

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN PENGEMBANGAN KARIER  
TERHADAP KINERJA BERDASARKAN PERSEPSI KARYAWAN DIVISI AIRPORT  
SECURITY PT. ANGKASA PURA I BALIK PAPAN

Hermin Nainggolan<sup>1)</sup> Shatfril Absalom Rondonuwu<sup>2)</sup>

<sup>2)</sup> Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Balikpapan (STIEPAN)

Email : <sup>1)</sup> [herminnainggolan@stiebalikpapan.ac.id](mailto:herminnainggolan@stiebalikpapan.ac.id)

ABSTRACT

*This study aims to determine the effect of leadership style, motivation and career development on performance based on the perceptions of employees of the airport security division of PT. Angkasa Pura I Balikpapan partially and simultaneously. The research data was obtained from reports on employee performance results for 3 years, namely the 2019-2021 period with a total of 75 employees. Based on the results of the partial hypothesis research test, it shows that the independent variable (leadership style) has a positive and significant effect on (performance) obtained tcount value of 3.813 > ttable 1.992 and a significance value of  $0.001 < (a) = 0.05$ . The independent variable (motivation) partially has a positive and significant effect on (performance) obtained tcount value of 8.666 > ttable 1.992 and a significance value of  $0.001 < (a) = 0.05$ . The independent variable (career development) partially has a positive and significant effect on (performance) obtained tcount value of 7.711 > ttable 1.992 and a significance value of  $0.001 < (a) = 0.05$ . Simultaneously shows that the variables of leadership style, motivation and career development have a significant effect on performance obtained Fcount value of 272.947 from Ftable 2.73 and a significance value of  $0.001 < \text{value } (a) = 0.05$ .*

**Keyword :** leadership style, motivation, career development and performance

PENDAHULUAN

Menghadapi kompetisi di era saat ini, keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung pada keberadaan sumber daya manusia (SDM) yang tangguh. SDM tidak hanya dianggap sebagai entitas yang berdiri sendiri, melainkan sebagai bagian integral yang membentuk sinergi dalam organisasi. Peran SDM menjadi kunci penting, dan manajemen sumber daya manusia (SDM) memainkan peran sentral dalam keberhasilan perusahaan.

Manajemen SDM, seperti yang dijelaskan oleh Hasibuan (2019:10), merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan serta peran tenaga kerja dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Eksistensi suatu organisasi dipengaruhi oleh faktor internal, seperti keberadaan SDM di dalamnya, dan juga oleh faktor eksternal yang mempengaruhi keberlanjutan organisasi.

Organisasi yang menjadi fokus penelitian ini beroperasi di Balikpapan, sebuah kota di Provinsi Kalimantan Timur, yang merupakan pusat bisnis dan industri. Kegiatan distribusi memiliki peran penting dalam industri, memastikan produk dari produsen sampai ke konsumen dengan efektif dan efisien, meskipun lokasi produsen dan konsumen terpisah jauh. Dalam konteks distribusi, transportasi udara menjadi pilihan yang signifikan. Bandara Sultan Aji Muhammad Sepinggian (SAMS) di Balikpapan, yang dikelola oleh PT. Angkasa Pura I, merupakan salah satu bandara dengan kapasitas pelayanan penumpang 5-15 juta per tahun. PT. Angkasa Pura I memiliki divisi Airport Security yang bertanggung jawab menjaga keamanan dan keselamatan penumpang, awak pesawat, petugas, dan masyarakat umum. Data yang diperoleh dari perusahaan menunjukkan adanya penurunan kinerja kerja di divisi Airport Security PT. Angkasa Pura I Balikpapan. Informasi lebih lanjut terkait jumlah karyawan divisi Airport Security dapat ditemukan pada tabel berikut :

Tabel 1. Jumlah Karyawan Tetap Divisi Airport Security Tahun 2019-2022

AIRPORT SECURITY	TAHUN				
	2018	2019	2020	2021	2022
PT. ANGKASA PURA I	90	81	81	78	75

Sumber : Human Capital PT. Angkasa Pura I Balikpapan (2022)

Tabel di atas menunjukkan jumlah karyawan tetap di divisi Airport Security mengalami penurunan setiap tahun dari 2019 hingga 2022. Pada tahun 2018, jumlahnya 90 orang, kemudian mengalami penurunan sebanyak 9 orang pada tahun 2019, sehingga menjadi 81 orang hingga tahun 2020. Pada tahun 2021, terjadi pengurangan sebanyak 3 orang, dan pada tahun 2022, jumlah karyawan berkurang lagi sebanyak 3 orang, sehingga mencapai 75 orang.

Konsep kinerja karyawan diartikan sebagai hasil atau perilaku kerja yang mencakup kualitas dan kuantitas sesuai dengan tugas atau tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan (Mangkunegara, 2017: 162). Oleh karena itu, kinerja karyawan menjadi faktor krusial bagi perusahaan dalam menghadapi tantangan persaingan.

Dalam observasi awal, peneliti mendapati potensi permasalahan di divisi Airport Security PT. Angkasa Pura I SAMS Balikpapan, terutama selama pandemi. Perusahaan terpaksa melakukan efisiensi dengan melakukan pengurangan karyawan kontrak dan pemecatan karyawan tetap. Kondisi ini menyebabkan karyawan tetap terbatas dan harus melaksanakan tugas di luar job description mereka. Selain itu, gaya kepemimpinan yang kurang tepat juga berdampak pada motivasi karyawan, terlihat dari indikator efektivitas kecakapan dan kedisiplinan personil dalam penggunaan fasilitas keamanan.

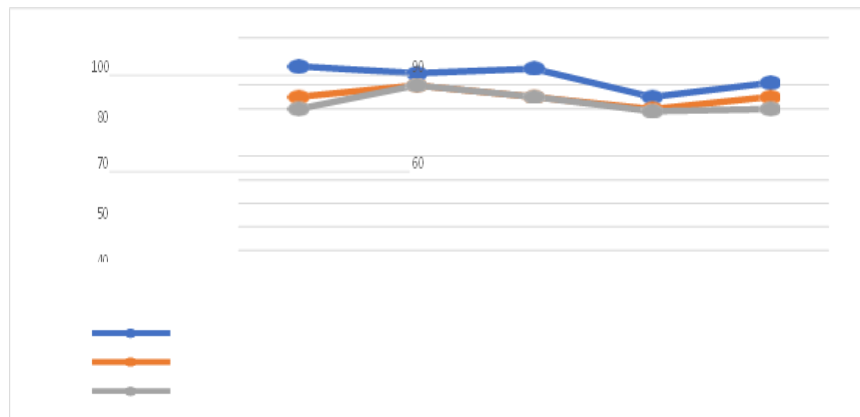
Gaya kepemimpinan yang kurang efektif, kombinasi pekerjaan yang tidak sesuai jabatan, dan ketidakjelasan pengembangan karir di perusahaan menyebabkan masalah kinerja. Penilaian kinerja kerja karyawan dilakukan setahun sekali oleh manajemen perusahaan, dan hasilnya dapat memberikan gambaran pencapaian karyawan selama satu tahun, sebagaimana terlihat pada tabel berikut :

Tabel 2. Indikator Penilaian Kinerja karyawan Divisi Airport Security Tahun 2019-2021

Tahun	INDIKATOR KINERJA KERJA										Jumlah	Rata-rata	Ket
	Kualitas		Kuantitas		Ketepatan Waktu		Efektivitas		Kemandirian				
	Laporan harian, laporan bulanan dan Laporan kejadian		Penyelesaian Laporan harian, Laporan bulanan dan Laporan kejadian		Kedisiplinan waktu (Apel dan Shift dinas)		Kecakapan/ pemahaman personil pengoperasian fasilitas/peralatan keamanan (WTMD, HHMD, X-RAY)		Tupoksi sesuai Kompetensi (Basic, Junior, senior), Sikap, Komunikasi, Team work, Problem solving				
	S	R	S	R	S	R	S	R	S	R			
2019	100	88	100	85	100	87	100	75	100	81	416	83,2%	Cukup
2020	100	75	100	80	100	75	100	70	100	75	375	75%	Kurang
2021	100	70	100	80	100	75	100	69	100	70	364	72,8%	Kurang
Jumlah	300	233	300	245	300	237	300	214	300	226	231	77,07%	Kurang
Rata-rata	77,67%		82%		79%		71,33%		75,33%				

Sumber : Divisi Airport Security PT. Angkasa Pura I, Balikpapan (2022)

Keterangan:			
90.00 – 99,99	: Baik	S	: Standar
80.00 – 89.99	: Cukup	R	: Realisasi
70.00 – 79.99	: Kurang		
60.00 – 69.99	: Buruk		



Gambar 1. Grafik Rekapitulasi Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Divisi Airport Security PT. Angkasa Pura I Balikpapan Tahun 2019 – 2021

	Kualitas	Kuantitas	Ketepatan Waktu	Efektivitas	Kemandirian
2019	88	85	87	75	81
2020	75	80	75	70	75
2021	70	80	75	69	70

Sumber: Divisi Airport Security PT. Angkasa Pura I, Balikpapan (2022)

Berdasarkan informasi dari tabel di atas kinerja kerja karyawan di divisi Airport Security mengalami penurunan dari tahun 2019 hingga 2021. Rata-rata penilaian kinerja menurun dari 83,2% pada tahun 2019 menjadi 72,8% pada tahun 2021. Pada tahun 2019, nilai rata-rata kinerja masih dalam kategori cukup, kemudian menurun menjadi 75% pada tahun 2020, masuk dalam kategori kurang, dan terus menurun hingga mencapai 72,8% pada tahun 2021, masih masuk dalam kategori kurang. Secara keseluruhan, nilai rata-rata kinerja karyawan selama tiga tahun adalah 77%, yang termasuk dalam kategori kurang.

Penurunan kinerja kerja terutama terjadi pada indikator kemandirian (75,33%), di mana pelaksanaan tugas sesuai job description dan kompetensi tidak berjalan dengan baik. Indikator efektivitas kerja (71,33%) juga menunjukkan penurunan kinerja, terutama dalam kecakapan dan kedisiplinan personil dalam menggunakan fasilitas keamanan, seperti WTMD, HHMD, dan X-RAY, yang mendapatkan penilaian kinerja terendah di antara lima indikator yang ada. Penurunan kinerja ini dapat berdampak pada reputasi perusahaan di bidang pelayanan keamanan dan keselamatan penerbangan sipil.

Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang dapat membantu memperbaiki kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku atau cara seorang pemimpin mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku anggota organisasinya (Nawawi, 2017: 132). Studi sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain gaya kepemimpinan, motivasi juga merupakan variabel yang penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai tujuan yang spesifik sesuai dengan keinginan mereka (Rivai, 2018:337). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengembangan karir juga dapat menjadi faktor pendukung untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pengembangan karir dianggap sebagai pendekatan formal yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan ketersediaan individu dengan kualifikasi dan pengalaman yang sesuai ketika dibutuhkan (Priansa, 2019:165). Studi sebelumnya menunjukkan bahwa pengembangan karir berkontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor tersebut, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kembali kinerja karyawan divisi Airport Security,

sehingga dapat memperbaiki reputasi perusahaan dalam layanan keamanan dan keselamatan penerbangan sipil.

## **KAJIAN TEORI**

### **Manajemen**

Beberapa definisi manajemen dari para ahli tersebut dapat diuraikan sebagai berikut: manajemen dinyatakan sebagai seni dalam proses dan ilmu pengorganisasian, yang dapat diartikan sebagai seni untuk mengatur berbagai elemen seperti orang dan pekerjaan (M. S. P. Hasibuan, 2018:9). Manajemen juga diartikan sebagai ilmu dan seni yang terlibat dalam perencanaan, pengorganisasian, pemotivasi, dan pengendalian terhadap orang dan proses kerja untuk mencapai tujuan tertentu (Siswanto, 2012:1).

Pendapat lain manajemen adalah suatu proses unik yang melibatkan tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan untuk menetapkan serta mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif (Winardi, 2017:8). Manajemen juga dipandang sebagai alat atau wadah untuk mencapai tujuan organisasi, dan melalui manajemen yang baik, tujuan organisasi dapat dicapai dengan lebih mudah (Supomo dan Nurhayati, 2018:1).

Disimpulkan bahwa manajemen melibatkan segala tindakan yang diambil untuk mengelola organisasi melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, serta memanfaatkan sumber daya yang ada guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia dijelaskan sebagai ilmu atau metode untuk mengelola hubungan dan peran sumber daya manusia secara efisien dan efektif, dengan tujuan maksimal bersama bagi perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Prasadj, 2018:15). Konsep ini mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap perekrutan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dengan tujuan pencapaian tujuan organisasi (A.P. Mangkunegara, 2017:7).

Manajemen sumber daya manusia juga dipahami sebagai kebijakan praktis yang diperlukan oleh manajer untuk memimpin individu sebagai sumber daya manusia dari posisi manajerial. Ini mencakup aspek-aspek seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian atau evaluasi kinerja karyawan dalam organisasi (Dessler, 2019:17). Definisi lain menggambarkan manajemen sumber daya manusia sebagai ilmu dan seni yang digunakan untuk mengelola hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien, mendukung pencapaian tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (M. S. Hasibuan, 2018:10). Dengan menggabungkan perspektif para ahli tersebut, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai disiplin manajemen khusus yang memfokuskan pada pemeliharaan sumber daya manusia untuk membantu mencapai tujuan secara efektif.

### **Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian (M. S. Hasibuan, 2018:21). Oleh karena itu, perencanaan melibatkan penetapan program personalia, yang mencakup pengorganisasian, pengaturan, dan pengelolaan sumber daya manusia serta pengendalian untuk mencapai tujuan kegiatan tertentu.

Manajemen dianggap sangat penting baik untuk kebutuhan individu maupun bisnis. Dengan menjalankan secara terstruktur dan prosedural, manajemen dapat membantu dalam membuat keputusan atau kebijakan yang baik. Walaupun umumnya dijalankan oleh jabatan tinggi seperti pemilik perusahaan hingga manajer, aspek manajemen juga diharapkan dimiliki



oleh karyawan agar mereka dapat menjalankan tugas mereka dengan baik, tepat waktu, dan sesuai prosedur.

### **Kinerja**

Kinerja diartikan sebagai hasil dan perilaku kerja yang dicapai oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya selama suatu periode (Kasmir, 2019:182). Ini mencakup prestasi kerja atau hasil kerja seseorang berdasarkan kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins & Judge, 2017:260).

Kinerja kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan individu selama suatu periode dalam melaksanakan tugas, dibandingkan dengan standar hasil kerja, target, atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Rivai & Basri, 2018:138). Dalam konteks manajemen kinerja, kinerja merujuk pada hasil keseluruhan yang dicapai oleh perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja individu dan kelompok kerja (Mathis & Jackson, 2017:166).

Dalam konteks karyawan, kinerja kerja melibatkan hasil kerja dalam hal kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (A.P. Mangkunegara, 2017:139). Oleh karena itu, kinerja dapat diartikan sebagai prestasi atau hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang diperoleh karyawan dalam suatu periode tertentu.

### **Dimensi Kinerja Kerja**

Dimensi kinerja kerja mencakup aspek kuantitas dan kualitas pekerjaan, waktu yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan, jumlah kesalahan yang dibuat, serta jenis dan jumlah pelayanan yang diberikan (A. P. Mangkunegara, 2017:54). Kuantitas melibatkan proses kerja, kondisi pekerjaan, waktu yang digunakan, dan jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, sementara kualitas mencakup ketepatan, kemampuan analisis, dan kemampuan menggunakan peralatan serta melakukan evaluasi.

Menurut Sutrisno (2017:151), kinerja atau prestasi kerja mencakup hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang berdasarkan perilaku kerjanya dalam menjalankan aktivitas. Indikator kinerja digunakan sebagai alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan, yang melibatkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

Kualitas kerja karyawan diukur dari persepsi mereka terhadap hasil pekerjaan dan kesempurnaan tugas sesuai dengan keterampilan dan kemampuan mereka. Kuantitas melibatkan jumlah hasil kerja atau siklus aktivitas yang diselesaikan, sementara ketepatan waktu melibatkan sejauh mana aktivitas diselesaikan pada waktu yang ditentukan. Efektivitas mencakup penggunaan sumber daya organisasi secara maksimal, dan kemandirian menunjukkan tingkat kemampuan seseorang menjalankan fungsi kerjanya tanpa bantuan eksternal.

Dengan mengukur kinerja, perusahaan dapat mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas sumber daya manusia serta memberikan umpan balik kepada karyawan. Penilaian kinerja merupakan alat yang digunakan secara periodik untuk mengevaluasi kinerja individu, memberikan informasi penting kepada organisasi, dan mendukung keputusan terkait promosi, kompensasi, pelatihan, dan pengembangan karir.

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai norma perilaku yang digunakan oleh seseorang untuk memengaruhi orang lain guna mencapai tujuan (Thoha, 2017:101). Lebih lanjut, gaya kepemimpinan dapat dipahami sebagai cara seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahannya, bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja, kepuasan, dan produktivitas karyawan agar tujuan organisasi dapat maksimal tercapai (M. S. Hasibuan, 2018:170).

Gaya kepemimpinan melibatkan pola perilaku yang dirancang untuk mempengaruhi bawahannya sehingga kinerja mereka dapat dioptimalkan, mendukung pencapaian tujuan

organisasi, dan memberikan motivasi kepada karyawan untuk mencapai produktivitas tinggi (Kartono, 2017:143). Pemimpin harus mampu mempengaruhi karyawan agar bersedia menjalankan tindakan bersama tanpa merasa terbebani untuk mencapai tujuan organisasi (Busro, 2018:249). Gaya kepemimpinan mencerminkan preferensi pemimpin dalam mengarahkan dan memengaruhi pengikutnya (Suwatno & Priansa, 2017:155), atau sebagai serangkaian ciri yang digunakan oleh pemimpin untuk memengaruhi bawahan guna mencapai sasaran organisasi (Rivai, 2018:42).

Dalam mengukur gaya kepemimpinan, dimensi-dimensi tertentu dapat digunakan sebagai panduan. Menurut M.S. Hasibuan (2018:171), terdapat tiga dimensi gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kepemimpinan Otoriter: Pemimpin memiliki wewenang mutlak, keputusan selalu dibuat oleh pemimpin tanpa memberi kesempatan pada bawahan.
2. Kepemimpinan Delegatif: Pemimpin melimpahkan wewenang lebih banyak kepada bawahan, sehingga bawahan memiliki kebebasan dalam memberikan saran dan pendapat.
3. Kepemimpinan Partisipatif: Pemimpin bekerja sama dengan bawahan dalam pengambilan keputusan, memberi kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat.

Menurut Busro (2018:251) mengukur gaya kepemimpinan dengan dimensi sebagai berikut:

1. Struktur Prakarsa (Initiating Structure) dengan indikator seperti mengorganisasikan kerja, hubungan kerja, dan penetapan tujuan.
2. Pertimbangan (Consideration) dengan indikator seperti saling percaya, menghargai gagasan bawahan, memperhatikan perasaan, dan tingkat kepedulian yang tinggi.

Menurut Suwatno & Priansa (2017:158), ada beberapa jenis gaya kepemimpinan antara lain:

1. Gaya Kepemimpinan Direktif: Pemimpin membuat bawahan tahu apa yang diharapkan dari mereka.
2. Gaya Kepemimpinan Supportif: Pemimpin bersikap ramah, peduli, dan mendukung kebutuhan bawahan.
3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif: Pemimpin berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan.
4. Gaya Kepemimpinan Berorientasi pada Prestasi: Pemimpin menetapkan tujuan yang menantang untuk meningkatkan kinerja bawahan.

## Motivasi

Sebagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, diartikan sebagai dorongan internal atau eksternal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan tertentu (Uno, 2017:70). Motivasi dapat berasal dari keinginan untuk mencapai kebutuhan hidup, mendapatkan pengakuan, atau memenuhi kebutuhan pekerjaan (Rivai, 2018:273). Dalam mengukur variabel motivasi, terdapat dimensi seperti motivasi internal dan eksternal (Uno, 2017:73). Motivasi internal mencakup tanggung jawab pribadi, prestasi kerja, peluang untuk maju, pengakuan atas kinerja, dan pekerjaan yang menantang. Di sisi lain, motivasi eksternal melibatkan kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan hidup, mendapatkan pujian, insentif, dan perhatian dari orang lain (A.A.A.P. Mangkunegara, 2017:293).

McClelland, yang dikutip oleh M.S. Hasibuan (2018:162), memfokuskan motivasi pada tiga kebutuhan utama, yaitu kebutuhan akan prestasi, kekuasaan, dan afiliasi. Dimensi ini dapat diukur dengan indikator seperti menerima risiko tinggi, mendapatkan umpan balik, keinginan untuk mengendalikan orang lain, dan keinginan untuk memiliki hubungan yang erat (M.S. Hasibuan, 2018:162).

### **Pengembangan karir**

Pengembangan karir didefinisikan sebagai pendekatan formal yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan ketersediaan individu dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat saat diperlukan (Priansa, 2018:73). Pengembangan karir melibatkan aktivitas yang membantu karyawan merencanakan masa depan mereka di perusahaan untuk mencapai pengembangan diri yang optimal (Mangkunegara, 2017:47). Tujuan dari pengembangan karir adalah menyesuaikan kebutuhan dan tujuan karyawan dengan peluang karir yang tersedia (Rivai, 2018:88).

Pengukuran pengembangan karir melibatkan dimensi seperti pendidikan, pelatihan, mutasi, promosi jabatan, dan masa kerja (M.S.P. Hasibuan, 2018:311). Selain itu, indikator yang mencakup kejelasan karir, pengembangan diri, dan perbaikan mutu kinerja juga dapat digunakan (Busro, 2018:112). Dimensi tersebut mencerminkan upaya untuk merencanakan karir, peningkatan keterampilan, dan peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan karir (Afandi, 2018:13).

Dengan demikian, gaya kepemimpinan, motivasi, dan pengembangan karir merupakan aspek-aspek kritis dalam konteks manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi. Keberhasilan perusahaan dalam mengelola dan memotivasi karyawan, serta memberikan pengembangan karir yang efektif, akan berdampak positif pada kinerja keseluruhan organisasi.

### **Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis**

#### **Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Kinerja, dalam konteks pekerjaan, merujuk pada hasil dan perilaku kerja yang telah berhasil dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan selama suatu periode tertentu (Kasmir, 2019:182). Definisi lain menyebutkan bahwa kinerja adalah pencapaian yang dihasilkan oleh seorang pegawai, diukur berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan pekerjaan yang diemban (Robbins & Judge, 2017:260). Secara lebih spesifik, kinerja kerja dapat didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan individu selama suatu periode tertentu, yang dinilai berdasarkan standar hasil kerja, target, atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Rivai & Basri, 2018:138).

Manajemen kinerja, di sisi lain, mencakup seluruh rangkaian kegiatan yang bertujuan meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja individu dan kelompok kerja di dalamnya (Mathis & Jackson, 2017:166). Kinerja kerja karyawan khususnya merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan baik dalam hal kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (A.P. Mangkunegara, 2017:139). Dengan merangkum berbagai pandangan para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang mencakup berbagai aspek, baik dalam hal kualitas maupun kuantitas, yang dapat diukur selama suatu periode tertentu.

Gaya kepemimpinan, di sisi lain, mengacu pada pola perilaku yang disukai oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mempengaruhi pengikutnya (Suwatno & Priansa, 2017:155). Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang unik, terkait dengan cara mereka mempengaruhi bawahan dan menerapkan ide-ide mereka. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dianggap dapat memberikan pengaruh positif kepada bawahan, mendorong mereka untuk bekerja secara optimal dan mencapai kinerja yang baik (Robbins & Judge, 2017:260).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial dan simultan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan (Fanulene et al., 2022; Rahmatika, 2019). Oleh karena itu, hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1= Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja karyawan divisi *AirportSecurity* PT. Angkasa Pura I Balikpapan

### Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja

Kinerja mencakup hasil kerja dan perilaku kerja yang berhasil dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan selama periode tertentu (Kasmir, 2019:182). Dalam dimensi pekerjaan, kinerja diukur sebagai pencapaian yang dihasilkan oleh seorang pegawai sesuai dengan kriteria tertentu yang relevan dengan pekerjaannya (Robbins & Judge, 2017:260). Selain itu, kinerja kerja juga mencakup tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam melaksanakan tugas, dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target, atau kriteria yang telah ditetapkan bersama (Rivai & Basri, 2018:138). Dengan demikian, kinerja kerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja yang melibatkan aspek kualitas dan kuantitas yang berhasil dicapai oleh karyawan dalam suatu periode tertentu.

Manajemen kinerja, di sisi lain, mencakup seluruh kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, melibatkan evaluasi kinerja individu dan kelompok kerja di dalamnya (Mathis & Jackson, 2017:166). Kinerja kerja karyawan, sebagai bagian dari manajemen kinerja, merujuk pada hasil kerja seseorang karyawan dalam hal kualitas dan kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan (A.P. Mangkunegara, 2017:139). Dengan merangkum berbagai pandangan ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan mencakup pencapaian baik dalam aspek kualitas maupun kuantitas selama suatu periode tertentu.

Motivasi, pada sisi lain, diartikan sebagai pemberi daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, mendorong mereka untuk bekerja sama, efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2017:95). Motivasi memiliki peran penting dalam hubungannya dengan kinerja, karena mampu menyalurkan dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja dengan giat dan antusias untuk mencapai hasil optimal (Robbins & Judge, 2017:260).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan (Wahyuningsih et al., 2013). Oleh karena itu, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2= Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja karyawan divisi *Airport Security* PT. Angkasa Pura I Balikpapan

### Hubungan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja

Kinerja merujuk pada hasil kerja dan perilaku kerja yang telah berhasil dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan selama periode tertentu (Kasmir, 2019:182). Secara spesifik, kinerja diartikan sebagai hasil yang berhasil dicapai oleh seorang pegawai dalam pekerjaannya, dinilai berdasarkan kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins & Judge, 2017:260). Dalam konteks kinerja kerja, mencakup hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama suatu periode, dibandingkan dengan standar hasil kerja, target, atau kriteria lainnya yang telah ditentukan dan disepakati bersama (Rivai & Basri, 2018:138). Kinerja kerja pada tingkat individu maupun kelompok merupakan gambaran prestasi kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang dicapai karyawan dalam suatu periode tertentu.

Manajemen kinerja, sebagai suatu konsep yang melibatkan seluruh kegiatan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, mencakup evaluasi kinerja individu dan kelompok kerja (Mathis & Jackson, 2017:166). Selanjutnya, kinerja kerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja dalam hal kualitas dan kuantitas yang berhasil dicapai oleh seorang karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (A.P. Mangkunegara, 2017:139). Berdasarkan berbagai pandangan ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja mencakup prestasi kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang berhasil dicapai oleh karyawan pada periode tertentu.



Pengembangan karir diartikan sebagai upaya yang dilakukan oleh setiap karyawan atau organisasi untuk merangsang diri mereka agar berkinerja optimal dalam mengabdikan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi (Busro, 2018:112). Melalui program pengembangan karir, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, mengurangi turnover karyawan, serta memberikan kesempatan promosi bagi mereka. Pengembangan karir, pada dasarnya, adalah suatu bentuk investasi dalam peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan (Marpaung et al., 2019). Dengan demikian, hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

H3= Pengembangan Karir memiliki pengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja karyawan divisi *Airport Security* PT. Angkasa Pura I Balikpapan.

### **Hubungan Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja.**

Kinerja merupakan hasil konkret dari kerja dan perilaku kerja yang telah berhasil dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan selama suatu periode tertentu (Kasmir, 2019:182). Dalam dimensi pekerjaan, kinerja diartikan sebagai pencapaian yang berhasil dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins & Judge, 2017:260). Lebih lanjut, kinerja kerja mencakup hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam melaksanakan tugas, dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target, atau kriteria lainnya yang telah ditetapkan dan disepakati bersama (Rivai & Basri, 2018:138). Dengan kata lain, kinerja kerja mencerminkan apa yang telah dilakukan atau tidak dilakukan oleh seorang pegawai. Manajemen kinerja sendiri adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, melibatkan evaluasi terhadap kinerja individu dan kelompok kerja di dalamnya (Mathis & Jackson, 2017:166).

Kinerja kerja karyawan, sebagai bagian integral dari manajemen kinerja, dapat didefinisikan sebagai hasil kerja dalam hal kualitas dan kuantitas yang berhasil dicapai oleh seorang karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (A.P. Mangkunegara, 2017:139). Kesimpulan dari pandangan beberapa ahli menyatakan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja atau hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang berhasil dicapai oleh karyawan selama suatu periode tertentu.

Gaya kepemimpinan, sebagai suatu pola perilaku yang disukai oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mempengaruhi pengikutnya, memiliki peran penting dalam memotivasi bawahannya untuk bekerja secara maksimal (Suwatno & Priansa, 2017:155). Motivasi, di sisi lain, merupakan daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, mendorong mereka untuk bekerja sama, efektif, dan terintegrasi dengan segala upaya mereka untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2017:95). Pengaruh variabel motivasi dianggap sebagai salah satu faktor penentu produktivitas karyawan dalam bekerja. Program pengembangan karir juga diakui sebagai upaya yang dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, mengurangi tingkat perpindahan pekerja, dan meningkatkan kesempatan promosi (Busro, 2018:112). Pada dasarnya, pengembangan karir merupakan usaha yang dilakukan oleh karyawan atau organisasi untuk merangsang diri mereka agar berkinerja optimal dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi.

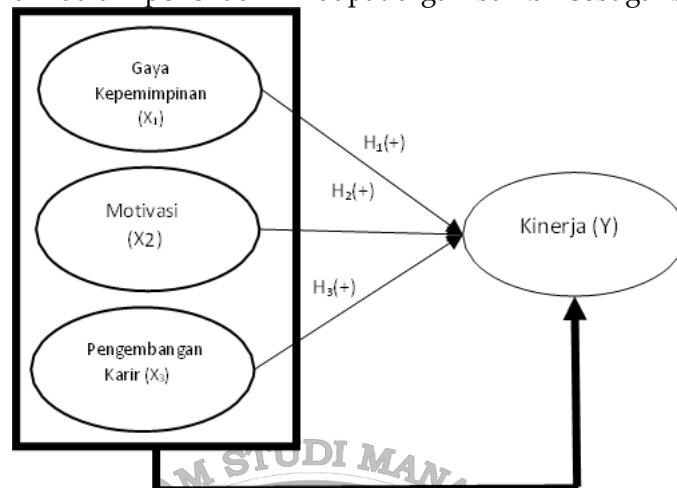
Berdasarkan penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan (Fanulene et al., 2022; Wahyuningsih et al., 2013; Marpaung et al., 2019). Oleh karena itu, hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

H4= Gaya kepemimpinan, Motivasi dan Pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan

secara simultan terhadap Kinerja karyawan divisi *Airport Security* PT. Angkasa Pura I Balikpapan.

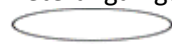
### Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1.3. Kerangka Pemikiran

Keterangan gambar :



Variabel Independen (bebas) dan Dependen (t)



Hubungan/Pengaruh secara parsial



Hubungan/Pengaruh secara simultan



Hubungan/Pengaruh secara simultan

### METODOLOGI PENELITIAN

Populasi penelitian seluruh karyawan tetap divisi *Airport Security* PT. Angkasa Pura I Balikpapan sebanyak 75 orang. Sampel penelitian semua anggota populasi menjadi anggota sampel. Penelitian ini menggunakan pendekatan sensus, mengingat jumlah populasi kurang dari 100 orang (Arikunto, 2019:17). Data dalam penelitian ini bersifat kuantitatif dan diperoleh melalui data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner dan observasi dari responden objek penelitian, sedangkan data sekunder diambil dari jurnal dan buku referensi. Variabel penelitian terdiri dari Variabel terikat : Kinerja didefinisikan sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Manajemen kinerja merupakan keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut (Mathis & Jackson, 2017:166). Kinerja juga merujuk pada hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya, sesuai dengan kriteria tertentu yang berlaku (Robbins & Judge, 2017:260), (Kasmir, 2019:182), (Rivai & Basri, 2018:138), (A.P. Mangkunegara, 2017:139).

Sedangkan variabel bebas pertama: Gaya kepemimpinan diartikan sebagai pola perilaku yang disukai oleh pemimpin dalam mengarahkan dan mempengaruhi pengikut (Suwatno & Priansa, 2017:155), (Thoha, 2017:101), (M.S. Hasibuan, 2018:170), (Kartono, 2017:143), (Busro, 2018:249), (Rivai, 2018:42), variabel bebas kedua : Motivasi berasal dari kata motif yang mengacu pada kekuatan internal dalam diri individu yang mendorong mereka untuk bertindak atau berbuat (Uno, 2017:70). Motivasi hasil dari sejumlah proses internal atau eksternal yang memengaruhi sikap antusiasme dan persistensi individu dalam melaksanakan kegiatan tertentu (Winardi, 2017:2), (Rivai, 2018:273), (Hasibuan, 2017:95) dan Variabel bebas ketiga : Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan ketersediaan individu dengan kualifikasi dan pengalaman yang sesuai jika dibutuhkan (Priansa, 2018:73), (Mangkunegara, 2017:47), (Rivai, 2018:88). Pengembangan karir juga merupakan upaya

yang dilakukan oleh karyawan atau organisasi untuk meningkatkan kemampuan pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi (Busro, 2018:112).

Analisis data menggunakan regresi linear berganda dengan persamaan :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan Y = Kinerja,  $\beta_0$  = Konstanta,  $\beta$  = Koefisien Regresi Berganda  $X_1$  = Gaya Kepemimpinan,  $X_2$  = Motivasi,  $X_3$  = Pengembangan Karir = Standard error.

Kemudian dilakukan uji t, uji F untuk melihat pengaruh secara parsial dan simultan pengaruh Gaya kepemimpinan, motivasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan divisi Airport Security PT. Angkasa Pura I Balikpapan

Uji koefisien korelasi digunakan untuk mengukur seberapa besar hubungan linear variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat (Kuncoro, 2018:211). Koefisien korelasi (r) memiliki nilai antara -1.00 hingga +1.00. Semakin R mendekati angka 1.00 maka dapat diartikan hubungan antar variabel bebas dengan variabel terikat semakin kuat dan bersifat negatif dan juga sebaliknya

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2017:80).

#### Uji Asumsi Klasik Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah pada suatu model regresi, suatu variabel independen dan variabel dependen ataupun keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak normal. Apabila suatu variabel tidak berdistribusi secara normal, maka hasil uji statistik akan mengalami penurunan. Pada uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan uji One Sample Kolmogorov Smirnov yaitu dengan ketentuan apabila nilai signifikansi di atas 5% atau 0,05 maka data memiliki distribusi normal. Sedangkan jika hasil uji One Sample Kolmogorov Smirnov menghasilkan nilai signifikan di bawah 5% atau 0,05 maka data tidak memiliki distribusi normal.

#### Uji Multikolinearitas

Pada pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen atau variabel bebas. Efek dari multikolinearitas ini adalah menyebabkan tingginya variabel pada sampel. Hal tersebut berarti standar error besar, akibatnya ketika koefisien diuji, t-hitung akan bernilai kecil dari t-tabel. Hal ini menunjukkan tidak adanya hubungan linear antara variabel independen yang dipengaruhi dengan variabel dependen.

Untuk menemukan terdapat atau tidaknya multikolinearitas pada model regresi dapat diketahui dari nilai toleransi dan nilai variance inflation factor (VIF). Nilai Tolerance mengukur variabilitas dari variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai tolerance rendah sama dengan nilai VIF tinggi, dikarenakan  $VIF = 1/\text{tolerance}$ , dan menunjukkan terdapat kolinearitas yang tinggi. Nilai cut off yang digunakan adalah untuk nilai tolerance 0,10 atau nilai VIF di atas angka 10.

#### Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk melakukan uji apakah pada sebuah model regresi terjadi ketidaknyamanan varian dari residual dalam satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Apabila varian berbeda, disebut heteroskedastisitas. Salah satu cara untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model regresi linear berganda, yaitu dengan melihat grafik scatterplot atau dari nilai prediksi variabel terikat yaitu SRESID dengan residual error yaitu ZPRED. Apabila tidak terdapat pola tertentu dan tidak menyebar di atas maupun

dibawah angka nol pada sumbu y, maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk model penelitian yang baik adalah yang tidak terdapat heteroskedastisitas

### Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Pengujian autokorelasi dilakukan dengan uji durbin watson dengan membandingkan nilai durbin watson hitung (d) dengan nilai durbin watson tabel, yaitu batas atas (dU) dan batas bawah (dL) (Ghozali, 2016:111). Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

1. Jika  $0 < d < dL$ , maka terjadi autokorelasipositif.
2. Jika  $dL < d < du$ , maka tidak ada kepastian terjadi autokorelasi atau tidak.
3. Jika  $d - dL < d < 4$ , maka terjadi autokorelasinegatif.
4. Jika  $4 - dU < d < 4 - dL$ , maka tidak adakepastian terjadi autokorelasi atau tidak.

Jika  $dU < d < 4 - dU$ , maka tidak terjadi autokorelasi positif maupun negative

### Uji Hipotesis

#### Uji Parsial (Uji t)

Pengujian secara parsial (Uji-t) digunakan untuk menguji koefisien regresi secara parsial dari variabel bebas terhadap variabel terikat dengan hipotesis. Uji t ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai t yang dihasilkan dari perhitungan thitung dengan ttabel.

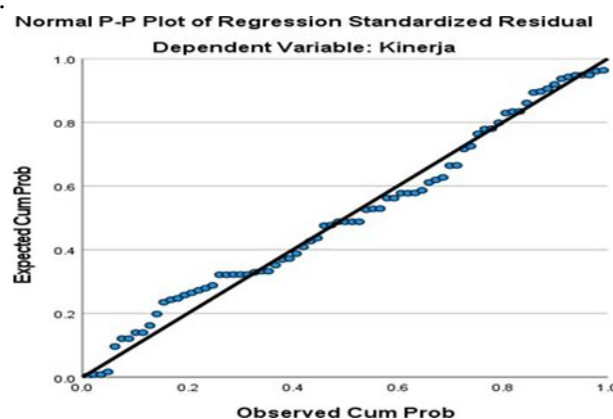
#### Uji Simultan (Uji F)

Dalam membuktikan kebenaranhipotesis pertama digunakan uji F, yang mempunyai tujuan untuk mengetahui sejauhmana variabelvariabel independent (bebas) yang digunakan secara bersama-sama mampu menjelaskan variabel dependen (terikat), atau dapat diartikan apakah model Regresi Linear Berganda yang digunakan sesuai atau tidak sesuai dengan penelitian. Uji F ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai F yang dihasilkan dari perhitungan Fhitung dengan Ftabel.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Validitas

Uji coba menggunakan responden berjumlah 75 (tujuh puluh lima) orang dan variabel yang akan diuji terdiri dari variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, motivasi dan pengembangan diri serta variabel tidak bebas yaitu variabel kinerja. Uji ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur yang akan dipakai apakah sudah benar - benar digunakan mengukur apa yang akan diukur. Untuk mengukur validitas alat ukur diperlukan kriteria sebagai alat pembanding.



Tingkat validitas dapat diukur denganmembandingkan nilai rhitung (*correlation item total correlation*) dengan rtabel dengan ketentuan *degree of freedom* ( $df = n-2$ , dimana n adalah jumlah sampel. Kriteria untuk penilaian uji validitas adalah angka korelasi (r) dihitung kemudian dibandingkan dengan angka korelasi (r) pada tabel dengan tingkat kesalahan 5%



danjumlah  $n = 75 - 2$  maka diperoleh  $r_{tabel} = 0,227$ . Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir instrumen tersebut valid. Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka butir instrumen tersebut tidak valid.

Berdasarkan tabel hasil uji validitas di atas, diketahui bahwa seluruh item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *valid*, nilai dari masing-masing item pertanyaan memiliki nilai *Pearson Correlation* positif dan lebih besardari pada nilai  $r_{tabel}$  yaitu 0,227.

### Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan terhadap item pertanyaan yang dinyatakan valid atau tidak dan dapat mengukur kehandalan suatu kuesioner yang merupakan indikator suatu variabel. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus Cronbach Alpha. Hasil pengujian reliabilitas untuk masing - masing variabel disajikan pada tabel berikut ini:

No	Variabel	Cronbach Alpha	r tabel	Ket
1	Gaya Kepemimpinan (X1)	0,826	0,227	Reliabel
2	Motivasi (X2)	0,914	0,227	Reliabel
3	Pengembangan Karir (X3)	0,845	0,227	Reliabel
4	Kinerja (Y)	0,884	0,227	Reliabel

Sumber: Data diolah melalui program SPSS 26.0

Berdasarkan tabel diatas menjelaskan tentang hasil uji reliabilitas terhadap angket gaya kepemimpinan (X1) = 0,826, motivasi (X2) = 0,914, pengembangan karir (X3) = 0,845 dan kinerja (Y) = 0,884 diperoleh *Cronbach Alpha* untuk setiap variabel lebih besar dari angka  $r_{tabel}$  (0,227) sehingga seluruh angket dinyatakan reliabel (andal), dan dapat dikatakan seluruh variabel adalah reliabel serta dapat dijadikan sebagai instrumen pengukuran.

### Hasil Uji Normalitas

Analisis Grafik merupakan Salah satu cara untuk melihat normalitas adalah dengan melihat grafik histogram, dan grafik normal P-P plot. Hasil output SPSS terlihat seperti gambar berikut: Sumber: SPSS 26.

Berdasarkan gambar diatas dapat Hasil Uji Regresi Linear Berganda Untuk mengetahui besarnya pengaruh dari ketiga variabel independent gaya kepemimpinan, motivasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan divisi *airport security* PT. Angkasa Pura Balikpapan selanjutnya akan di analisis untuk mendapatkan suatu kesimpulan yang akan dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan untuk instansi yang diteliti.

Pembahasan yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan data yang telah diambil dari hasil angket responden karyawan divisi *airport security* PT. Angkasa Pura Balikpapan. Perhitungan regresi linear berganda dengan menggunakan program *Software Statistical Package for Sosial Sciences* (SPSS) Versi 26.0 adapun rangkumandari hasil pengolahan data dapat dilihat sebagaiberikut: disimpulkan bahwa distribusi data normal karena grafik histogram menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan sebaliknya jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi data normal yang tidak melenceng kanan maupun melennceng kiri. Jadi, berarti data residual berdistribusi normal. Terbukti bahwa data maupun model yang digunakan memenuhi asumsi normalitas.

### Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-2,157	1,142	-1,889	0,063		
	Gaya Kepemimpinan	0,161	0,042	0,172	0,000	0,553	1,809
	Motivasi	0,523	0,060	0,510	0,000	0,325	3,079
	Pengembangan Karir	0,365	0,047	0,389	0,000	0,442	2,261

Untuk memeriksa apakah terjadi multikolinearitas atau tidak dapat dilihat dari nilai Variance Inflation Factor (VIF). Nilai VIF yang lebih dari 10 (sepuluh) indikator suatu variabel

bebas terjadi multikolinearitas.

Nilai VIF dari gaya kepemimpinan, motivasi dan pengembangan karir lebih kecil atau di bawah 10 ( $VIF < 10$ ) yaitu 1,809, 3,079, dan 2,261. Hal ini berarti tidak terkena multikolinearitas antara variabel independen dalam model regresi. Nilai tolerance dari gaya kepemimpinan, motivasi dan pengembangan karir lebih besar dari 0,10 yaitu 0,553, 0,325, dan 0,442. Hal ini berarti tidak terdapat multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi.

### Hasil Uji Multikolinearitas.

Untuk memeriksa apakah terjadi multikolinearitas atau tidak dapat dilihat dari nilai Variance Inflation Factor (VIF). Nilai VIF yang lebih dari 10 (sepuluh) indikator suatu variabel bebas terjadi multikolinearitas.

### Hasil Uji Autokorelasi (data sekunder)

Hasil dari pengujian autokorelasi pada penelitian ini ditunjukkan seperti pada berikut ini:

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.959 <sup>a</sup>	0,920	0,917	1,38246	2,251

Sumber: SPSS 26.0

Berdasarkan tabel di atas, nilai  $d$  dapat diketahui sebesar 2,251, berdasarkan ketentuan pengujian *durbin watson* yang telah dicantumkan  $dU < d < 4 - dU$ ; berarti tidak ada korelasi positif maupun negatif.  $4 - dU = 2,291$ , maka dapat dilihat  $1,709 < 2,251 < 2,291$ . Dapat disimpulkan bahwa model regresi di atas tidak terdapat masalah autokorelasi.

### Hasil Analisis Linear Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2,157	1,142		-1,889	0,063
	Gaya Kepemimpinan (X1)	0,161	0,042	0,172	3,813	0,001
	Motivasi (X2)	0,523	0,060	0,510	8,666	0,001
	Pengembangan Karir (X3)	0,365	0,047	0,389	7,711	0,001

Sumber: SPSS 26.0

Berdasarkan hasil penelitian pengolahan komputerisasi dengan menggunakan program SPSS versi 26.0 maka di peroleh persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = (-2,157) + 0,161 + 0,523 + 0,365 + 1,142$$

Dari persamaan tersebut, maka penjelasan masing-masing variabel adalah :

1. Konstanta ( $\beta_0$ ) = -2,157, ini menunjukkan harga *constant*, dimana jika variabel gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan pengembangan karir (X3) = 0, maka kinerja = -2,157.
2. Koefisien ( $\beta_1$ ) 0,161, ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja atau dengan kata lain jika gaya kepemimpinan (X1) ditingkatkan sebesar satu satuan, maka kinerja akan bertambah sebesar 0,161. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara variabel gaya kepemimpinan dengan kinerja, semakin meningkat gaya kepemimpinan maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan

### Hasil Uji Parsial

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2,157	1,142		-1,889	0,063
	Gaya Kepemimpinan (X1)	0,161	0,042	0,172	3,813	0,001
	Motivasi (X2)	0,523	0,060	0,510	8,666	0,001
	Pengembangan Karir (X3)	0,365	0,047	0,389	7,711	0,001

Sumber : SPSS 26.0

Berdasarkan tabel diatas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Output SPSS menunjukkan nilai  $t$  hitung sebesar 3,813 lebih besar dari pada  $t$  tabel sebesar 1,992 dengan nilai  $\text{sig } t$  sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

- divisi *airport security* PT. Angkasa Pura I Balikpapan.
- Output SPSS menunjukkan nilai thitung sebesar 8,666 lebih besar daripada ttabel sebesar 1,992 dengan nilai sig t sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan divisi *airport security* PT. Angkasa Pura I Balikpapan.
  - Output SPSS menunjukkan nilai thitung sebesar 7,711 lebih besar daripada ttabel sebesar 1,992 dengan nilai sig t sebesar 0,001 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan divisi *airport security* PT. Angkasa Pura I Balikpapan.
  -

#### Hasil Uji Statistik Simultan (F)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara simultan dalam menerangkan variabel dependen. Uji simultan ini dilakukan dengan membandingkan nilai  $\alpha$  (alpha) dengan nilai p-value. Apabila nilai p-value  $< \alpha$  (0,05), maka  $H_0$  ditolak. Sehingga dapat dikatakan terdapat pengaruh secara simultan antara variabel independen dengan variabel dependen, dan sebaliknya. Jika nilai p-value  $> \alpha$  (0,05), maka  $H_0$  diterima yang artinya tidak terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan. Hasil uji F dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Hasil Uji Simultan  
ANOVA<sup>a</sup>**

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1564,971	3	521,657	272,947	0,001 <sup>b</sup>
	Residual	135,695	71	1,911		
	Total	1700,667	74			

Sumber : SPSS 26.0

divisi *airport security* PT. Angkasa Pura I Balikpapan.

- Koefisien ( $\beta_2$ ) = 0,523, ini berarti bahwa variabel motivasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja atau dengan kata lain jika motivasi ( $X_2$ ) ditingkatkan sebesar satu satuan, maka kinerja akan bertambah sebesar 0,523. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara variabel dengan kinerja, semakin meningkat motivasi maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan divisi *airport security* PT. Angkasa Pura I Balikpapan.

Koefisien ( $\beta_3$ ) = 0,365, ini berarti bahwa variabel pengembangan karir ( $X_3$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja atau dengan kata lain jika pengembangan karir ( $X_3$ ) ditingkatkan sebesar satu satuan, maka kinerja akan bertambah sebesar 0,365. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara variabel dengan kinerja, semakin meningkat pengembangan karir maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan divisi *airport security* PT. Angkasa Pura I Balikpapan.

#### Hasil Uji Koefisien Korelasi (r)

Analisis koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui seberapa kuat hubungan antara variabel – variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan, motivasi dan pengembangan diri baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai. Hasil perhitungan dengan bantuan SPSS Versi 26.00 nilai koefisien korelasi pada tabel berikut ini:

**Hasil Uji Koefisien Korelasi  
Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.959 <sup>a</sup>	<b>0,920</b>	0,917	1,38246	2,251

Sumber: SPSS 26.0

Berdasarkan hasil perhitungan dari tabel diatas diketahui R square yaitu 0,920 artinya terdapat hubungan yang kuat antara variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan pengembangan karir ( $X_3$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ).

### Hasil Uji Statistik Parsial (t)

Pengujian ini untuk melihat sejauh manapengaruh secara terpisah dari masing - masing variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) berdasarkan hasil regresi yang dilakukan membandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  dengan tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$  atau 0,05. Adapun rangkuman dari hasil pengolahan data yang dapat dilihat berikut ini:

Berdasarkan tabel tersebut diperoleh  $F_{hitung} = 272,947 > \text{dari } F_{tabel} = 2,73$  dan menunjukkan bahwa variabel independen memiliki nilai  $P\text{-Value}$  0,001 dimana nilai probabilitas ini dibawah 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja.

### Hasil Uji Koefisien Korelasi ( $R^2$ )

Analisis koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai yang kecil berarti kemampuan variabel - variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Berikut adalah hasil pengujian koefisien determinasi:

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,917 berarti 91,7% variabel kinerja (Y) dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan (X1), motivasi (X2) dan pengembangan karir (X3). Sedangkan sisanya 8,3% dapat dijelaskan oleh variabel - variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Hipotesis 1 memperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang diperoleh dari SPSS bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan divisi.

Hasil Uji Koefisien Determinasi  
Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.959 <sup>a</sup>	0,920	0,917	1,38246	2,251

Sumber: SPSS 26.0

*airport security* PT. Angkasa Pura I Balikpapan. Hal tersebut ditunjukkan dengan diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,813  $>$  dari  $t_{tabel}$  1,993 dan nilai signifikansi sebesar 0,001. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ).

Berdasarkan hasil dari regresi linear berganda dapat diartikan bahwa menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat maka seorang pemimpin dapat memberikan pengaruh yang besar kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal dan mencapai kinerja yang baik sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Gaya kepemimpinan terhadap karyawan harus terus dilakukan, apabila pemimpin dapat mempengaruhi pegawai maka kinerja pegawai akan meningkat, begitu pula sebaliknya apabila pemimpin tidak dapat mempengaruhi pegawai maka kinerja pegawai menurun.

### Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Hipotesis 2 memperoleh hasil bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang diperoleh dari SPSS bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan divisi *airport security* PT. Angkasa Pura I Balikpapan. Hal tersebut ditunjukkan dengan diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 8,666  $>$  dari  $t_{tabel}$  1,993 dan nilai signifikansi sebesar 0,001. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ).

Berdasarkan hasil dari regresi linear berganda dapat diartikan bahwa memberikan motivasi kepada karyawan dapat menciptakan kinerja yang maksimal, karena motivasi kerja yang baik dapat menciptakan pelaksanaan kerja yang berhasil sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Motivasi kerja terhadap pegawai harus terus dilakukan. Apabila motivasi kerja pegawai tinggi maka kinerja pegawai akan meningkat, begitu pula sebaliknya apabila motivasi kerja pegawai rendah maka kinerja pegawai menurun.



### Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja

Hipotesis 3 memperoleh hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang diperoleh dari SPSS bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan divisi *airport security* PT. Angkasa Pura I Balikpapan. Hal tersebut ditunjukkan dengan diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 7,711 > dari  $t_{tabel}$  1,993 dan nilai signifikansi sebesar 0,001. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ).

Berdasarkan hasil dari regresi linear berganda dapat diartikan bahwa Melalui program pengembangan karir, Perusahaan akan meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, menurunkan *labour turn over*, dan meningkatkan kesempatan promosi bagi karyawan. Pengembangan karir terhadap pegawai harus terus dilakukan agar kinerja karyawan akan meningkat, begitu pula sebaliknya apabila pengembangan karir tidak dilakukan akan rendah maka kinerja pegawai menurun.

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja

Hipotesis 4 hasil dari regresi linear berganda, dimana diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 272,947 dari  $F_{tabel}$  2,73 dan nilai signifikansi sebesar 0,001. Oleh karena signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan pengembangan karir secara simultan atau bersama – sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang mendapatkan hasil berpengaruh signifikan gaya kepemimpinan, motivasi dan pengembangan karir kerja terhadap kinerja.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan gaya kepemimpinan, motivasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan divisi *airport security* PT. Angkasa Pura I Balikpapan, didapat beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil pengolahan data pada variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) ini membuktikan bahwa pengujian secara parsial mendapat hasil bahwa gaya kepemimpinan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,813 > dari  $t_{tabel}$  1,992 dan nilai signifikansi 0,001 < nilai ( $\alpha$ ) = 0,05, hal ini menjawab dan menerima rumusan masalah ( $H_1$ ).
2. Berdasarkan hasil pengolahan data pada variabel motivasi ( $X_2$ ) ini membuktikan bahwa pengujian secara parsial mendapat hasil bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 8,666 > dari  $t_{tabel}$  1,992 dan nilai signifikansi sebesar 0,001 < nilai ( $\alpha$ ) = 0,05, hal ini menjawab dan menerima rumusan masalah ( $H_2$ ).
3. Berdasarkan hasil pengolahan data pada variabel pengembangan karir ( $X_3$ ) ini membuktikan bahwa pengujian secara parsial mendapat hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 7,711 > dari  $t_{tabel}$  1,992 dan nilai signifikansi sebesar 0,001 < nilai ( $\alpha$ ) = 0,05, hal ini menjawab dan menerima rumusan masalah ( $H_3$ ).
4. Berdasarkan uji simultan diketahui variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada divisi *airport security* PT. Angkasa Pura I Balikpapan, diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 272,947 dari  $F_{tabel}$  2,73 dan nilai signifikansi sebesar 0,001 < nilai ( $\alpha$ ) = 0,05, Hal ini menjawab dan menerima rumusan masalah ( $H_4$ ).

### Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian yang ada pada penelitian ini meliputi beberapa hal yaitu: Penelitian ini data yang dihasilkan hanya dari instrumen kuesioner yang didasarkan pada persepsi jawaban responden, sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen kuesioner secara tertulis tanpa dilengkapi dengan wawancara dan interview. Sampel penelitian ini hanya terbatas pada karyawan pada divisi *airport security* PT. Angkasa Pura I Balikpapan, sehingga hasil penelitian tidak dapat diterapkan pada populasi yang lebih luas.

### SARAN

Berdasarkan dari hasil penelitian dan kesimpulan yang dikemukakan di atas, saran yang dapat dikemukakan bagi pihak – pihak yang terkait antara lain:

1. Perusahaan dapat lebih meningkatkan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, dari hasil penelitian analisis deskriptif dapat dilihat skor terendah ada pada indikator gaya kepemimpinan supportif dan gaya kepemimpinan berorientasi pada prestasi. Pada saran yang pertama, Pemimpin harus lebih memperhatikan kembali konflik yang terjadi antar karyawan, dengan mengadakan evaluasi pekerjaan mingguan atau pemimpin dapat memberikan amanah pada masing-masing kepala divisi agar memperhatikan karyawannya pada masing-masing divisi. Konflik terjadi bisa kapan saja dan dari faktor mana saja, hal ini akan menghambat suatu pekerjaan karyawan. Apabila pimpinan memperhatikan dan mengetahui konflik apa yang terjadi pada karyawan maka pimpinan dapat memberikan solusi, sehingga pekerjaan karyawan tidak terhambat. Kemudian yang kedua, pimpinan dapat menghargai masukan dari bawahan. Masukan yang diberikan oleh bawahan lebih diperhatikan lagi dan karyawan selalu diikuti sertakan dalam segala keputusan yang akan di ambil oleh perusahaan agar karyawan merasa di hargai dan apabila masukan tersebut dapat diterima dan dijalankan oleh karyawan maka dapat meningkatkan kinerja karyawan pada divisi *airport security* PT. Angkasa Pura I Balikpapan.
2. Perusahaan dapat meningkatkan untuk variabel motivasi terhadap kinerja karyawan, dari hasil penelitian analisis deskriptif terdapat skor terendah pada indikator kebutuhan akan prestasi dan kebutuhan akan afiliasi, perusahaan harus lebih memperhatikan pencapaian karyawan. Karyawan yang bekerja sesuai dengan standar pencapaian kinerja akan mendapatkan *reward*, dengan memberikan *reward* karyawan akan merasa dihargai dalam mencapai suatu pekerjaannya sehingga karyawan akan termotivasi untuk bekerja dengan giat dan berusaha untuk mencapai suatu tujuan atau target perusahaan. Kemudian, pemimpin lebih memperhatikan lagi solidaritas para karyawannya. Pimpinan dapat melakukan hal-hal yang dapat menambahkan solidaritas para karyawan satu dengan yang lain, salah satunya dengan mengadakan *family gathering*. Tumbuhnya solidaritas antar karyawan akan berdampak baik untuk hubungan antar karyawan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan pada divisi *airport security* PT. Angkasa Pura I Balikpapan
3. Perusahaan dapat meningkatkan variabel pengembangan karir pegawai, dari hasil penelitian analisis deskriptif terdapat skor terendah pada indikator kejelasan karir, perusahaan perlu memperhatikan pemberian promosi jabatan kepada karyawan yang telah bekerja cukup lama dan bekerja sesuai dengan pencapaian tujuan perusahaan, dengan memperhatikan promosi jabatan ini karyawan akan bekerja lebih semangat lagi dan termotivasi untuk terus berusaha agar pencapaian tujuan perusahaan ini tercapai sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan pada divisi *airport security* PT. Angkasa Pura I Balikpapan.
4. Perusahaan dapat meningkatkan variabel pengembangan karir pegawai, dari hasil penelitian analisis deskriptif terdapat skor terendah pada indikator kejelasan karir, perusahaan perlu memperhatikan pemberian promosi jabatan kepada karyawan yang telah bekerja cukup lama dan bekerja sesuai dengan pencapaian tujuan perusahaan, dengan memperhatikan promosi jabatan ini karyawan akan bekerja lebih semangat lagi dan termotivasi untuk terus berusaha agar pencapaian tujuan perusahaan ini tercapai sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan pada divisi *airport security* PT. Angkasa Pura I Balikpapan.

5. Perusahaan dapat meningkatkan variabel kinerja pegawai, dari hasil penelitian analisis deskriptif terdapat skor terendah yaitu pada indikator ketepatan waktu, pimpinan perusahaan perlu melakukan evaluasi kembali perihal jumlah karyawan yang ada dengan beban kerja yang ada pada saat ini, jika beban kerja terus menambah dan karyawannya kurang, lebih baik perusahaan melakukan rekrutmen karyawan dan menyesuaikan beban kerja yang ada agar pekerjaan dapat selesai tepat waktu, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kemudian analisis deskriptif terdapat skor terendah yaitu pada indikator kemandirian, pimpinan perusahaan perlu membentuk suatu peraturan baru, dimana peraturan berisi tentang apabila karyawan dapat bekerja dengan mandiri dan tepat sesuai waktu yang ditentukan maka karyawan akan mendapatkan poin untuk mendapatkan reward bulanan, contoh bagi para karyawan yang dapat bekerja dengan cara mandiri dan tepat sesuai waktunya akan mendapatkan 1 poin, dimana poin tersebut nantinya akan di kumpulkan dalam 1 bulan poin yang tertinggi akan mendapatkan reward, baik berupa voucher belanja maupun penghargaan. Tujuan dari peraturan dan reward tersebut bertujuan kepada karyawan agar karyawan mampu bekerja mandiri tanpa harus di awasi terus menerus oleh pimpinan, dengan hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan pada divisi *airport security* PT. Angkasa Pura I Balikpapan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Pandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep Dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian*. (Cetakan 1). Rineka Cipta.
- Bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan* (Cetakan 1). Gava Media.
- Busro, M. (2018a). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Pert). Prenada Media Group.
- Dessler, G. (2019). *Manajemen SDM* (buku 1). Jakarta Indeks.
- Fanulene, C. K., Lengkon, V. P. K., & Dotulong, L. O. H. (2022). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Sam Ratulangi Manado. *Jurnal EMBA*, 10(1), 419-428.
- Flippo. (2017). *Manajemen Personalia*. PT. Gelora Askara Pratma.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, H. M. (2019). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2017). *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Kartono, K. (2017). *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Raja Grafindo Persada.
- Kasmir. (2019). *Pengantar Manajemen Keuangan*. Prenadamedia Group.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Marpaung, F. K., Rangkuti, D. A., Ryantono, A.F. R., & William. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II Medan. 6(1), 117-128.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2017). *Human Resource Management* (Edisi 10 J). Salemba Empat.
- Nawawi. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Gadjah Mada.
- Prasadja, R. (2018). *Human Capital Management*. IN MEDIA.
- Pratama, P., & Pasaribu, S. E. (2020). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 259-272.
- Priansa, D. J. (2019). *Pengembangan dan Pelatihan SDM Perusahaan*. Simbiosis Rekatama Media.
- Rahmatika, P. D. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandar Udara Internasional Sultan Aji Muhammad Sulaiman Sepinggan Balikpapan.
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rajagrafindo Persada.
- Rivai, V., & Basri. (2018). *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Grafindo.

- Siswanto, 2012. Pengantar Manajemen. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Alfabet.
- Supomo, R., and Eti Nurhayati. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Yrama Widya.
- Sutrisno, E. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Kencana.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2017). Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Alfabeta.
- Thoha, M. (2017). Kepemimpinan dalam Manajemen. PT. Raja Grafindo Persada.
- Umar, H. (2019). Metode Riset Manajemen Perusahaan. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Uno, H. B. (2017). Teori Motivasi Dan Pengukurannya. (Analisis di bidang pendidikan). Bumi Aksara.
- Wahyuningsih, E., Muis, M., & Sudirman, I. (2013). Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kompetensi terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar. *Jurnal Analisis*, 2(1), 38–44.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/77619642.pdf>
- Winardi, J. (2017). Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen. Raja Grafindo perkasa.

