pustaka, bahwa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik membentuk tindakan dan perilaku individu di dalam organisasi. Motivasi intrinsik di antaranya seperti

kepuasan, ketertarikan, keinginan untuk menghadapi tantangan. Sedangkan motivasi ekstrinsik tercermin dalam sikap pegawai untuk terhadap aturan, baik yang dilakukan secara sadar maupun tidak sadar.

Hasil analisis pendapat responden terhadap motivasi dan pengembangan karier, juga menunjukkan responden sangat setuju bahwa motivasi berperan penting dalam menopang pelaksanaan tugasnya. Motivasi-motivasi tersebut di antaranya adalah kemauan untuk melayani publik, empati, sikap yang mengutamakan kepentingan publik dan komitmen terhadap organisasi.

Akan tetapi, responden juga berpendapat bahwa komitmen untuk melayani publik secara profesional, perlu didukung dengan peningkatan keterampilan, keahlian dan pengetahuan yang memadai. Maka dari itu, diperlukan pengembangan karier yang relevan. Selain untuk meningkatkan profesionalisme, responden juga menilai bahwa meningkatnya keahlian, pengetahuan dan keterampilan merupakan bentuk investasi bagi karier berikutnya, baik di bidang yang sama maupun di bidang yang berbeda.

Hal lain yang menarik adalah pendapat responden terhadap insentif dan pengembangan karier. Responden lebih memilih insentif berupa pengembangan karier dibandingkan insentif materi, misalnya uang, bonus. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Biget et.al. (2010) yang menunjukkan bahwa insentif materi tidak dapat dijadikan prediktor untuk mengetahui motivasi bekerja di sektor publik

f. Motivasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pengembangan karier

Berdasarkan data pada *Tabel 7* dan *Tabel 8*, nilai koefisien jalur yang menggambarkan pengaruh kausal gaya kepemimpinan (GK) terhadap pengembangan karier (PK) secara langsung sebesar 0,236. Dengan adanya mediasi oleh motivasi, nilai koefisien jalur berubah menjadi 0,329 atau bertambah 0,093.

Perubahan nilai koefisien jalur yang tidak signifikan dan hasil uji $t_{hitung} = 1,527 < t_{tabel} =$

1,977 menunjukkan bahwa peran motivasi sebagai mediasi dalam pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pengembangan karier tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan lemahnya peran motivasi sebagai mediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pengembangan karier.

Apabila dikaitkan dengan pembahasan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap pengembangan karier di atas, lemahnya peran motivasi sebagai mediasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Dari dimensi pengembangan karier *expert*, pegawai sadar bahwa peningkatan kompetensi merupakan hal penting dalam mendukung pelaksanaan tugasnya. Maka dari itu, setiap tahun pegawai diminta untuk menyusun kebutuhan peningkatan kompetensi yang relevan dengan jabatan, tugas dan wewenangnya. Akan tetapi, kesempatan pengembangan kompetensi pegawai juga tergantung pada prioritas dan kebijakan Pemerintah Kota Surakarta. Sehingga pegawai harus menunggu untuk memperoleh kesempatan pengembangan kompetensi, kecuali pegawai ingin mengembangkan kompetensinya melalui pendidikan dan pelatihan secara mandiri.
- b. Dari dimensi pengembangan karier *linear*, adanya mekanisme kenaikan pangkat secara berkala di dalam manajemen ASN (misalnya kenaikan pangkat dari Golongan III/a ke Golongan III/b). Sehingga gaya kepemimpinan transaksional maupun gaya kepemimpinan transformasional yang disebut oleh Burns (1978 dalam Vito et.al., 2014), tidak berpengaruh terhadap pengembangan karier pegawai dari sisi perubahan pangkat karena sudah ada aturannya;
- c. Dari dimensi pengembangan karier *spiral* dan *transitory*, diskresi pimpinan yang lebih tinggi (misalnya Kepala Daerah) dalam menentukan promosi dan mutasi jabatan-jabatan strategis. Kenaikan atau perubahan jabatan, perpindahan ke unit kerja lain berada di luar kendali pimpinan (atasan langsung) dan pegawai;

g. Motivasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap pengembangan karier

Berdasarkan data pada *Tabel 7* dan *Tabel 8*, nilai koefisien jalur yang menggambarkan pengaruh kausal budaya organisasi (BO) terhadap pengembangan karier (PK) secara langsung sebesar 0,302. Dengan adanya mediasi oleh motivasi, nilai koefisien jalur berubah menjadi 0,348 atau bertambah 0,046.

Perubahan nilai koefisien jalur yang tidak signifikan dan hasil uji $t_{hitung} = 1,173 < t_{tabel} = 1,977$ menunjukkan bahwa peran motivasi sebagai mediasi dalam pengaruh budaya organisasi terhadap pengembangan karier tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan lemahnya peran motivasi sebagai mediasi pengaruh budaya organisasi terhadap pengembangan karier.

Apabila dikaitkan dengan pembahasan pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap pengembangan karier di atas, lemahnya peran motivasi sebagai mediasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Dari dimensi pengembangan karier *expert*, motivasi untuk mendalami keahlian (*mastery*) tidak serta merta mencerminkan bentuk komitmen terhadap pelaksanaan tugasnya dalam melayani publik maupun kesadaran untuk beradaptasi terhadap perubahan dalam jangka panjang (*Long Term Orientation*). Terdapat kemungkinan bahwa peningkatan penguasaan keahlian di bidang yang sama dilakukan hanya karena tuntutan pekerjaan.
- b. Dari dimensi pengembangan karier *linear*, meskipun responden termotivasi untuk promosi dan menduduki jabatan yang lebih tinggi dan budaya organisasi yang cenderung maskulin (*Masculinity*), akan tetapi promosi dan penentuan jabatan harus dilakukan melalui mekanisme dan prosedur yang berlaku. Sehingga tidak mudah bagi pegawai untuk memperoleh kesempatan promosi atau menduduki jabatan yang lebih tinggi.
- c. Dari dimensi pengembangan karier *spiral*, kesadaran responden bahwa pengetahuan

dan keterampilan saat ini akan bermanfaat bagi karier berikutnya merupakan motivasi intrinsik yang mendorong pengembangan karier. Dalam perspektif budaya organisasi, hal ini mencerminkan dimensi *Uncertainty Avoidance* dan *Long Term Orientation*. Akan tetapi, responden juga memahami bahwa pengembangan karier tidak dapat dilakukan secara instan dan harus bertahap.

- d. Dari dimensi pengembangan karier *transitory*, pengembangan karier yang variatif, baik pergantian bidang, organisasi, pekerjaan, mensyaratkan standar kompetensi spesifik yang belum tentu sesuai dengan kompetensi yang dimiliki saat ini. Sehingga seorang pegawai dituntut untuk memiliki kompetensi yang sesuai. Selain tuntutan kompetensi, peluang pengembangan karier *transitory* juga dipengaruhi oleh diskresi pimpinan terutama untuk jabatan strategis. Misalnya seorang pegawai Staf Dinas DUKCAPIL ingin mengikuti seleksi pengisian jabatan sebagai Ajudan Walikota). Kemudian mengutip pendapat Palthe & Kossek (2003 dalam Bellou, 2010), setiap pegawai memiliki persepsi yang berbeda-beda atas budaya suatu organisasi. Hal ini akan mempengaruhi cara pandang pegawai terhadap dirinya dan kesesuaian antara nilai-nilai yang dianut dengan nilai dan budaya organisasi. Sehingga, perubahan karier di bidang maupun organisasi yang berbeda merupakan tantangan bagi pegawai untuk mampu beradaptasi terhadap pekerjaan dan tugasnya, sekaligus harus mampu beradaptasi dengan budaya organisasi yang belum tentu sesuai (*fit*) dengan nilai-nilai pribadi (*personal values*) yang dianut.

Dari seluruh dimensi pengembangan karier yang dibahas dalam penelitian ini, yaitu dimensi *expert*, *linear*, *spiral* dan *transitory*, tantangan terbesar bagi seorang pegawai untuk mengembangkan karier adalah zona nyaman dalam bidang dan peran yang dijalani saat ini.

Tantangan yang demikian tentu tidak dapat diatasi jika seorang pegawai tidak memiliki motivasi intrinsik yang kuat (*self motivated*).

Penutup

1. Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini adalah:

- a. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi PNS di lingkungan Pemerintah Kota Surakarta.
- b. Gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap pengembangan karier PNS di lingkungan Pemerintah Kota Surakarta.
- c. Motivasi tidak berperan sebagai mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan pengembangan karier PNS di lingkungan Pemerintah Kota Surakarta, dikarenakan sebagai berikut:
 - 1) Dilihat dari dimensi *expert*. bahwa peningkatan kompetensi merupakan hal penting dalam mendukung pelaksanaan tugas sehingga setiap tahun pegawai diminta untuk menyusun kebutuhan peningkatan kompetensi yang relevan dengan jabatan, tugas dan wewenangnya. Namun kesempatan pengembangan kompetensi pegawai juga tergantung pada prioritas dan kebijakan Pemerintah Kota Surakarta.
 - 2) Dari dimensi pengembangan karier *linear*, adanya mekanisme kenaikan pangkat secara berkala di dalam manajemen ASN, sehingga pengembangan karier pegawai dari sisi perubahan pangkat telah memiliki aturan yang sistematis.
 - 3) Dari dimensi pengembangan karier *spiral* dan *transitory*, diskresi pimpinan yang lebih tinggi (misalnya Kepala Daerah) dalam menentukan promosi dan mutasi jabatan-jabatan strategis. Kenaikan atau perubahan jabatan, perpindahan ke unit kerja lain berada di luar kendali pimpinan (atasan langsung) dan pegawai.

- d. Motivasi tidak berperan sebagai mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan pengembangan karier PNS di lingkungan Pemerintah Kota Surakarta, dikarenakan:
- 1) Dari dimensi pengembangan karier *linear*, meskipun responden termotivasi untuk promosi dan menduduki jabatan yang lebih tinggi dan budaya organisasi yang cenderung maskulin (*Masculinity*), akan tetapi promosi dan penentuan jabatan harus dilakukan melalui mekanisme dan prosedur yang berlaku. Sehingga tidak mudah bagi pegawai untuk memperoleh kesempatan promosi atau menduduki jabatan yang lebih tinggi
 - 2) Dari dimensi pengembangan karier *spiral*, kesadaran responden bahwa pengetahuan dan keterampilan saat ini akan bermanfaat bagi karier berikutnya merupakan motivasi intrinsik yang mendorong pengembangan karier. Dalam perspektif budaya organisasi, hal ini mencerminkan dimensi *Uncertainty Avoidance* dan *Long Term Orientation*. Akan tetapi, responden juga memahami bahwa pengembangan karier tidak dapat dilakukan secara instan dan harus bertahap.
 - 3) Dari dimensi pengembangan karier *transitory*, pengembangan karier yang variatif, baik pergantian bidang, organisasi, pekerjaan, mensyaratkan standar kompetensi spesifik yang belum tentu sesuai dengan kompetensi yang dimiliki saat ini. Sehingga seorang pegawai dituntut untuk memiliki kompetensi yang sesuai. Selain tuntutan kompetensi, peluang pengembangan karier *transitory* juga dipengaruhi oleh diskresi pimpinan terutama untuk jabatan strategis.
- e. Pengembangan karier PNS di lingkungan Pemerintah Kota Surakarta telah diatur dalam mekanisme dan prosedur yang berlaku untuk seluruh PNS Pemerintah Kota Surakarta. Hal ini menunjukkan bahwa setiap PNS memiliki kesempatan yang proporsional untuk mengembangkan kariernya, sesuai dengan prioritas dan kebutuhan Pemerintah Kota Surakarta.
- f. Diperlukan motivasi intrinsik (*self motivated*) untuk mendobrak zona nyaman dalam mengembangkan diri, baik secara formal maupun informal, baik melalui organisasi maupun secara mandiri.

2. Saran

Berdasarkan penelitian ini, berikut saran yang dapat disampaikan:

- a. Saran untuk penelitian selanjutnya:
 - 1) Perlu dieksplorasi variabel-variabel lain yang diperkirakan mempengaruhi pengembangan karier pegawai
 - 2) Penggunaan metode analisis lain untuk pengayaan dan sekaligus menguji konsistensi hasil penelitian.
 - 3) Perluasan sampel penelitian agar hasil yang diperoleh lebih representatif.
- b. Saran untuk Pemerintah Kota Surakarta:
 - 1) Setiap pimpinan OPD wajib peduli dan ikut bertanggung jawab terhadap pengembangan karier pegawai.
 - 2) Pejabat Pembina Kepegawaian di setiap OPD memaksimalkan peran leadership dan melakukan *coaching*, *mentoring* dan *counseling* terhadap pegawai yang disesuaikan dengan kebutuhan di masing-masing OPD.
 - 3) Peningkatan kapasitas dan kompetensi pimpinan dalam merespon perkembangan manajemen sumber daya manusia (*human capital management*) modern.
 - 4) Pegawai merupakan aset (*human capital*) yang berperan penting untuk menopang kinerja Pemerintah Kota Surakarta dalam menyelenggarakan pelayanan publik, maka Pemerintah Kota Surakarta perlu mengelola ASN

sebagai aset negara di antaranya dengan menggunakan talent pool sebagai sarana penilaian pegawai yang obyektif.

- 5) Pengembangan skema insentif non materiil yang bersifat mendukung pengembangan karier pegawai untuk meningkatkan motivasi pegawai, di antaranya melalui pengayaan penugasan, pendidikan, pelatihan dan kompetisi.
- 6) Internalisasi budaya organisasi Pemerintah Kota Surakarta, baik ke dalam setiap OPD maupun kepada individu pegawai.
- 7) Pelayanan publik harus dilakukan secara profesional dan kompeten, maka PNS harus meningkatkan kompetensi melalui pendidikan, pelatihan, pengayaan dan

media pengembangan kompetensi lainnya, baik yang difasilitasi Negara maupun yang dilakukan secara mandiri.

3. Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian, penulis menyadari terdapat beberapa keterbatasan atau kekurangan dalam penelitian ini diantaranya adalah:

- a. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini belum mampu menjelaskan faktor faktor yang mempengaruhi pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil.
- b. Proses pengambilan data dengan waktu yang terbatas sehingga pengujian pada populasi dan sampel dengan melibatkan OPD dan responden juga tidak maksimal.

Daftar pustaka

- Babalola, S.S. (2016). "The Effect of Leadership Styles, Job Satisfaction and Employee-Supervisor Relationship On Job Performance and Organizational Commitment". *The Journal of Applied Business Research*. 32(3): 935-945.
- Bellou, V. (2010). "Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age". *Career Development International*. 15(1): 4-19.
- Biget, S.A., Varone, F., Giauque, D. & Ritz, A. (2010). "Motivatin employees of the public sector: Does public sector motivation matter?". *International Public Management Journal*. 13(3): 213-246.
- Chang, S.C. & Lee, M.S. (2007). "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction". *The Learning Organization*. 14(2): 155-185.
- Fiaz, M., Su, Q., & Saqib, A. (2017). "Leadership styles and employees' motivation: perspective from an emerging economy". *The Journal of Developing Areas*, 51(4): 143-156.
- Hofstede, G. (2011). "Dimensionalizing Culture: The Hofstede model in context". *Online Reading in Psychology and Culture: International Association for Cross Cultural Study*. Article 8.
- Jacobs, R. & Washington, C, (2003). "Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research". *Human Resources Development International*. 6(3): 343-354.
- Jusuf, A. H. Mahfudnurnajamuddin, Mallongi, S. & Latief, B. (2016). "The effect of career development, leadership styles and organizational culture on job satisfaction and organizational commitment". *International Journal of Business and Management Invention*. 5(3): 07-17.
- Larsson, R. Brousseau, K.R., Kling, K. & Sweet, P.L. (2007). "Building motivational capital

- through career concept and culture fit". *Career Development International*. 12(4): 361-381.
- Maurão, L. (2018). *The Role of Leadership in the Professional Development of Subordinates*. <https://www.intechopen.com/books/leadership/the-role-of-leadership-in-the-professional-development-of-subordinates>. Diakses tanggal 25 Maret 2020.
- Mavhungu, D. & Bussin, M.H.R. (2017). "The mediation role of motivation between leadership and public sector performance". *SA Journal of Human Resources Management*. 15: 1-11.
- Napitupulu, S., Haryono, T., Riani, A.L., Sawitri, H.S.R., & Harsono, M. (2017). "The impact of career development on employee performance: an empirical study of the public sector in Indonesia". *International Review of Public Administration*. 22(3): 276-299.
- Park, S.M. & Wood, J. (2012). "Driven to service: Intrinsic and extrinsic motivation for public and nonprofit managers". *Public Personal Management*. 41(4): 705-734.
- Parvais, T. & Ahmed, O. (2016). "Sustaining the Growth of Employee: Motivation and Career Development in Organization". *Munich Personal RePEc Archive*. Paper No. 69728. https://mpa.ub.uni-muenchen.de/69728/1/MPRA_paper_69728.pdf. Diakses tanggal 29 Agustus 2019.
- Pemerintah Kota Surakarta. (2020). SIMPEG Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Surakarta.
- Perry, J.L. & Wise, L.R. (1990). "The motivational bases of public service". *Public Administration Review*. May/June 1990: 367-373.
- Perry, J.L. (1996). "Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity". *Journal of Public Administration Research and Theory*. 6(1): 5-22.
- Perry, J.L., Hondeghem, A. & Wise, L.R. (2014). "Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and agenda for the future". *Public Administration Review*. 2014: 682-690.
- Puspita, I. & Susanty, A.I. (2017). "Career Development and Work Motivation Drive Employee Turnover Intention in an IT Consulting in Indonesia". *Indian Journal of Scientific Research*. 17(1): 257-263
- Reeder, N. (2020). "Organization culture and career development in the British civil service". *Public Money & Management*. DOI: 10.1080/09540962.2020.1754576
- Riduwan & Akdon. (2013). *Rumus dan Data dalam Analisis Statistika untuk Penelitian Administrasi Pendidikan-Bisnis-Pemerintahan-Sosial-Kebijakan-Ekonomi-Hukum-Manajemen Kesehatan*. Bandung: Alfabeta.
- Sotirofski, I. (2018). A theoretical framework of employee motivation and leadership relationship. *European Journal of Economics, Law and Social Sciences*. 2(2): 120-126.
- Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.
- Vito, G.F., Higgins, G.E., & Denney, A.S. (2014). Transactional and transformational leadership: An examination of the leadership challenge model. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*. 37(4): 809-822.
- Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S., & Ayob, N.B. (2011). "The influence of leadership styles on employees's job satisfaction in public sector in Malaysia". *International Journal of*

Business, Management and Social Sciences, 2(1): 24-32.

Yusof, H.S.M., Said, N.S.M., & Ali, S. R.O. (2016). "A study of organizational culture and employee motivation in private sector company". *Journal of Applied Environmental of Biological Science*. 6(35): 50-54.