

Hubungan antara Manajemen Diri dan Persepsi dengan gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Motivasi Mengembangkan Karir Pada PNS

Relationship between Self-Management and Perception of Transformational Leadership style with Motivation to Develop Career in Civil Servants

Selly Astriana^{1*}, Fathul Himam²

¹Fakultas Psikologi, Universitas Sebelas Maret, Jalan Ir. Sutami No. 36A Kentingan, Jebres, Surakarta Jawa Tengah

²Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, Jalan Sosio Humaniora Bulaksumur, Yogyakarta

1*selly_astriana@staff.uns.ac.id

Abstract. *This research aims to determine the relationship between self-management and perceptions of transformational leadership style with motivation to develop careers in Civil Servants (PNS). The research subjects were 108 Civil Servants from an agency in Surakarta. Subjects were selected using a sampling technique, namely, a population study. The data collection method in this research uses a motivation scale for developing careers for employees ($\alpha=0.909$), a self-management scale ($\alpha=0.926$), and a scale for employee perceptions of transformational leadership style ($\alpha=0.957$). Data analysis using multiple regression analysis techniques produced a multiple correlation coefficient of 0.748 with an F value of 66.753 ($p < 0.05$). This means there is a significant influence between self-management and employee perceptions with a transformational leadership style and motivation to develop careers as civil servants. This research implies that there are internal factors, namely self-management, and external factors, namely transformational leadership, which can influence the motivation of civil servants in developing their careers.*

Keywords: *Motivation to develop a career; Perception of transformational leadership style; Self-management.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan mengetahui hubungan antara manajemen diri dan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi mengembangkan karir pada Pegawai Negeri Sipil (PNS). Subjek penelitian adalah Pegawai Negeri Sipil salah satu instansi di Surakarta berjumlah 108 pegawai. Subjek dipilih menggunakan teknik pengambilan sampel yaitu studi populasi. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan skala motivasi mengembangkan karir pada karyawan ($\alpha=0,909$), skala manajemen diri ($\alpha=0,926$), serta skala persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional ($\alpha=0,957$). Analisis data dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda menghasilkan koefisien korelasi ganda sebesar 0,748 dengan nilai F sebesar 66,753 ($p < 0,05$). Artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara manajemen diri dan persepsi karyawan dengan gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi mengembangkan karir pada PNS. Implikasi penelitian ini bahwa terdapat faktor internal yaitu manajemen diri dan faktor eksternal yaitu kepemimpinan transformasional yang mampu mempengaruhi motivasi PNS dalam mengembangkan kariernya.

Kata Kunci: Motivasi mengembangkan karir; Persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional; Manajemen diri

Pendahuluan

Pegawai yang selalu tersedia secara berkala dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan (Nurwidhiyanto & Ali, 2022), oleh karena itu mengelola karyawan secara berkala sehingga menciptakan sumber daya berkelanjutan merupakan hal yang penting di lakukan oleh perusahaan. Sejak disahkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dan kemudian diubah menjadi Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, pengembangan karier pegawai negeri merupakan suatu hal yang harus dilakukan dengan menggunakan sistem merit (*Buku Pedoman Penyusunan Rancangan Pengembangan Karier PNS*, 2021). Adanya pengembangan karir karyawan akan dapat meningkatkan disiplin kerja (Nurwidhiyanto & Ali, 2022), kinerja pegawai (Nasfi dkk., 2020), loyalitas karyawan (Lumiu dkk., 2019) dan juga kepuasan kerja karyawan (Akhmal dkk., 2019). Saat ini, konsep karir kontemporer tidak hanya mencakup promosi vertikal ke jabatan yang lebih tinggi, namun juga perubahan jabatan, tanggung jawab dan pembelajaran yang terkait (Valickas dkk., 2015). Pada penelitiannya Valickas dan kawan kawan (2015) menemukan bahwa hambatan penting dalam berkarir sebagai pegawai negeri sipil adalah kurangnya kesempatan karir, kebijakan karir yang kurang baik serta keyakinan pegawai bahwa proses seleksi dan promosi tidak adil.

Akan tetapi, hambatan dalam pengembangan karir tidak hanya berasal dari faktor eksternal kesempatan yang diberikan oleh organisasi saja, Anggraeni dan Cahyaningsih (2022) menemukan di Puslatbang KDOD bahwa penilaian potensi pegawai masih belum sesuai dengan harapan, masih terdapat pegawai yang bertahun tahun berada pada posisi dan jabatan yang sama. Sebanyak 17% pegawai masih kurang termotivasi untuk melakukan pengembangan karier dan 33% pegawai belum memiliki perencanaan karier yang jelas. Soeharto dan kawan kawan (2023) dalam analisisnya juga menemukan bahwa keterbatasan pemahaman dan motivasi pegawai terhadap pengembangan karier merupakan hambatan yang perlu mendapatkan perhatian dalam penerapan pengembangan karier PNS.

Motivasi mengembangkan karir merupakan dorongan dalam diri yang memberikan kekuatan pada pegawai untuk menerima beban dari pemberian tugas dan bersedia menerima resiko kegagalan yang berkaitan dengan jabatan atau pekerjaan yang dicapai oleh pegawai selama masa kerja dalam suatu organisasi. Aspek motivasi mengembangkan karir dikemukakan oleh Mohyi (2012) yaitu bertindak inovatif dan kreatif, *reality check*, mengambil resiko yang moderat, dan penetapan tujuan. Faktor budaya dan kepemimpinan dalam birokrasi pemerintahan merupakan hal yang dapat mempengaruhi pengembangan karier pada PNS kedepannya (Sukiman, 2019; Wahyudi & Mahargiono, 2022).

Salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi pegawai dalam mengembangkan karier adalah manajemen diri atau *self-management*. Manajemen diri akan membuat pegawai lebih berdedikasi, bersemangat dan terlibat dalam pekerjaan mereka sehingga akan turut memberikan

kontribusi dalam kesuksesan organisasi dengan cara yang positif (Ghal dkk., 2018). Manajemen diri menyiratkan bahwa karyawan mengawasi dan menyaring perilaku mereka sendiri dan mengawasi pilihan yang mereka buat (Ghal dkk., 2018). Manajemen diri merupakan keterampilan dalam mengontrol semua aspek keberadaannya, termasuk fisik, emosional, mental atau pikiran, jiwa, dan rohnya, serta mengelola realitas kehidupannya dengan memanfaatkan potensi yang dimilikinya (Mardianto & Prijosaksono, 2001). Kemampuan manajemen diri yang baik akan mendorong individu untuk membuat pertimbangan dan mengambil keputusan yang tepat untuk dirinya maupun organisasi tempat ia bekerja (Mardianto & Prijosaksono, 2001). Manajemen diri telah dikonseptualisasikan sebagai proses peningkatan diri yang melibatkan perubahan perilaku seseorang ke tingkat yang diinginkan yang konsisten dengan suatu tujuan (Ferguson & Rivera, 2022)

Maxwell (1996) menyebutkan beberapa aspek dari manajemen diri terdiri dari hubungan antar manusia, perspektif diri dan pengelolaan waktu. Macan dan kawan kawan (1990) menyatakan bahwa seseorang yang memiliki keterampilan manajemen diri dapat efektif mengelola dan menyusun jadwal dengan teratur, memungkinkannya menyelesaikan tugas pekerjaan secara efisien, dan mengambil keputusan secara akurat. Individu yang mampu mengelola diri dengan baik akan dapat menetapkan prioritas dengan efektif (Macan dkk., 1990). Ketika seseorang memiliki kemampuan manajemen diri yang baik, hubungan dengan motivasi untuk mengembangkan karir dalam kalangan pegawai menjadi lebih erat. Hal ini disebabkan oleh peningkatan motivasi untuk mengembangkan karir yang muncul ketika individu memiliki kemampuan manajemen diri yang efektif. Diharapkan bahwa individu yang mampu mengelola dirinya dengan baik dapat mencapai keseimbangan antara peran, tugas, atau tanggung jawab yang dimilikinya di dalam organisasi atau instansi. Hal ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Prayogo (2019) yang menemukan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara manajemen diri dengan pengembangan karir karyawan di supermarket. Selain itu, manajemen diri seorang pemimpin juga dapat berpengaruh pada komitmen organisasi anggotanya (Waweru dkk., 2020).

King (2004) dalam penelitiannya juga menemukan sebuah kerangka kerja konseptual dari karir pengelolaan diri (*career self-management*) berdasarkan konsep Crites (1969) yang berpendapat bahwa orang menggunakan tiga jenis pendekatan perilaku karir manajemen diri yaitu posisi, pengaruh dan batas manajemen sebagai respon adaptif untuk tugas-tugas pengembangan karir. Manajemen pengembangan karir digunakan untuk menanggapi atau menghilangkan kondisi yang dapat menggagalkan atau menimbulkan hambatan karir. Karir manajemen diri dapat meningkatkan persepsi kontrol selama karir, yang mengarah pada kepuasan karir tetapi juga dapat dihubungkan dengan hasil negatif atau ketidaksesuaian. Menurut King (2004), tujuan dari konseling karir harus diperluas untuk membantu orang

dewasa belajar bagaimana 'mengelola sendiri' karir mereka sepanjang perjalanan kehidupan kerja mereka. Karir manajemen diri harus dinamis, yang terdiri dari memetakan gambaran politik organisasi, mengidentifikasi pembuat keputusan kunci dengan pengaruh atas hasil karir, memilih strategi yang dapat digunakan untuk mempengaruhi para pembuat keputusan dan mengevaluasi hasil (King, 2004).

Selain manajemen diri, kepemimpinan juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi bagaimana karyawan termotivasi untuk melakukan pengembangan karir (Dewi & Zamzam, 2019). Salah satu bentuk kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin dengan gaya ini akan mendorong kemampuan pengambilan keputusan dari anggota timnya. Menurut Bass dan Avolio (dalam Agrawal & Pradhan, 2023) kepemimpinan transformasional bersifat futuristic karena mengembangkan dan mengartikulasikan visi masa depan yang menginspirasi karyawan dengan menumbuhkan motivasi intrinsik, menyelaraskan tujuan mereka dengan visi dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Hal ini membuat kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi keterampilan bawahan dengan memberikan peluang pengembangan dan memberdayakan karyawan dalam pengambilan keputusan dan tindakan (Agrawal & Pradhan, 2023). Agrawal dan Pradhan (2023) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang mempengaruhi kesuksesan karir subjektif karyawan di perhotelan.

Hasil penelitian Barbuto (2005) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh secara motivasi kepada para anggota. Priyabhashini dan Krishnan (2005) juga menemukan bahwa harapan positif dari pemimpin berkaitan secara signifikan dengan kesiapan bawahan untuk naik jabatan. Ahmad dan kawan kawan., (2022) dalam penelitiannya mengenai kepemimpinan transformasional dan perencanaan suksesi di pendidikan tinggi Malaysia menemukan bahwa pengaruh ideal dan motivasi inspirasional dari kepemimpinan transformasional berkaitan secara positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Pemimpin yang memiliki *idealized influence* mampu mengenali bakat pengikutnya sehingga dapat memberikan pengembangan karier dan arahan untuk pertumbuhan karier anggotanya. Sementara itu, pemimpin dengan karakteristik *inspirational motivation* memberikan dampak yang signifikan terhadap karyawan dan organisasi dengan memicu kreativitas (Ahmad dkk., 2022).

Menurut Daft (1999) terdapat hubungan antara tingkat perpindahan kerja yang tinggi pada kelompok kerja yang dipimpin oleh pemimpin yang acuh tak acuh, tanpa memperdulikan kebutuhan-kebutuhan pegawainya. Terhambatnya motivasi mengembangkan karir seseorang merupakan indikasi lemahnya manajemen diri pegawai maupun manajemen organisasi secara keseluruhan termasuk bagaimana gaya kepemimpinan di organisasi. Hambatan dalam pengembangan karir tersebut dapat mengurangi produktivitas kerja, keterlibatan dalam

pekerjaan atau bahkan memunculkan kasus-kasus *turnover* (perpindahan) yang tidak diinginkan. Berdasarkan uraian di atas, peneliti mengasumsikan bahwa ada hubungan antara manajemen diri dan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi mengembangkan karir pada PNS.

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui apakah ada hubungan antara manajemen diri dan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi mengembangkan karir. Hipotesis yang dari penelitian ini adalah ada hubungan positif antara manajemen diri dan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi mengembangkan karir pada PNS.

Metode

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, yang ingin mengetahui keterkaitan antara tiga variable, yaitu motivasi mengembangkan karir, manajemen diri dan persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Subjek penelitian adalah 108 Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada salah satu instansi di Surakarta, dengan karakteristik: 1) Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada salah satu instansi di Surakarta; 2) menduduki jabatan struktural. Subjek dipilih dengan menggunakan teknik pengambilan sampel studi populasi.

Terdapat tiga skala yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu skala motivasi mengembangkan karir, skala manajemen diri dan skala persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Skala motivasi mengembangkan karir disusun berdasarkan aspek yang dikemukakan oleh Mohyi (2012), yaitu bertindak inovatif dan kreatif, *reality check*, mengambil resiko yang moderat dan penetapan tujuan. Skala tersebut terdiri dari 35 aitem dengan indeks daya beda aitem yang bergerak antara 0,314 sampai 0,649 dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,909. Skala berikutnya, yaitu skala manajemen diri yang disusun berdasarkan aspek yang dikemukakan oleh Maxwell (1996), yaitu pengelolaan waktu, hubungan antar manusia dan perspektif diri. Skala manajemen diri terdiri dari 37 aitem dengan indeks daya beda aitem yang bergerak antara 0,329 sampai 0,690 dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,926. Terakhir, skala persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional disusun berdasarkan aspek yang dikemukakan oleh Bass (1985) yaitu percaya diri, aspek keyakinan dan kemampuan mengungkapkan visi, aspek perilaku di luar aturan dan sebagai agen perubahan, aspek kepekaan lingkungan. Skala persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari 39 aitem dengan indeks daya beda aitem yang bergerak antara 0,310 sampai 0,790 dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,957.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi berganda dengan menggunakan software SPSS.

Hasil

Hasil penelitian menunjukkan rata rata nilai empirik variabel motivasi mengembangkan diri sebesar 110,97, variabel manajemen diri sebesar 118,29 dan variabel persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional sebesar 101,68. Uji normalitas dan linearitas yang dilakukan juga menemukan bahwa ketiga variabel terdistribusi normal ($p > 0,05$) dan linear ($0 < 0,05$). Setelah kedua uji asumsi dilakukan, peneliti menganalisis data tersebut menggunakan analisis regresi berganda dan menemukan bahwa terdapat hubungan antara manajemen diri dan persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi mengembangkan karir pada PNS ($p < 0,05$). Hal ini berarti hipotesis dalam penelitian ini diterima.

Analisis tersebut juga menunjukkan nilai R sebesar 0,748 dengan nilai F sebesar 66,753 (lihat Tabel 1). Besarnya koefisien determinasi atau pengaruh variabel manajemen diri dan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi mengembangkan karir (R^2) sebesar 0,560 atau dengan kata lain sumbangan efektif dari kedua prediktor yaitu manajemen diri dan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional sebesar 56%.

Tabel 1

Hasil Analisis Regresi Berganda

Variabel	R	R ²	F	P
Manajemen diri dan Persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi mengembangkan karir	0.748	0.560	66.753	0.000 ($p < 0.05$)

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan juga ditemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara manajemen diri dengan motivasi mengembangkan karier pada PNS ($p < 0,05$) dengan koefisien korelasi sebesar 0,739. Sementara itu, juga ditemukan korelasi yang signifikan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi mengembangkan karier pada PNS ($p < 0,05$) dengan koefisien korelasi sebesar 0,524.

Pembahasan

Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan yang signifikan antara kemampuan manajemen diri dan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional, yang berdampak pada motivasi mereka untuk mengembangkan karir sebagai Pegawai Negeri Sipil. Artinya variabel manajemen diri dan persepsi terhadap kepemimpinan transformasional dapat digunakan sebagai prediktor untuk memprediksikan motivasi mengembangkan karier pada PNS. Diketahui bahwa secara bersama-sama terdapat hubungan antara manajemen diri dan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi mengembangkan karier pada PNS, dengan sumbangan efektif dari kedua prediktor tersebut sebesar 56% sedangkan 44% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak difokuskan dalam penelitian ini. Faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi motivasi mengembangkan

karier antara lain adalah *talent management* (Darmawati, 2021), kompetensi (Fauzi & Siregar, 2019), kinerja (Fauzi & Siregar, 2019), dan *knowledge management* (Darmawati, 2021). Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa manajemen diri mempengaruhi motivasi mengembangkan karier pada PNS lebih besar (54,6%) dibandingkan dengan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi mengembangkan karier pada PNS (27,5%).

Temuan hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Macan dan kawan kawan (1990) mengemukakan bahwa manajemen diri yang dimiliki oleh pegawai akan membuat penyelesaian tugas akan lebih teratur, efisien dan akurat. Hal ini membuat pegawai menjadi lebih menyadari mengenai apa yang akan atau ingin dia lakukan kedepannya seperti pada upaya pengembangan karier. Pegawai yang memiliki keterampilan manajemen diri yang baik, akan lebih termotivasi untuk melakukan pengembangan karier pada pekerjaannya. Kemampuan manajemen diri merujuk pada keterampilan individu untuk mengelola aspek keseluruhan keberadaannya, mencakup fisik, emosional, mental, jiwa, dan rohnya, sejalan dengan realitas kehidupan (Mardianto & Prijosaksono, 2001). Pada penelitian lainnya, manajemen diri juga mampu mempengaruhi perilaku disiplin pada pegawai di Riau (Naro, 2021) dan meningkatkan motivasi berwirausaha pada Siswa SMK (Satria, 2012).

Prosedur manajemen diri dapat membantu pegawai untuk dapat mengatur tempat kerja, meningkatkan motivasi diri dan mendorong praktik praktik yang menambah penyelesaian tugas (Ghal dkk., 2018). Manajemen diri berbeda dengan manajemen yang mengandalkan keterlibatan supervisor yang kuat (Gbarale & Okechukwu, 2022). Bagi pegawai, manajemen diri di tempat kerja berarti bahwa mereka bertanggung jawab dalam menentukan pendekatan terhadap pelaksanaan tugas serta memantau dan mengelola perilaku mereka sendiri (Gbarale & Okechukwu, 2022). Sementara itu, motivasi dalam pengembangan karier merupakan dorongan dari dalam diri pegawai untuk dapat memberikan kekuatan dalam menerima beban dari pemberian tugas dan resiko kegagalan dalam pekerjaannya. Pegawai dengan manajemen diri yang tinggi akan lebih siap untuk menghadapi permasalahan yang muncul dari proses pengembangan karier yang dihadapi sehingga lebih dapat termotivasi untuk melakukan pengembangan karier.

Selain manajemen diri, persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional juga mampu memprediksi motivasi pengembangan karier pada PNS. Adapun beberapa penelitian yang mendukung Bass (1985) tentang karakteristik kepemimpinan transformasional dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya. Hasil penelitian oleh Shea (1999) yaitu individu yang bekerja di bawah pemimpin transformasional secara kualitatif mengungguli individu yang bekerja di bawah pemimpin karismatik. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan menekankan kenyamanan dan kesejahteraan peserta, pemimpin dapat mengurangi stres dan ketidakpastian

terkait dengan tugas manufaktur yang kompleks. Molero dan kawan kawan (2007) melakukan penelitian tentang analisis perbandingan gaya kepemimpinan transformasional dengan gaya kepemimpinan tradisional (otokratik dan demokratis). Hasilnya menunjukkan korelasi signifikan antara kepemimpinan transformasional, *relation-oriented*, demokratis, dan kepemimpinan *task-oriented*.

Penelitian ini memperkuat penelitian dari Shea (1999) serta Molero dan kawan kawan (2007) tentang karakteristik sekaligus menunjukkan hasil kinerja kepemimpinan transformasional. Penelitian tentang persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional merupakan hal yang penting, didasarkan pada hasil kinerja yang merujuk dari berbagai hasil penelitian. Podsakoff dan kawan kawan (1997) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memainkan peran penting untuk membentuk pegawai menjadi individu yang memiliki sikap dan perilaku serta persepsi yang sesuai dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, ketika organisasi menyadari bahwa peningkatan kompetensi berkelanjutan merupakan hal penting bagi organisasi, maka akan turut mempengaruhi bagaimana pegawai dapat bersikap dan berperilaku serta memiliki persepsi yang sama. Priyabhashini dan Krishnan (2005) menegaskan bahwa adanya harapan positif dari pemimpin memiliki hubungan yang signifikan dengan kesiapan bawahan untuk naik jabatan. Penelitian terbaru menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan manajemen perubahan pada karyawan tim virtual (Kaur Bagga dkk., 2023), *work engagement* (Lai dkk., 2020), dan perilaku ekstra peran seperti *organizational citizenship behavior* (Khairuddin, 2020).

Berdasarkan deskripsi data dalam penelitian ini juga diperoleh hasil bahwa tingkat motivasi mengembangkan karier, manajemen diri dan tingkat persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional pegawai tergolong tinggi. Artinya pegawai yang menjadi responden dari penelitian ini sudah memiliki pengelolaan waktu dan perilaku yang baik serta memiliki persepsi yang tergolong sangat tinggi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dan mampu menunjukkan tingkat motivasi mengembangkan karier yang tinggi.

Secara umum, penelitian ini telah menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Namun, terdapat beberapa keterbatasan pada penelitian ini yaitu yang pertama pengambilan sampel penelitian yang terbatas pada jabatan struktural eselon 3 dan eselon 4. Pemilihan sampel penelitian tersebut cenderung menyebabkan kurang bervariasinya pandangan atau persepsi subjek terhadap kepemimpinan yang diterapkan atasan dan tidak dapat diperbandingkan dengan subjek dari eselon 1 atau eselon 2. Selain itu belum adanya penjelasan terfokus mengenai profil pemimpin yang dipersepsi oleh subjek (misalnya walikota atau kepala dinas/satker) dapat menyebabkan subjek satu dengan lainnya tidak memiliki objek persepsi yang sama. Keterbatasan kedua, yaitu penggunaan *self-report* yang memberikan kemungkinan terjadinya bias subjektivitas. Maka perlu dipertimbangkan penggunaan data dokumentasi dalam pengukuran.

Keterbatasan ketiga terletak pada pendistribusian skala yang mengandalkan bantuan dari pegawai organisasi yang kemungkinan dapat berpeluang adanya intervensi dan evaluasi independen dari atasan terhadap bawahan, sehingga dapat berpengaruh terhadap motivasi subjek dalam mengisi skala penelitian.

Simpulan

Faktor internal seperti manajemen diri dan faktor eksternal yaitu persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional merupakan predictor dari variabel motivasi mengembangkan karier. Presentase pengaruh atau sumbangan variabel manajemen diri dan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi mengembangkan karier sebesar 56%. Menunjukkan masih ada faktor lain yang mempengaruhi motivasi mengembangkan karier selain manajemen diri dan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional. Disamping itu, diketahui pula bahwa manajemen diri mempengaruhi motivasi mengembangkan karier pada PNS lebih besar (54,6%) dibandingkan dengan persepsi terhadap gaya kepemimpinan transformasional dengan motivasi mengembangkan karier pada PNS (27,5%).

Implikasi

Implikasi yang dapat diberikan bahwa terdapat faktor internal yaitu manajemen diri dan faktor eksternal yaitu kepemimpinan transformasional yang mampu mempengaruhi motivasi PNS dalam mengembangkan kariernya. Diantara kedua faktor tersebut, manajemen diri memiliki persentase yang terbesar, sehingga dapat dikatakan bahwa alih alih lingkungan yang mendorong pegawai untuk dapat mengembangkan kariernya, bagaimana pegawai mengelola dirinya lebih besar pengaruhnya pada upaya pegawai untuk mengembangkan kariernya.

Daftar Pustaka

- Agrawal, S., & Pradhan, S. (2023). Transformational leadership and career success: A moderated mediation model of proactive career behavior and role ambiguity. *South Asian Journal of Business Studies*. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2021-0432>
- Ahmad, R., Ngah, A., & Mohamed, A. (2022). Examining the Linkage between Transformational Leadership Styles and Succession Planning Programs in Malaysian Public Universities. *International Journal of Public Administration*. <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2105355>
- Akhmal, A., Laia, F., & Sari, R. A. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 8(1), 1–6.
- Anggraeni, F. R., & Cahyaningsih, E. (2022). Analisis Penerapan Pengembangan Karier Pegawai Pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah Lembaga Administrasi Negara. *Civil Service*, 16(2), 32–47.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26–40. <https://doi.org/10.1177/107179190501100403>

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press. <https://books.google.co.id/books?id=NCd-QgAACAAJ>
- Buku Pedoman Penyusunan Rancangan Pengembangan Karier PNS. (2021). Badan Kepegawaian Negara.
- Crites, J. O. (1969). *Vocational Psychology: The Study of Vocational Behavior and Development*. McGraw-Hill. <https://books.google.co.id/books?id=Lsw7AAAAAMAAJ>
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and Practice*. Dryden Press. <https://books.google.co.id/books?id=3mZaAAAAYAAJ>
- Darmawati, H. (2021). Pengaruh Knowledge Management dan Talent Management terhadap Pengembangan Karir Karyawan. *Journal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 36–41. <https://doi.org/10.29313/jrmb.v1i1.38>
- Dewi, A., & Zamzam, F. (2019). Kepemimpinan, Kompetensi dan Kinerja Pengaruhnya terhadap Pengembangan Karir Aparatur di Kota Palembang. *Jurnal Ecoment Global*, 4(2), 118–133. <https://doi.org/10.35908/jeg.v4i2.759>
- Fauzi, F., & Siregar, M. H. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Kinerja Karyawan terhadap Pengembangan Karir di Perusahaan Konstruksi. *Journal of Entrepreneurship, Management and Industry*, 2(1), 9–21.
- Ferguson, R., & Rivera, L. (2022). Self-Management in Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 42(3), 210–229. <https://doi.org/10.1080/01608061.2021.1996502>
- Gbarale, K., & Okechukwu, B. (2022). Self-Management Competencies and Employee Effectiveness: A Conceptual Review. *Journal of Human Resource & Leadership*, 6(2), 33–41. <https://doi.org/10.53819/81018102t4056>
- Ghal, B. A. A., Habeeb, L. M., & Hamzah, K. D. (2018). Self-Management and its Relation to Organizational Excellence. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.7), 47–50. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.7.20378>
- Kaur Bagga, S., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Khairuddin. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Islamika Granada*, 1(1), 23–28. <https://doi.org/10.51849/ig.v1i1.10>
- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 112–133. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00052-6)
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1), 2158244019899085. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Lumiu, C. A., Pio, R. J., & Tatimu, V. (2019). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(3), 93–100. <https://doi.org/10.35797/jab.v9.i3.93-100>
- Macan, T. H., Shahani, C., Dipboye, R. L., & Phillips, A. P. (1990). College students' time management: Correlations with academic performance and stress. *Journal of Educational Psychology*, 82(4), 760–768. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.82.4.760>
- Mardianto, M., & Prijosaksono, A. (2001). *self management: 12 langkah manajemen diri, Guru sekaligus musuh terbesar Manusia*. Elex Media Komputindo.
- Maxwell, J. C. (1996). *The Winning Attitude: Your Pathway to Personal Success*. Thomas Nelson. <https://books.google.co.id/books?id=7ka7lthy8gQC>
- Mohyi, A. (2012). *Teori dan Perilaku Organisasi*. Malang Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) Press.
- Molero, F., Cuadrado Guirado, I., Navas, M., & Morales, J. (2007). Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership Styles. *The Spanish Journal of Psychology*, 10, 358–368. <https://doi.org/10.1017/S1138741600006624>

- Naro, S. (2021). *Hubungan Self Management dengan Disiplin Kerja Pegawai Badan Narkotika Nasional Provinsi Riau (BNNP)* [Skripsi]. Universitas Islam Negri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Nasfi, Rahmad, & Sabri. (2020). Pengaruh Diklat Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi UMKM Provinsi Sumatera Barat. *Al-Fikrah: The Journal of Educational Management*, 8(1), 11–28. <http://dx.doi.org/10.31958/jaf.v8i1.2025>
- Nurwidhiyanto, S., & Ali, S. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Jam Kerja Fleksibel terhadap Disiplin Kerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 23(1), 81–88. <http://dx.doi.org/10.29040/jap.v23i1.5262>
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.262>
- Prayogo, R. (2019). *Pengaruh Self Management dan Self Competence Pada Pengembangan Karir Karyawan di Supermarket* [Thesis]. Universitas Muhammadiyah Surabaya.
- Priyabhashini, A., & Krishnan, V. (2005). Transformational leadership and follower's career advancement: Role of Pygmalion effect. *Indian Journal of Industrial Relations*, 40, 482–499.
- Satria, H. (2012). *Hubungan antara Manajemen Diri dengan Motivasi Berwirausaha pada Siswa SMK* [Skripsi]. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Shea, C. M. (1999). The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task. *The Journal of Business*, 72(3), 407–422. JSTOR. <https://doi.org/10.1086/209620>
- Soeharto, K. R., Widnyani, I. A. P. S., & Sumada, I. M. (2023). Analisis Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Pemerintah Kabupaten Badung. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 21232–21239.
- Sukiman. (2019). *Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Balangan* [Thesis]. Universitas Gadjah Mada.
- Valickas, A., Valickiene, R. P., & Grakauskas, Z. (2015). Career Development and Learning in the Civil Service. *The Proceedings of 6th World Conference on Educational Sciences*, 191, 413–417. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.347>
- Wahyudi, A., & Mahargiono, P. B. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 11(8).
- Waweru, N., Gachunga, H., & Kihoro, J. (2020). Influence of Principals' Self-Management on The Organisational Commitment of Teachers in Secondary School in County Governments in Kenya. *Independent Journal of Management & Production*, 11(4), 1434–1453. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i4.1031>