



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DIRI, LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR PROFESI PENERBANG
DI INDONESIA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI
VARIABEL *INTERVENING***



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

ALLENDIA TRAVIANA

NIM. 530001155

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2020

**UNIVERSITAS TERBUKA PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Diri, Lingkungan Kerja terhadap Pengembangan Karir Profesi Penerbang di Indonesia dengan Motivasi sebagai Variabel *Intervening* adalah hasil karya saya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 12 Agustus 2020

Yang Menyatakan



UNIVERSITAS TERBUKA
MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
NIM. 530001155
IBURUPIAH

(Allendia Traviana)

NIM. 530001155

**UNIVERSITAS TERBUKA PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

LEMBAR LAYAK UJI

Yang bertanda tangan di bawah ini, kami selaku Pembimbing TAPM dari Mahasiswa:

Nama / NIM : Allendia Traviana / 530001155
Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan Diri, Lingkungan Kerja terhadap Pengembangan Karir Profesi Penerbang di Indonesia dengan Motivasi sebagai Variabel *Intervening*


Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah selesai sekitar 90% (min. 80%) sehingga dinyatakan sudah layak uji untuk Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa.

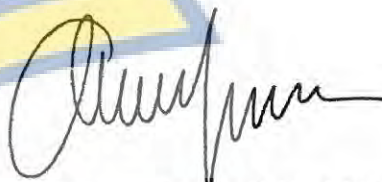
Jakarta, 8 Juni 2020

Pembimbing II

Pembimbing I



Dr. Ir. Nurhasanah, M.Si
NIP. 19631111988032002



Dr. Agus Fauzi, S.E., M.Si
NIP. 05.U03.09.10.00081

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Allendia Traviana
 NIM. : 530001155
 Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia
 Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan Diri, Lingkungan Kerja terhadap Pengembangan Karir Profesi Penerbang di Indonesia dengan Motivasi sebagai Variabel *Intervening*

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari / Tanggal : Senin / 27 Juli 2020
 Waktu : 14.00 – 15.30 WIB

Dan telah dinyatakan **LULUS**

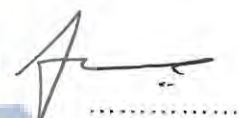
PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji
 Nama : Amalia Kusuma Wardini, S.E., M.Com., Ph.D

Penguji Ahli
 Nama : Prof. Dr. Ir. H. Musa Hubeis, MS, Dipl.Ing, DAE

Pembimbing I
 Nama : Dr. Agus Fauzi, S.E., M.Si

Pembimbing II
 Nama : Dr. Ir. Nurhasanah, M.Si





LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

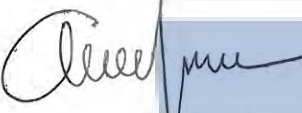
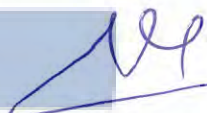

Judul TAPM : Pengaruh Kepemimpinan Diri, Lingkungan Kerja terhadap Pengembangan Karir Penerbang di Indonesia dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening

Penyusun TAPM : Allendia Traviana

NIM : 530001155

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Hari / Tanggal : Rabu / 12 Agustus 2020

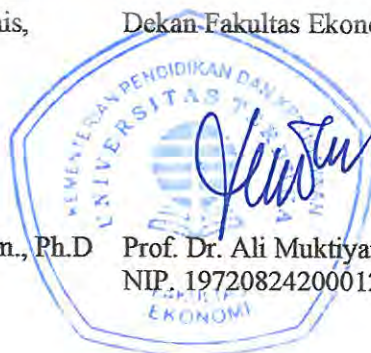
<p>Pembimbing I</p>  <p>Dr. Agus Fauzi, S.E., M.Si NIP. 05.U03.09.10.00081</p>	<p>Menyetujui,</p> <p>Pembimbing II</p>  <p>Dr. Ir. Nurhasanah, M.Si NIP. 196311111988032002</p>
<p>Penguji Ahli,</p>  <p>Prof. Dr. Ir. H. Musa Hubeis, MS, Dipl.Ing, DAE</p>	
<p>Mengetahui,</p>	

Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis,



Amalia Kusuma Wardini, S.E., M.Com., Ph.D
NIP. 197009182005012001

Dekan Fakultas Ekonomi,



Prof. Dr. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si
NIP. 197208242000121001

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF SELF LEADERSHIP AND WORK ENVIRONMENT OF INDONESIAN PILOT TOWARDS THEIR CAREER DEVELOPMENT WITH MOTIVATION AS INTERVENING VARIABLE

Allendia Traviana
allendia.trav@gmail.com
 Graduate Studies Program
 Indonesian Open University

Pilot's leadership is one of the most important factors that profoundly influences flight safety. In addition, the career development requires leadership quality. Strong leadership begins first on the inside, yet it requires environmental support. The purpose of this research is to analyze the relationship between self-leadership, work environment, motivation and career development of Indonesian Pilots. Data was collected through structured survey using questionnaire with Category Scale. Probability sampling technique was used to collect data from 250 Captain Pilots in 10 different airlines in Indonesia. The tool of analysis which is used is partial least square 3.2.9 with structural equation model analysis (SEM). Partial measurement is analyzed by examine significant value. Simultaneous measurement is analyzed using F_{test} calculation. And mediation is analyzed using $ttest$, Sobel-test and VAF-test. The study identified that: (1) self-leadership has a positive correlation to work environment (2) self-leadership has positive and significant effect on the career development (3) work environment has positive and significant effect on the career development (4) self-leadership and work environment have positive and significant effect on the career development simultaneously (5) self-leadership has positive and significant effect on the motivation (6) work environment has positive and significant effect on the motivation (7) self-leadership and work environment have positive and significant effect on the motivation simultaneously (8) motivation has positive and significant effect on the career development. This research, inclusively, have shown the structural equation model SEM PLS is adequate and the overall data processing is proven.

Keywords: Career Development, Motivation, Self-leadership, Work Environment

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN DIRI, LINGKUNGAN KERJA TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR PROFESI PENERBANG DI INDONESIA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Allendia Traviana
allendia.trav@gmail.com
 Program Pasca Sarjana
 Universitas Terbuka

Kepemimpinan penerbang merupakan faktor penting yang mempengaruhi keselamatan penerbangan. Pengembangan karir penerbang dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinannya. Kepemimpinan yang kuat perlu dimulai dari diri sendiri dan dukungan dari lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan parsial maupun simultan antara variabel kepemimpinan diri, lingkungan kerja, terhadap pengembangan karir penerbang di Indonesia dengan motivasi sebagai variabel *intervening*. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode survei menggunakan instrumen berupa kuisioner dengan skala kategori. Pengambilan sampel menggunakan teknik *probability sampling* pada 250 Kapten Penerbang yang bekerja di 10 maskapai penerbangan di Indonesia. Data yang diperoleh diolah menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM) dengan bantuan program SmartPLS 3.2.9. Pengujian parsial dilakukan menggunakan nilai signifikansi dengan hasil <0.05 pada keseluruhan pengujian, yang menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan. Pengujian simultan dilakukan menggunakan rumus uji F. Hasil pada keseluruhan pengujian menunjukkan $F_{hitung} > F_{tabel}$ yang berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan. Faktor mediasi dianalisis menggunakan uji t, *Sobel-test*, dan uji VAF. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) terdapat hubungan korelasi positif antara kepemimpinan diri dan lingkungan kerja (2) kepemimpinan diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir (3) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir (4) kepemimpinan diri dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir (5) kepemimpinan diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi (6) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi (7) kepemimpinan diri dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir (8) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Secara menyeluruh, hasil pengujian menunjukkan indikator kelayakan model SEM PLS dapat diterima dan pengolahan data secara keseluruhan sudah sesuai.

Kata kunci: *Kepemimpinan Diri, Lingkungan Kerja, Motivasi, Pengembangan Karir*

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas segala karunia dan ridho-Nya, sehingga tesis dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Diri dan Lingkungan Kerja terhadap Pengembangan Karir Profesi Penerbang Indonesia dengan Motivasi sebagai Variabel *Intervening*” ini dapat diselesaikan. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada program studi Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Terbuka.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Agus Fauzi, S.E., M.Si dan Ibu Dr. Ir. Nurhasanah, M.Si atas bimbingan, arahan dan waktu yang telah diluangkan kepada penulis untuk berdiskusi selama menjadi dosen pembimbing.
2. Suami, orang tua, anak dan keluarga besar atas motivasi, dukungan dan doanya.
3. Rekan-rekan penerbang yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu atas waktunya dalam membantu menyebarkan kuisioner.
4. Kapten-kapten penerbang di maskapai penerbangan Indonesia yang bersedia meluangkan waktunya untuk membantu pengumpulan data dalam penelitian ini.
5. Seluruh staf Universitas Terbuka yang membantu proses penelitian ini.
6. Rekan-rekan pascasarjana UT atas perhatian, dukungan, diskusi dan informasi yang dibagi dalam proses perkuliahan berlangsung
7. Kepada semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu

Dengan keterbatasan pengalaman, ilmu maupun pustaka yang ditinjau, penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan pengembangan lanjut agar benar-benar bermanfaat. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran agar tesis ini lebih sempurna serta sebagai masukan bagi penulis untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini memberikan manfaat bagi kita semua terutama untuk pengembangan pengetahuan dalam lingkup profesi penerbang.

Tangerang, Juli 2020

Allendia Traviana

Riwayat Hidup

Nama : Allendia Traviana
NIM. : 530001155
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Tempat/Tanggal Lahir : Kupang/ 10 November 1989

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di Waingapu pada tahun 1999
Lulus SMP di Tangerang pada tahun 2004
Lulus SMA di Tangerang pada tahun 2007
Lulus S1 di Serang pada tahun 2015

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2007-2013 PT. Metro Batavia
Tahun 2013-Sekarang PT. Garuda Indonesia, Tbk.



DAFTAR ISI

Halaman

LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iv
ABSTRACT.....	v
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
RIWAYAT HIDUP.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	
C. Tujuan Penelitian	
D. Kegunaan Penelitian	
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	
2.1.1 Kepemimpinan	
2.1.1.1. Kepemimpinan Diri	
2.1.1.2. Dimensi Kepemimpinan Diri	
2.1.2 Lingkungan Kerja	
2.1.2.1. Dimensi Lingkungan Kerja	

2.1.3.1. Dimensi Motivasi.....	37
2.1.4 Pengembangan Karir.....	42
2.1.4.1. Dimensi Pengembangan Karir.....	44
B. Penelitian Terdahulu.....	50
C. Kerangka Berpikir/Kerangka Teoritik	56
2.3.1 Hubungan Kepemimpinan Diri, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir.....	56
2.3.2 Hubungan Kepemimpinan Diri dan Lingkungan Kerja dan Motivasi.....	58
2.3.3 Hubungan Motivasi dan Pengembangan Karir.....	60
2.3.4 Hubungan Kepemimpinan Diri dan Lingkungan Kerja....	61
2.3.5 Model Penelitian.....	65
D. Operasionalisasi Variabel.....	66
E. Hipotesis.....	73
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian.....	74
B. Sumber Informasi.....	74
C. Populasi dan Sampel	
3.3.1 Populasi.....	75
3.3.2 Sampel.....	77
D. Instrumen Penelitian.....	80
E. Prosedur Pengambilan Data.....	85
F. Metode Analisis Data.....	85

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian.....	94
B. Hasil Analisis	
4.2.1 Analisis Deskriptif.....	97
4.2.2 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	99
Uji Parsial	100
Uji Simultan.....	103
Uji Mediasi.....	103
C. Pembahasan	
4.3.1 Kepemimpinan Diri, Lingkungan Kerja, Motivasi terhadap Pengembangan Karir Penerbang Indonesia.....	106
4.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Diri dan Lingkungan Kerja terhadap Pengembangan Karir melalui Motivasi.....	111
4.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Diri dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi.....	114
4.3.4 Pengaruh Motivasi terhadap Pengembangan Karir.....	116
4.3.5 Pengaruh Kepemimpinan Diri dan Lingkungan Kerja.....	120
4.3.6 <i>Novelty</i> Hasil Penelitian.....	122

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	124
B. Saran	

1. Saran Praktis.....	125
2. Saran Akademik.....	127
DAFTAR PUSTAKA.....	129
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	139



DAFTAR TABEL

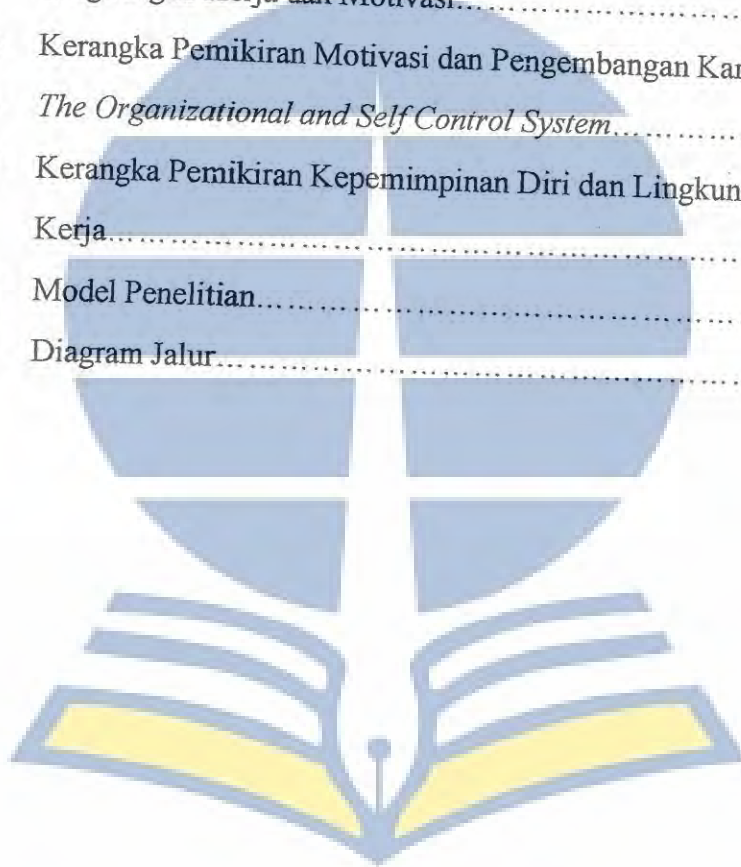
Tabel 2.1	Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Diri pada Penelitian Sebelumnya.....	24
Tabel 2.2	Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Diri pada Penelitian ini.....	30
Tabel 2.3	Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja pada Penelitian Sebelumnya.....	32
Tabel 2.4	Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja pada Penelitian ini.....	35
Tabel 2.5	Dimensi dan Indikator Motivasi pada Penelitian Sebelumnya.....	38
Tabel 2.6	Dimensi dan Indikator Motivasi pada Penelitian ini...	41
Tabel 2.7	Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir pada Penelitian Sebelumnya.....	44
Tabel 2.8	Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir pada Penelitian ini.....	50
Tabel 2.9	Ringkasan Penelitian-Penelitian Sebelumnya.....	51
Tabel 2.10	Operasionalisasi Variabel, Dimensi, Indikator dan Pengukuran Variabel.....	67
Tabel 3.1	Sumber Data Penelitian.....	75
Tabel 3.2	Jumlah Populasi.....	77
Tabel 3.3	Jumlah Populasi dan Sampel.....	80
Tabel 3.4	Kategorisasi Skor.....	84
Tabel 3.5	AVE (<i>Average Variance Extraction</i>) Model Penelitian...	87
Tabel 3.6	Hasil Uji Reliabilitas <i>Cronbach's Alpha</i> Model Penelitian.....	88

Tabel 3.7	Kategorisasi Variabel Mediasi.....	93
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin....	94
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	95
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja....	96
Tabel 4.4	<i>R Square</i> Pengembangan Karir.....	99
Tabel 4.5	Rekapitulasi Pengaruh Langsung.....	100
Tabel 4.6	Nilai Korelasi.....	102
Tabel 4.7	Rekapitulasi Pengaruh Tidak Langsung.....	102



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Laporan Kecelakaan dan Insiden Pesawat Terbang periode 2008-2018.....	7
Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Kepemimpinan Diri, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir.....	58
Gambar 2.2	Kerangka Pemikiran Kepemimpinan Diri, Lingkungan Kerja dan Motivasi.....	60
Gambar 2.3	Kerangka Pemikiran Motivasi dan Pengembangan Karir..	61
Gambar 2.4	<i>The Organizational and Self Control System</i>	63
Gambar 2.5	Kerangka Pemikiran Kepemimpinan Diri dan Lingkungan Kerja.....	64
Gambar 2.6	Model Penelitian.....	65
Gambar 3.1	Diagram Jalur.....	89



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	Kuisisioner.....	139
Lampiran II	Hasil Uji Validitas Tahap 1.....	158
Lampiran III	Hasil Uji Validitas Tahap 2.....	162
Lampiran IV	Hasil SmartPLS.....	165
Lampiran V	Hasil Survei.....	170



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi. Sebuah perusahaan perlu mempersiapkan SDM yang kompeten untuk dapat mendukung proses bisnisnya, terlebih perusahaan dengan biaya operasional yang tinggi. Bisnis penerbangan adalah bisnis yang menjanjikan keuntungan besar atau yang disebut *sunrise business* (Hutagaol, 2013). Namun menjalankan bisnis di industri penerbangan bukanlah hal yang mudah. Bisnis jasa penerbangan merupakan salah satu sektor industri yang sangat dinamis dalam peredaran ekonomi global (Rudyto, 2015). Bisnis penerbangan memerlukan biaya yang tinggi karena membutuhkan pesawat sebagai aset utama perusahaan dan keselamatan penerbangan sebagai tujuan utamanya.

Pesawat terbang sebagai aset utama perusahaan membutuhkan penerbang sebagai penanggung jawab dalam pengoperasiannya. Profesi penerbang dapat dikatakan sebagai “jantung” atau inti perusahaan karena penerbang adalah representasi sebuah maskapai penerbangan. Profesi penerbang dapat dikatakan unik, karena berbeda dengan karyawan darat pada umumnya, penerbang memegang tanggung jawab yang sangat besar meskipun tidak ada *supervisor* atau atasan yang akan memberi arahan secara langsung dalam proses pengambilan

keputusan di udara. Kapten Penerbang didefinisikan dalam UU No.1 Penerbangan (2009) sebagai “Penerbang yang ditugaskan oleh perusahaan atau pemilik pesawat udara untuk memimpin penerbangan dan bertanggung jawab penuh terhadap keselamatan penerbangan selama pengoperasian pesawat udara sesuai dengan peraturan perundang-undangan”. Oleh karena itu, Kapten Penerbang membutuhkan sikap kepemimpinan dan kerja sama tim untuk memastikan seluruh misi penerbangannya berjalan dengan baik. Kapten Penerbang memiliki hak untuk mendelegasikan tugas kepada awak pesawatnya, namun tidak dengan tanggung jawabnya (Costés, 2008). Karakter masing-masing kru dalam penerbangan akan membedakan bagaimana seseorang bersikap dan bereaksi terhadap sebuah situasi tertentu. Perbedaan ini yang menyebabkan setiap penerbangan akan selalu menantang. Oleh sebab itu, kemampuan memimpin Kapten Penerbang juga bertujuan untuk memastikan seluruh kru pesawatnya dapat bekerja professional terlepas dari karakter individu itu sendiri.

Hubungan kepemimpinan Kapten Penerbang di dalam kokpit dikenal sebagai *Trans-Cockpit Authority Gradient*, yang dibagi menjadi 3 tipe:

1. Tipe *Authoritarian*, di mana Kapten Penerbang sebagai pimpinan penerbangan bertindak secara otoriter sehingga tidak memberikan kesempatan untuk *First Officer* menyampaikan pendapat.
2. Tipe *Laissez-Faire* adalah tipe hubungan di dalam kokpit di mana Kapten Penerbang tidak berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan dalam penerbangan sehingga tidak terjadi kepemimpinan yang diharapkan.

3. Tipe *Synergistic*, di mana Kapten Penerbang menerapkan bentuk kepemimpinan yang diharapkan pada sebuah misi penerbangan. Kapten membuka diri terhadap masukan yang diberikan, namun tetap asertif dalam pengambilan keputusan.

Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Busro, 2018). Kepemimpinan juga didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain agar mengikuti aturan atau cara berlaku tertentu (Sutrisno, 2017). Kepemimpinan selalu akan melibatkan lebih dari satu pihak dalam prosesnya, seperti perusahaan dengan karyawan ataupun pimpinan dengan bawahan. Namun teori yang dikembangkan Manz (1986) mengungkapkan bahwa terdapat fokus manajerial baru yang lebih melibatkan anggota organisasi dalam menjalankan fungsi *self-management* sebagai bagian dari pencapaian tujuan perusahaan. Manz (1986) berpendapat bahwa meskipun organisasi sebagai lingkungan kerja telah menciptakan sebuah sistem yang mampu mengontrol fungsi organisasi, namun tetap dibutuhkan peran individu sebagai faktor penentu keberhasilan organisasi.

Teori *self-management* tersebut kemudian berkembang menjadi kepemimpinan diri. Seseorang tidak akan mampu memimpin orang lain jika belum mampu untuk memimpin diri sendiri (Sydanmaanlakka, 2004). Kepemimpinan diri merupakan hal yang paling sulit dilakukan karena sulitnya menilai diri sendiri dibandingkan menilai orang lain (Maxwell, 2016; Gontar, Hoermann, Deischl, &

Haslbeck, 2014). Kepemimpinan diri adalah kemampuan untuk memimpin diri sendiri dan melakukan sesuatu untuk menjadikan dirinya lebih baik dari sebelumnya. Kepemimpinan diri dapat mempengaruhi kualitas diri seseorang karena pengaruh yang diberikan datang dari dalam dirinya sendiri. Kualitas diri yang baik akan mempengaruhi karir. Orang yang menerapkan strategi dalam kepemimpinan diri mendapatkan kesuksesan karir (Murphy & Ensher, 2001).

Karir seorang penerbang di maskapai penerbangan pada umumnya dimulai dari penerbang menduduki posisi *First Officer* atau kopilot. *First Officer* yang ingin meningkatkan karirnya menjadi seorang Kapten Penerbang membutuhkan lisensi ATP (*Airline Transport Pilot*) sebagai persyaratannya mengikuti pelatihan sebagai seorang Kapten pada tipe pesawat tertentu. Pelatihan ATP adalah pendidikan tentang pendalaman teori penerbangan.

Civil Aviation Safety Regulation (CASR) Part 61 menyebutkan bahwa persyaratan untuk seorang penerbang dapat mengajukan lisensi ATP antara lain adalah berusia minimum 21 tahun, mempunyai karakter yang baik, menguasai Bahasa Inggris, mempunyai lisensi kesehatan kelas 1 dan telah memiliki minimum 1500 jam terbang. Pemenuhan persyaratan minimum 1500 jam terbang sebagai legalitas promosi menjadi Kapten Penerbang juga dibatasi oleh regulasi maksimum 1050 jam per tahun. Artinya dalam kurun waktu 12 bulan kalender, penerbang tidak dapat terbang melebihi 1050 jam. Selain itu, jadwal penerbangan perusahaan juga mempengaruhi seberapa lama penerbang dapat mengumpulkan persyaratan jam

terbang yang dibutuhkan. Sehingga waktu yang dibutuhkan seorang penerbang dalam mengembangkan karirnya dapat berbeda-beda di tiap maskapai penerbangan.

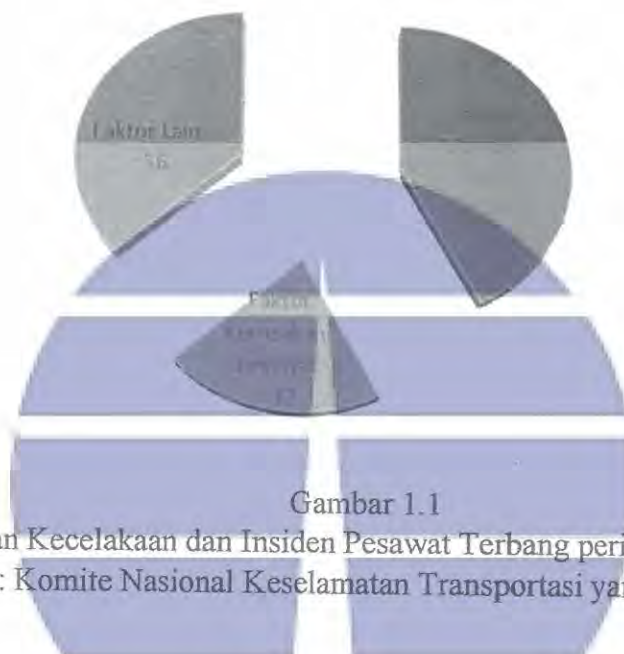
Kebutuhan jabatan dalam sebuah perusahaan akan menentukan seberapa besar kesempatan dan waktu yang dibutuhkan oleh karyawan untuk mengembangkan karirnya. Kebutuhan jabatan Kapten Penerbang dalam sebuah maskapai dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Peneliti melakukan survei awal terhadap 10 orang penerbang yang bekerja di 5 maskapai berbeda. Berdasarkan hasil wawancara, 60% menilai bahwa pengembangan karir di perusahaannya disebabkan oleh jumlah armada pesawat terbang yang tidak bertambah sehingga kebutuhan akan jabatan Kapten Penerbang masih mencukupi. Hal tersebut yang menyebabkan perusahaan belum melakukan *upgrading* terhadap *First Officer*. Selain itu, usia kapten penerbang yang masih didominasi oleh penerbang usia produktif juga mempengaruhi kebutuhan jabatan Kapten Penerbang. Penerbang rata-rata akan pensiun di usia 60 tahun. Penyebab lain yang disebut pada wawancara awal tersebut adalah kebijakan perusahaan yang menerapkan efisiensi dengan *minimum crew*. *Minimum crew* dapat dilakukan perusahaan tanpa melanggar regulasi dan aturan yang berlaku. Tidak tersedianya kebutuhan jabatan Kapten Penerbang menyebabkan peluang untuk menjadi kapten penerbang akan memakan waktu yang cukup panjang.

Penerbangan sipil merupakan industri yang selalu berhubungan langsung dengan teknologi tinggi, sensitif terhadap aspek keselamatan dan sangat kompetitif sehingga membutuhkan SDM yang berkompentensi tinggi (Rudyto, 2008). Kecelakaan atau insiden pesawat terbang yang terjadi akan selalu menjadi

investigasi yang bertujuan untuk menjadi bahan pembelajaran dalam meningkatkan keselamatan penerbangan. Kecelakaan atau insiden pesawat yang terjadi belakangan masih didominasi oleh faktor kelalaian manusia (Falluco, 2016). Lebih detail, investigasi beberapa kecelakaan pesawat yang dilakukan bersama dengan ahli psikologi dan penerbang maskapai menemukan bahwa kecelakaan pesawat yang terjadi lebih disebabkan oleh “*pilot error*” dibandingkan dengan kerusakan pesawat atau ketidakmampuan penerbang menerbangkan pesawat. *Pilot error* yang dimaksud yaitu meliputi kemampuan bekerja sama dalam tim, komunikasi, kefokuskan bekerja, tingkat asertif dan kepemimpinan, pengambilan keputusan (Flin, 2013). Penelitian lain yang dilakukan oleh Shappell *et al.* (2007) juga menunjukkan bahwa mayoritas kecelakaan pesawat yang terjadi disebabkan oleh kelalaian kru pesawat dan faktor lingkungan. Laporan kecelakaan pesawat yang dirilis *UK Civil Aviation Authority* mengungkapkan hal yang serupa, bahwa kemampuan teknis hanya menyumbang sebesar 14% sebagai penyebab kecelakaan fatal yang terjadi sedangkan kemampuan non teknis menyumbang 32% atau dua kali lebih banyak dari kemampuan teknis (Learmount, 2018). Kemampuan non teknis lebih mengarah pada kemampuan individu penerbang itu sendiri dalam menjalankan profesinya. (Flin, 2013).

Laporan kecelakaan pesawat terbang di Indonesia yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Keselamatan Transportasi (KNKT) juga menyebutkan bahwa dari 153 kecelakaan dan insiden pesawat yang terjadi, 65 di antaranya disebabkan oleh

kelalaian penerbang yang berkaitan dengan non teknis seperti *misjudgement* akibat kondisi cuaca, pengambilan keputusan yang tidak tepat dan sebagainya.



Gambar 1.1

Laporan Kecelakaan dan Insiden Pesawat Terbang periode 2008-2018
 Sumber: Komite Nasional Keselamatan Transportasi yang diolah (2018)

Data menunjukkan bahwa kemampuan non teknis memegang peranan penting dalam karir seorang penerbang. Kecelakaan atau insiden yang dialami penerbang, akan mengganggu karirnya. Proses investigasi sebuah kecelakaan atau insiden dalam dunia penerbangan memakan waktu yang cukup lama. Tanpa kemampuan non teknis yang baik, karir penerbang tidak akan naik dengan optimal.

Owens (2017) menegaskan bahwa penerbang dapat menghindari terjadinya *pilot error* dengan menerapkan sikap *monitoring* yang dapat dimulai dari diri sendiri. Penerbang wajib mengevaluasi dan memimpin dirinya terlebih dahulu sebelum menerapkannya kepada rekan kerjanya. Supriyadi (2019) dalam bukunya juga menjelaskan bahwa *airmanship* ternyata juga memegang peranan penting dalam karir seorang penerbang. *Airmanship* adalah konsistensi yang perlu dimiliki oleh

penerbang dalam menjalankan tugasnya yang meliputi keterampilan yang baik (*skill*), kemampuan atau kecakapan (*proficiency*), disiplin dan juga pemahaman yang mendasar atas pesawat, tim kerja (kru pesawat), lingkungan kerja, risiko, diri sendiri juga tentang misi penerbangan (Kern, 1997). Dari definisi *airmanship* tersebut, dapat dilihat bahwa pemahaman terhadap diri sendiri merupakan salah satu pilar penting dalam *airmanship*. Pemahaman terhadap diri sendiri meliputi kesadaran untuk menjaga kesehatan diri, kemampuan terbang, meminimalisasi kesalahan karena faktor manusia, memiliki kemampuan untuk menilai diri sendiri dan teknik untuk mengurangi kesalahan (Kern, 1997). Peneliti menanyakan sejumlah pertanyaan tentang pemahaman mengenai kepemimpinan diri kepada 10 orang penerbang yang sama pada wawancara awal sebelumnya. Berdasarkan hasil wawancara, hanya 2 orang penerbang yang mengaku pernah membaca literasi kepemimpinan diri secara khusus dan setuju bahwa kepemimpinan diri diperlukan dalam pengembangan karir penerbang.

Faktor lain yang mempengaruhi *airmanship* penerbang selain diri sendiri adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja penerbang dibagi atas 2 bagian, lingkungan fisik dan lingkungan organisasi (Supriyadi, 2019). Lingkungan fisik didefinisikan sebagai semua hal yang ada di sekitar penerbang yang dapat mempengaruhi pengoperasian pesawat terbang. Dan lingkungan organisasi adalah lingkungan non fisik yang lebih mengarah pada organisasi atau maskapai tempat penerbang meniti karir. Lingkungan kerja secara langsung dan tidak langsung akan membentuk karakter penerbang. Se jauh mana penerbang merasa nyaman untuk

berkarir serta membentuk budaya profesionalisme akan sangat ditentukan oleh bagaimana budaya dalam maskapai tersebut ditetapkan dan dijalankan.

Tanggung jawab yang diberikan kepada Kapten Penerbang seringkali tidak dibekali dengan pelatihan kepemimpinan yang memadai dari perusahaan sehingga seringkali seorang penerbang mendapat otoritas sebagai pemimpin tanpa sebuah kemampuan untuk memimpin atau sebaliknya (Costés, 2008). Pelatihan penerbang sangat perlu dilakukan perusahaan sebagai merupakan investasi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mendukung bisnis perusahaan itu sendiri.

Lingkungan kerja profesi penerbang perlu mendukung terciptanya ruang untuk seorang penerbang untuk menumbuhkan kepemimpinannya. Masih ditemukan ada perusahaan yang tidak menempatkan hal ini sebagai faktor penting yang dapat mendukung penciptaan SDM penerbang yang berkualitas. Selain itu, masih banyak anggapan bahwa kepemimpinan baru bisa akan dipelajari penerbang saat yang bersangkutan sudah akan memasuki masa promosinya sebagai Kapten Penerbang. Padahal organisasi-organisasi penerbangan sipil seperti ICAO (*International Civil Aviation Organization*), FAA (*Federal Aviation Administration*) dan IATA (*International Air Transport Association*) telah menetapkan 8 (delapan) kompetensi dasar yang perlu dimiliki seorang penerbang. Kompetensi-kompetensi dasar tersebut terdiri dari kemampuan teknis yang terdiri dari pengaplikasian prosedur, manajemen kendali pesawat baik otomatisasi maupun manual serta kemampuan non teknis yang terdiri atas komunikasi, kepemimpinan dan kerja tim, penyelesaian masalah dan pembuatan keputusan, *Situational Awareness* dan

manajemen beban kerja (Flin & Hoermann, 2003). Kompetensi-kompetensi ini wajib dimiliki penerbang bahkan saat yang bersangkutan menjabat sebagai *First Officer*. Costés (2008) bahkan mengilustrasikan *First Officer* sebagai “*Captain in Training*”.

Melihat keterkaitan peran pribadi dan sebuah lingkungan kerja, peneliti ingin mengetahui hubungan dua faktor tersebut dengan menanyakan banyaknya penerbang yang berusaha menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi rekan kerjanya. Peneliti menanyakan seberapa banyak penerbang yang meminta evaluasi diri dan menerima masukan setelah sebuah misi penerbangan selesai dilakukan. Hasil wawancara awal menunjukkan hanya 3 dari 10 orang yang meminta evaluasi tentang dirinya dan membuka diri untuk menerima masukan secara langsung setelah penerbangan dilaksanakan. Namun ternyata pada kesempatan yang sama, seluruh penerbang yang diwawancarai mengaku bahwa bekerja dengan rekan yang mampu membuka diri dan menerima evaluasi membuat mereka nyaman dalam menjalankan tugasnya. Hal-hal tersebut di atas membuat peneliti menduga, ada hubungan antara kepemimpinan diri dan lingkungan kerja itu sendiri sehingga perlu diteliti lebih lanjut.

Di dunia penerbangan dewasa ini, teknologi pesawat udara yang semakin canggih telah menggeser peran penerbang yang semula berperan sebagai orang yang mengendalikan pesawat secara manual menjadi seorang manajer yang mengawasi kinerja pesawat dan proses misi penerbangan keseluruhan. Sehingga tak dapat diragukan peran penerbang sipil di pesawat komersial berlanjut pada

peran sistem otomatis pesawat (Vidulich, Tsang, & Flach, 2014). Dengan berkurangnya beban penerbang dalam mengendalikan pesawat secara manual, diharapkan penerbang lebih mengembangkan dirinya dan mengambil kesempatan ini untuk lebih meningkatkan keselamatan penerbangan dengan potensi yang ada dalam dirinya.

Pengembangan diri penerbang dapat didukung oleh pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan. Perusahaan memiliki kewajiban untuk memfasilitasi pelatihan wajib (*mandatory training*) sebagai kebutuhan perpanjangan lisensi seorang penerbang. Pelatihan-pelatihan ini diadakan secara berkala tergantung dari jenis pelatihannya. Kualitas pelatihan akan membentuk *airmanship* yang baik dan berpengaruh pada pengembangan karir penerbang (Supriyadi, 2019).

Peneliti mewawancarai 10 penerbang yang sama pada survei awal sebelumnya berkaitan dengan penilaian mereka tentang pelatihan di perusahaan tempat mereka bekerja. Data menunjukkan hanya 3 dari 10 orang yang puas dengan kualitas pelatihan di tempat mereka bekerja. Penilaian diukur dari aspek kualitas pengajar, tempat pelatihan dan kualitas materi pelatihan. Tempat pelatihan merupakan hal yang paling banyak menjadi alasan ketidakpuasan penerbang terhadap pelatihan. Beberapa perusahaan tidak memiliki simulator untuk tipe pesawat tertentu. Sedangkan *simulator training* itu sendiri merupakan bagian penting dalam pengembangan karir penerbang. Ketidaksediaan simulator membuat proses *upgrading* menjadi lebih lama dikarenakan penerbang harus

mengantre untuk mendapat jadwal pelatihan di luar negeri atau di tempat pelatihan lain.

Pengembangan karir individu sangat melibatkan motivasi yang bersangkutan dalam mencapai prosesnya. Motivasi yang dimiliki tiap penerbang dapat saja berbeda. Lingkungan kerja di suatu maskapai dapat menciptakan motivasi yang berbeda pula. Maskapai yang menjadikan masa kerja sebagai pertimbangan dalam memberikan promosi karir karyawannya akan menumbuhkan motivasi penerbang yang berbeda dibandingkan maskapai yang tidak mempertimbangkan masa kerja untuk memberikan promosi jabatan. Namun demikian, pada dasarnya motivasi penerbang mengembangkan karirnya dipengaruhi oleh bertambahnya ilmu, pengalaman dan jam terbang yang dimiliki sehingga penerbang merasa sudah saatnya untuk menambah otoritas yang dimilikinya. Biedenkapp (2020) dalam artikelnya menyebutkan ada 4 perbedaan antara jabatan Kapten dan *First Officer*, yaitu:

- (1) Penampilan (*appearance*), di mana Kapten penerbang akan mengenakan tanda pangkat (*bar*) dengan 4 garis, yang merupakan pangkat tertinggi dari profesi penerbang.
- (2) Tanggung jawab (*duties*) yang berkaitan dengan *job description* dari kapten penerbang sebagai pimpinan dalam penerbangan
- (3) Prosedur operasi tertentu (*operational procedures*), di mana ada beberapa prosedur operasional penerbangan yang hanya boleh dilakukan oleh Kapten Penerbang.

(4) Gaji (*salary*), di mana tiap maskapai memiliki kebijakan gaji yang berbedabeda (Hutagaol, 2013). Data yang dirangkum pada website qerja.com menunjukkan gaji kapten penerbang di Indonesia berkisar di antara Rp. 50100 juta rupiah/bulan.

Motivasi pengembangan karir lain adalah jadwal terbang. Jabatan Kapten dan *First Officer* dapat memiliki kepadatan jadwal terbang yang berbeda sesuai dengan tipe pesawatnya. Hal tersebut juga menjadi motivasi penerbang untuk pindah jabatan agar mendapatkan jadwal sesuai dengan kebutuhannya. Hasil penelitian Susanti dan Nurhayati (2014) menyebutkan terdapat kelelahan yang dirasakan penerbang pada rute-rute pendek. Rute-rute pendek pada maskapai dijalankan oleh satu tipe pesawat tertentu, sehingga hal ini dapat berkaitan dengan motivasi seorang penerbang untuk mengembangkan karirnya demi mendapat jadwal terbang yang lebih baik.

Banyak penelitian yang membuktikan bagaimana lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja seseorang maupun perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Ghoniyah & Masurip (2011) membuktikan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Adha, Qomariah, & Hafidz (2019) juga membuktikan hal serupa bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun belum banyak penelitian yang melihat bagaimana lingkungan kerja mempengaruhi pengembangan karir individual seseorang.

Pengembangan karir individu selalu berbicara tentang bagaimana seseorang merencanakan karirnya sendiri dalam bekerja. Peneliti menduga bahwa karir individu selalu akan dipengaruhi oleh motivasi. Motivasi adalah dasar terkuat seseorang melakukan sesuatu. Tanpa sebuah motivasi, pekerjaan akan sulit dilakukan. Peneliti ingin mengetahui pengaruh motivasi memediasi variabel kepemimpinan diri dan lingkungan kerja dalam pengembangan karir penerbang.

Sutrisno (2017) menjelaskan bahwa pengembangan karir datang dari sebuah perencanaan karir dari kedua belah pihak, yaitu individu dan perusahaan. Lebih lanjut Sutrisno (2017) menjelaskan bahwa karir adalah serangkaian posisi yang dipegang selama kehidupan kerja dan merupakan urutan promosi dari jabatan dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Konsep pengembangan karir juga perlu dipahami oleh karyawan, yaitu apa sasaran karir tertinggi apa yang ingin dicapai, keterlibatan individu dalam pemilihan jalur karir yang disediakan perusahaan dan juga langkahlangkah yang perlu dilakukan untuk mencapai karir tersebut (Busro, 2018).

Penelitian yang dilakukan oleh Seo (2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan diri berpengaruh pada penentuan karir, efikasi diri dan perencanaan karir. Penelitian lain yang dilakukan oleh Megheirkouni (2018) juga menegaskan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan diri dengan kesuksesan karir yang dimediasi oleh efikasi diri.

Penelitian yang dilakukan oleh AbuShmais (2013) menunjukkan bahwa tingginya kepemimpinan diri yang dimiliki seseorang akan berpengaruh pada kinerja di tempat bekerja dan efektivitas karyawan. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa

pengembangan karir adalah bentuk interaksi yang dinamis antara seseorang dengan lingkungannya (Lerner, 2006). Lebih lanjut Hirschi & Dauwalder (2015) menjelaskan bahwa pengembangan karir didapat dari motivasi untuk berubah yang muncul karena adanya interaksi seseorang dengan lingkungannya. Penelitian dari Triharyanto (2012) juga menjelaskan hubungan yang positif antara motivasi kerja terhadap pengembangan karir. Hasil penelitian Dizaho, Salleh, & Abdullah (2017) juga menunjukkan hasil yang tidak jauh berbeda bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi dan pengembangan karir serta hubungan yang signifikan antara konstruktif kognitif dan pengembangan karir.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan sebelumnya, dapat ditarik beberapa kesimpulan, antara lain bahwa kecelakaan dan insiden pesawat masih didominasi oleh kelalaian manusia, belum banyak penerbang yang meminta masukan dari rekan kerjanya, masih ada perusahaan yang belum mendukung terciptanya kepemimpinan diri bagi penerbang, masih ada perusahaan yang tidak mempunyai simulator untuk tipe pesawat yang dimilikinya dan terdapat perbedaan motivasi penerbang dalam meningkatkan karirnya. Indikator-indikator tersebut merupakan beberapa indikator variabel kepemimpinan diri, lingkungan kerja dan motivasi yang dapat mempengaruhi pengembangan karir penerbang. Oleh sebab itu variabel-variabel tersebut perlu diteliti lebih lanjut. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan-permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan diri dan lingkungan kerja terhadap pengembangan karir penerbang baik secara simultan maupun parsial?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan diri dan lingkungan kerja terhadap pengembangan karir penerbang Indonesia baik secara langsung maupun melalui motivasi?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan diri dan lingkungan kerja terhadap motivasi baik secara simultan maupun parsial?
4. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap pengembangan karir penerbang?
5. Bagaimana hubungan antara kepemimpinan diri dan lingkungan kerja?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis 5 pengaruh parsial, 2 pengaruh simultan dan 1 korelasi hubungan antara variabel-variabel sehingga dapat dihasilkan kajian tentang;

1. Pengaruh kepemimpinan diri dan lingkungan kerja terhadap pengembangan karir penerbang baik secara simultan maupun parsial.
2. Pengaruh kepemimpinan diri dan lingkungan kerja terhadap pengembangan karir penerbang baik secara langsung maupun melalui motivasi.
3. Pengaruh kepemimpinan diri dan lingkungan kerja terhadap motivasi baik secara simultan maupun parsial.
4. Pengaruh motivasi terhadap pengembangan karir.
5. Hubungan antara kepemimpinan diri dan lingkungan kerja.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini mengajukan kerangka berpikir berdasarkan teori-teori dan penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan kepemimpinan diri, lingkungan kerja, motivasi dan pengembangan karir. Penelitian ini diharapkan dapat memperkuat dan memperkaya kajian ilmu di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Di samping itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran baru dan menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang berminat mengembangkan penelitian dengan tema serupa baik dengan menguji model yang sama ataupun menambahkan variabel-variabel lain di luar model penelitian ini.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi para penerbang khususnya penerbang yang bekerja pada maskapai penerbangan tentang implementasi kepemimpinan diri terhadap pengembangan karir penerbang, partisipasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan menumbuhkan motivasi yang tepat dalam pengembangan karirnya. Hasil penelitian ini diharapkan juga dapat menjadi masukan bagi maskapai penerbangan dalam menganalisis

kebutuhan pelatihan dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung tumbuhnya kepemimpinan diri dan motivasi penerbang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Kajian pustaka digunakan untuk menggambarkan penelitian utama yang berkaitan dengan topik penelitian. Teori-teori yang dijabarkan dalam kajian pustaka haruslah mengandung teori yang dapat menggali pemahaman kemudian menghubungkan dengan permasalahan yang dipilih dalam penelitian ini. Kajian teori atau referensi menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan tidak sepenuhnya gagasan sendiri, tapi sebagian merupakan gagasan, informasi dan bukti dari orang lain (Sudaryono, 2017).

Penelitian ini adalah penelitian eksplanatif di mana penelitian bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain (Sudaryono, 2017). Variabel yang akan dibahas dalam penelitian ini masing-masing adalah kepemimpinan diri (X1), lingkungan kerja (X2), motivasi (X3) dan pengembangan karir (Y). Masing-masing variabel akan dibahas teori-teori yang sesuai sehingga dapat dibentuk konstruk variabel yang dapat mengarah pada jawaban atas permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya.

Grand Theory dalam penelitian ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). MSDM merupakan kegiatan untuk merencanakan, mengembangkan dan memelihara SDM dalam mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi (Edy, 2017). Sehingga dapat disimpulkan MSDM merupakan

bidang ilmu yang bertujuan untuk mengelola manusia. *Middle Theory* dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi dan pengembangan karir. Sedangkan *Applied Theory* penelitian ini adalah kepemimpinan diri, lingkungan kerja penerbang, motivasi karir dan pengembangan karir individu.

1.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan variabel yang seringkali digunakan dalam setiap sisi kehidupan manusia. Karena aplikasinya yang begitu luas, begitu banyak teori yang memberikan pandangan terhadap kepemimpinan tergantung dari sudut mana kepemimpinan itu diimplementasikan. Kepemimpinan yang baik akan secara otomatis menghasilkan pemimpin yang baik. Pemimpin tidak akan mampu menjadi pimpinan yang baik jika tidak dapat mengangkat, menggali kemampuan anggotanya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Oleh sebab itu, kepemimpinan akan selalu melibatkan orang lain (Sutrisno, 2017). Kepemimpinan adalah berpikiran terbuka dan membuka hati (Maxwell, 2016). Kepemimpinan mengutamakan keterbukaan untuk terus belajar, juga membuka hati untuk menerima masukan dan pandangan yang mungkin berbeda.

Kepemimpinan diartikan sebagai sebuah proses dalam mempengaruhi orang lain (Manz & Neck, 2012). Proses ini dimulai dari bagaimana seorang pemimpin memberikan tugas maupun tantangan baru kepada pengikutnya untuk berbuat lebih dari yang selama ini dikerjakan. Kepemimpinan yang efektif dapat melahirkan kepemimpinan-kepemimpinan yang lain salah satunya adalah kepemimpinan diri dari pengikutnya.

Pandangan sedikit berbeda tentang kepemimpinan datang dari pendapat Kellermen (2012) yang melihat kepemimpinan pada masa ini sudah tidak melihat pemimpin sebagai variabel yang mempengaruhi pengikut namun sebaliknya, posisi pengikut pada masa ini lebih kuat sehingga dibutuhkan pendekatan yang berbeda dari teori-teori yang sudah ada sebelumnya. Kepemimpinan dapat lebih efektif dilakukan apabila pemimpin tahu apa yang harus dikerjakan untuk dapat mencapai tujuannya. Bahkan menurut Maxwell (2016), pemimpin perlu lebih memahami pengikutnya untuk dapat menjadi pemimpin yang baik. Pemimpin yang mampu menyimak apa yang disampaikan orang lain akan menimbulkan perasaan dihargai dan menumbuhkan motivasi pengikut untuk memahami sudut pandang pemimpin tersebut.

Kepemimpinan merupakan seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang, sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh tanpa ada rasa terpaksa untuk meraih tujuan kelompok (Busro, 2018). Hal ini sejalan dengan pendapat-pendapat yang telah dikemukakan sebelumnya. Bahwa unsur terpenting dari kepemimpinan adalah peran orang lain untuk mau bekerja sama tanpa terpaksa untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain dengan mengarahkan, mendorong dan memberikan tuntutan kepada bawahannya dengan kekuasaan yang dimiliki, sifat dan karakter yang dibutuhkan sesuai dengan situasi organisasi (Amir, 2017).

Begitu luasnya kepemimpinan dijabarkan sehingga kepemimpinan tidak cukup jika hanya dilihat dari satu perspektif saja. Definisinya perlu disesuaikan dengan lingkup apa sebuah kepemimpinan digunakan dan pengikut seperti apa yang akan dipimpin sehingga dapat ditentukan kepemimpinan seperti apa yang benar-benar dibutuhkan.

1.1.1. Kepemimpinan Diri

Kepemimpinan merupakan variabel yang sangat luas pembahasannya, karena kepemimpinan akan selalu ditemukan dalam setiap lini kehidupan. Setiap orang secara sadar atau tidak sadar akan mengaplikasikan kepemimpinan, dari lingkup yang paling kecil yaitu memimpin dirinya sendiri. Bangun pagi dan berangkat bekerja, mematuhi rambu lalu lintas di jalan, dan sebagainya adalah contoh seseorang memimpin dirinya sendiri untuk melakukan sesuatu yang dianggapnya tepat untuk dirinya. Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang bekerja keras untuk mengenal dirinya sendiri. Mereka perlu tahu kelemahan dan kekuatan yang mereka miliki. Sehingga berangkat dari pandangan itu, Manz & Neck (2012) memformulasikan kepemimpinan diri sebagai sebuah proses untuk mempengaruhi diri sendiri. Bagaimana seseorang memberikan input kepada dirinya sendiri untuk mencapai sesuatu dengan didukung oleh faktor eksternal dan internal.

Kepemimpinan diri adalah dasar dari kepemimpinan yang efektif (Maxwell, 2016). Pemimpin perlu menentukan nilai apa yang akan dijadikan dasar dalam setiap pengambilan keputusan, bagaimana memperlakukan orang lain, bagaimana menjaga

kualitas diri. Lebih lanjut Maxwell (2016) menjelaskan bahwa pemimpin yang baik adalah orang yang dapat memimpin dirinya dengan baik.

Setiap orang perlu mengendalikan dirinya sendiri. Hal ini akan melahirkan kepercayaan diri karena seorang pemimpin sudah mampu mengenali dirinya sendiri dan mampu menetapkan tujuan seperti apa sosok ideal yang diinginkan. Namun kepercayaan diri tersebut perlu dibatasi pada porsi yang sesuai agar tidak berubah menjadi ego yang berlebihan dan dapat menjadi masalah dan penghalang (Patuwo, 2016).

Kepemimpinan diri perlu dimulai dengan terus mengasah kepemimpinan dirinya melalui media apa saja agar organisasi yang dipimpin akan selalu selaras dengan kebutuhan kekinian (Krishna, 2017). Kepemimpinan diri yang baik akan menghasilkan pribadi yang seimbang sehingga dapat selalu bersemangat, kreatif, fleksibel dan pandai berkomunikasi.

Kepemimpinan diri juga disebut sebagai perilaku, pola pikir dan perasaan yang digunakan untuk mempengaruhi diri sendiri sehingga bentuk kepengikutan tradisional sudah mulai bergeser dan mampu menjawab tantangan yang diberikan dengan lebih bertanggung jawab (Zainal, Hadad, & Ramly, 2017). Dalam memimpin diri sendiri, seseorang akan menetapkan tujuan yang ingin dicapainya kemudian menyusun langkah dan strategi yang dibutuhkan serta evaluasi diri dalam pelaksanaannya. Hal ini semata-mata diawali dari esensi bahwa semua kontrol atas karyawan adalah teristimewa pada daya diri. Karena kontrol diri akan datang dari dalam diri sendiri atas standard yang telah ditetapkan sehingga diri akan lebih

disiplin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang ada tanpa harus bergantung pada orang lain.

Teori-teori tentang kepemimpinan diri yang telah dijabarkan di atas menjadi landasan untuk menyusun konstruk variabel kepemimpinan diri untuk penelitian ini, yaitu proses memotivasi diri sendiri dan berpikir konstruktif serta memfokuskan strategi guna mencapai tujuan.

1.1.2. Dimensi Kepemimpinan Diri

Dimensi dan indikator kepemimpinan diri dalam penelitian ini mengacu pada penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Tabel 2.1 merangkum dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian sebelumnya tersebut.

Tabel 2.1
Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Diri Pada Penelitian Sebelumnya

No.	Peneliti	Dimensi	Indikator
1	Megheirkouni (2018)	Fokus Strategi	Strategi yang berfokus pada peningkatan persepsi diri seseorang tentang kinerja pribadi, untuk menyesuaikan perilaku diri terhadap pencapaian kerja.
		Penghargaan Diri Alami (Motivasi	Strategi yang menyangkut
			-Fokus perilaku -Penetapan tujuan -Penghargaan diri -Hukuman diri -Pedoman diri
			-Bekerja dengan dorongan motivasi diri

		Internal)	pencarian jati diri dan motivasi untuk memberi energi dalam meningkatkan kinerja melalui hal positif dan meminimalisasi hal negatif	-Tetap fokus pada hal yang dapat memotivasi diri
		Pola pikir konstruktif	Strategi untuk mengembangkan pola pikir yang lebih konstruktif dan adaptif, serta meminimalkan pemikiran destruktif dan tidak efektif.	-Mengevaluasi apa yang diyakini - Refleksi diri
2	Bum & Lee (2018)	Fokus Strategi	Mengamati dan mengevaluasi dan memodifikasi perilaku yang sekiranya dapat mengganggu pencapaian tujuan	
		Pola pikir konstruktif	Mengubah	

			pemikiran ke arah yang lebih positif dalam mengerjakan tugas yang diberikan	
3	AbuShmais (2013)	Strategi Perilaku	Strategi yang menghilangkan efek negatif ke dalam diri dengan cara mengeliminasi dan mengisi dengan input yang lebih positif.	<ul style="list-style-type: none"> -Penetapan tujuan -Penghargaan diri -Hukuman diri -Evaluasi diri -Pedoman diri -Rehearsal
		Penghargaan Diri Alami (Motivasi Internal)	Meningkatkan motivasi dari dalam diri seseorang dalam pencapaian tujuan.	<ul style="list-style-type: none"> -Bekerja dengan dorongan motivasi diri -Tetap fokus pada hal yang dapat memotivasi diri
		Pola Pikir Konstruktif	Strategi untuk mengembangkan pola pikir yang lebih konstruktif dan adaptif, serta meminimalkan pemikiran destruktif dan tidak efektif.	<ul style="list-style-type: none"> -Mengevaluasi apa yang diyakini - Refleksi diri - Menggunakan mental imajiner untuk menguji pemahaman yang dimiliki

4	Al-Jammal & Ghamrawi (2015)	Fokus Strategi	<p>Strategi untuk meningkatkan kesadaran diri, yang mengarah pada pengelolaan perilaku seseorang. Dalam dimensi ini terdapat hal yang tidak menyenangkan namun perlu untuk dilakukan.</p> <p>Penghargaan Diri Alami (Motivasi Internal)</p> <p>Strategi yang berpusat pada aspek aktivitas yang lebih menyenangkan. Dimensi ini diterapkan dengan memfokuskan pemikiran individu pada imbalan, atau insentif yang dibangun ke dalam tugas tertentu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Penetapan tujuan -Penghargaan diri -Hukuman diri -Evaluasi diri -Pedoman diri <ul style="list-style-type: none"> -Bekerja dengan dorongan motivasi diri -Tetap fokus pada hal yang dapat memotivasi diri
---	-----------------------------	----------------	---	--

		Pola Pikir Konstruktif	Strategi ini dapat digambarkan sebagai konstruksi dan pemeliharaan pola berpikir fungsional — atau bagaimana seseorang berpikir tentang motivasi dan menciptakan cara berpikir positif	- Memvisualisasikan kinerja dalam bekerja -Refleksi diri -Mengevaluasi apa yang diyakini
5	Muller & Niessen (2017)	Fokus Strategi	Mengamati dan mengevaluasi dan memodifikasi perilaku yang sekiranya dapat mengganggu pencapaian tujuan	-Penetapan tujuan -Penghargaan diri -Evaluasi diri -Pedoman diri
		Pola Pikir Konstruktif	Mengubah pemikiran ke arah yang lebih positif dalam mengerjakan tugas yang diberikan	- Memvisualisasikan kinerja dalam bekerja -Refleksi diri

Dimensi dan indikator yang telah dijabarkan dalam Tabel 2.1 di atas menjadi dasar untuk menyusun dimensi-dimensi dan indikator-indikator yang akan digunakan dalam penelitian ini. Dimensi dan indikator-indikator untuk variabel kepemimpinan diri dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Fokus strategi adalah strategi yang fokus pada penetapan tujuan dengan melakukan evaluasi dan berdasarkan pedoman diri. Indikator-indikator yang digunakan adalah penetapan tujuan, evaluasi diri dan pedoman diri.
- b. Penghargaan diri alami (motivasi internal) merupakan pemberian motivasi kepada diri sendiri bahwa yang dilakukan adalah pekerjaan yang disukai sehingga tetap fokus dalam bekerja. Indikator-indikatornya adalah motivasi diri dan fokus dalam bekerja.
- c. Pola pikir konstruktif adalah strategi dalam membangun pola pikir yang konstruktif dengan tetap menjaga kecakapan dalam bekerja, mengevaluasi pandangan dan refleksi diri. Indikator-indikator yang digunakan adalah kecakapan bekerja, evaluasi pandangan dan refleksi diri.

Untuk mempermudah pemahaman, dimensi-dimensi dan indikator-indikator dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 2.2 berikut ini.

Tabel 2.2
Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Diri Penelitian ini

No	Dimensi	Indikator
1	Fokus Strategi	Penetapan tujuan Evaluasi diri Pedoman diri
2	Penghargaan Diri Alami (Motivasi Internal)	Motivasi diri Fokus bekerja
3	Pola Pikir Konstruktif	Kecakapan bekerja Evaluasi pandangan Refleksi diri

1.2. Lingkungan Kerja

Konsep awal pekerjaan adalah penyesuaian yang dilakukan seseorang dengan jenis pekerjaan yang ada, sehingga karyawan perlu memenuhi syarat prasyarat yang dibutuhkan jenis pekerjaan tertentu. Namun kemudian konsep baru dikembangkan, di mana pekerjaan disesuaikan dengan SDM yang ada. Pada konsep baru, waktu istirahat, waktu bekerja, ventilasi dan cahaya mulai diperhitungkan (Wilson, 2018).

Setiap profesi akan mempunyai lingkungan yang mendukung dirinya melakukan pekerjaannya. Lingkungan kerja merupakan definisi luas dari tempat atau situasi di mana seseorang bekerja. Lingkungan kerja dibagi atas dua bagian, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah bagian dari suhu, warna, dan tata letak ruang kerja, sedangkan lingkungan non fisik dapat berupa rasa nyaman dan aman dalam bekerja, juga hubungan dengan

pekerjaan seperti rekan kerja atau organisasi itu sendiri. Lingkungan kerja fisik didefinisikan oleh Sedarmayanti (2009) sebagai semua keadaan yang berbentuk fisik yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, hubungan sesama rekan kerja, atau hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti, 2009).

Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankannya (Sari & Aziz, 2019). Dukungan organisasi atau perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman berpengaruh pada kinerja positif karyawan yang kemudian akan meningkatkan kualitas dirinya dalam berkarir.

Lingkungan kerja juga akan mempengaruhi kreativitas seseorang dalam bekerja (Amir, 2017). Meskipun banyak karakter diri kreatif yang dimiliki karyawan tidak cukup untuk mendukung perubahan apabila tidak didukung oleh lingkungan kerja yang memadai. Lingkungan kerja adalah serangkaian faktor yang mempengaruhi kegiatan kinerja karyawan baik bagi perseorangan, antar individu maupun dari fasilitas perusahaan (Henani, 2018).

Faktor-faktor fisik dan non fisik yang mempengaruhi bagaimana karyawan menjalankan perannya dalam bekerja merupakan hal yang perlu diperhatikan karena variabel ini merupakan rantai yang akan berujung pada kualitas seseorang dan perusahaan itu sendiri. Faktor-faktor yang bersumber dari kondisi perusahaan antara lain pola hubungan antar pekerja, rasa aman juga rencana karir yang di kembangkan

perusahaan serta faktor fisik lain yang mempengaruhi perilaku seorang karyawan. Berdasarkan uraian definisi lingkungan kerja di atas, dapat disimpulkan definisi lingkungan kerja untuk penelitian ini adalah lingkungan fisik maupun non fisik yang berada di lingkungan pekerja yang dapat mempengaruhinya dalam menjalankan tugas.

1.2.1. Dimensi Lingkungan Kerja

Dimensi-dimensi dan indikator-indikator lingkungan kerja yang pernah digunakan pada penelitian-penelitian sebelumnya diuraikan dalam Tabel 2.3 berikut ini.

Tabel 2.3
Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja Pada Penelitian Sebelumnya

No	Penelitian	Dimensi	Definisi	Indikator
1	Syavani & Parjono (2016)	Lingkungan kerja Fisik Lingkungan kerja non fisik	Segala sesuatu yang berupa fisik mempengaruhi dalam seseorang menjalankan tugas Hal non fisik yang mempengaruhi seseorang dalam menjalankan tugas	-Letak Gedung -Ventilasi -Penerangan -Ruang kerja -Peralatan kerja -Angkutan antar jemput -Tempat Parkir -Pelayanan karyawan -Hubungan antar karyawan -Pola komunikasi -Tempat ibadah -Kehidupan sosial - Psikologi, teknologi, demografi

2	Irvianti & Verina (2015)	Lingkungan Kerja Fisik	Faktor fisik yang mempengaruhi kemampuan manusia	<ul style="list-style-type: none"> -Penerangan di tempat kerja -Suhu di tempat kerja -Kelembapan -Sirkulasi Udara -Kebisingan -Tata Warna -Musik -Keamanan
3	Sari & Aziz (2019)	Lingkungan Kerja Fisik	Segala sesuatu berupa fisik yang berada di lingkungan para pekerja yang membuat pekerja merasa nyaman	<ul style="list-style-type: none"> -Penerangan -Suhu udara -Suara bising -Keamanan kerja
		Lingkungan Kerja Non Fisik	Segala sesuatu berupa non fisik yang berada di lingkungan para pekerja yang membuat pekerja merasa nyaman	<ul style="list-style-type: none"> -Kondisi perusahaan

4	Wahyuni (2018)	Lingkungan Kerja	Semua faktor yang mempengaruhi pekerja dalam bekerja	-Penerangan cahaya -Temperatur -Hubungan -Sirkulasi udara -Musik
5	Syahid & Apriyanti (2019)	Lingkungan Kerja	Semua keadaan yang berbentuk fisik dan non fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung	-Suasana kerja -Persahabatan -Komunikasi -Dukungan manajemen -Kebebasan gagasan -Area baik -Meja kerja -Hubungan dengan karyawan -Manajemen yang baik -Kesempatan bergerak -Cara memberi instruksi

Mengacu pada dimensi-dimensi dan indikator-indikator pada penelitian sebelumnya tersebut, maka disusun dimensi-dimensi dan indikator-indikator yang akan digunakan dalam penelitian ini. Dimensi-dimensi dan indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Lingkungan kerja non fisik adalah semua hal yang berkaitan dengan pekerjaan yang sifatnya non fisik namun dapat mempengaruhi pekerja dalam menjalankan peran dan tugas dalam bekerja. Indikator-indikator yang dijadikan pengukuran dalam penelitian ini adalah pelayanan karyawan, pola komunikasi, kehidupan sosial, hubungan antar karyawan dan kebutuhan jabatan dalam perusahaan.
- b. Lingkungan kerja fisik adalah semua hal fisik yang berada di lingkungan pekerja yang akan mempengaruhi pekerja dalam menjalankan peran dan tugas dalam

bekerja. Indikator-indikator yang dijadikan pengukuran adalah suasana kerja, kebisingan, ruang kerja dan kesehatan diri.

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini diuraikan kembali dalam Tabel 2.4 berikut ini.

Tabel 2.4
Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja Penelitian ini

No	Dimensi	Indikator
1	Lingkungan kerja non fisik	Pelayanan karyawan Pola komunikasi Kehidupan sosial Hubungan antar karyawan Kebutuhan jabatan dalam perusahaan
2	Lingkungan kerja fisik	Suasana kerja Kebisingan Ruang kerja Kesehatan diri

1.3. Motivasi

Setiap hal yang dilakukan seseorang selalu membutuhkan motivasi sebagai penggerak dalam memutuskan untuk melakukan sesuatu. Kebutuhan manusia yang berbeda-beda akan memunculkan motivasi yang berbeda pula untuk setiap individu. Motivasi merupakan dorongan pada diri seseorang untuk memenuhi kebutuhannya, bersikap sesuai dengan kebutuhan yang sesuai dengan nilai yang dianut sebelumnya (Latham & Chan, 2014). Kebutuhannya kemudian akan berhubungan dengan

pengalaman yang telah dilewati. Kebutuhan yang berbeda-beda akan membawa seseorang pada motivasi yang berbeda pula dalam pencapaian tujuannya.

Dalam bekerja seseorang akan memiliki pemahaman yang berbeda tentang pekerjaan dan alasannya untuk bekerja. Bagi sebagian besar orang, motivasi bekerja adalah peningkatan karir sehingga mereka bisa menempati jabatan yang lebih tinggi (Maxwell, 2016). Seseorang yang menetapkan nilai pada dirinya akan secara langsung dan tidak langsung membentuk karakter dan perilaku yang akan dijalaninya sebagai dasar dalam melakukan sesuatu. Perbedaan situasi dan pengalaman yang dialami seorang individu akan melahirkan motivasi yang berbeda pula, seperti halnya dalam bekerja. Alasan orang bekerja adalah untuk mendapatkan pendapatan namun ternyata ada alasan lain mengapa orang bekerja yaitu untuk menggunakan keahlian yang dimiliki, untuk merasa berarti atau berguna, bermartabat dan memegang kendali (Wilson, 2018).

Motivasi sering juga dipandang sebagai jalan individu, ketekunan dan kerja keras untuk mencapai tujuan tertentu (Ismail *et al.*, 2018). Ketekunan dan kerja keras akan membawa hasil yang baik. Dengan memiliki motivasi positif, seseorang dapat mengembangkan dirinya dan melakukan lebih untuk pencapaian yang maksimal. Perusahaan yang mampu memberikan motivasi yang tepat akan mendorong karyawannya untuk bersama mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sholihin (2019) mendefinisikan motivasi sebagai pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya

upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan dasar. Setiap manusia akan memiliki kebutuhan dasar yang berbeda-beda tergantung dari pengalaman hidup yang membentuknya dan pola pikir yang bersangkutan. Sutrisno (2017) menjelaskan bahwa dalam sebuah motivasi terdapat komponen yang terdiri dari kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipuaskan dan tujuan yang hendak dicapai, sehingga antara kebutuhan, tingkah laku dan motivasi akan saling mempengaruhi.

Dalam dunia profesional, motivasi bekerja dapat dikaitkan dengan teori McClelland (1987) yang menyebutkan bahwa kebutuhan dalam karir organisasi dapat dilihat dari tiga kebutuhan dasar, yaitu keberhasilan, kekuasaan dan pertemanan. Ketiga kebutuhan ini akan selalu muncul dengan tingkat kekuatan yang berbeda-beda untuk setiap individu (Sutrisno, 2017).

Berdasarkan pengertian-pengertian motivasi di atas, maka untuk kepentingan penelitian ini, motivasi didefinisikan sebagai proses internal dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk berprestasi, berafiliasi maupun mencapai kekuasaan yang diinginkan.

1.3.1. Dimensi Motivasi

Variabel motivasi sudah sangat sering digunakan dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Dimensi dan indikator yang digunakan pada penelitian-penelitian sebelumnya dijabarkan dalam Tabel 2.5 berikut ini.

Tabel 2.5
Dimensi dan Indikator Motivasi Pada Penelitian Sebelumnya

No.	Peneliti	Dimensi	Definisi	Indikator
1	Sholihin (2019)	<p><i>Psicological Needs</i></p> <p><i>Safety and Security Needs</i></p> <p><i>Affiliation or Acceptance Needs or Belonginess</i></p> <p><i>Esteem or Status Needs</i></p> <p><i>Self Actualization</i></p>	<p>Kebutuhan untuk mempertahankan hidup</p> <p>Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan</p> <p>Kebutuhan sosial</p> <p>Kebutuhan penghargaan</p> <p>Aktualisasi diri</p>	<p>-Makan -Minum -Perumahan -Udara</p> <p>-Keselamatan -Keamanan</p> <p>-Kebutuhan berteman -Afiliasi -Interaksi -Dicintai -Mencintai</p> <p>-Diterima dalam pergaulan</p> <p>-Penghargaan diri -Pengakuan diri</p> <p>-Katualisasi diri -Prestasi kerja</p>
2	Ahmad (2016)	Hasrat untuk menggerakkan dan menuntun menuju sasaran	Keinginan dari dalam diri karyawan untuk mencapai sasaran	<p>-Melaksanakan pekerjaan dengan baik</p> <p>-Meningkatkan kualitas kerja</p> <p>-Menyelesaikan tugas dan tanggung jawab</p>

		Berinisiatif dan Bertindak Efektif	Kemampuan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none"> -Menetapkan target rasional - Inisiatif dalam penyelesaian tugas -Mencapai target pekerjaan -Berupaya tetap berhasil -Tidak putus asa -Tidak mudah jenuh
		Mengatasi Kegagalan dan Frustrasi	Cara untuk mengatasi kegagalan dengan tidak menyerah	
3	Darmayanti, Bagia, & Suwendra (2014)	<p>Kebutuhan Berprestasi</p> <p>Kebutuhan Kekuasaan</p> <p>Kebutuhan akan Afiliasi</p>	<p>Dorongan untuk dapat melakukan sesuatu yang lebih dan mencapai kesuksesan</p> <p>Dorongan untuk dapat menjadi contoh dan dapat mempengaruhi orang lain</p> <p>Kebutuhan untuk berhubungan sosial dengan orang lain</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Orientasi tujuan -Menyukai pekerjaan menantang -bertanggung jawab -Berani mengambil Risiko -Kreatif Inovatif -Mampu menjadi teladan -Selalu ingin pendapatnya didengar -Suka mempengaruhi orang lain -Suka bekerja -Demokratif
4	Lusri & Siagian (2017)	Arah Perilaku	Perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja	<ul style="list-style-type: none"> -Keinginan menyelesaikan masalah -Taat aturan -Keseriusan bekerja -Keinginan
		Tingkat Usaha	Seberapa keras usaha	

		Tingkat kegigihan	orang untuk bekerja Seberapa keras usaha untuk mempertahankan perilaku yang dipilih	untuk lebih baik -Ingin mengembangkan keahlian -Memajukan perusahaan
5	Yudasmara, Isharijadi & Murwani (2017)	Keinginan untuk penghargaan Keinginan untuk pengakuan Kondidi lingkungan kerja Kompensasi yang memadai Status dan tanggung jawab		Penghargaan dari pimpinan Nasihat dari pimpinan Lingkungan kerja karyawan Upah karyawan Jenjang karir

Mengacu pada dimensi-dimensi dan indikator-indikator yang digunakan pada penelitian sebelumnya, maka disusun dimensi-dimensi dan indikator-indikator yang akan digunakan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

- a. Kebutuhan berprestasi adalah dorongan untuk unggul, berprestasi dan sukses . Indikator-indikator yang dijadikan pengukuran dalam penelitian ini adalah menyukai pekerjaan menantang, prestasi tertinggi, dan peningkatan karir.

- b. Kebutuhan akan kekuasaan merupakan kebutuhan untuk mengajak orang berperilaku sesuai yang diinginkan tanpa paksaan dan dapat mempengaruhi orang lain. Indikator-indikator yang dijadikan pengukuran dalam penelitian ini adalah berpengaruh dalam lingkungan, memiliki karakter memimpin, dan peningkatan status pribadi.
- c. Kebutuhan afiliasi atau sosial adalah kebutuhan untuk menjadi pribadi yang ramah dan hangat sehingga dapat menjalin hubungan yang baik dengan orang lain. Indikator-indikator yang dijadikan pengukuran dalam penelitian ini adalah hubungan antar rekan kerja, mendapat perhatian pimpinan, dan mendapat pengakuan dari lingkungan.

Untuk lebih jelasnya, dimensi-dimensi dan indikator-indikator dalam penelitian ini dijabarkan dalam Tabel 2.6 berikut ini.

Tabel 2.6
Dimensi dan Indikator Motivasi Penelitian ini

No	Dimensi	Indikator
1	Kebutuhan Berprestasi	Menyukai pekerjaan menantang Prestasi Tertinggi Peningkatan Karir
2	Kebutuhan akan Kekuasaan	Berpengaruh dalam lingkungan Karakter memimpin Peningkatan status pribadi
3	Kebutuhan Afiliasi (Sosial)	Hubungan antar rekan kerja Mendapat perhatian pimpinan Pengakuan dari lingkungan

1.4. Pengembangan Karir

Karir adalah deretan posisi yang diduduki seseorang selama perjalanan usianya (Zainal, Hadad, & Ramly, 2017). Sebagian besar orang bekerja akan mempertimbangkan karir untuk suatu alasan. Karir merupakan salah satu bentuk keberhasilan atau pencapaian seseorang dalam bekerja. Pengembangan karir merupakan kegiatan saling menguntungkan yang dilakukan baik oleh perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Sehingga pengembangan karir dilihat dari dua sisi yaitu pengembangan karir organisasi dan pengembangan karir individu (Handoko, 2014). Pengembangan karir perlu direncanakan oleh perusahaan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan memastikan bahwa orang-orang yang tepat dapat mengisi posisi atau jabatan tertentu dalam perusahaan (Zainal, Hadad, & Ramly, 2017). Pengembangan karir yang baik akan memberikan pengaruh terhadap pengembangan perusahaan itu sendiri. Perputaran karyawan yang tinggi dapat disebabkan oleh pengembangan karir perusahaan yang tidak jelas sehingga memungkinkan karyawan mencari karir yang lebih baik di perusahaan yang lain.

Pengembangan karir merupakan deretan posisi yang berkontribusi terhadap karir seseorang, keamanan, kesuksesan dan pencapaian (Dessler, 2015). Pengembangan karir juga didefinisikan sebagai proses seseorang menikmati pekerjaan yang dilakukan sehingga terciptalah pengembangan potensi diri untuk dapat naik ke jenjang karir yang lebih tinggi (Patuwo, 2016). Seseorang yang melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan cenderung memiliki semangat dari dalam dirinya untuk berbuat lebih.

Pengembangan karir pada dasarnya merupakan tali penghubung yang kuat antara perusahaan dan karyawannya. Perusahaan membutuhkan karyawan untuk mengembangkan perusahaannya dan begitu juga sebaliknya bahwa sebagian besar karyawan menginginkan peningkatan karir yang jelas dalam profesinya. Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mewujudkan rencana karirnya (Sutrisno, 2017).

Setiap individu akan memiliki perencanaan hidup yang berbeda-beda termasuk jalur karir yang dikehendakinya. Hal ini yang perlu disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan tempat individu tersebut bekerja (Busro, 2018). Namun perkembangan jaman dan teknologi yang sedemikian pesat memberikan pandangan lain mengenai pengembangan karir. Hirschi & Dauwalder (2015) menjelaskan bahwa pengembangan karir saat ini lebih menuntut karyawan untuk lebih mandiri dalam merencanakan karirnya. Konsep karir tradisional di mana perusahaan akan berusaha mencari orang yang tepat untuk jabatan tertentu dipandang sudah tidak relevan dengan kondisi saat ini. Karyawan diharapkan lebih atraktif dalam mengembangkan dirinya untuk menjawab tantangan pada jabatan tertentu.

Berdasarkan beberapa pandangan dan definisi pengembangan karir yang telah dikemukakan sebelumnya, maka untuk tujuan penulisan ini, pengembangan karir didefinisikan sebagai upaya perubahan untuk meningkatkan wewenang dan tanggung jawab dengan cara peningkatan prestasi kerja, *exposure* diri (dikenal), kesetiaan dalam organisasi, dan mendapat kesempatan untuk berkembang.

1.4.1. Dimensi Pengembangan Karir


Penelitian-penelitian sebelumnya menggunakan dimensi-dimensi dan indikator-indikator seperti yang tersaji dalam Tabel 2.7 berikut ini.

Tabel 2.7
Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir Pada Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti	Dimensi	Definisi	Indikator
1	Egota (2015)	<p>Kebijakan Perusahaan</p> <p>Latar Belakang Pendidikan</p> <p>Pelatihan</p> <p>Pengalaman Kerja</p>	<p>Aturan dan tata cara dalam perusahaan</p> <p>Latar belakang Pendidikan</p> <p>Pelatihan dan pengembangan dalam rangka meningkatkan kualitas karyawan</p> <p>Pengalaman kerja karyawan</p>	<p>-Perusahaan memberikan kesempatan karir kepada karyawan - Adanya pengembangan karir yang dilakukan untuk semua karyawan</p> <p>-Pengembangan karir dilakukan sesuai latar belakang pendidikan</p> <p>-Karyawan dikembangkan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki</p> <p>-Adanya pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan</p> <p>-Dengan pelatihan, karyawan dituntut untuk memberikan pelayanan yang lebih baik</p> <p>-Pengembangan dilakukan untuk mendapatkan pengalaman kerja - Peningkatan karir dilakukan sesuai</p>

		Kesetiaan pada Organisasi	Bagaimana karyawan tetap berkarir di satu perusahaan	dengan pengalaman kerja -Mempertahankan disiplin kerja dan semangat kerja -Terus berkarya dalam organisasi untuk jangka waktu yang lama
		Keluwesan Bergaul dan Hubungan antar Manusia	Menjalin hubungan sosial yang baik	-Adanya penghargaan yang diberikan dari perusahaan - Komunikasi yang berjalan baik antara atasan dan karyawan serta karyawan dengan karyawan lainnya
2	Paseki (2013)	Pendidikan Formal	Pendidikan formal karyawan	-Menyediakan pelatihan untuk karyawan - Mempersiapkan sistem pembentukan pengembangan karir untuk membantu karyawan menentukan kebutuhan karirnya
		Pengalaman Kerja	Pengalaman kerja karyawan	-Pengembangan karyawan melalui peningkatan jabatan - Pengembangan karyawan karena kemajuan teknologi dan globalisasi

		Hubungan Penilaian Kepribadian dan Kemampuan Karyawan	Evaluasi karyawan	-Peningkatan moral karyawan sesuai kebutuhan jabatan - Peningkatan kemampuan karyawan melalui pelatihan
3	Mahmud <i>et al.</i> (2018)	Kebutuhan Pelatihan Intensitas Promosi	Kebutuhan pelatihan Tingkatan atau banyaknya jumlah promosi jabatan yang ada dalam perusahaan	-Pegawai menyadari pentingnya pelatihan bagi karirnya - Pegawai memiliki minat kerja yang tinggi -Pegawai belum merasa puas dengan karirnya saat ini -Pegawai mendapat promosi karena prestasi kerjanya - Pegawai mendapat promosi karena senioritasnya - Pegawai mendapat promosi karena jabatan yang sekarang kurang sesuai dengan prestasi yang telah dicapai

4	Andika & Yuliana (2017)	<p>Keadilan dalam karir</p> <p>Perhatian dalam penyeliaan</p> <p>Kesadaran tentang kesempatan</p> <p>Minat pekerja</p> <p>Kepuasan karir</p>	<p>Karyawan memiliki keadilan dalam sistem promosi dengan kesempatan yang sama untuk peningkatan karir</p> <p>Keinginan karyawan agar penyelia berperan aktif dalam pengembangan karir dan menyediakan umpan balik dengan teratur tentang kinerja</p> <p>Informasi untuk peningkatan karir</p> <p>Karyawan memiliki minat karir yang berbeda-beda</p> <p>karena berbagai faktor</p> <p>Usia dan kedudukan mempengaruhi tingkat kepuasan karir</p>	
---	-------------------------	--	---	---

5	Karnama (2016)	Kebutuhan karir Kesempatan karir Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan		-Penghargaan -Kebutuhan prestasi -Kebutuhan jabatan -Kesempatan berkarya - Kesempatan berprestasi - Kesempatan berkembang -Kemandirian -Keteladanan
6	Nisak (2017)	Prestasi kerja Exposure diri (Pengenalan pihak lain) Jaringan kerja Pengunduran diri	Komponen dalam pengembangan karir sebagai alat pengukuran kinerja Pengenalan yang didapat dari hasil kinerja, prestasi Perolehan eksposur dari luar perusahaan Tingkat pengunduran diri dalam perusahaan akan berkurang apabila terdapat kejelasan karir	

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, maka disusunlah dimensi-dimensi dan indikator-indikator yang disesuaikan untuk kepentingan

penelitian ini. Dimensi-dimensi dan indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Prestasi kerja adalah pemahaman penerbang terhadap teori terbang dan simulator tes. dasar penilaian yang dilakukan perusahaan untuk menentukan kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Indikator-indikator yang digunakan adalah pemahaman teori terbang dan simulator tes.
- b. *Exposure* diri (dikenal) adalah cara karyawan untuk dapat menunjukkan prestasi dan kontribusinya kepada perusahaan sehingga perusahaan mengetahui kinerja baik yang diusahakan oleh karyawan. Indikator-indikator yang digunakan adalah dikenal atasan dan aktif dalam organisasi
- c. Kesetiaan organisasi adalah bagaimana seorang karyawan menjalankan karir pada satu perusahaan. Indikator-indikator yang digunakan adalah keinginan berkarir dan mendapat kejelasan karir.
- d. Kesempatan untuk berkembang adalah waktu atau fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk dapat mengembangkan diri. Indikator-indikator yang digunakan adalah pelatihan dan mendapat kesempatan untuk menempuh pendidikan formal.

Untuk lebih jelasnya, dimensi-dimensi dan indikator-indikator dalam penelitian ini dijabarkan dalam Tabel 2.8 berikut ini.

Tabel 2.8
Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir Penelitian ini

No	Dimensi	Indikator
1	Prestasi Kerja	Pemahaman teori terbang Simulator tes
2	<i>Exposure</i> Diri	Dikenal atasan Aktif dalam organisasi
3	Kesetiaan Organisasi	Keinginan berkarir Mendapat kejelasan karir
4	Kesempatan untuk berkembang	Pelatihan Mendapat pendidikan formal

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.9 menyajikan data penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya agar dapat ditentukan posisi penelitian ini.



Tabel 2.9
Ringkasan Penelitian-Penelitian Sebelumnya

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan	Positioning Penelitian Ini
1	Dizaho, Saleh, Abdullah (2017)	Terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi dan pengembangan karir serta hubungan yang signifikan antara konstruktif kognitif dan pengembangan karir.	Meneliti variabel pengembangan karir, kognitif konstruktif, kepemimpinan diri dan motivasi bekerja	Memperkuat dan memodifikasi
2	Murphy&Ensher (2001)	Orang yang menerapkan strategi dalam kepemimpinan diri mendapatkan kesuksesan karir	Meneliti variabel strategi manajemen diri, <i>mentoring</i> , kepuasan kerja, dan kesuksesan karir	Memodifikasi
3	Ballout (2007)	Peran individu dan organisasi saat ini sudah berbagi tanggung jawab dalam mengelola karir	Meneliti variabel efikasi diri, komitmen karir dan kesuksesan karir	Memodifikasi
4	Fatika&Purwanto (2016)	Kepemimpinan diri berpengaruh terhadap motivasi	Meneliti variabel kepemimpinan diri, komunikasi interpersonal, pendidikan dan motivasi berwirausaha	Memperkuat dan memodifikasi

5	Kultsum (2017)	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi	Meneliti variabel lingkungan kerja, budaya organisasi, efektivitas kerja dan motivasi kerja sebagai variabel <i>intervening</i>	Memperkuat dan memodifikasi
6	Seo (2017)	Kepemimpinan diri berpengaruh pada penentuan karir, efikasi diri dan perencanaan karir	Meneliti variabel kepemimpinan diri, penentuan karir, efikasi diri dan persiapan karir	Memperkuat dan memodifikasi
7	Al-Jammal & Ghamrawi (2015)	Masih kurangnya pemahaman konsep kepemimpinan diri dan dampaknya pada kinerja dalam bekerja Hal yang menghambat adanya kepemimpinan diri adalah waktu, kelelahan dan kondisi politik negara.	Meneliti variabel kepemimpinan diri	Memodifikasi
8	Megheirkouni (2018)	Terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan diri dengan kesuksesan karir yang dimediasi oleh efikasi diri.	Meneliti variabel kepemimpinan diri dan kesuksesan karir	Memperkuat dan memodifikasi

9	AbuShmais (2013)	Tingginya kepemimpinan diri yang dimiliki seseorang akan berpengaruh pada kinerja di tempat bekerja dan efektivitas karyawan.	Meneliti variabel kepemimpinan diri dan komitmen organisasi	Memodifikasi
10	Hirschi & Dauwalder (2015)	Pengembangan karir didapat dari motivasi untuk berubah yang muncul karena adanya interaksi seseorang dengan lingkungannya.	Meneliti variabel pengembangan karir	Memodifikasi
11	Ross, 2014	Kepemimpinan diri adalah usaha seseorang untuk membentuk pola pikir dalam mengatur pilihannya tentang kepemimpinan di lingkungannya berada	Meneliti variabel kepemimpinan, motivasi dan pengembangan diri	Memodifikasi

12	Porter, Riensenmy, & Fields (2016)	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa selain perbedaan individu, lingkungan kerja yang dirasakan dapat menjadi penentu motivasi yang signifikan untuk menjadi pemimpin organisasi. Penilaian gaji karyawan, peluang promosi, pengakuan, desain pekerjaan, kualitas komunikasi organisasi, dan spiritualitas tempat kerja semuanya berperan dalam menentukan motivasi karyawan.</p>	Meneliti variabel lingkungan kerja dan motivasi	Memperkuat dan memodifikasi
13	Muller & Niessen (2017)	<p>Saat tuntutan kualitatif dalam lingkungan pekerjaan tinggi, karyawan yang mempunyai waktu istirahat siang akan memiliki kepemimpinan diri dan kontrol diri yang lebih baik.</p>	Meneliti variabel kepemimpinan diri dan lingkungan kerja	Memperkuat dan memodifikasi

14	Triharyanto (2012)	Terdapat hubungan yang positif antara motivasi kerja terhadap pengembangan karir.	Meneliti variabel motivasi dan pengembangan karir	Memperkuat dan memodifikasi
15	Ghonyah & Masurip (2011)	Lingkungan kerja yang mendukung dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan	Meneliti variabel lingkungan kerja	Memodifikasi
16	Sari & Aziz (2019)	Lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan	Meneliti variabel lingkungan kerja dan motivasi	Memperkuat dan memodifikasi

		terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh motivasi		
--	--	--	--	--

Berdasarkan sejumlah penelitian yang disajikan pada Tabel 2.9 dapat disimpulkan bahwa sudah cukup banyak penelitian yang menggunakan variabel-variabel kepemimpinan diri, lingkungan kerja sebagai variabel independen namun belum cukup banyak yang melihat variabel pengembangan karir dari sudut pandang individu. Selain itu juga belum ada penelitian yang secara spesifik menempatkan variabel-variabel kepemimpinan diri, lingkungan kerja dan motivasi diri terhadap pengembangan karir profesi penerbang.

Tema penelitian ini merupakan hal baru yang dilakukan pada profesi penerbang. Penelitian dilakukan dengan menempatkan variabel kepemimpinan diri dan lingkungan kerja sebagai variabel independen lalu variabel motivasi sebagai variabel *intervening* atau mediasi, dan variabel pengembangan karir pribadi sebagai variabel dependen. Oleh sebab itu penelitian ini adalah penelitian modifikasi dan pengembangan dari penelitian-penelitian sebelumnya untuk memperkuat hasil penelitian yang telah ada.

C. Kerangka Berpikir/Kerangka Teoritik

2.3.1. Hubungan Kepemimpinan Diri, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir

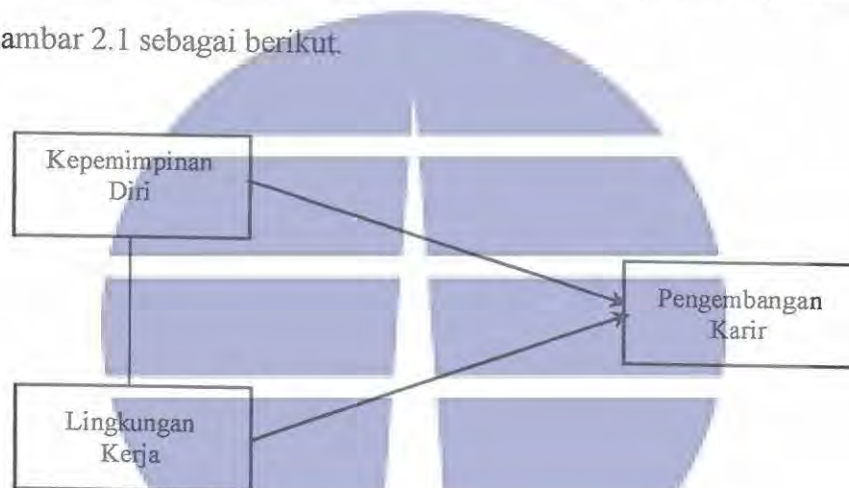
Seorang karyawan dituntut untuk selalu memberikan performa terbaik, dapat dipercaya dan diandalkan dalam lingkungan kerjanya. Kepemimpinan diri dalam

sebuah tim atau perusahaan akan menciptakan kolaborasi antar karyawan yang efektif (Bryant & Kazan, 2012). Perusahaan menginginkan karyawannya menjadi pemimpin yang hebat sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Apabila kewajiban ini dapat dipenuhi oleh karyawan, maka pengembangan karir pribadi akan lebih mudah. Sejalan dengan hal tersebut, Murphy & Ensher (2001); Raabe *et.al.* (2007) mengemukakan bahwa kepemimpinan diri memang berpengaruh pada kesuksesan karir. Sementara itu, memimpin sebuah tim sehingga setiap anggota tim dapat menjadi seorang pemimpin yang efektif juga akan otomatis meningkatkan karir (Maxwell, 2011).

Profesi penerbang merupakan profesi yang dituntut untuk memiliki kepemimpinan yang tinggi. Berbagai pelatihan yang diberikan akan selalu mengandung unsur yang membangun kepemimpinan penerbang itu sendiri. Namun bentuk kepemimpinan yang selalu ditekankan adalah bagaimana memimpin orang lain. Padahal hal pertama yang perlu dilakukan adalah bagaimana seseorang dapat memimpin dirinya sendiri. Lingkungan kerja yang tidak mendukung proses pembentukan budaya memimpin diri sendiri ini menyebabkan prioritas memimpin yang akan selalu dilakukan adalah selalu bagaimana memimpin orang lain.

Pengembangan karir adalah bentuk kesempatan yang diberikan perusahaan untuk mengembangkan potensi yang dimiliki karyawannya. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap karyawan dan perusahaan itu sendiri. Atas dasar itu maka pengembangan karir tidak dapat dicapai hanya dengan satu faktor karyawan atau perusahaan itu sendiri. Perpaduan antara sikap positif dari kepemimpinan diri

yang ditunjukkan karyawan dengan lingkungan kerja nyaman yang disediakan dan diciptakan oleh perusahaan akan mendukung tercapainya keberhasilan dalam pengembangan karir yang akan meningkatkan kualitas diri karyawan dan juga memenuhi kebutuhan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Hubungan kepemimpinan diri, lingkungan kerja dan pengembangan karir dapat diilustrasikan pada Gambar 2.1 sebagai berikut.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Kepemimpinan Diri, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir

2.3.2. Hubungan Kepemimpinan Diri, Lingkungan Kerja dan Motivasi

Motivasi adalah dorongan dari dalam diri seseorang yang dapat memberikan semangat untuk dapat melakukan sesuatu pekerjaan. Sehingga motivasi dapat menjadi jembatan untuk memperkuat pengaruh dari kepemimpinan diri dan lingkungan kerja seseorang untuk mencapai tujuan karirnya. Penelitian yang dilakukan oleh Sinurat (2018) menjelaskan bahwa motivasi dan kepemimpinan diri

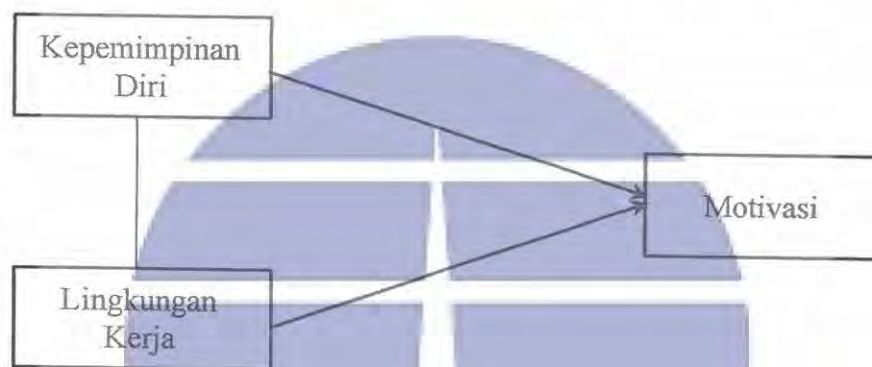
berpengaruh terhadap kinerja. Peningkatan kinerja berarti peningkatan kualitas yang akan menjadi salah satu faktor penentu dalam karir seseorang

Dimensi kepemimpinan diri yang terdiri dari fokus strategi, penghargaan diri dan pola pikir konstruktif (Manz & Neck, 2012) pada dasarnya adalah suatu bentuk dari proses memotivasi diri sendiri untuk melakukan suatu pekerjaan dalam situasi yang baik ataupun tidak (Steward G. C., 2019). Sikap kepemimpinan diri mampu membuat seseorang mengenali dirinya sendiri dan hal itu akan berpengaruh langsung terhadap motivasinya untuk mau melakukan sesuatu dan tahu mengapa ia harus melakukan itu (Hutagaol, 2013). Kepercayaan akan kemampuan diri sendiri akan memperkuat motivasi (Noviawati, 2016). Begitu pula sebaliknya, kepemimpinan akan efektif apabila diikuti oleh keinginan mendasar, motivasi, dan komitmen dari yang bersangkutan (Goleman *et al.*, 2002).

Selain itu, motivasi dapat memperkuat pengaruh yang diciptakan oleh lingkungan kerja. Mangkunegara (2005) menyebutkan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Perkembangan teknologi dan informasi juga merupakan perubahan dalam lingkungan kerja. Penggunaan alat kerja yang serba otomatis dapat menyebabkan seseorang kehilangan rasa kewajiban dalam bekerja, berkurangnya partisipasi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya (Zeffane dan MacDonald, 1993). Terlalu terbiasanya seseorang dengan sistem kendali otomatis dapat menyebabkan *complacency* atau terlalu nyamannya seseorang dengan pekerjaannya

sehingga dapat timbul keengganan untuk belajar. Hal ini dapat disikapi dengan meningkatkan motivasi untuk tetap fokus pada tujuan karir yang telah ditentukan

Berdasarkan uraian tersebut, dapat digambarkan hubungan kepemimpinan diri, lingkungan dan motivasi seperti yang dipaparkan di bawah ini.



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran Kepemimpinan Diri, Lingkungan Kerja dan Motivasi

2.3.3. Hubungan Motivasi dan Pengembangan Karir

Tercapainya tujuan yang diharapkan seseorang memerlukan motivasi. Apabila seseorang haus, mereka membutuhkan motivasi untuk menggerakkan dirinya mencari air sebagai pelepas dahaganya. Penelitian yang dilakukan oleh Ardiyansah, Hamdan, & Radiansyah (2018) menemukan ada hubungan antara motivasi dengan pengembangan karir. Sehingga promosi karir yang diberikan perusahaan tidak akan berjalan lancar jika seseorang tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kualitas dirinya sehingga dianggap layak menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam sebuah perusahaan.

Dessler (2015) dalam bukunya menjelaskan bahwa seorang karyawan ikut memberikan kontribusi dan bertanggung jawab pada pengembangan karirnya. Lebih lanjut Dessler (2015) menjelaskan bahwa seseorang perlu menyesuaikan perencanaan karirnya dengan motivasi, kemampuan dan nilai yang ingin dicapainya. Motivasi juga dinilai Busro (2018) sebagai pendorong seseorang dalam pencapaian kinerja dan penghargaan yang sesungguhnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi akan menjadi penggerak dalam keberhasilan pengembangan karir seseorang. Berikut kerangka pemikiran yang menjelaskan hubungan antara motivasi dan pengembangan karir.



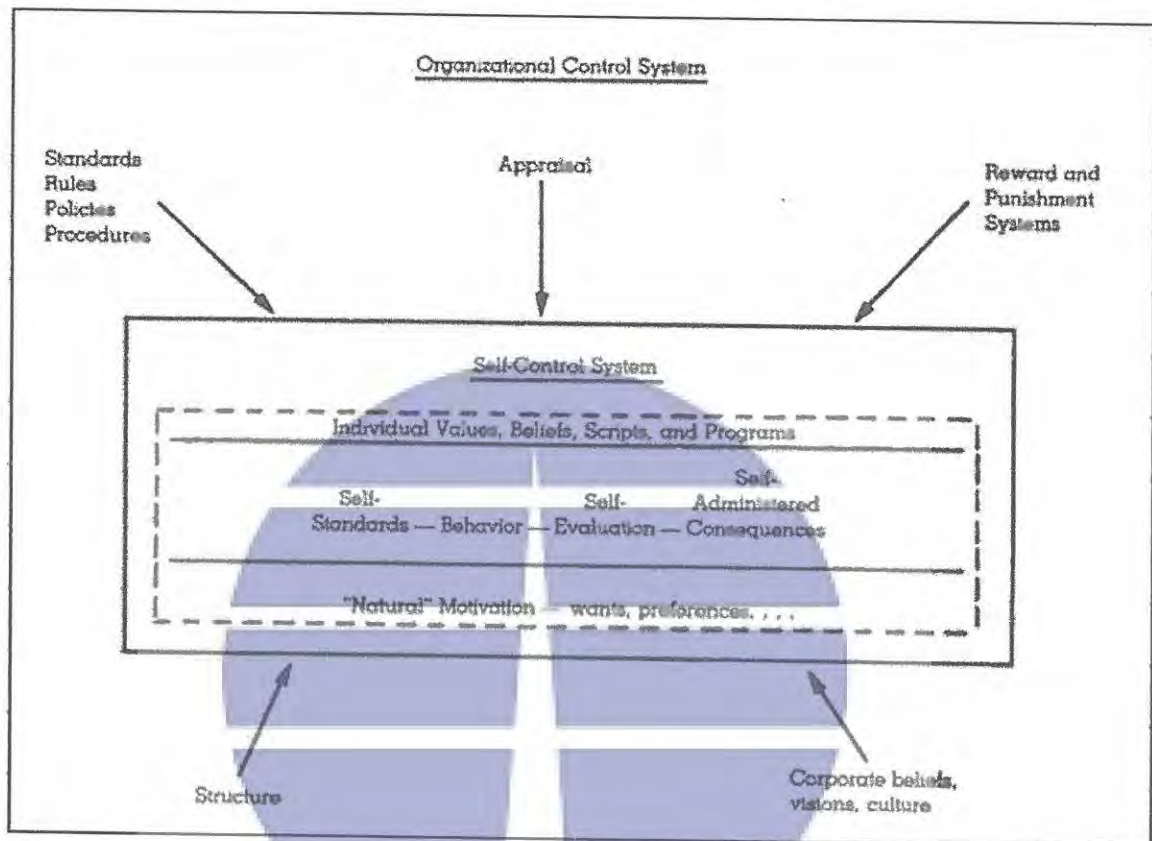
Gambar 2.3
Kerangka Pemikiran Motivasi dan Pengembangan Karir

2.3.4. Hubungan Kepemimpinan Diri dan Lingkungan Kerja

Kepemimpinan diri merupakan bagian dari perilaku diri seseorang secara pribadi, namun dalam pencapaiannya dibutuhkan faktor-faktor eksternal selain apa yang ada di dalam diri seseorang (Steward *et al.*, 2019) salah satunya lingkungan kerja. Lingkungan kerja dapat berupa semua hal yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Faktor-faktor tersebut di antaranya adalah suasana kerja, tim kerja, risiko dalam bekerja, dan kebijaksanaan dalam perusahaan.

Keselamatan penerbangan merupakan hal utama yang perlu menjadi perhatian semua insan penerbangan. Salah satu cara mendukung terciptanya keselamatan penerbangan adalah dengan kualitas SDM yang kompeten. Penerbang adalah salah satu faktor utama yang berhubungan langsung dengan keselamatan penerbangan.

Perubahan jaman dan perkembangan teknologi yang semakin pesat, peran kepemimpinan tradisional yang otoriter dan kurang memberikan kebebasan bagi bawahannya untuk berkembang sudah tidak begitu relevan. Perusahaan membutuhkan karyawan yang fleksibel, responsif, independen dan berpengetahuan luas (Houghton, Neck, & Manz, 2003). Banyak perusahaan yang mulai melirik konsep *super-leadership*, di mana gaya kepemimpinan lebih mengarah kepada pemberian dorongan dan kepercayaan kepada bawahan untuk dapat memimpin dirinya sendiri, menentukan langkah dan mengambil keputusan yang diperlukan (Zainal, Hadad, & Ramly, 2017). Namun konsep ini perlu didukung oleh komitmen organisasi sebagai bagian dari lingkungan kerja. Lingkungan kerja dapat menjadi salah satu faktor yang akan mendukung terciptanya kepemimpinan diri seseorang.



Gambar 2.4
The Organizational and Self-Control Systems (Manz, 1986)

Melalui ilustrasi pada Gambar 2.4, Manz (1986) menjelaskan bahwa organisasi sebagai lingkungan kerja dapat menciptakan sistem regulasi, prosedur, budaya kerja, *reward and punishment* yang dapat mendukung terciptanya kepemimpinan diri sehingga hasil yang didapatkan akan lebih maksimal dibandingkan hanya menggantungkan sistem kontrol pada faktor-faktor eksternal saja.

Lingkungan kerja yang ideal akan memberikan kesempatan karyawannya untuk belajar, mendapat pelatihan dan mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya. Sehingga perusahaan perlu membangun dan mengembangkan

kepemimpinan diri karyawan dalam lingkungan bekerja (Maxwell, 2016). Organisasi sudah mulai bertransformasi untuk mencetak kepemimpinan yang paling dasar yaitu kepemimpinan diri (Purnomo *et.al*, 2008). Kualitas komunikasi yang baik antar atasan dan bawahan dalam sebuah lingkungan kerja juga akan mendukung peningkatan kualitas kepemimpinan diri. Penelitian yang dilakukan oleh Hambrick (2007) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja dapat menciptakan kepemimpinan diri seseorang. Hal sebaliknya juga berlaku, kepemimpinan diri adalah usaha seseorang menentukan defenisi kepemimpinan di lingkungannya berada (Ross, 2014). Kepemimpinan diri juga menimbulkan rasa percaya diri dan pola hubungan sosial yang baik sehingga berpengaruh dalam pola hubungan antar karyawan dalam sebuah perusahaan.

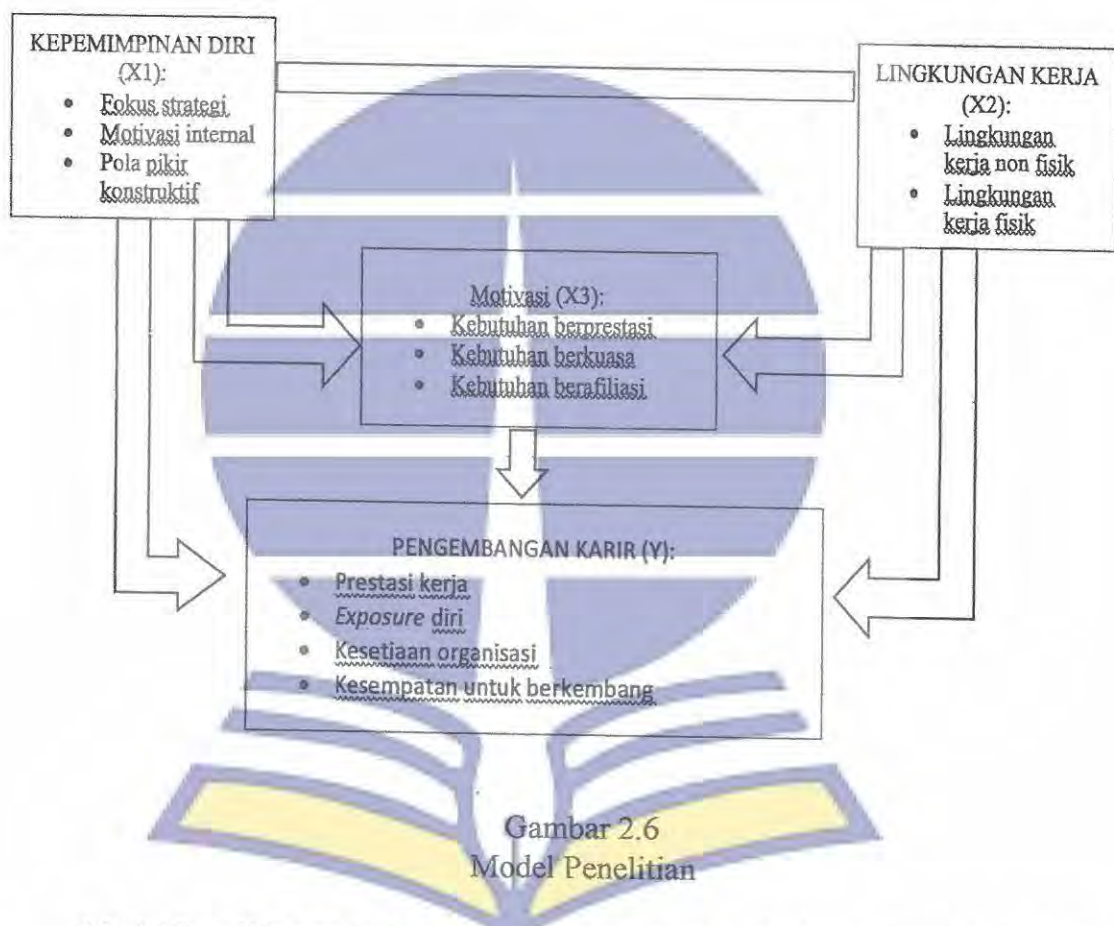
Hubungan kepemimpinan diri dan lingkungan kerja dapat diilustrasikan pada Gambar 2.5 sebagai berikut:



Gambar 2.5
Kerangka Pemikiran Kepemimpinan Diri dan Lingkungan Kerja

2.3.5. Model Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka penelitian tiap variabel di atas, maka pengaruh antar variabel-variabel tersebut dijelaskan seperti pada model penelitian di bawah ini.

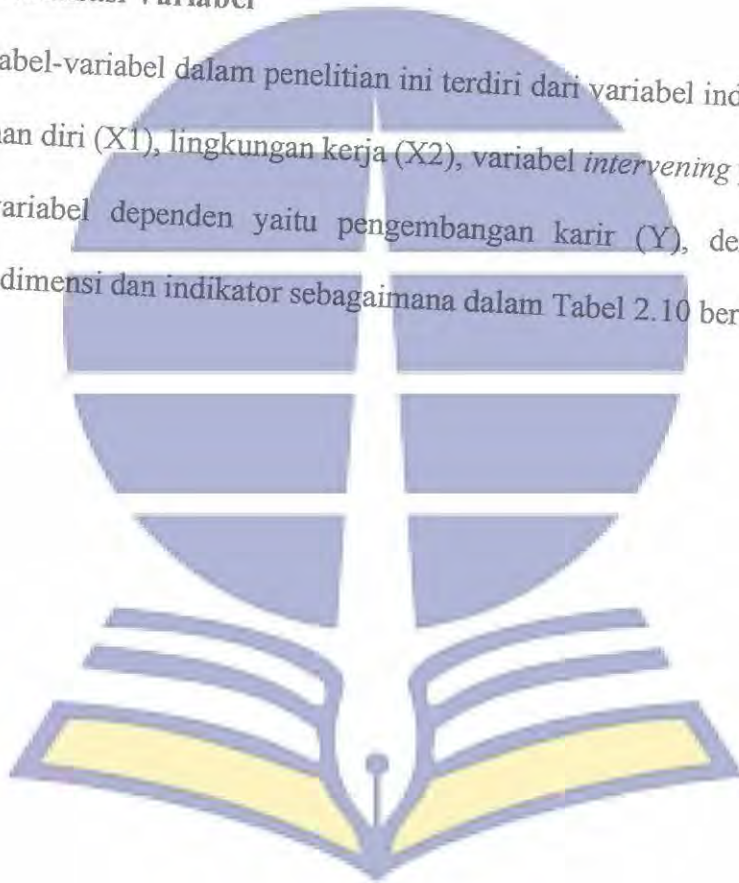


Model Penelitian pada Gambar 2.6 di atas menggambarkan indikator-indikator tiap variabel dapat memberikan pengaruh pada variabel yang lain. Evaluasi diri, motivasi diri, kecakapan bekerja merupakan beberapa indikator kepemimpinan diri yang diduga mendukung pengembangan karir seorang penerbang. Tersedianya kebutuhan jabatan dan terciptanya suasana kerja yang mendukung juga dapat menjadi faktor penentu pengembangan karir penerbang. Indikator-indikator tersebut

jika dibarengi dengan adanya keinginan untuk mencapai prestasi tertinggi, dapat berpengaruh serta mendapat pengakuan dari lingkungan akan semakin memperkuat pengaruh kepemimpinan diri dan lingkungan kerja penerbang terhadap pengembangan karirnya.

D. Operasionalisasi Variabel

Variabel-variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen yaitu kepemimpinan diri (X1), lingkungan kerja (X2), variabel *intervening* yaitu motivasi (X3) dan variabel dependen yaitu pengembangan karir (Y), dengan definisi operasional, dimensi dan indikator sebagaimana dalam Tabel 2.10 berikut ini



Tabel 2.10
Operasionalisasi Variabel, Dimensi, Indikator dan Pengukuran Variabel

Varabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Kues
Kepemimpinan diri (Manz, 1986)	Proses memotivasi diri sendiri dan berpikir konstruktif serta memfokuskan strategi guna mencapai tujuan.	1. Fokus Strategi	1. Penetapan tujuan	Tingkatan penetapan	Ordinal	1,2,3
			2. Evaluasi diri	Tingkatan evaluasi	Ordinal	4,5,6
			3. Pedoman diri	Tingkatan pedoman	Ordinal	7,8,9
		2. Penghargaan diri alami (motivasi internal)	1. Motivasi diri	Tingkatan motivasi	Ordinal	10,11,12
			2. Fokus Bekerja	Tingkatan kefokuskan	Ordinal	13,14,15
		3. Pola pikir konstruktif	1. Kecakapan bekerja	Tingkatan kecakapan	Ordinal	16,17,18
			2. Evaluasi pandangan	Tingkatan evaluasi	Ordinal	19,20,21
			3. Refleksi diri	Tingkatan refleksi	Ordinal	22,23,24

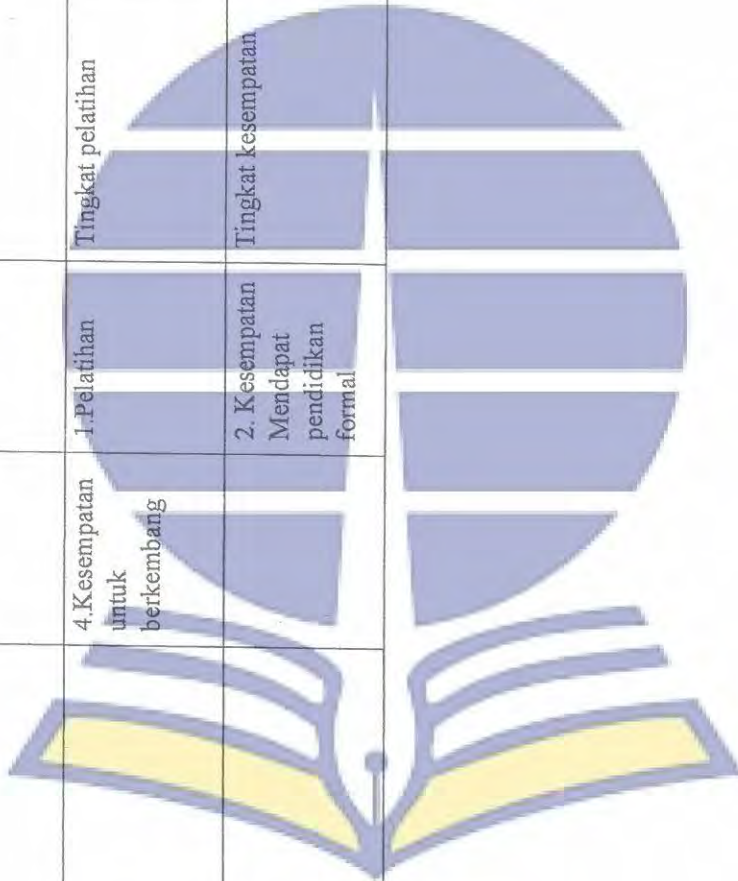
Lingkungan kerja (Supriyadi, 2019)	Lingkungan baik fisik maupun non fisik yang berada di lingkungan pekerja yang dapat mempengaruhi tugas menjalankannya	1. Lingkungan kerja non fisik (organisasi)	1. Pelayanan karyawan	Tingkatan pelayanan	Ordinal	25,26,27
			2. Pola komunikasi	Tingkatan komunikasi	Ordinal	28,29,30
			3. Kehidupan sosial	Tingkatan sosial	Ordinal	21,32,33
			4. Hubungan antar karyawan	Tingkat kedekatan	Ordinal	34,35,36
			5. Kebutuhan jabatan dalam perusahaan	Tingkatan kebutuhan	Ordinal	37,38,39
		2. Lingkungan kerja fisik	1. Suasana kerja	Tingkat kenyamanan	Ordinal	40,41,42
			2. Kebisingan	Tingkatan kebisingan	Ordinal	43,44,45

				3. Ruang kerja	Tingkat kenyamanan	Ordinal	46,47,48
				4. Kesehatan diri	Tingkatan kesehatan	Ordinal	49,50,51
Motivasi (McClelland, 1961)	Proses internal dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk berprestasi, berafiliasi maupun mencapai kekuasaan yang diinginkan	1. Kebutuhan berprestasi	1. Menyukai pekerjaan menantang		Tingkatan tantangan	Ordinal	52,53,54
			2. Prestasi tertinggi		Tingkatan pencapaian	Ordinal	55,56,57
			3. Peningkatan karir		Tingkatan pencapaian	Ordinal	58,59,60
		2. Kebutuhan akan kekuasaan	1. Berpengaruh dalam lingkungan		Tingkatan pengaruh	Ordinal	61,62,63

			2. Karakter pemimpin	Tingkatan kemampuan	Ordinal	64,65,66
			3. Peningkatan status pribadi	Tingkat peningkatan	Ordinal	67,68,69
	3. Kebutuhan Afiliasi (Sosial)	1. Hubungan antar rekan kerja		Tingkat kedekatan	Ordinal	70,71,72
		2. Mendapat perhatian pimpinan		Tingkatan perhatian	Ordinal	73,74,75
		3. Pengakuan dari lingkungan		Tingkatan pengakuan	Ordinal	76,77,78

Pengembangan Karir (Handoko, 2014)	Upaya perubahan untuk meningkatkan wewenang dan tanggung jawab dengan cara peningkatan prestasi kerja, exposure diri, kesetiaan dalam organisasi, dan mendapat kesempatan untuk berkembang	1. Prestasi Kerja	1. Pemahaman teori terbang	Tingkat pemahaman	Ordinal	79,80,81
			2. Simulator tes	Tingkat kelulusan	Ordinal	82,83,84
		2. Exposure Diri (Dikenal)	1. Dikenal atasan	Tingkat exposure	Ordinal	85,86,87
			2. Aktif dalam organisasi	Tingkat keaktifan	Ordinal	88,89,90
		3. Kesetiaan Organisasi	1. Keinginan berkarir	Tingkat keinginan	Ordinal	91,92,93

			2. Mendapat kejelasan karir	Tingkatan kejelasan	Ordinal	94,95,96
		4. Kesempatan untuk berkembang	1. Pelatihan	Tingkat pelatihan	Ordinal	97,98,99,100,101,102
			2. Kesempatan Mendapat pendidikan formal	Tingkat kesempatan	Ordinal	103,104,105



E. Hipotesis

Berdasarkan model penelitian menunjukkan hubungan antar variabel telah dikemukakan sebelumnya maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

1. **H₀** = X1 dan X2 tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Y.

H₁ = X1 dan X2 berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Y.

2. **H₀** = X1 dan X2 secara simultan tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Y baik langsung maupun melalui X3.

H₁ = X1 dan X2 secara simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Y baik langsung maupun melalui X3.

3. **H₀** = X1 dan X2 tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap X3 baik secara simultan maupun parsial.

H₁ = X1 dan X2 berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap X3 baik secara simultan maupun parsial.

4. **H₀** = X3 tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Y.

H₁ = X3 berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Y.

5. **H₀** = Tidak terdapat hubungan korelasi antara X1 dan X2.

H₁ = Terdapat hubungan korelasi antara X1 dan X2.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui metode survei. Metode survei digunakan karena relatif lebih mudah dalam pengumpulan data primer dan mempersingkat waktu penelitian. Survei dilakukan dengan menggunakan instrumen berupa kuisioner yang disebarakan melalui media daring (*online*) untuk memastikan pengumpulan data semaksimal mungkin.

Penelitian ini bermaksud untuk menganalisis sebuah variabel mempengaruhi variabel yang lain dan juga bertujuan untuk mengecek kebenaran dari suatu teori, hukum atau rumus tertentu (Dimiyati, 2013). Oleh karena itu penelitian ini adalah penelitian kuantitatif deskriptif dan verikatif.

B. Sumber Informasi

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari kepemimpinan diri dan lingkungan kerja terhadap pengembangan karir penerbang secara individu dengan motivasi sebagai mediasinya. Peneliti ingin menganalisis pandangan penerbang terhadap kepemimpinan diri yang dimiliki, lingkungan kerjanya dan motivasi yang dimilikinya kemudian dihubungkan dengan pengembangan karir.

Sehingga unit observasi yang dijadikan unit analisis adalah penerbang secara

individu. Selain itu literasi dan informasi lain yang mendukung diperoleh dari sumber lain seperti yang tersaji dalam Tabel 3.1.

Tabel 3.1
Sumber Data Penelitian

No.	Jenis Data	Data yang Diperlukan	Sumber Data
1	Data Primer	<ul style="list-style-type: none"> - Profil responden - Kepemimpinan diri - Lingkungan kerja - Motivasi - Pengembangan Karir 	Responden
2	Data Sekunder	<ul style="list-style-type: none"> - Data kecelakaan pesawat - - Regulasi penerbangan - Jurnal-jurnal - Tesis-tesis - Artikel berita 	KNKT (Komite Nasional Kecelakaan Transportasi Dirjen Hubud Berbagai sumber

C. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah kaptan penerbang yang bekerja di 10 maskapai penerbangan niaga berjadwal di Indonesia, yaitu Garuda Indonesia, Air Asia, Lion Air, Express Air, Wings Air, Citilink, Transnusa, Sriwijaya, Batik Air dan Nam Air. Maskapai penerbangan niaga berjadwal adalah jenis maskapai yang melayani angkutan penerbangan bagi penumpang/barang dengan rute penerbangan

tertentu secara terjadwal dan teratur. Peneliti beranggapan bahwa pengembangan karir di maskapai-maskapai tersebut akan lebih mudah diamati karena memiliki tingkat operasional perusahaan yang lebih teratur dan terjadwal sehingga pengembangan karir penerbang dapat berjalan mengikuti kebutuhan operasional perusahaan. Maskapai-maskapai dalam penelitian ini dipilih sebagai populasi karena memiliki jumlah penerbang yang cukup banyak sehingga pengembangan karir penerbangnya lebih mudah diamati dibanding karir penerbang di perusahaan penerbangan yang lain, seperti sekolah penerbangan dan maskapai penerbangan bukan niaga.

Jabatan kapten penerbang dipilih karena dipandang dapat memberikan penilaian tentang bagaimana pengembangan karir dalam profesi penerbang karena sudah melalui proses pengembangan karir yang dimaksud dalam penelitian ini. Jumlah kapten penerbang yang bekerja pada maskapai-maskapai penerbangan dalam penelitian ini adalah 2009 orang. Data diambil dari Direktorat Jenderal Perhubungan Udara tahun 2019. Tabel 3.2 menyajikan penyebaran data populasi jumlah kapten penerbang di 10 maskapai penerbangan tersebut.

Tabel 3.2
Jumlah Populasi

No.	Muskapai	Jumlah Kapten
1	Garuda Indonesia (Persero) Tbk.	350
2	Indonesia Air Asia	109
3	Lion Mentari Airlines	320
4	Travel Express Aviation Service	54
5	Wings Abadi Airlines	245
6	Citilink Indonesia	198
7	Transnusa Aviation Mandiri	97
8	Sriwijaya Air	356
9	Batik Air Indonesia	199
10	Nam Air	81
	JUMLAH	2009

Sumber: Data primer diolah (2019)

3.3.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh sebuah populasi (Sugiyono, 2016). Dalam penelitian ini, metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM), maka dibutuhkan sampel sebagai wakil dari populasi.

Beberapa cara untuk menentukan jumlah sampel dalam penelitian yang dikemukakan oleh beberapa ahli, yaitu sebagai berikut:

1. Menurut Hair *et al.* (2006) jumlah sampel didapatkan dengan mengalikan jumlah indikator penelitian dengan 5 sampai dengan 10 pengamatan. Penelitian ini memiliki 34 indikator, maka jika diambil angka terendah diperoleh hasil yaitu:

$$34 \times 5 = 170 \text{ sampel}$$

2. Menurut Santoso (2018) untuk model SEM dengan jumlah variabel laten (konstruk) sampai dengan lima buah, dan setiap konstruk dijelaskan oleh tiga atau lebih indikator, jumlah sampel 100-150 data sudah dianggap memadai.
3. Penentuan jumlah sampel dapat menggunakan Rumus *Isaac* dan *Michael* dengan tingkat kesalahan 1%, 5%, atau 10% tergantung pada tingkat kesalahan yang dikehendaki. (Sugiyono, 2016).

Rumus *Isaac* dan *Michael*:

$$S = \frac{\lambda^2 NP(1 - P)}{d^2(N - 1) + \lambda^2 P(1 - P)}$$

s = jumlah sampel λ^2 = chi kuadrat (1%=6,634 ; 5%
= 3,841 ; 10% =2,706)

N = jumlah populasi

P = Q = peluang salah/benar = 0,5 d= perbedaan rata-ratasampel dan rata-rata populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah sebesar 2009 kapten penerbang, dengan menggunakan tingkat kesalahan 10%, diperoleh sebanyak 240 sampel. Berdasarkan pendapat-pendapat ahli di atas mengenai penentuan jumlah sampel, untuk kepentingan penelitian ini peneliti menggunakan *Isaac* dan *Michael* karena jumlah sampel yang diperoleh sebanyak 240 sampel ini sudah memenuhi pendapat ahli yang lain yaitu jumlah minimum sampel untuk analisis SEM yaitu sebesar 200 sampel.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. *Probability sampling* memiliki beberapa teknik sampel, namun dalam penelitian ini teknik yang digunakan adalah *proportionate stratified random sampling*. Teknik ini digunakan karena jumlah kapten penerbang di maskapai yang dipilih memiliki jumlah yang berbeda sehingga sampel diambil secara random dan proporsional.

Adapun teknik pengambilan sampel menggunakan *proportionate stratified random sampling* dengan rumus sebagai berikut:

$$n_i = \frac{N_i}{N} \cdot n$$

n_i = jumlah sampel tiap maskapai

n = jumlah sampel yang dibutuhkan

N_i = jumlah populasi tiap maskapai

N = jumlah populasi seluruhnya

Berdasarkan rumus di atas, maka jumlah kapten penerbang yang bisa diambil tiap maskapai disajikan pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3
Jumlah Populasi dan Sampel

No	Maskapai	Jumlah Kapten	Jumlah Sebaran Sampel	Jumlah Dikirim	Jumlah Kembali	Jumlah yang Dapat Diolah
1	Garuda Indonesia (Persero) Tbk.	350	42	50	50	50
2	Indonesia Air Asia	109	13	13	13	13
3	Lion Mentari Airlines	320	38	40	39	38
4	Travel Express Aviation Service	54	6	8	8	7
5	Wings Abadi Airlines	245	29	30	29	29
6	Citilink Indonesia	198	24	25	25	25
7	Transnusa Aviation Mandiri	97	11	12	11	11
8	Sriwijaya Air	356	43	50	45	43
9	Batik Air Indonesia	199	24	25	24	24
10	Nam Air	81	10	12	10	10
	JUMLAH	2009	240	270	259	250

Sumber: data primer diolah (2020)

Tabel 3.3 menunjukkan jumlah minimum sampel yang dibutuhkan adalah 240. Peneliti sengaja menyebarkan kuisisioner sebanyak 270 untuk mengantisipasi kuisisioner tidak kembali atau tidak dapat diolah. Dari 270 kuisisioner yang disebar, kuisisioner yang kembali sebanyak 259 dan yang dapat diolah sebanyak 250 kuisisioner.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur sebuah fenomena yang diamati atau yang dikenal dengan variabel penelitian

(Sugiyono, 2016). Variabel-variabel dalam penelitian ini kemudian diuraikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Diri

Profesi penerbang sangat memerlukan kepemimpinan dalam menjalankan pekerjaannya, terutama seorang Kapten Penerbang. Tugas dan wewenang yang diberikan kepada seorang kapten penerbang membutuhkan kerja sama tim yang akan berjalan efektif apabila dibarengi dengan pola kepemimpinan yang ideal. Dalam proses pendidikan dan pelatihan penerbang untuk menjadi seorang kapten juga selalu ditekankan prinsip-prinsip kepemimpinan dan *judgement* dalam pembuatan keputusan saat menjalankan misi penerbangan. Begitu pentingnya keahlian memimpin orang lain akan sama pentingnya dengan keahliannya dalam memimpin dirinya sendiri. Kapten penerbang adalah orang yang paling mengerti seberapa besar kepemimpinan dirinya karena kepemimpinan diri merupakan cerminan diri sendiri dalam menjalankan kehidupan sehari-hari. Kapten penerbang adalah orang yang paling memahami proses motivasi dalam diri, pembentukan pola pikir konstruktif dan strategi yang digunakan dalam pencapaian tujuan karirnya.

2. Lingkungan Kerja

Kapten penerbang merupakan pihak yang paling tahu dan memahami seberapa ideal lingkungan kerjanya berpengaruh dalam pengembangan karirnya. Kapten penerbang merasakan langsung dampak dari usaha perusahaannya menciptakan suasana dan budaya kerja, pelayanan pegawai dan jenis pesawat yang

dimiliki. Hal-hal tersebut merupakan bagian dari lingkungan kerja yang berhubungan secara langsung dengan kapten penerbang dalam karir profesinya.

3. Motivasi

Seperti halnya dalam menilai kepemimpinan diri dalam dirinya, kapten penerbang juga merupakan orang yang paling tahu seberapa besar motivasi yang dimiliki dalam pencapaian tujuannya. Karena motivasi merupakan dorongan internal yang mendorongnya untuk terus berprestasi, berafiliasi dan mencapai kekuasaan yang diinginkan dalam menjalankan karirnya sebagai seorang penerbang.

4. Pengembangan Karir

Pengembangan karir dalam penelitian ini dibatasi oleh karir penerbang dari seorang kopilot (*First Officer*) menjadi seorang Kapten Penerbang, tidak termasuk pengembangan karir manajemen yang mungkin dimiliki seorang penerbang. Proses pengembangan karir dalam penelitian ini dilihat dari sisi individual karyawan sehingga kapten penerbang dinilai sebagai orang yang sudah melewati proses pengembangan karir yang dimaksud dalam penelitian ini sehingga dapat memberikan data sebagaimana yang dibutuhkan.

Jenis instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisioner yang terdiri dari sejumlah pertanyaan tertutup dan terstruktur yang dikembangkan peneliti berdasar indikator-indikator dalam operasionalisasi variabel. Responden hanya memilih salah satu dari lima alternatif jawaban dengan menggunakan skala kategori (*Category Scale*). Skala kategori adalah metode pengukuran sikap yang berisi alternatif kategori pendapat yang memungkinkan

responden memberikan penilaian (Wati, 2018). Skala kategori digunakan untuk mengukur kisaran sikap dari yang sangat negatif sampai dengan sangat positif.

Untuk keperluan analisis deskriptif, alternatif jawaban diberikan skor (Sugiyono, 2016). Kategorisasi skor dihitung dengan tahapan sebagai berikut:

a) Menghitung Rentang (R) = skor maksimal – skor minimal

$$= 5 - 1$$

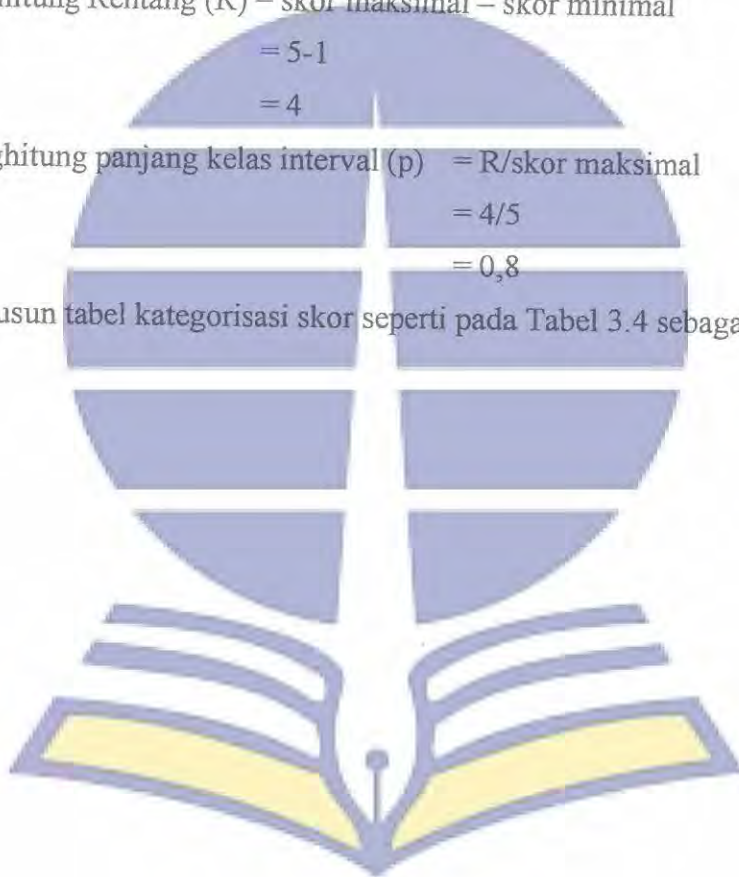
$$= 4$$

a) Menghitung panjang kelas interval (p) = R/skor maksimal

$$= 4/5$$

$$= 0,8$$

b) Menyusun tabel kategorisasi skor seperti pada Tabel 3.4 sebagai berikut.



Tabel 3.4
Kategorisasi Skor

Variabel	Interval	Kategorisasi Skor
Kepemimpinan Diri	1.00 - 1.79	Mempunyai kepemimpinan diri yang sangat rendah
	1.80 - 2.59	Mempunyai kepemimpinan diri yang rendah
	2.60 - 3.39	Mempunyai kepemimpinan diri yang netral
	3.40 - 4.19	Mempunyai kepemimpinan diri yang tinggi
	4.20 - 5.00	Mempunyai kepemimpinan diri yang sangat tinggi
Lingkungan Kerja	1.00 - 1.79	Mempunyai lingkungan kerja yang sangat tidak nyaman
	1.80 - 2.59	Mempunyai lingkungan kerja yang tidak nyaman
	2.60 - 3.39	Mempunyai lingkungan kerja yang netral
	3.40 - 4.19	Mempunyai lingkungan kerja yang nyaman
	4.20 - 5.00	Mempunyai lingkungan kerja yang sangat nyaman
Motivasi	1.00 - 1.79	Memiliki motivasi yang sangat rendah
	1.80 - 2.59	Memiliki motivasi yang rendah
	2.60 - 3.39	Memiliki motivasi yang netral
	3.40 - 4.19	Memiliki motivasi yang tinggi
	4.20 - 5.00	Memiliki motivasi yang sangat tinggi
Pengembangan Karir	1.00 - 1.79	Menghasilkan pengembangan karir yang sangat tidak ideal
	1.80 - 2.59	Menghasilkan pengembangan karir yang tidak ideal
	2.60 - 3.39	Menghasilkan pengembangan karir yang netral
	3.40 - 4.19	Menghasilkan pengembangan karir yang ideal
	4.20 - 5.00	Menghasilkan pengembangan karir yang sangat ideal

Instrumen dalam penelitian ini disusun berdasarkan variabel-variabel yang telah ditetapkan sebelumnya. Variabel-variabel tersebut kemudian disusun definisi operasionalnya kemudian ditentukan indikator yang akan diukur. Indikator tersebut yang dijabarkan menjadi butir-butir pertanyaan (Sugiyono, 2017).

D. Prosedur Pengumpulan data

Sumber data dalam penelitian ini adalah data sekunder dan data primer. Data sekunder diperoleh berbagai literatur yang sudah yang terdiri dari laporan, peraturan jurnal-jurnal, dan sumber-sumber lain yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Sedangkan data primer diperoleh dari kuisisioner. Kuisisioner disebarakan melalui media daring untuk memaksimalkan penyebaran dan pengumpulan data. Media daring yang digunakan adalah *Survey Monkey*. *Survey Monkey* adalah layanan daring yang memungkinkan pengguna melakukan survei berbasis *web*. Penyebaran kuisisioner dilakukan dengan mengirimkan *link* survei kepada responden secara pribadi melalui pesan singkat atau surat elektronik. Penelitian dilakukan di

Tangerang terhitung tanggal 27 November 2019 sampai dengan 27 Desember 2019.

E. Metode Analisis Data

Data yang diperoleh dalam penelitian ini dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)- PLS (Partial Least Square)*. Teknik statistika *PLS (Partial Least Square)* digunakan untuk mengatasi permasalahan spesifik pada data seperti ukuran sampel yang kecil, adanya data yang hilang dan multikolinieritas (Wati, 2018). *PLS-SEM* adalah jenis pendekatan SEM dengan berbasis *variance (VB-SEM)*. *PLS-SEM* biasanya digunakan untuk memprediksi model, namun teknik ini juga bisa digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar

variabel laten karena PLS-SEM mampu menjelaskan hubungan konstruk laten dan indikator baik hubungan reflektif maupun formatif (Wati, 2018).

Model PLS dalam penelitian ini adalah *outer model* (*model measurement*), yaitu model yang menspesifikasi hubungan antar variabel dengan indikator-indikatornya (Wati, 2018). Tahapan dalam analisis PLS-SEM adalah sebagai berikut (Wati, 2018):

1. Merancang Model

Model dalam analisis *PLS-SEM* adalah model *outer* dan model *inner*. Model *outer* adalah model yang mengukur hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya (Wati, 2018). Penelitian ini memiliki model *outer* dengan empat variabel laten beserta indikator-indikator reflektif yang akan diuji validitas dan reliabilitasnya dengan mengukur nilai *loading factor* setiap indikator. Sedangkan model *inner* adalah model yang menguji hubungan antara variabel laten (Wati, 2018). Penelitian ini akan melihat hubungan antara variabel kepemimpinan diri dan lingkungan kerja terhadap pengembangan karir yang dimediasi oleh motivasi. a. Uji Validitas

Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji indikator dan dimensi pembentuk konstruk laten merupakan indikator dan dimensi yang valid sebagai pengukur konstruk laten. Indikator dikatakan valid jika memiliki nilai *faktor loading* $>0,50$. Berikut ini adalah hasil *Confirmatory Factor Analysis* dari masing-masing indikator setiap variabel berdasarkan nilai *standardized estimates*.

Ukuran refleksif individual dikatakan valid jika memiliki nilai loading (α) $>0,5$. Berdasarkan hasil uji validitas diatas diperoleh terdapat beberapa item tidak valid. Beberapa item yang tidak valid pada umumnya disebabkan oleh responden yang ragu-ragu atau kurang paham dengan maksud pertanyaan sehingga banyak yang menjawab “netral” untuk item tersebut. Oleh karena itu dilakukan analisis kembali dengan menghapus item tidak valid (Wati, 2018).

Item dikatakan valid jika nilai nilai *faktor loading* diatas 0,50. Berdasarkan hasil uji validitas diatas diperoleh terdapat seluruh item pada tahap 2 valid. Oleh karena itu analisis dapat dilakukan menggunakan item-item hasil validitas tahap 2 tersebut. Selanjutnya dilakukan uji validitas berdasarkan nilai AVE (*Average*

Variance Extracted). Pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan melihat nilai AVE. Nilai AVE baik jika memiliki nilai $>0,50$ (Wati, 2018). Berikut ini merupakan nilai dari tabel AVE.

Tabel 3.5
AVE (*Average Variance Extraction*) Model Penelitian

	AVE
Kepemimpinan diri	0.619
Lingkungan Kerja	0.742
Motivasi	0.539
Pengembangan Karir	0.626

Sumber : Data primer diolah (2020)

Hasil diatas menunjukkan nilai AVE Value dari model penelitian untuk semua variabel penelitian telah bernilai >0.50 sehingga nilai AVE untuk pengujian

discriminant validity sudah memenuhi untuk pengujian selanjutnya. Hasil ini mengartikan bahwa model penelitian telah valid.

b. Uji Reliabilitas

Instrumen yang digunakan dalam penelitian haruslah valid dan reliabel. Instrumen yang valid pada umumnya reliabel, namun pengujian reabilitas tetap perlu dilakukan (Sugiyono, 2016). Konstruk dinyatakan reliabel jika memiliki nilai *cronbach's alpha* $>0,60$ (Imam Ghozali, 2012).

Tabel 3.6
Hasil Uji Reliabilitas *Cronbach's Alpha* Model Penelitian

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kepemimpinan diri	0.968
Lingkungan Kerja	0.985
Motivasi	0.96
Pengembangan Karir	0.973

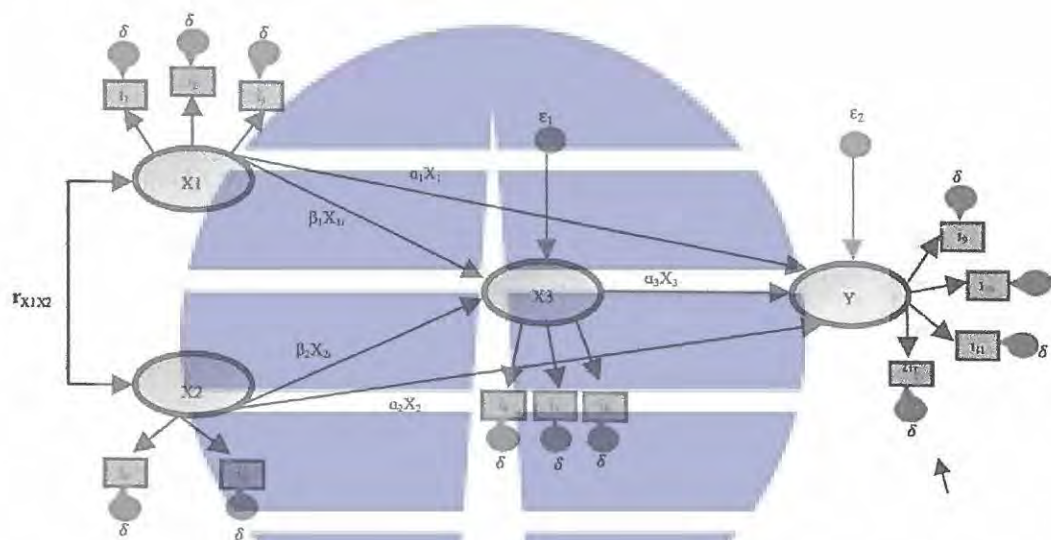
Sumber : Data Primer diolah (2020)

Nilai *cronbach's alpha* dari model penelitian yang menunjukkan bahwa setiap variabel telah memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.6 . Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa model penelitian telah memenuhi nilai dari *cronbach's alpha* sehingga model penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas dan merupakan alat ukur yang dapat dipercaya dan handal.

2. Konstruksi Diagram Jalur

Penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan diri (variabel independen/laten eksogen) dan lingkungan kerja (variabel independen/laten eksogen) terhadap pengembangan karir (variabel dependen/laten endogen) dengan

motivasi sebagai variabel pemediasi (*intervening*). Indikator yang digunakan dalam model penelitian ini adalah model reflektif, di mana arah hubungan variabel laten ke indikator adalah hubungan kausalitas. Diagram jalur pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1
Diagram Jalur

3. Konversi Diagram ke Persamaan

Berdasarkan diagram jalur di atas, terdapat dua persamaan regresi dan satu koefisien korelasi yang dapat ditulis dalam bentuk persamaan sebagai berikut (Hertanto, 2017):

$$Y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \varepsilon_2$$

$$X_3 = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \varepsilon_1$$

$$P_{X_1 X_2} = r_{X_1 X_2}$$

4. Parameter Analisis

Pendugaan parameter di dalam PLS mencakup 3 bagian, yaitu (Jaya & Sumertajaya, 2008):

- a. *Weight estimate* yaitu pendugaan yang digunakan untuk membuat skor variabel laten.
- b. Estimasi jalur yaitu pendugaan yang digunakan untuk menghubungkan antar variabel laten dan estimasi loading antara variabel laten dengan indikatornya
- c. *Means* dan lokasi parameter yaitu parameter untuk indikator dan variabel laten.

5. Uji Goodness of Fit (Gof)

Langkah selanjutnya adalah uji *Goodness of Fit* (GoF). Uji *Goodness of Fit* (GoF) dilakukan untuk memvalidasi model secara keseluruhan dengan interpretasi nilai 0,1 (GoF kecil) 0,25 (GoF moderat) dan 0,36 (GoF besar) (Yamin & Kurniawan, 2019). Berdasarkan perhitungan, diperoleh nilai rata-rata *communalities* adalah 0,054, sedangkan nilai rata-rata R^2 adalah 0,789 sehingga:

$$\text{GoF} = \sqrt{0,054 \times 0,789} = 0,2 \text{ (GoF moderat)}$$

Berdasarkan beberapa tahapan di atas diperoleh bahwa indikator kelayakan model SEM dapat diterima atau layak digunakan. Hasil ini juga mengartikan pula bahwa pengolahan data secara keseluruhan sudah sesuai.

6. Pengujian Hipotesis

Hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini diuji menggunakan metode *resampling Bootstrap* yang dilakukan dengan melihat nilai signifikansi (*p-value*), *f-test* dan *Sobel test*. Uji parsial dilakukan dengan melihat *p-value*, apabila *p-value* < 0,05 (a 5%) maka terdapat hubungan yang signifikan. Uji simultan dilakukan dengan menghitung menggunakan rumus F_{hitung} , yaitu sebagai berikut:

$$F_{hitung} = \frac{R^2(n-k-1)}{k(1-R^2)}$$

$R^2 = R\text{ Square}$

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel independen (eksogen)

Variabel dinyatakan memiliki pengaruh simultan apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, di mana nilai F_{tabel} diketahui 2.64 dengan tingkat kesalahan sebesar 0.05%

Variabel *intervening* adalah variabel yang dapat mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan dependen (Baron dan Kenny, 1986). Pengujian motivasi sebagai variabel *intervening* dalam penelitian ini akan diketahui dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} diketahui 1,96 kemudian dilakukan Uji Sobel (1982). Uji Sobel dapat dihitung dengan menghitung *standard error* pengaruh tidak langsung dengan rumus sebagai berikut:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

S_{ab} = *Standard Error* Pengaruh Tidak Langsung

a = koefisien independen ke *intervening*

b = koefisien *intervening* ke dependen

S_a = *standard error* variabel independen ke *intervening*

S_b = *standard error* variabel *intervening* ke dependen

Kemudian dicari nilai t_{hitung} dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Hasil pengujian mediasi kemudian dihitung untuk mengetahui kategori mediasi termasuk dalam pemediasi penuh atau pemediasi parsial. Rumus yang digunakan adalah *Variance Accounted for* (VAF) (Wati, 2018):

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh tidak langsung}}{\text{Pengaruh total}}$$

Berikut adalah kategorisasi penilaian VAF untuk variabel mediasi (Hair *et al*, 2011):

Tabel 3.7
Kategorisasi Variabel Mediasi

Nilai VAF	Kategori
<20%	Tidak ada efek mediasi
20%-80%	Pemediasi parsial
>80%	Pemediasi penuh



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

Karakteristik responden yang diamati dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin, usia, dan lama bekerja. Tabel 4.1 merupakan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4.1.
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin (dalam %)

Jenis Kelamin	Persentase
Pria	96,4
Wanita	3,6
Total	100,0

Sumber = data primer diolah

Mengacu Tabel 4.1, responden yang berjenis kelamin pria sebanyak 241 atau 96,4% sedangkan responden berjenis kelamin wanita yaitu sebanyak 9 orang atau 3,6%. Jumlah penerbang di Indonesia adalah sebanyak 7150 orang (Amin dan Shamil, Koran Sindo 2018). Berdasarkan jumlah tersebut, jumlah penerbang wanita hanya 2,5% dari total keseluruhan dan baru 10 orang yang sudah menjadi kapten penerbang. Meskipun pertumbuhan penerbang wanita meningkat dalam kurun waktu 5 tahun ke belakang, namun pengembangan karir penerbang membutuhkan waktu dan proses yang cukup panjang sehingga jumlah penerbang wanita yang sudah mencapai karir sebagai kapten penerbang masih terbilang sedikit. Padahal penelitian yang dilakukan oleh Norris (2008) menunjukkan bahwa skor kepemimpinan diri wanita lebih tinggi daripada pria. Jumlah yang sedikit ini

dipengaruhi oleh total jumlah penerbang wanita yang hanya 2,5% dari jumlah penerbang seluruhnya. Meski begitu, tidak ditemukan diskriminasi terhadap kesempatan karir wanita dan pria dalam dunia penerbangan. Terhambatnya karir penerbang wanita lebih disebabkan oleh kultur budaya di Indonesia. Hal yang sama juga ditemukan dalam penelitian Silalahi *et al.* (2016) bahwa tidak ada perbedaan kesempatan karir antara pria dan wanita. Hanya saja wanita di usia 20-40 tahun memberikan nilai penghargaan dan komitmen yang lebih besar pada keluarga (Waskito & Irmawati, 2007; Dizaho *et al.*, 2017).

Minimum lisensi yang dibutuhkan untuk menjadi kapten penerbang maskapai adalah ATPL (*Airline Transport Pilot License*), di mana batasan usia terendah adalah 21 tahun (CASR Part 61, 2017). Adapun karakteristik responden berdasarkan usia disajikan dalam Tabel 4.2.

Tabel 4.2.
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia (dalam %)

18-25 tahun	0,8
26-35 tahun	21,6
36-45 tahun	39,2
46-55 tahun	26,0
56-65 tahun	12,4
Total	100,0

Sumber = Data primer diolah (2020)

Tabel 4.2 menunjukkan responden yang berusia 36-45 tahun merupakan kelompok usia yang dominan yaitu sebanyak 98 orang atau 39,2%. Sementara responden yang berusia 18-25 tahun merupakan kelompok usia yang paling rendah yaitu sebanyak 2 orang atau 0,8%. Berdasarkan usia minimum pemegang lisensi

ATPL adalah 21 tahun, maka usia 36-45 tahun adalah kelompok usia wajar di mana penerbang sudah memenuhi ketentuan minimum jam terbang, pengalaman dan persyaratan yang sesuai untuk menjadi Kapten Penerbang. Jumlah kategori usia 1825 tahun sebanyak 2 orang adalah kapten penerbang yang menerbangkan pesawat jenis baling-baling, dengan ketentuan minimum jam terbang sebanyak 1500 *flight hours*, sehingga membutuhkan waktu yang lebih singkat untuk mendapatkan promosi jabatannya.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja (dalam %)

Lama Bekerja	Persentase
1-5 tahun	16,8
5-10 tahun	55,6
10-15 tahun	8,0
15-20 tahun	1,6
>20 tahun	18,0
Total	100,0

Sumber: Data primer diolah

Berkaitan dengan ketentuan minimum jam terbang sebelum penerbang mendapatkan promosi karirnya, maka waktu yang dibutuhkan apabila penerbang tersebut meniti karir di perusahaan yang sama adalah antara 4-8 tahun. Hasil karakteristik responden berdasarkan lama bekerja yaitu pada umumnya responden dalam penelitian ini sudah bekerja selama 5-10 tahun yaitu sebanyak 139 orang atau 55,6%. Namun hal ini tidak dapat menjadi acuan karena tidak semua penerbang dalam penelitian meniti awal karir di perusahaan yang sama.

B. Hasil Analisis

4.2.1. Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan, 84% jawaban responden untuk item-item pertanyaan yang menunjukkan pentingnya indikator-indikator seperti penetapan tujuan, evaluasi diri, motivasi, fokus bekerja dan kecakapan bekerja merupakan indikator yang sangat penting bagi kepemimpinan diri mereka. Responden setuju bahwa indikator-indikator tersebut berpengaruh terhadap kualitas kepemimpinan diri mereka namun responden merasa tidak perlu ada peningkatan pada kualitas kepemimpinan diri yang dimiliki. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden merasa bahwa kepemimpinan dirinya sudah cukup baik.

Hasil survei juga menunjukkan 83% responden memberikan penilaian untuk indikator seperti pola komunikasi, hubungan antar karyawan, suasana kerja dan kesehatan diri dalam lingkungan kerjanya sudah baik dan tidak dirasa perlu adanya peningkatan pada indikator-indikator tersebut. Namun pada indikator kebutuhan jabatan, nilai perbaikan dan peningkatan yang ditunjukkan responden cukup tinggi, yaitu sebesar 28% dibandingkan dengan nilai persentase rata-rata untuk item-item pertanyaan mengenai perbaikan atau peningkatan pada suatu indikator yang hanya 10%. Responden menilai bahwa ketersediaan jabatan di perusahaan perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan perlu ditingkatkan. Hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan jabatan di tempat responden bekerja masih membutuhkan peningkatan.

Hasil survei terhadap variabel motivasi menunjukkan 65% jawaban responden merasa bahwa indikator-indikator seperti prestasi tertinggi, peningkatan

karir, karakter memimpin, peningkatan status pribadi dan hubungan dengan rekan kerja sangat penting dalam profesi penerbang dan responden juga menilai indikator-indikator tersebut sudah cukup baik sehingga tidak perlu adanya peningkatan. Namun untuk variabel keinginan untuk berpengaruh dalam lingkungan, nilai yang ditunjukkan responden untuk perlunya peningkatan cukup tinggi dibandingkan indikator yang lain, yakni 21%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden masih menilai pengaruh mereka dalam bekerja masih kurang sehingga diperlukan adanya pengembangan karir yang lebih tinggi untuk meningkatkan pengaruh dalam lingkungan kerja.

Hasil survei untuk variabel pengembangan karir juga menunjukkan respon sebesar 74% untuk item-item pertanyaan yang menanyakan pentingnya indikator-indikator seperti pemahaman teori terbang, keinginan berkarir, mendapat kejelasan karir, mendapatkan pelatihan merupakan hal-hal yang sangat penting dalam pengembangan karir penerbang. Penerbang juga menilai bahwa indikator-indikator ini sudah cukup baik sehingga tidak memerlukan perbaikan. Namun untuk indikator *exposure diri*, nilai persentase diperlukannya perbaikan dan pengembangan lebih lanjut cukup tinggi yaitu sebesar 21% dibandingkan nilai rata-ratanya yang hanya sebesar 10%. Hal ini menunjukkan bahwa penerbang masih merasa bahwa *exposure* dirinya masih kurang dan menginginkan peningkatan dalam menunjukkan prestasi-prestasi yang telah dicapai.

4.2.2. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Berdasarkan hasil olah data dengan bantuan software SmartPLS 3.2.9, diperoleh rekapitulasi hasil uji hipotesis pada masing-masing variabel untuk pengaruh langsung dan tidak langsung.

Tabel 4.4
R Square

	<i>R Square</i>
Pengembangan Karir secara langsung	0.779
Pengembangan Karir melalui <i>intervening</i>	0.834
Motivasi	0.736

Sumber : Data primer diolah (2020)

Tabel 4.4 menunjukkan nilai *R Square* variabel pengembangan karir dan motivasi. Berdasarkan tabel di atas didapat nilai R^2 Pengembangan Karir secara langsung adalah 0,779, artinya Pengembangan Karir dipengaruhi oleh Kepemimpinan Diri dan Lingkungan Kerja sebesar 77,9% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai R^2 Pengembangan Karir melalui Motivasi adalah 0,834, artinya Pengembangan Karir dipengaruhi oleh Kepemimpinan Diri dan Lingkungan Kerja melalui Motivasi sebesar 83,4%. Nilai R^2 Motivasi adalah 0,736 artinya Motivasi dipengaruhi oleh Kepemimpinan Diri dan Lingkungan Kerja sebesar 73,6% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 4.5
Rekapitulasi Pengaruh Langsung

Variabel	Koefisien	Koefisien Standardized	S.E.	T Statistik	Sig.(p)
KD→LK	0.861	0.859	0.021	40.275	0.000
KD →MOT	0.453	0.453	0.072	6.333	0.000
LK→MOT	0.472	0.471	0.076	6.209	0.000
KD →PK	0.220	0.213	0.072	3.075	0.002
LK→PK	0.240	0.245	0.083	2.896	0.004
MOT→PK	0.494	0.496	0.076	6.471	0.000
LK→KD	0.861	0.861	0.021	41.062	0.000

Sumber : data SmartPLS diolah (2020)

Keterangan= KD (Kepemimpinan Diri), LK (Lingkungan Kerja), MOT (Motivasi), PK (Pengembangan Karir)

Uji Parsial

Uji parsial dilakukan dengan melihat nilai signifikansi (nilai p). Adanya pengaruh yang signifikan jika nilai signifikansi $< 0,05$. Tabel 4.5 adalah rekapitulasi pengaruh langsung antar variabel. Pengaruh langsung tersebut adalah sebagai berikut:

1. Koefisien yang diperoleh dari pengaruh variabel kepemimpinan diri terhadap motivasi sebesar 0,453 dengan *p-value* 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan diri dan motivasi. Artinya semakin tinggi kepemimpinan diri seseorang, maka akan semakin tinggi pula motivasinya.
2. Koefisien yang diperoleh dari pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap motivasi sebesar 0,472 dengan *p-value* 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan

- kerja dan motivasi. Artinya semakin nyaman lingkungan kerja yang dimiliki seseorang, maka akan semakin tinggi pula motivasinya.
3. Koefisien yang diperoleh dari pengaruh variabel kepemimpinan diri terhadap pengembangan karir sebesar 0.220 dengan *p-value* 0,002 atau lebih kecil dari 0,05 menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan diri dan pengembangan karir. Artinya semakin tinggi kepemimpinan diri seseorang, maka akan mendukung pencapaian karirnya dalam bekerja.
 4. Koefisien yang diperoleh dari pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap pengembangan karir sebesar 0,240 dengan *p-value* 0,004 atau lebih kecil dari 0,05 menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dan pengembangan karir. Artinya semakin nyaman lingkungan kerja yang dimiliki seseorang, maka akan mendukung pencapaian karirnya.
 5. Koefisien yang diperoleh dari pengaruh variabel motivasi terhadap pengembangan karir sebesar 0,494 dengan *p-value* 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dan pengembangan karir. Artinya semakin tinggi motivasi seseorang, maka akan mendukung pencapaian karirnya dalam bekerja.

Tabel 4.6
Nilai Korelasi

Variabel	Kepemimpinan Diri	Lingkungan Kerja	Motivasi	Pengembangan Karir
Kepemimpinan Diri		0,861	0.858	0.852
Lingkungan Kerja			0.470	0.474
Motivasi				0.492
Pengembangan Karir				

Sumber : data SmartPLS diolah (2020)

Berdasarkan Tabel 4.6 Nilai Korelasi antar variabel, didapatkan nilai korelasi variabel kepemimpinan diri terhadap lingkungan kerja adalah sebesar 0,861. Oleh karena arahnya positif, maka disimpulkan bahwa terdapat korelasi antar variabel kepemimpinan diri dan lingkungan kerja. Semakin tinggi kepemimpinan diri seorang penerbang, maka semakin nyaman lingkungannya. Begitu pula sebaliknya apabila lingkungan kerja yang bersangkutan dalam kondisi yang nyaman maka akan mendukung terciptanya kepemimpinan dirinya dalam menjalankan profesinya.

Tabel 4.7
Rekapitulasi Pengaruh Tidak Langsung

Variabel	Koefisien	Koefisien Standardized	SE	T Statistik	Signif.
KD→MOT					
KD→PK	0.63	0.632	0.056	11.303	***
LK→MOT					
LK→PK	0.231	0.225	0.043	5.374	***

Sumber : data SmartPLS diolah (2020)

Uji Simultan

Pengaruh simultan diuji dengan menggunakan rumus F_{hitung} sebagai berikut:

$$F - hitung = \frac{R^2(n - k - 1)}{k(1 - R^2)}$$

Berikut nilai F_{hitung} untuk uji simultan pengaruh kepemimpinan diri dan lingkungan kerja terhadap pengembangan karir baik melalui variabel *intervening* motivasi maupun secara langsung. (Keterangan: MOT=Motivasi; PK=Pengembangan Karir)

a.	F_{hitung} (PK pengaruh langsung)	$= 0.779 (250-3-1) / 3 (1-0.779)$ $= 287 > F_{tabel} 2.64$
b.	F_{hitung} (PK melalui MOT)	$= 0.834 (250-3-1) / 3 (1-0.834)$ $= 392 > F_{tabel} 2.64$
c.	F_{hitung} (MOT)	$= 0.736 (250-3-1) / 3 (1-0.736)$ $= 686 > F_{tabel} 2.64$

Hasil uji simultan dengan menggunakan F_{hitung} menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan diri dan lingkungan kerja secara bersama-sama mempengaruhi pengembangan karir baik secara langsung maupun melalui motivasi. Hasil tersebut juga menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan diri dan lingkungan kerja secara bersama-sama mempengaruhi motivasi.

Uji Mediasi

Tabel 4.7 menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan diri terhadap pengembangan karir melalui motivasi, begitu pula lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap pengembangan karir melalui

motivasi. Untuk memperkuat hasil olah data, maka dilakukan perhitungan dengan menggunakan rumus Sobel dan uji t. (Keterangan: KD= Kepemimpinan Diri; MOT=Motivasi; PK=Pengembangan Karir)

Rumus Sobel:

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Uji t:

$$t_{hitung} = \frac{ab}{Sab}$$

(1) Kepemimpinan Diri terhadap Pengembangan Karir melalui Motivasi:

$$\begin{aligned} \text{a. } Sab_{(KD-MOT-PK)} &= \sqrt{(0.494)^2 (0.072)^2 + (0.453)^2 (0.076)^2 + ((0.072)^2 (0.076)^2)} \\ &= 0,045 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{b. } t_{hitung} &= (0.453)(0.494) / 0,045 \\ &= 4,97 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, nilai $t_{hitung} > t_{tabel} (1,96)$. Hal ini mendukung dugaan awal bahwa terdapat pengaruh mediasi motivasi dalam mempengaruhi hubungan kepemimpinan diri dan pengembangan karir.

(2) Lingkungan Kerja terhadap Pengembangan Karir melalui Motivasi:

$$\begin{aligned} \text{a. } Sab_{(LK-MOT-PK)} &= \sqrt{(0.494)^2 (0.076)^2 + (0.472)^2 (0.076)^2 + (0.076)^2 (0.076)^2} \\ &= 0,052 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{b. } t_{hitung} &= (0.472) (0.494) / 0,052 \\ &= 4,48 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ (1,96). Hal ini mendukung dugaan awal bahwa terdapat pengaruh mediasi motivasi dalam mempengaruhi hubungan lingkungan kerja dan pengembangan karir.

Selanjutnya, untuk mengetahui kategori mediasi yang dihasilkan, dihitung nilai

VAF (Wati, 2018). (Keterangan: KD= Kepemimpinan Diri; LK= Lingkungan Kerja)

$$\text{VAF} = \frac{\text{Pengaruh tidak langsung}}{\text{Pengaruh total}}$$

$$\begin{aligned} -\text{VAF (KD)} &= 0,63 / 0,852 \\ &= 0,74 (74\%) \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} -\text{VAF (LK)} &= 0,231 / 0,474 \\ &= 0,49 (49\%) \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan nilai VAF di atas, diperoleh nilai sebesar 74% untuk mediasi pada variabel kepemimpinan diri dan 49% untuk mediasi pada variabel lingkungan kerja. Berdasarkan kategorisasi pada Tabel 3.9, hal tersebut berarti variabel motivasi dapat dikategorikan sebagai pemediasi parsial, artinya variabel Kepemimpinan Diri dan Lingkungan Kerja masih dapat mempengaruhi variabel Pengembangan Karir meskipun tanpa variabel Motivasi sebagai mediasi.

C. Pembahasan

4.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Diri dan Lingkungan Kerja terhadap Pengembangan Karir

Hasil olah data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan diri yang positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Hal ini dibuktikan dengan nilai p yaitu 0,002 sehingga nilai p lebih kecil dari 0,05. nilai koefisien yaitu 0,220 yang mengartikan adanya pengaruh positif. Hal ini berarti semakin tinggi kepemimpinan diri maka pengembangan karir juga akan semakin ideal. Selain itu, penerbang juga menilai berbagai aspek yang termasuk dalam indikator kepemimpinan diri merupakan hal yang penting dan perlu dipertahankan.

Kepemimpinan diri akan menciptakan pola pikir dan strategi untuk fokus mencapai tujuannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan diri penerbang dinilai sudah cukup baik dan tidak perlu adanya peningkatan dan perubahan. Namun kenyataannya, masih ada penerbang yang tidak memahami secara utuh konsep kepemimpinan diri itu sendiri. Hal ini dapat dijelaskan oleh 3 konsep yang dipercaya Manz (1986) sebagai dasar dari implementasi kepemimpinan diri, yaitu (1) Setiap orang memiliki kepemimpinan diri meskipun tidak semua orang mampu memimpin dirinya (2) Setiap orang dapat mengembangkan dan meningkatkan kepemimpinan dirinya ke level tertinggi (3) Kepemimpinan diri dapat dimiliki tidak hanya oleh pemimpin tetapi juga bawahan. Konsep dasar ini, dapat menjawab analisis yang dilakukan bahwa penerbang dapat menilai kepemimpinan dirinya berdasarkan indikator yang disajikan pada survei, sedangkan implementasi

pada profesinya dapat saja berbeda. Meskipun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa terbukti kepemimpinan diri memberikan pengaruh yang positif dan signifikan.

Kepemimpinan diri menyumbang peran dalam membentuk seorang pemimpin yang hebat. (Bryant, 2016). Pemimpin yang efektif akan otomatis meningkatkan karirnya (Maxwell, 2011). Pengembangan karir individu adalah perencanaan karir yang direncanakan oleh seseorang dalam memenuhi kebutuhannya. Biasanya pengembangan karir individu bersifat rahasia karena menyangkut kebutuhan dirinya sendiri (Busro, 2018). Penelitian yang dilakukan oleh Dizaho *et al.* (2017) mengungkapkan bahwa kepemimpinan diri adalah hal yang dapat membantu keberhasilan pengembangan karir melalui motivasi internal dan pola pikir konstruktif. Penelitian yang dilakukan Murphy & Ensher (2001) juga menjelaskan bahwa strategi-strategi dalam kepemimpinan diri mampu meningkatkan karir.

Manz (1986) memberikan 3 strategi dalam menerapkan kepemimpinan diri. Strategi pertama adalah memfokuskan diri pada penetapan tujuan, evaluasi diri dan memberikan pedoman terhadap diri sendiri. Penetapan tujuan penerbang akan membantunya dalam menjalankan misi penerbangannya sehingga penerbang mengerti apa yang harus dilakukan serta menyiapkan prioritas mana yang perlu didahulukan agar misi penerbangannya berjalan efektif. Evaluasi diri merupakan hal penting yang perlu dibiasakan penerbang untuk mendapatkan masukan dalam usahanya mengembangkan dirinya. Pribadi yang dapat membuka dirinya terhadap

masuk akan membawa pengaruh yang positif terhadap lingkungan di sekitarnya. Sedangkan pedoman diri merupakan cara tidak tertulis yang dapat disusun penerbang untuk membantunya dapat mengenal dirinya sendiri sehingga penerbang dapat mengendalikan dirinya pada saat menghadapi sebuah situasi tertentu dan mampu memberikan arahan kepada rekan kerjanya.

Strategi kedua yang dapat dilakukan adalah senantiasa memberikan motivasi pada diri dan selalu fokus dalam bekerja. Motivasi diri akan meningkatkan pengaruh kepemimpinan diri yang dimiliki seseorang. Penerbang yang memberikan dorongan kepada dirinya sendiri akan mampu melakukan sesuatu yang benar meskipun penerbang tidak terbiasa melakukannya. Kefokusan dalam bekerja juga merupakan hal yang penting dalam pengembangan karir penerbang. Kemampuan untuk memisahkan antara urusan pribadi dan pekerjaan akan meningkatkan profesionalisme penerbang sehingga memberikan nilai lebih pada kualitas seorang penerbang yang dapat menjadi acuan dalam promosi karir dari perusahaan.

Strategi terakhir adalah menjaga kecakapan diri, selalu mengevaluasi kembali pandangan, dan refleksi diri. Menjaga kecakapan diri merupakan hal yang tidak jauh berbeda dengan kefokuskan dalam bekerja. Kecakapan bekerja akan selalu menjadi bahan penilaian rutin yang dijalani penerbang setiap 6 bulan melalui tes simulator. Kegagalan penerbang dalam melewati tes simulator akan berpengaruh pada pengembangan karirnya. Selain itu, refleksi diri merupakan hal yang dapat dilakukan penerbang secara mandiri untuk mencari pengembangan atau perbaikan apa yang perlu dilakukan sebagai bagian dari peningkatan kualitas diri.

Hasil olah data juga menemukan adanya pengaruh lingkungan kerja yang signifikan terhadap pengembangan karir. Hal ini dibuktikan dengan nilai p 0,004 sehingga nilai p lebih kecil dari 0,05. nilai koefisien yaitu 0,240. Hal ini mengartikan semakin nyaman lingkungan kerja maka pengembangan karir juga akan semakin baik.

Usaha pengembangan karir individu tersebut juga perlu didukung oleh lingkungan kerja yang nyaman. Lingkungan kerja sebagai tempat seseorang mengembangkan karir perlu memberikan dukungan untuk dapat merealisasikan pengembangan karir yang dimiliki seseorang. Pengembangan karir menuntut karyawan memberikan performa terbaik di lingkungan kerja, dapat dipercaya dan juga dapat diandalkan (Quigley&Tymon Jr., 2006). Dewasa ini sudah banyak perusahaan yang bersama-sama membagi peran antara individu dan organisasi untuk mengelola karir (Ballout, 2007) sehingga karir menjadi tanggung jawab kedua belah pihak.

Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap karyawan dan perusahaan itu sendiri. Atas dasar itu maka pengembangan karir tidak dapat dicapai hanya dengan satu faktor karyawan atau perusahaan itu sendiri. Perpaduan antara sikap positif dari kepemimpinan diri yang ditunjukkan karyawan dengan lingkungan kerja yang disediakan dan diciptakan oleh perusahaan akan mendukung tercapainya keberhasilan dalam pengembangan karir yang akan meningkatkan kualitas diri karyawan dan juga memenuhi kebutuhan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.

Oleh sebab itu, maskapai penerbangan sebagai lingkungan kerja penerbang perlu menghitung seberapa banyak penerbang yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnisnya dengan tepat agar tidak terjadi penumpukkan suatu jabatan tertentu hanya karena maskapai tidak mampu menyediakan lowongan jabatan yang dibutuhkan. Hal ini dapat mengakibatkan besarnya *turn over* penerbang karena penerbang menginginkan suatu perencanaan karir pribadi. Quigley & Tymon Jr. (2006) juga menjelaskan bahwa organisasi berperan penting dalam mendorong karyawannya untuk mengembangkan karirnya serta menyediakan informasi yang jelas mengenai kesempatan karir pada organisasi tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurjaman, A.E.H. (2007) menjelaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Penelitian yang dilakukan oleh Chapman (2015) menjelaskan hubungan antara *self-discovery*, lingkungan kerja dan karir seseorang. *Self-discovery* mempunyai hubungan terhadap kepemimpinan diri di mana kepemimpinan diri membutuhkan seseorang untuk dapat mengenali dirinya terlebih dahulu sebelum memimpin orang lain. Menurut Chapman, ada beberapa pertanyaan yang perlu diajukan seseorang kepada dirinya sendiri untuk mengenali dirinya sendiri dalam lingkungan kerja, antara lain lingkungan kerja seperti apa yang dibutuhkan seseorang untuk mewujudkan pengembangan karir pribadi yang diinginkan dan alasan pentingnya pengaruh lingkungan kerja terhadap pengembangan karir.

4.3.2. Pengaruh Kepemimpinan Diri dan Lingkungan Kerja terhadap Pengembangan Karir melalui Motivasi

Seleksi awal penerimaan penerbang mengharuskan yang bersangkutan memenuhi syarat-syarat, baik dari segi akademis maupun faktor kesehatan fisik dan mental. Penerbang juga wajib menjalani simulator tes dan pemeriksaan kesehatan setiap 6 bulan untuk memastikan penerbang dalam kondisi yang fit dan *proficient* (Hutagaol, 2013; Winahyu&Tazkiyah, 2010). Penerbang dituntut untuk selalu menjalankan profesinya sesuai aturan dan regulasi yang berlaku, sehingga secara tidak langsung membentuk suatu pola pikir dan pola hidup yang teratur pula. Pembentukan pola pikir dan pola hidup tersebut secara tidak langsung memiliki indikator-indikator sikap yang termasuk dalam bentuk kepemimpinan diri, yaitu fokus pada strategi, memiliki motivasi internal dan memiliki pola pikir konstruktif. Kepemimpinan diri ini ada bahkan saat penerbang itu sendiri tidak menyadari atau mengetahui detail tentang definisi kepemimpinan diri itu sendiri. Namun demikian, penelitian yang dilakukan oleh Ozgur *et al.* (2013) menemukan bahwa usia dan lama bekerja berkorelasi negatif terhadap kepemimpinan diri seseorang, yang berarti semakin tinggi usia dan semakin lama masa bekerja seseorang, maka kepemimpinan dirinya akan berkurang. Jumlah usia dan lama bekerja terbanyak dalam penelitian ini adalah 36-45 tahun dan 5-10 tahun, yang mana merupakan usia dan masa kerja yang tergolong baru memulai awal karir. Peneliti menduga hal tersebut merupakan salah satu faktor yang mendukung tingginya kepemimpinan diri dalam penelitian ini.

Lingkungan kerja dalam dunia penerbangan menuntut sebuah standard tertentu yang mau tidak mau harus dipenuhi oleh setiap pihak yang turut andil di dalamnya. Keselamatan sebagai hal penting yang dijadikan tujuan utama mengharuskan maskapai menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Semua aturan dan regulasi tersebut diawasi oleh badan organisasi baik internasional (ICAO, FAA, IATA) maupun nasional (DKUPPU). Oleh sebab itu, lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung adalah hal yang wajib diperhatikan oleh pelaku penerbangan (Hutagaol, 2013).

Motivasi seseorang dapat berbeda dengan yang lainnya. Meski begitu, dalam menjalankan profesinya, seorang Kapten Penerbang perlu memotivasi kru pesawatnya untuk memiliki motivasi yang sejalan, sehingga terjadi koordinasi kerja sesuai *Standard Operating Procedures* (SOP) yang telah ditentukan (Hutagaol, 2013). lebih lanjut, Hutagaol (2013) menyebutkan bahwa motivasi penerbang dan kru pesawatnya diharapkan terpelihara dan tidak berubah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mediasi motivasi terhadap pengaruh kepemimpinan diri dan pengembangan karir adalah pemediasi parsial, di mana variabel independen tetap bisa mempengaruhi variabel dependen secara langsung meskipun tanpa mediasi. Pemediasi yang dihasilkan pada hubungan kepemimpinan diri terhadap pengembangan karir adalah sebesar 74%, sedangkan untuk variabel lingkungan kerja terhadap pengembangan karir, mediasi yang terjadi adalah sebesar 49%. Pemediasi yang dihasilkan pada hubungan kepemimpinan diri terhadap pengembangan karir cenderung lebih besar, begitu pula dengan nilai koefisien

hubungan variabel tersebut melalui motivasi diketahui lebih besar dibandingkan pengaruh langsungnya. Sedangkan pengaruh yang ditimbulkan lingkungan kerja terhadap pengembangan karir baik langsung ataupun melalui motivasi menunjukkan nilai koefisien yang tidak terlalu berbeda.

Lebih kuatnya mediasi yang diberikan motivasi pada pengaruh kepemimpinan diri terhadap pengembangan karir dapat disebabkan oleh peran motivasi internal yang memang sudah menjadi bagian dari kepemimpinan diri itu sendiri (Manz, 1986). Penelitian yang dilakukan oleh Fatika & Purwanto (2016) menemukan bahwa kepemimpinan diri memang berpengaruh terhadap motivasi seseorang. Kepemimpinan diri merupakan cara diri untuk menjadi lebih baik dengan melakukan pengendalian terhadap kualitas diri sehingga akan secara tidak langsung akan mempengaruhi karir pribadi seseorang. Namun apabila tidak didukung oleh keinginan atau motivasi yang kuat, maka kepemimpinan diri yang tinggi tidak akan optimal.

Lingkungan kerja merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi pekerjaan seseorang. Penelitian yang dilakukan Sari dan Aziz (2019) menemukan bahwa motivasi dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja. Dan kinerja berhubungan erat dengan proses pengembangan karir seseorang. Meski demikian, dalam penelitian ini pengaruh mediasi motivasi pada pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir hanya sebesar 49%, yang berarti pengaruh langsung yang ditimbulkan juga cukup kuat. Sehingga dapat dikatakan, pengembangan karir yang ideal akan tetap terjadi meski hanya dengan lingkungan kerja yang mendukung.

4.3.3. Pengaruh Kepemimpinan Diri dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil olah data, terdapat pengaruh kepemimpinan diri yang signifikan terhadap motivasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai $p < 0,000$ sehingga nilai p lebih kecil dari 0,05. nilai koefisien yaitu 0,453 yang mengartikan adanya pengaruh positif. Hal ini mengartikan semakin tinggi kepemimpinan diri maka motivasi juga akan semakin tinggi.

Perbedaan motivasi penerbang dalam pengembangan karirnya merupakan hal yang didasari oleh perbedaan individual (*individual differences*). Perbedaan motivasi ini yang kemudian menjadi alasan penerbang memilih melakukan sesuatu dalam mewujudkan rencana karirnya. Kepemimpinan diri akan menimbulkan motivasi internal seseorang (Deci, 1976). Sikap kepemimpinan diri mampu membuat seseorang mengenali dirinya sendiri dan hal itu akan berpengaruh langsung terhadap motivasinya untuk mau melakukan sesuatu dan tahu mengapa ia harus melakukan itu. Sejalan dengan pendapat Sudaryo, *et al.* (2018) bahwa motivasi datang dari dalam diri manusia itu sendiri. Sehingga kepemimpinan akan efektif apabila diikuti oleh keinginan mendasar, motivasi, dan komitmen dari yang bersangkutan (Goleman *et al.*, 2002).

Penelitian yang dilakukan Reny & Purwanto (2016) mengungkapkan bahwa kepemimpinan diri membantu seseorang untuk tetap fokus pada tujuannya sehingga akan membentuk sebuah motivasi yang kuat dalam proses pencapaian

tujuan tersebut. Sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi adalah sebuah jembatan yang menghubungkan kepemimpinan diri yang digunakan seseorang dalam meraih apa yang diinginkannya.

Hasil olah data juga menunjukkan terdapat pengaruh lingkungan kerja yang signifikan terhadap motivasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai p 0,003 sehingga nilai p lebih kecil dari 0,05. nilai koefisien yaitu 0,472 yang mengartikan adanya pengaruh positif. Hal ini mengartikan semakin tinggi lingkungan kerja maka motivasi juga akan semakin tinggi.

Lingkungan kerja mendukung seseorang untuk memotivasi dirinya dalam melakukan hal yang lebih baik lagi. Seperti yang dijelaskan oleh Mangkunegara (2005) bahwa motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Lingkungan kerja yang mampu memberikan kesempatan dan ruang bagi karyawannya untuk berkembang akan menumbuhkan motivasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Penelitian yang dilakukan oleh Quigley & Tymon Jr. (2006) menyebutkan bahwa lingkungan kerja berkewajiban memberikan kesempatan karyawannya untuk mengembangkan diri dan berperan sebagai mentor. Maskapai penerbangan yang mampu memfasilitasi hal-hal tersebut dapat menumbuhkan motivasi penerbang untuk memberikan kualitas kerja yang kompeten.

Pencapaian tujuan dapat diraih dengan peran pemimpin yang mampu memberikan alasan kepada karyawannya untuk percaya pada dirinya sendiri sekaligus pada lingkungan kerjanya (Sudaryo *et al.*, 2018). Perkembangan teknologi

dan informasi juga merupakan perubahan dalam lingkungan kerja. Penggunaan alat kerja yang serba otomatis dapat menyebabkan seseorang kehilangan rasa kewajiban dalam bekerja, berkurangnya partisipasi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya (Zeffane dan MacDonald, 1993). Terlalu terbiasanya seseorang dengan sistem kendali otomatis dapat menyebabkan *complacency* atau terlalu nyamannya seseorang dengan pekerjaannya sehingga menurunkan motivasi dalam bekerja.

Kultsum (2017) dalam penelitiannya menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja juga motivasi dapat mengintervensi lingkungan kerja dalam mempengaruhi efektivitas kerja. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Sverke (2009) menjelaskan hal yang sama bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir. Hasil penelitian tersebut diperkuat dengan pendapat Sudaryo *et al.* (2018) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan karyawan akan bekerja lebih optimal. Bekerja lebih optimal berarti juga dapat mengembangkan dirinya secara optimal pula. **Kepemimpinan diri yang baik didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif dapat menghasilkan motivasi yang tinggi dalam mencapai tujuan**

4.3.4. Pengaruh Motivasi Terhadap Pengembangan Karir

Berdasarkan hasil olah data, terdapat pengaruh motivasi yang signifikan terhadap pengembangan karir. Hal ini dibuktikan dengan nilai $p < 0,000$ yang berarti nilai p lebih kecil dari $0,05$. Nilai koefisien motivasi terhadap pengembangan karir

yaitu 0,494 yang mengartikan adanya pengaruh positif. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi maka pengembangan karir juga akan semakin tinggi.

Dessler (2015) dalam bukunya menjelaskan bahwa seseorang karyawan ikut memberikan kontribusi dan bertanggung jawab pada pengembangan karirnya. Kontribusi yang dimaksud adalah seseorang perlu menyesuaikan perencanaan karirnya dengan motivasi, kemampuan dan nilai yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi akan menjadi penggerak dalam keberhasilan pengembangan karir seseorang.

Motivasi juga dinilai Busro (2018) sebagai pendorong seseorang dalam pencapaian kinerja dan penghargaan yang sesungguhnya. Tercapainya tujuan yang diharapkan seseorang memerlukan motivasi. Pengembangan karir merupakan salah satu contoh dari tujuan seseorang. Pengembangan karir individu sangat dipengaruhi oleh motivasi, agresivitas individu, kompetensi individu, kemampuan manajerial, integritas, dan loyalitas seseorang dalam organisasi (Busro, 2018).

Hal yang sedikit berbeda dari penelitian yang dilakukan oleh Bruce & Athanasou (1999) menemukan bahwa usia yang semakin tinggi akan menurunkan motivasi pada wanita karir. Jumlah penerbang wanita yang belum sebanyak penerbang pria disebabkan oleh budaya di Indonesia yang masih belum banyak melihat peran wanita di lingkungan profesional. Selain itu motivasi dari wanita itu sendiri yang melihat pengembangan karir sebagai hal yang memerlukan banyak pertimbangan untuk wanita (Dizaho *et al.*, 2017). Karir wanita terhambat karena alasan keluarga, *gender issue*, diskriminasi, dan komitmen terhadap kultur yang baru

(Dizaho *et al.*, 2017; Sinclair, 1998). Namun demikian, pengaruh motivasi terhadap *gender* bukan merupakan fokus dalam penelitian ini sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan sampel yang lebih banyak.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dizaho *et al.* (2017) disebutkan bahwa benar motivasi dapat mempengaruhi pengembangan karir. Penelitian berkaitan dengan motivasi dan pengembangan karir juga dilakukan Muhlis *et al.* (2018) yang menemukan bahwa peran pemotivasian karyawan akan mempengaruhi pengembangan karir. Motivasi merupakan dasar seseorang melakukan sesuatu, sehingga motivasi akan menentukan seberapa besar usaha yang akan dikeluarkan seseorang untuk mencapai tujuannya.

Penerbang adalah individual yang memiliki perbedaan satu dengan lainnya, termasuk perbedaan pada motivasi dalam mengembangkan karir. Motivasi dapat dilihat dari beberapa faktor pendukung yaitu motivasi untuk selalu berprestasi, berkuasa dan memiliki hubungan yang baik dengan orang di sekitarnya. Hasil penelitian menunjukkan penerbang menilai

Berdasarkan hasil penelitian, penerbang memberikan nilai lebih tinggi pada kebutuhan berprestasi dibandingkan faktor yang lain, yang berarti penerbang menginginkan pengembangan karir sebagai penghargaan pribadi atas prestasi dan karir yang dicapai. Perubahan tanggung jawab saat penerbang menjadi Kapten Penerbang memberikan tantangan sendiri bagi penerbang dalam membuktikan kualitas dirinya.

Penerbang yang bekerja di maskapai penerbangan milik negara akan memiliki motivasi berbeda dengan penerbang yang bekerja pada maskapai penerbangan swasta. Pada umumnya maskapai penerbangan milik negara akan memberikan program pensiun kepada pegawainya sehingga kesetiaan organisasi pegawainya cenderung lebih tinggi meskipun pengembangan karirnya akan lebih lambat dibandingkan dengan penerbang yang bekerja pada maskapai penerbangan swasta.

Selain itu pada hasil penelitian, penerbang menilai setiap aspek indikator pada motivasi merupakan hal penting yang berpengaruh pada profesi penerbang dan penerbang menilai tiap indikator tersebut dalam kondisi baik atau tidak memerlukan peningkatan yang berarti. Namun untuk indikator berpengaruh dalam lingkungan, penerbang menilai bahwa pengaruh penerbang dalam lingkungannya masih perlu mendapat perbaikan dan peningkatan. Jabatan Kapten Penerbang mempunyai wewenang lebih dalam memutuskan suatu perihal. Sesuai dengan definisi Kapten Penerbang sendiri yang merupakan perpanjangan wewenang perusahaan pada saat pesawat berada di udara. Artinya pengembangan karir penerbang dapat dimotivasi oleh keinginan penerbang tersebut memiliki pengaruh yang lebih besar dalam lingkungannya.

Pengaruh motivasi terhadap pengembangan karir ini dijelaskan Mahmud *et.al* (2018) dalam penelitiannya. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh Astuti (2014) dan Suyaman, J. D. & Siti, S. (2017) yang membuktikan bahwa motivasi memang memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.

Perbedaan motivasi yang dimiliki penerbang perlu disikapi dengan satu tujuan penting dalam profesinya, yaitu menciptakan keselamatan penerbangan. Keselamatan penerbangan merupakan hal utama terlepas dari apapun motivasi penerbang dalam menjalani karirnya.

4.3.5. Hubungan Kepemimpinan Diri dan Lingkungan Kerja

Berdasarkan nilai korelasi, ditemukan hubungan korelasi positif kepemimpinan diri terhadap lingkungan kerja. sebesar 0,861. Hal ini mengartikan semakin tinggi kepemimpinan diri maka lingkungan kerja juga akan semakin tinggi dan juga sebaliknya.

Kepemimpinan diri merupakan bagian dari perilaku diri seseorang secara pribadi, namun dalam pencapaiannya dibutuhkan faktor-faktor eksternal selain apa yang ada didalam diri seseorang, salah satunya lingkungan kerja. Kepemimpinan diri juga disebut sebagai usaha seseorang untuk membentuk pola pikir dalam mengatur pilihannya tentang kepemimpinan di lingkungannya berada (Ross, 2014). Lingkungan kerja dapat berupa semua hal yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Faktor-faktor tersebut di antaranya adalah suasana kerja, tim kerja, risiko dalam bekerja, dan kebijaksanaan dalam perusahaan.

Perubahan jaman dan perkembangan teknologi yang semakin pesat, peran kepemimpinan tradisional yang otoriter dan kurang memberikan kebebasan bagi bawahannya untuk berkembang sudah tidak begitu relevan. Perusahaan

membutuhkan karyawan yang fleksibel, responsif, independen dan berpengetahuan luas (Houghton, Neck, & Manz, 2003). Banyak perusahaan yang mulai melirik konsep *super-leadership*, di mana gaya kepemimpinan yang lebih mengarah kepada pemberian dorongan dan kepercayaan kepada bawahan untuk dapat memimpin dirinya sendiri, menentukan langkah dan mengambil keputusan yang diperlukan (Zainal, Hadad, & Ramly, 2017). Namun konsep ini perlu didukung oleh komitmen organisasi sebagai bagian dari lingkungan kerja. Lingkungan kerja dapat menjadi salah satu faktor yang akan mendukung terciptanya kepemimpinan diri seseorang. Lingkungan kerja yang ideal akan memberikan kesempatan karyawannya untuk belajar, mendapat pelatihan dan mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya (Quigley & Tymon Jr. 2006). Sehingga perusahaan perlu membangun dan mengembangkan sikap kepemimpinan dalam lingkungan bekerja (Maxwell, 2016). Lingkungan kerja dapat menciptakan kepemimpinan diri seseorang (Hambrick, 2007). Kualitas komunikasi yang baik antar atasan dan bawahan dalam sebuah lingkungan kerja juga akan mendukung peningkatan kualitas kepemimpinan diri. Pelatihan kepemimpinan diri disebut dapat membantu seseorang dengan nilai kualitas kerja yang kurang baik. (Steward, 1999). Pelatihan kepemimpinan diri dapat difasilitasi oleh maskapai penerbangan untuk membantu penerbang meningkatkan kualitas kepemimpinan dirinya.

Steward *et.al.* (2019) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan diri yang tidak didukung oleh faktor eksternal tidak akan efektif. Hal serupa juga dijelaskan Manz (1986) bahwa kepemimpinan diri dan lingkungan kerja

dapat berperan secara bersamaan, mendukung fungsi satu sama lain untuk menjalankan kontrol organisasi yang baik. Kontrol organisasi sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Penerbang yang membutuhkan peningkatan karir dapat menyumbang kualitas diri yang kompeten dengan tingkat kepemimpinan diri yang baik, sedangkan maskapai penerbangan dapat menyediakan faktor eksternal seperti regulasi, budaya kerja, *reward and punishment* dan fasilitas pelatihan dan sebagainya untuk mencapai tujuan perusahaan yang dikehendaki.

4.3.6. *Novelty* Hasil Penelitian

Novelty berdasarkan hasil pada penelitian ini terletak pada peran motivasi dalam memediasi hubungan variabel-variabel kepemimpinan diri dan lingkungan kerja terhadap pengembangan karir baik secara parsial maupun simultan. Peneliti belum menemukan penelitian sebelumnya yang menjadikan motivasi sebagai mediasi dari hubungan kepemimpinan diri terhadap pengembangan karir, lingkungan kerja terhadap pengembangan karir maupun pengaruh simultan kedua pengaruh independen tersebut terhadap pengembangan karir. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi memberikan pengaruh mediasi parsial yang artinya kepemimpinan diri dan lingkungan kerja masih mampu mempengaruhi pengembangan karir secara langsung.

Mediasi motivasi pada hubungan kepemimpinan diri terhadap pengembangan karir maupun lingkungan kerja terhadap pengembangan karir termasuk dalam kategori parsial. Meskipun demikian, nilai mediasi yang diberikan

kepemimpinan diri jauh lebih besar, yakni 74% dibandingkan nilai mediasi pada hubungan lingkungan kerja terhadap pengembangan karir. Hal ini diperkuat dengan nilai koefisien yang ditunjukkan oleh hubungan kepemimpinan diri terhadap pengembangan karir secara langsung yaitu 0,220 dibandingkan dengan kepemimpinan diri terhadap pengembangan karir melalui motivasi yaitu 0,630. Besaran nilai koefisien ini menunjukkan bahwa peran motivasi dalam memediasi hubungan kepemimpinan diri dan pengembangan karir cukup besar. Hal tersebut disebabkan oleh motivasi internal yang merupakan indikator dari dimensi penghargaan diri alami dalam kepemimpinan diri semakin diperkuat dengan motivasi dalam mengembangkan karir penerbang itu sendiri.

Mediasi motivasi pada hubungan lingkungan kerja dan pengembangan karir menunjukkan nilai 49% yang kemudian diperkuat dengan nilai koefisien pengaruh langsung sebesar 0,240 dan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,231 merupakan besaran nilai koefisien yang tidak jauh berbeda. Hal tersebut berarti pengaruh tidak langsung dari mediasi motivasi memberikan pengaruh tidak terlalu signifikan bila dibandingkan dengan pengaruh langsungnya. Penerbang dapat bekerja di sebuah maskapai penerbangan dan mengembangkan karirnya sesuai dengan perencanaan karir yang telah dipersiapkan oleh perusahaannya tanpa memerlukan motivasi yang kuat.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diambil kesimpulan-kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan diri yang positif dan signifikan terhadap pengembangan karir dan juga terdapat pengaruh lingkungan kerja yang positif signifikan terhadap pengembangan karir baik secara parsial maupun simultan. Artinya kepemimpinan diri yang tinggi dari penerbang akan menciptakan pengembangan karir yang ideal. Dan lingkungan kerja yang nyaman juga akan menciptakan pengembangan karir yang ideal.
2. Terdapat pengaruh simultan positif dan signifikan dari kepemimpinan diri dan lingkungan kerja terhadap pengembangan karir penerbang baik langsung ataupun melalui motivasi. Hal ini berarti kepemimpinan diri dan lingkungan kerja secara bersama-sama masih mampu mempengaruhi pengembangan karir secara langsung. Pengaruh tidak langsung melalui mediasi motivasi yang ditimbulkan terhadap hubungan simultan kedua variabel pada pengembangan karir menunjukkan pengaruh sebesar 83.4%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
3. Kepemimpinan diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Dan

kepemimpinan diri bersama-sama dengan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Artinya semakin tinggi kepemimpinan diri yang dimiliki oleh seorang penerbang, maka akan semakin baik motivasinya. Dan semakin nyaman lingkungan kerja yang disediakan maskapai penerbangan, semakin baik motivasi penerbang tersebut. Begitu pula kepemimpinan diri dan lingkungan kerja yang baik akan menumbuhkan motivasi yang besar dalam mengembangkan karir.

4. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir penerbang. Artinya semakin tinggi motivasi seseorang, maka akan mendukung pencapaian karirnya dalam bekerja.
5. Terdapat korelasi positif antara kepemimpinan diri dan lingkungan kerja. Artinya semakin tinggi kepemimpinan diri seorang penerbang, maka semakin nyaman lingkungannya. Begitu pula sebaliknya apabila lingkungan kerja yang bersangkutan dalam kondisi yang nyaman maka akan mendukung terciptanya kepemimpinan dirinya dalam menjalankan profesinya.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka hal-hal yang dapat disarankan adalah sebagai berikut:

1. Saran Praktis

- a. Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan diri mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pengembangan karir penerbang, di mana

indikator-indikatornya adalah fokus dalam strategi, mempunyai motivasi internal dan membangun pola pikir konstruktif.

Kecelakaan dan insiden pesawat yang terjadi akan menghambat karir penerbang karena proses investigasi panjang dan risiko pembekuan lisensi terbang. Hal tersebut dapat diatasi dengan beberapa hal antara lain, Penerbang dapat mendahulukan sikap memimpin diri sendiri sebelum memulai memimpin orang lain, Penerbang dapat memotivasi dirinya untuk mengembangkan diri. Pengembangan diri dapat meningkatkan konsep dan kepercayaan diri sehingga dapat membantu penerbang mengendalikan dirinya dalam situasi darurat.

- b. Maskapai penerbangan dapat melibatkan penerbang untuk menyusun silabus pelatihan untuk mengembangkan konsep dasar kepemimpinan yang selama ini sudah dikenal dan menjadi materi dalam pelatihan wajib. Maskapai sebagai lingkungan kerja penerbang juga dapat mendukung dalam memfasilitasi pelatihan khusus mengenai kepemimpinan seperti *command training* dan *attitude training*.
- c. Hasil penelitian ini menunjukkan lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pengembangan karir penerbang. Lingkungan kerja penerbang dapat di bagi menjadi lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik (organisasi). Pada lingkungan kerja non fisik (organisasi), permasalahan ketersediaan jabatan dinilai perlu mendapatkan peningkatan. Hal tersebut dapat disebabkan oleh tidak adanya perencanaan karir yang jelas dan juga tidak adanya komunikasi yang menyeluruh terhadap penerbang mengenai kondisi perusahaan. Selain itu juga tidak adanya fasilitas simulator dapat memperlambat proses

regenerasi yang berhubungan dengan pengembangan karir penerbang. Oleh sebab itu dapat disarankan agar maskapai dapat memberikan pemahaman mengenai perencanaan SDM perusahaan sehingga penerbang dapat menyusun pengembangan karir pribadinya. Suasana kerja merupakan bagian dari lingkungan kerja fisik yang dapat ditingkatkan kualitasnya dengan membuka diri terhadap kritik dan saran yang diberikan oleh rekan kerja. Penerbang disarankan untuk mulai mengevaluasi diri dengan menanyakan hal-hal yang dapat diperbaiki kepada rekan kerjanya sehingga diharapkan suasana kerja dapat lebih nyaman.

- d. Hasil penelitian ini menunjukkan peran motivasi sebagai variabel *intervening* adalah memperkuat hubungan antara kepemimpinan diri dan lingkungan kerja terhadap pengembangan karir. Motivasi pengembangan karir penerbang yang berbeda-beda merupakan hal yang wajar. Hal yang dapat disarankan adalah perbedaan motivasi sebaiknya tidak mengubah tujuan utama profesi penerbang yakni keselamatan penerbangan.

2. Saran Akademik

- a. Penelitian ini dilakukan hanya pada kapten penerbang pesawat penumpang di maskapai niaga berjadwal, tidak menyeluruh ke semua penerbang di Indonesia. Untuk penelitian mendatang perlu dilakukan penelitian kembali dengan populasi berbeda atau menyeluruh, yaitu penerbang pesawat kargo dan juga instruktur di sekolah penerbang.

- b. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan model penelitian kepemimpinan diri dan lingkungan kerja dengan *intervening* dari motivasi mempengaruhi pengembangan karir penerbang. Penelitian selanjutnya dapat diuji kembali dengan menambah variabel yang ikut mempengaruhi pengembangan karir untuk memperoleh hasil pembeding yang bisa memperkuat atau menggugurkan model hasil penelitian ini.



DAFTAR PUSTAKA

- AbuShmais. (2013). *A Quantitative Examination of Self-Leadership Impact on Organizational Commitment of IT Employees in US Companies (Doctoral Dissertation)*
- Adha., Qomariah. dan Hafidzi. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*. Vol. 4 (1). Hal. 47-62
- Al-Jammal, K. and Ghamrawi, N. (2015). Leading the Self: Self-Leadership Skills of Lebanese Private School Principal. *International Journal of Social Science and Economics Invention*. Vol. 1 (2). Pg. 1-20
- Amin, I. dan Shamil M. Indonesia Krisis Pilot Berkualitas dan Banyak yang Nganggur. Koran SINDO. (2018, 25 Januari). Diakses dari <http://koransindo.com> pada tanggal 15 September 2019
- Amir. (2017). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana
- Andika, R. dan Yuliana, P. (2017). Pengaruh Kemampuan Berwirausahadan Kepribadian terhadap Pengembangan Karir Individu pada Member PT. Ifaria Gemilang (IFA) Depot Sumatera Jaya Medan. *Jurnal Manajemen Tools*. Vol. 8 (2). Hal.103-110
- Anonim. (2013). Global Fatal Accident Reports 2010-2011. *UK Civil Aviation Authority* Diakses dari <https://publicapps.eaa.co.uk/modalapplication.aspx?appid=11&mode=detail&id=5605> pada tanggal 27 Juni 2019
- Anonim. (2020). Gaji Pilot Indonesia.. Diakses dari <https://www.qerja.com/search?keyword=pilot> pada tanggal 12 April 2020
- Ardiyansah., H. dan Radiansyah, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin terhadap Kinerja yang Berdampak pada Pengembangan Karir. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen STIE Pertiba Pangkalpinang*. Vol.4, No.1, Hal.1-21
- Astuti, D.S. Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Motivasi terhadap Pengembangan Karir Guru SMP / Sederajat di Rayon I Pemerintahan Kabupaten. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. Vol.5. No.1 ,Hal.868-877

- Ballout, I. (2007). Career success: The Effects of Human Capital, Person Environment Fit and Organizational Support. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 22, No. 8, pg. 741-765
- Biedenkapp, P. (2020). What are the differences between Captain and First Officer?. Diakses pada 24 April 2020 dari halaman blog www.pilotpatrick.com
- Bryant, A. and Kazan, L. (2012). *Self-leadership: How to Become a More Successful, Efficient, Effective*. McGraw Hill
- Bum, CH. and Lee, K. (2018). The Relationship between Professors' Super-Leadership, Self-Leadership and Career Preparation Behaviour in College Students. *Sport Mont*. Vol. 16 (2). Pg. 39-44 doi <https://doi.org/10.26773/smj.180607>
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Chapman, J.R. (2015). Fostering Career Management using Career Anchor Theory. *Handbook of Career Intervention*. Vol.2, Pg.507-520
- Costés, A. (2008). Crew Resource Management Leadership & Fellowship 2.0. *ERAU Departement of Aeronautical Science*. Pg.1-26
- Darmayanti, N.P., Bagia, I.W. dan Suwendra, I.W. (2014). Pengaruh Kompetensi Intelektual dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Kabupaten Gianyar. *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*. Vol. 2
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management 15th edition*. United States: Pearson
- Dimiyati, J. (2013). *Metodologi Penelitian Pendidikan & Aplikasinya pada Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD)*. Jakarta: Kencana
- Direktorat Jenderal Perhubungan Udara. Tata Perizinan Perusahaan Angkutan Niaga Berjadwal. (2018). Diakses pada 27 Juli 2019 dari <http://hubud.dephub.go.id>
- Dirjen Pehubungan. (2018). Jumlah Kepemilikan Pesawat. Statistika Perhubungan 2018. <http://hubud.dephub.go.id>
- Dizaho, E.K., Salleh., Rohani. and Abdullah, A. (2017). Ascertainning the Influence of Task Motivation and Constructive Cognition of Self-Leadership on

- Career Development of Women Leaders. *Global Business and Management Research: An International Journal*. Vol. 9
- Egota, D. (2015). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau*. Vol. 2 (1). Hal. 1-14
- Falluco, S. J. (2016). *Aircraft Command Techniques*. New York: Routledge
- Farika, R.V. dan Purwanto. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Diri, Komunikasi Interpersonal dan Pendidikan Kewirausahaan terhadap Motivasi Berusaha Siswa Kelas X Kompetensi Keahlian Administrasi Perkantoran SMK Negeri 1 Wonosari. *Jurnal Pendidikan Administrasi*. Vol.5, No.4, Hal.380-392
- Flin. (2013). The Power of Behavior: Non-Technical Skill. *Congress Jan de Kroes Lecture*.
- Flin and Hoermann. (2003). Development of the NOTECHs (non-technical skill) System for Assessing Pilots' CRM Skill. *Human Factors and Aerospace Safety*. Pg.95-117
- Ghonyah, N. dan Masurip. (2011). Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen. *Jurnal Dinamika Manajemen*. Hal.118-129
- Ghozali, I. dan Latan, H. (2012). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit
- Goleman, D., Boyatzis, R. and Mckee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Havard Business School Press
- Gontar, P., Hoermann, HJ., Deischl, J. and Haslbeck, A. 2014. How Pilots Assess Their Non-Technical Performance—A Flight Simulator Study. *Advance in Human Aspects of Transportation*. Part I. Pg. 119-128
- Gozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Yogyakarta: Universitas Diponegoro
- Gunawan dan Sukhairi T.A. (2011). Pengkajian Kebutuhan Pesawat dalam Mendukung Kegiatan Angkutan Udara Perintis di Indonesia. *Angkasa*. Vol. 3 (1). Hal. 13

- Hair, J.F., Black, W. C., Babin, B.J., and Anderson, R. E. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Sixth Edition. USA: Pearson International Edition
- Hair, J.F., Ringle, C.M., and Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed A Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 19 (2). Pg. 139-150
- Hambrick, D.C. (2007). Upper echelons theory, an update. *Academy of Management Review*. Vol.32 No. 2, pp. 334-343
- Handoko. (2014). *Manajer Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta
- Henani. (2018). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sanata Darma*.
- Hertanto, E. (2017). Pemahaman Dasar Teknik Analisis Jalur/*Path Analysis* untuk Penelitian Kuantitatif. www.academia.edu. Diakses pada tanggal 8 Mei 2020
- Hirschi and Dauwalder. (2015). Dynamics in Career Development: Personal and Organizational Perspective. *Handbook of the Life Design Paradigm: From Practice to Theory, from Theory to Practice*. Hal. 27-39
- Houghton, N. and Manz (2003). *Self-Leadership and Super-Leadership. Shared Leadership: Reframing the How's and Why's of Leadership*. California: Sage Publication
- Hutagaol, D. 2013. *Pengantar Penerbangan Perspektif Profesional*. Jakarta: Erlangga
- Irvianti, L.S. dan Verina, R.E. (2015). Analisis Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap *Turnover Intention* Karyawan pada PT. XL Axiata Tbk. Jakarta. *Ejournal Binus University*. Vol. 6 (1). Diakses pada 6 November 2019 dari <https://journal.binus.ac.id/index.php/BBR/article/view/995>
- Ismail, A., Nugraha, R., Santoso, A., Foboy, N. and Nor, A. (2018). Effect of Managers' Communication on Training Application with Motivation to Learn as an Intervening Variable. *The South East Asian Journal of Management* Vol. 12 No. 2, pg. 123-143
- Jaya dan Sumertajaya. (2008). Pemodelan Persamaan Struktural dengan Partial Least Square. *Semnas, Matematika dan Pendidikan Matematika*. Hal. 118132

- Karnama, M. (2016). Analisis Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Pengembangan Karir pada Sekolah Staf dan Pimpinan Polri di Lembang Bandung. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kreatif* Vol. 1 (2). Hal. 113-129
- Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. (2017). Civil Aviation Safety Regulation (CASR) Part 61. Diunduh dari website Departemen Perhubungan Udara www.hubud.dephup.go.id/website/Regulasi.php?law=7 pada 9 Oktober 2019
- Kellermen, B. (2012). *The End of Leadership*. New York: Harper Business
- Kern. (1997). *Redefining Airmanship*. USA: McGraw Hill Professional
- Komite Nasional Keselamatan Transportasi (KNKT). Accident Reports 2008 s.d 2018, diunduh pada 18 November 2019, dari situs http://knkt.dephup.go.id/knkt/ntsc_aviation/aaic.htm
- Krishna, A. (2017). *Ananda's Neo Self-Leadership*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Kultsum, U. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Kerja melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Trasti Global Konverta. *Journal of Business Studies*. Vol.2, No.2, Hal.121-132
- Latham & Chan (Ed.) (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press: Oxford
- Learmount. (2018, 18 September). Europe is Changing Pilot Training. Diakses pada 3 Oktober 2018 dari <https://davidlearmount.com/2018/09/18/europe-is-changing-pilot-training/>
- Lerner, R. M. (2006). Development Science, Development System, and Contemporary Theories of Human Development. *Handbook of Child Psychology*. Hal.1-7
- Lusri, L. dan Siagian, H. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya. *Agora*. Vol.5, No.1
- Mahmud, A., Abbas, B. dan Rahmatia. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Pengembangan Karir yang dimediasi oleh Motivasi pada Bidang Pesidangan Sekretariat DPRD Provinsi Sulawesi Tenggara. *Journal of Economic and Business*. Vol. 1 (1). Pg. 1-23

- Mangkunegara, A.P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Manz, C. and Neck, C. (2012). *Mastering Self Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence (6th Edition)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Manz, C. (1986). Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Acad. Manag. Rev.* Vol. 11, Pg.585–600
- Martanto, H. (2016, 9 September). Indonesia Sedang Krisis Pilot, Benarkah?. Diakses pada 10 Oktober 2019, dari <https://www.kompasiana.com/hermar/57d24d45a4afbd40624bf4c0/indonesia-sedang-krisis-pilot-benarkah?page=all>
- Maxwell, J. C. (2011). *The 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential*. USA: Center Street
- Maxwell, J. C. (2016). *The Leadership Handbook*. Surabaya: MIC Publishing
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- McClelland. (1987). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press
- Megheirkouni. (2018). Self-Leadership Strategies and Career Success: Insight on Sport Organization. *Sport, Business and Management: An International Journal*. Vol. 8 (2). Pg. 393-409
- Muhlis, Muhammad., Soepeno., Rinda, Rachmatulaily K.R. (2018). Pelatihan dan Pemasalahan terhadap Pengembangan Karir Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol.1. No.1. Hal. 55-56
- Muller, T. and Niessen, C. (2017). Self-Leadership and Self-Control in the Work Context. *Journal of Managerial Psychology*
- Murphy, E. and Ensher, A. (2001). The Role of Mentoring Support and Self-Management Strategies on Reported Career Outcomes. *Journal of Career Development*, Vol. 27, No. 4, 2001
- Nisak, K. (2017). Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Pengembangan Karir di PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) Cabang Duri Kabupaten Bengkalis. *Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*. Diakses dari <http://repository.uin-suska.ac.id/id/eprint/20672>
- Norris, E. (2008). An Examination of Self-leadership. *Emerging Leadership*

Journeys. Vol.1 Iss.2, pg.43-61

- Noviawati, D.R. (2016). Pengaruh Self-Efficacy terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Karyawan Divisi Finance dan Human Resource PT. Coca-Cola Distribution Indonesia, Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol. 4 (3). Hal. 1-12
- Nurjaman, A.E.H. (2007). Pengaruh Karakter Individu dan Lingkungan Kerja serta Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja serta Pengembangan Karir Karyawan PT. Pelabuhan Indonesia IV (Persero). *Universitas Erlangga Library*
- Owens, D. (2017). Pilot Monitoring-Airbus. Diunduh pada tanggal 5 Juli 2020 dari situs web <https://www.youtube.com/watch?v=Hg-URFpPpMg>
- Ozgur, U., Meltem, S. and Ozer, O. (2013). Exploring Impacts of Personal Factors on Self-Leadership in A Hospital Setting. *The International Journal of Health Planning and Management*. Vol. 20 Iss.1
- Paseki. (2013). Kualitas Kehidupan Kerja dan Kinerja Karyawan terhadap Pengembangan Karir pada Kanwil Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Suluttenggo Malut di Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. Vol. 1 (4). Hal. 1240-1249
- Patuwo, C. (2016). *The Power of Self-Awareness*. Jakarta: PT. Gramedia
- Porter, F. (2016). Work Environment and Employee Motivation to Lead. *American Journal of Business*. Pg. 66-84
- Purnomo., Bayu, C. dan Djameludin, A. (2008). Hubungan Makna Kerja, Kepemimpinan Diri, dan Kecerdasan Moral dalam Kerja terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi. *Universitas Gadjah Mada S2 Psikologi*
- Quigley, N.R &Tymon Jr., W.G. (2006). Toward Integrated Model of Intrinsic Motivation and Career Self-Management. *Career Development International*, Vol.11 No.6, Pg.522-543
- Raabe, B., Frese, M. and Beehr, TA. (2007). Action Regulation Theory and Career Self-management. *J. Vocat. Behav.* Vol.70, Pg.297-311
- Ross, S. (2014). A Conceptual Model for Understanding the Process of Self-leadership Development and Action-steps to Promote Personal Leadership Development. Vol. 33 No. 4, pp. 299-323

- Rudyto, G. (2015). Upaya Mempercepat SDM Aviiasi Berkompentensi Tinggi dalam Tabloid Aviiasi bulan Mei 2015 hal. 10-11
- Santoso, S. (2018). Konsep Dasar dan Aplikasi SEM dengan AMOS 24. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Sari, F. P. dan Aziz, N. (2019, March 11). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja Karyawan Rocky Plaza Hotel Padang. <https://doi.org/10.31219/osf.io/m8pn3>
- Sedarmayanti. (2009). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. CV. Mandar Maju: Bandung
- Seo, K. (2017). The Effect of Self-Leadership on Career Decision-Making, Self-Efficacy, and Career Preparation Behavior-Focused on Culinary Major Students. *Culinary Science and Hospitality Research*. Pg.146-158
- Shappell, S., Detwiler, C., Holcomb, K., Hackworth, C., Boquet, A. and Wiegmann, D. (2007). Human Error and Commercial Aviation Accident: An Analysis Using the Human Factors Analysis and Classification System. *US National Library of Medicine National Institutes of Health*. Vol. 49 (2). Pg. 227-242
- Sholihin, M. (2019). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompensasi, terhadap Kinerja Karyawan AMA YPK Yogyakarta dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening*. *Alabama*. Vol.9, No.2, Hal. 95134
- Silalahi, U., Rachmawati., Tutik, B. dan Sisvo, E.U. (2016). Kesetaraan Gender dalam Administrasi Publik: Peluang Pegawai Perempuan dalam Promosi Jabatan di Pemerintah Kota Bandung. *respository.unpar.ac.id*. 13 Mei 2020
- Sinclair, A. (1998). *Doing Leadership Differently*. Melbourne: Melbourne University Press
- Sinurat, P. (2018). Profesionalisme, Etika Profesi, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Diri terhadap Kinerja Internal Auditor Divisi Pengawasan PT. Bank Sumut. *Universitas Sumatera Utara*
- Stewart GL, Carson KP, Cardy RL. 1996. The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behavior in a service setting. *Pers. Psychol*. Vol. 49, Pg.143–64

- Steward, G. C., Stephen, H. and Manz, C. (2019). Self-Leadership: A Paradoxical Core of Organization Behaviour. *Ann. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*
- Sudaryo, Y., Aribowo, A. dan Sofiati, N. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik. Yogyakarta: Andi Penerbit
- Sudaryono. (2017). Metodologi Penelitian. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif. Bandung: Alfabeta
- Supriyadi, A. (2019). Airmanship. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sutrisno, E. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadamedia Group
- Susanti., Nurhayati, Y. (2014). Tingkat Kelelahan Pilot Indonesia dalam Menerbangkan Pesawat Komersial Rute Pendek. *Warta Ardhia Jurnal Perhubungan Udara*. Vol.40, No.4, Hal.251-266
- Suyaman, J. D. & Siti, S. (2017). Pengaruh Jiwa Kewirausahaan dan Motivasi terhadap Pengembangan Karir pada Distributor Multi-Level Marketing di PT. Treni Bandung. Sumedang: *Sintesa STIE Sebelas April*
- Sverke, M. (2008). The Importance of The Psychological Work Environment for Employee Well-being and Work Motivation. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. Vol.35 (4). Pg.241-243
- Syahid. dan Aprianti, M.E. (2019). Lingkungan Kerja dan Motivasi Pengaruhnya terhadap Minat Berwirausaha. *Sosio e-kons*. Vol. 11, Hal. 90-100
- Syavani, Y. dan Parjono. (2016). Kontribusi Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Karyawan Bagian Produksi di PT. Petrocentral. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol. 4 (2). Hal. 206-218
- Sydanmaanlakka, P. (2004, Mei 22). Research Article: What is Self-Leadership. Diakses pada 5 Oktober 2019 dari <https://media.pertec.fi/userfile/files/files/Artikeli%20What%20is%20SelfLeadership.pdf>
- Triharyanto. (2012). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Pengembangan Karir Awak Kapal Pengawas Perikanan pada Ditjen

- Pengawasan Sumber Daya Kelautan dan Perikanan (PSDKP). *Jurnal Manajemen Perikanan dan Kelautan*. Vol. 1 (1). Artikel 4
- UU No.1 Penerbangan (2009, 12 Januari). Diakses pada 27 Juli 2019 dari <http://hubud.dephub.go.id/website/Regulasi.php?law=1>
- Vidulich, Tsang & Flach. (2014). *Advance in Aviation Psychology* New York: Raoutledge
- Waskito, J. dan Irmawati, H. (2007). Perbedaan Gender dan Sikap terhadap Peran Pekerjaan-Keluarga: Implikasinya pada Pengembangan Karir Wanita. *Journals.ums.ac.id*. Diakses tanggal 13 Mei 2020
- Wati, L.N. (2018). *Metodologi Penelitian Terapan*. Bekasi Barat: Pustaka Amri
- Wilson. (2018) *Organizational Behaviour and Work A Critical Introduction* 5th Edition. Oxford University Press: New York
- Wahyuni, E. (2018). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Bidang Keuangan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Administrasi Publik*. Vol. 2, No. 3
- Winahyu, S.H. dan Tazkiyah. (2010). Kajian Analisis Kompetensi Pilot di Indonesia. *Badan Litbang Perhubungan*. Vol. 22, No.10, Hal.1053-1063
- Yamin, S. dan Kurniawan, H. (2019). Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modelling: Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS. Jakarta: Salemba Infotek
- Yudasmara, K.K., Isharijadi. dan Murwani, J. (2017). Pengaruh Diklat dan Motivasi Kerja terhadap Pengembangan Karir Karyawan di PT. KAI Madiun. *The 9th FIFA: Forum Ilmiah Pendidikan Akuntansi Universitas PGRI Madiun*. Vol.5, No. 1, Hal. 605-622
- Zainal, V.R. Hadad, M.D. dan Ramly, M. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers
- Zeffane, R. and MacDonald, D. (1993). Uncertainty, Participation, Alienation: Lesson for Workplace Restructuring. *International Journal of Sociology and Social Policy*. Vol.13 (5-6). Pg. 22-52. <https://doi.org/10.1108/eb01314>

VARIABEL KEPEMIMPINAN DIRI						
No.	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		1	2	3	4	5
Fokus Strategi						
Penetapan tujuan						
1	Seberapa penting penetapan tujuan pada kepemimpinan diri anda?	Sangat Tidak Penting	Tidak Penting	Netral	Penting	Sangat Penting
2	Apakah penetapan tujuan yang anda susun perlu dispesifikasi lagi?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
3	Apakah penetapan tujuan yang anda buat perlu difokuskan kembali	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
Evaluasi Diri						
4	Seberapa dibutuhkan evaluasi diri dilakukan pada kepemimpinan diri anda?	Sangat Tidak Dibutuhkan	Tidak Dibutuhkan	Netral	Dibutuhkan	Sangat Dibutuhkan
5	Apakah evaluasi diri yang dilakukan pada kepemimpinan diri anda perlu dilakukan lebih sering?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu

6	Apakah evaluasi diri yang dilakukan pada kepemimpinan diri anda perlu ditekankan lagi?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
Pedoman diri						
7	Sejauh mana anda membutuhkan pedoman untuk kepemimpinan diri anda?	Sangat Tidak Butuh	Tidak Butuh	Netral	Butuh	Sangat Butuh
8	Apakah pedoman untuk kepemimpinan diri anda masih perlu diperjelas lagi?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
9	Apakah pedoman untuk kepemimpinan diri anda masih perlu diperkuat kembali?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
Penghargaan diri						
Motivasi Internal						
10	Seberapa penting motivasi internal bagi kepemimpinan diri anda?	Sangat Tidak Penting	Tidak Penting	Netral	Penting	Sangat Penting
11	Apakah motivasi internal dalam diri anda masih perlu ditingkatkan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu

12	Apakah motivasi internal dalam diri anda masih perlu diperbaiki?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
Fokus bekerja						
13	Sejauh mana anda membutuhkan kefokusan bekerja dalam kepemimpinan diri anda?	Sangat Tidak Butuh	Tidak Butuh	Netral	Butuh	Sangat Butuh
14	Apakah kefokusan bekerja dalam kepemimpinan diri anda masih perlu diefektifkan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
15	Apakah kefokusan bekerja dalam kepemimpinan diri anda masih perlu dipertajam?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
Pola pikir konstruktif						
Kecakapan diri						
16	Seberapa penting kecakapan kepemimpinan diri dalam profesi anda?	Sangat Tidak Penting	Tidak Penting	Netral	Penting	Sangat Penting
17	Apakah kecakapan kepemimpinan diri anda masih perlu ditingkatkan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu

VARIABEL LINGKUNGAN KERJA						
No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		1	2	3	4	5
Lingkungan Non Fisik						
Pelayanan Karyawan						
25	Sejauh mana layanan karyawan dibutuhkan di lingkungan kerja anda?	Sangat Tidak Butuh	Tidak Butuh	Netral	Butuh	Sangat Butuh
26	Apakah layanan karyawan di lingkungan kerja anda masih perlu ditingkatkan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
27	Apakah layanan karyawan di lingkungan kerja anda masih perlu dimaksimalkan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
Pola Komunikasi						
28	Sejauh mana dibutuhkan pola komunikasi yang ideal dalam lingkungan kerja anda?	Sangat Tidak Butuh	Tidak Butuh	Netral	Butuh	Sangat Butuh

Lampiran | Kuisisioner

29	Apakah pola komunikasi di lingkungan kerja anda perlu ada perubahan yang lebih baik?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
30	Apakah pola komunikasi di lingkungan kerja anda perlu didefektifkan kembali?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
Kehidupan Sosial						
31	Seberapa penting aspek kehidupan sosial di lingkungan kerja anda?	Sangat Tidak Penting	Tidak Penting	Netral	Penting	Sangat Penting
32	Apakah kehidupan sosial di lingkungan kerja anda perlu ditingkatkan keharmonisannya?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
33	Apakah kehidupan sosial di lingkungan kerja anda perlu mendapatkan pembenahan kembali?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
Hubungan Antar Karyawan						
34	Seberapa penting kedekatan hubungan antar karyawan di lingkungan kerja anda?	Sangat Tidak Penting	Tidak Penting	Netral	Penting	Sangat Penting
35	Apakah kedekatan hubungan antar karyawan di lingkungan kerja anda masih perlu ditingkatkan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu

Lampiran I Kuisisioner

	36	Apakah kedekatan hubungan antar karyawan di lingkungan kerja anda masih perlu disempurnakan lagi?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
Kebutuhan Jabatan							
	37	Sejauh mana lingkungan kerja perusahaan anda memperhatikan kebutuhan jabatan bagi karyawan?	Sangat Tidak Perhatikan	Tidak Perhatikan	Netral	Perhatian	Sangat Perhatian
	38	Apakah ketersediaan jabatan pada perusahaan anda masih perlu disesuaikan dengan kebutuhan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
	39	Apakah ketersediaan jabatan pada perusahaan anda masih perlu ditingkatkan ?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
Lingkungan Kerja Fisik							
Suasana Kerja							

Lampiran I Kuisisioner

40	Seberapa penting suasana kenyamanan kerja bagi karyawan di lingkungan kerja anda?	Sangat Tidak Penting	Tidak Penting	Netral	Penting	Sangat Penting
41	Apakah suasana kenyamanan di lingkungan kerja anda masih perlu ditingkatkan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
42	Apakah suasana kerja di lingkungan kerja anda masih perlu diperbaiki kenyamanannya?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
	Kebisingan					
43	Seberapa penting memperhatikan masalah kebisingan di lingkungan kerja anda?	Sangat Tidak Penting	Tidak Penting	Netral	Penting	Sangat Penting
44	Apakah kebisingan di lingkungan kerja anda masih perlu diminimalisir?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu

Lampiran I Kuisisioner

45	Apakah perhatian terhadap kebisingan di lingkungan kerja anda masih perlu ditingkatkan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
Ruang Kerja						
46	Apakah di lingkungan kerja anda membutuhkan ruang kerja yang memadai?	Sangat Tidak Butuh	Tidak Butuh	Netral	Butuh	Sangat Butuh
47	Apakah kenyamanan ruang kerja di lingkungan kerja anda masih perlu ditingkatkan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
48	Apakah kelayakan ruang kerja di lingkungan kerja anda masih perlu diperbaiki?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
Kesehatan Diri						
49	Seberapa penting lingkungan kerja anda memperhatikan kesehatan karyawan?	Sangat Tidak Penting	Tidak Penting	Netral	Penting	Sangat Penting
50	Apakah perhatian terhadap aspek kesehatan di lingkungan kerja masih perlu ditingkatkan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu

Lampiran I Kuisisioner

51	Apakah masalah-masalah kesehatan di lingkungan kerja masih perlu diperhatikan lebih serius lagi?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
MOTIVASI						
No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		1	2	3	4	5
Kebutuhan Berprestasi						
	Menyukai Pekerjaan Menantang					
52	Apakah anda menyukai pekerjaan menantang untuk meningkatkan prestasi kerja anda?	Sangat Tidak Menyukai	Tidak Menyukai	Netral	Menyukai	Sangat Menyukai
53	Apakah tantangan pekerjaan yang anda tangani saat ini perlu ditingkatkan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
54	Apakah pekerjaan yang anda tangani saat ini tantangannya masih perlu ditinggikan lagi?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
Prestasi Tinggi						
55	Apakah anda membutuhkan prestasi tertinggi dalam bekerja?	Sangat Tidak Butuh	Tidak Butuh	Netral	Butuh	Sangat Butuh

Lampiran | Kuisisioner

56	Apakah prestasi anda dalam bekerja saat ini masih perlu ditingkatkan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
57	Apakah prestasi anda dalam bekerja saat ini masih perlu diperbaiki kembali?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
Peningkatan Karir						
58	Apakah anda membutuhkan peningkatan karir dalam profesi anda sekarang?	Sangat Tidak Butuh	Tidak Butuh	Netral	Butuh	Sangat Butuh
59	Apakah peningkatan karir anda sekarang masih perlu terus ditingkatkan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
60	Apakah peningkatan karir anda sekarang masih perlu terus dipercepat?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
Kebutuhan Berkuasa						
Berpengaruh dalam Lingkungan						
61	Seberapa penting pengaruh dalam lingkungan kerja bagi anda?	Sangat Tidak Penting	Tidak Penting	Netral	Penting	Sangat Penting

Lampiran | Kuisisioner

62	Apakah pengaruh anda dalam lingkungan kerja masih perlu ditingkatkan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
63	Apakah pengaruh anda dalam lingkungan kerja masih perlu terus dikembangkan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
Karakter Memimpin						
64	Seberapa penting karakter pemimpin anda dalam menjalankan pekerjaan?	Sangat Tidak Penting	Tidak Penting	Netral	Penting	Sangat Penting
65	Apakah karakter pemimpin anda dalam pekerjaan masih perlu diperbaiki?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
66	Apakah karakter pemimpin anda dalam pekerjaan masih perlu diefektifkan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
Peningkatan Status Pribadi						
67	Seberapa penting peningkatan status pribadi anda dalam pekerjaan?	Sangat Tidak Penting	Tidak Penting	Netral	Penting	Sangat Penting
68	Apakah peningkatan status pribadi anda dalam pekerjaan masih perlu terus ditingkatkan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu

Lampiran | Kuisisioner

69	Apakah peningkatan status pribadi anda dalam pekerjaan masih perlu diperbaiki?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
Kebutuhan Afiliasi (Sosial)						
Hubungan dengan Rekan Kerja						
70	Seberapa penting anda memandang hubungan dengan rekan kerja?	Sangat Tidak Penting	Tidak Penting	Netral	Penting	Sangat Penting
71	Apakah hubungan anda dengan rekan kerja masih perlu ditingkatkan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
72	Apakah hubungan anda dengan rekan kerja masih perlu diperbaiki kembali?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
Mendapat Perhatian Pimpinan						
73	Seberapa anda membutuhkan perhatian atasan dalam pekerjaan anda?	Sangat Tidak Butuh	Tidak Butuh	Netral	Butuh	Sangat Butuh

Lampiran I Kuisisioner

74	Apakah saat ini anda masih perlu mendapatkan perhatian yang lebih dari atasan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
75	Apakah anda dalam mendapatkan perhatian atasan masih perlu ditingkatkan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
Pengakuan dari Lingkungan						
76	Seberapa penting bagi anda pengakuan lingkungan terhadap anda dalam bekerja?	Sangat Tidak Penting	Tidak Penting	Netral	Penting	Sangat Penting
77	Apakah anda merasa pengakuan lingkungan terhadap anda masih perlu ditingkatkan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
78	Apakah anda merasa pengakuan lingkungan terhadap anda masih perlu ditingkatkan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
VARIABEL PENGEMBANGAN KARIR						
No	Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		1	2	3	4	5
Prestasi Kerja						

Lampiran I Kuisisioner

Pemahaman Teori Terbang									
79	Seberapa penting profesi Anda membutuhkan pemahaman teori terbang?	Sangat Tidak Penting	Tidak Penting	Netral	Penting	Sangat Penting			
80	Apakah pemahaman Anda terhadap teori terbang itu masih perlu ditingkatkan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu			
81	Apakah pemahaman teori terbang yang Anda miliki masih perlu diperbaiki?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu			
Simulator Tes									
82	Seberapa penting simulator tes dalam meningkatkan ketangkasan terbang Anda?	Sangat Tidak Penting	Tidak Penting	Netral	Penting	Sangat Penting			
83	Apakah kemampuan Anda dalam menghadapi simulator tes masih perlu diefektifkan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu			
84	Apakah kemampuan Anda dalam menjalani simulator tes masih perlu ditingkatkan lagi?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu			

Lampiran | Kuisisioner

Exposure (Dikenal)									
Dikenal atasan									
85	Menurut Anda, seberapa penting prestasi Anda dikenal oleh orang-orang yang berkepentingan dalam karir Anda?	Sangat Tidak Penting	Tidak Penting	Netral	Penting	Sangat Penting			
86	Apakah Anda merasa <i>exposure</i> prestasi Anda masih perlu ditingkatkan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu			
87	Apakah Anda merasa <i>exposure</i> prestasi Anda masih perlu diperbaiki?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu			
Aktif dalam organisasi									
88	Seberapa penting profesi Anda membutuhkan keaktifan dalam organisasi?	Sangat Tidak Penting	Tidak Penting	Netral	Penting	Sangat Penting			
89	Apakah keaktifkan Anda dalam kegiatan organisasi masih perlu ditingkatkan lagi?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu			
90	Apakah keaktifkan Anda dalam kegiatan organisasi masih perlu	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu			

Lampiran I Kuisisioner

	dikembangkan jaringannya?							
Kesetiaan Organisasi								
Keinginan Berkarir								
91	Seberapa besar keinginan Anda dalam berkarir?	Sangat Tidak Besar	Tidak Besar	Netral	Besar	Sangat Besar		
92	Apakah keinginan Anda berkarir masih perlu ditingkatkan lagi?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu		
93	Apakah keinginan Anda berkarir masih perlu didorong lagi?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu		
Mendapat kejelasan karir								
94	Seberapa kebutuhkannya Anda untuk mendapat kejelasan karir?	Sangat Tidak Butuh	Tidak Butuh	Netral	Butuh	Sangat Butuh		
95	Apakah kelengkapan untuk mendapatkan kejelasan karir masih perlu ditingkatkan lagi?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu		

Lampiran I Kuisioner

96	Apakah proses Anda dalam mendapatkan kejelasan karir masih perlu disempurnakan kembali?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
Kesempatan untuk berkembang						
Pelatihan						
97	Seberapa penting <i>mandatory training</i> dibutuhkan dalam pengembangan karir Anda?	Sangat Tidak Penting	Tidak Penting	Netral	Penting	Sangat Penting
98	Apakah <i>mandatory training</i> yang Anda dapatkan masih perlu ditingkatkan kualitasnya?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
99	Apakah <i>mandatory training</i> yang Anda dapatkan masih perlu diefektifkan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
100	Seberapa penting <i>non mandatory training</i> dibutuhkan dalam pengembangan karir Anda?	Sangat Tidak Penting	Tidak Penting	Netral	Penting	Sangat Penting
101	Apakah <i>non mandatory training</i> yang Anda dapatkan masih perlu ditingkatkan kualitasnya?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu

Lampiran | Kuisisioner

102	Apakah <i>non mandatory training</i> yang Anda dapatkan masih perlu diefektifkan?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
Mendapat pendidikan Formal						
103	Seberapa penting kesempatan untuk mendapat pendidikan formal menunjang pengembangan karir Anda?	Sangat Tidak Penting	Tidak Penting	Netral	Penting	Sangat Penting
104	Apakah kesempatan menempuh pendidikan formal untuk menunjang karir Anda masih perlu ditingkatkan lagi?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu
105	Apakah kesempatan menempuh pendidikan formal untuk menunjang karir Anda masih perlu diperluas lagi?	Sangat Perlu	Perlu	Netral	Tidak Perlu	Sangat Tidak Perlu

Lampiran II Hasil Uji Validitas Tahap 1

Hasil Uji Validitas Tahap 1

Item	Factor Loading	Keterangan
KD1<---KD	0.753	Valid
KD2<---KD	0.836	Valid
KD3<---KD	0.865	Valid
KD4<---KD	0.821	Valid
KD5<---KD	0.796	Valid
KD6<---KD	0.864	Valid
KD7<---KD	0.881	Valid
KD8<---KD	0.787	Valid
KD9<---KD	0.837	Valid
KD10<---KD	0.443	Tidak Valid
KD11<---KD	0.727	Valid
KD12<---KD	0.667	Valid
KD13<---KD	0.756	Valid
KD14<---KD	0.839	Valid
KD15<---KD	0.438	Tidak Valid
KD16<---KD	0.633	Valid
KD17<---KD	0.725	Valid
KD18<---KD	0.629	Valid
KD19<---KD	0.841	Valid
KD20<---KD	0.329	Tidak Valid
KD21<---KD	0.722	Valid
KD22<---KD	0.855	Valid
KD23<---KD	0.774	Valid
KD24<---KD	0.818	Valid
LK1<---LK	0.848	Valid
LK2<---LK	0.914	Valid
LK3<---LK	0.92	Valid
LK4<---LK	0.886	Valid
LK5<---LK	0.873	Valid
LK6<---LK	0.925	Valid

Lampiran II Hasil Uji Validitas Tahap I

LK7<---LK	0.87	Valid
LK8<---LK	0.866	Valid
LK9<---LK	0.849	Valid
LK10<---LK	0.878	Valid
LK11<---LK	0.861	Valid
LK12<---LK	0.907	Valid
LK13<---LK	0.443	Tidak Valid
LK14<---LK	0.854	Valid
LK15<---LK	0.744	Valid
LK16<---LK	0.796	Valid
LK17<---LK	0.933	Valid
LK18<---LK	0.928	Valid
LK19<---LK	0.863	Valid
LK20<---LK	0.742	Valid
LK21<---LK	0.45	Tidak Valid
LK22<---LK	0.866	Valid
LK23<---LK	0.841	Valid
LK24<---LK	0.767	Valid
LK25<---LK	0.779	Valid
LK26<---LK	0.903	Valid
LK27<---LK	0.871	Valid
M1<---MOT	0.691	Valid
M2<---MOT	0.503	Valid
M3<---MOT	0.714	Valid
M4<---MOT	0.742	Valid
M5<---MOT	0.544	Valid
M6<---MOT	0.649	Valid
M7<---MOT	0.644	Valid
M8<---MOT	0.671	Valid
M9<---MOT	0.753	Valid
M10<---MOT	0.65	Valid
M11<---MOT	0.761	Valid
M12<---MOT	0.813	Valid
M13<---MOT	0.774	Valid

Lampiran II Hasil Uji Validitas Tahap 1

M14<---MOT	0.837	Valid
M15<---MOT	0.818	Valid
M16<---MOT	0.853	Valid
M17<---MOT	0.812	Valid
M18<---MOT	0.855	Valid
M19<---MOT	0.761	Valid
M20<---MOT	0.797	Valid
M21<---MOT	0.717	Valid
M22<---MOT	0.734	Valid
M23<---MOT	0.672	Valid
PK1<---PK	0.617	Valid
PK2<---PK	0.803	Valid
PK3<---PK	0.876	Valid
PK4<---PK	0.742	Valid
PK5<---PK	0.822	Valid
PK6<---PK	0.807	Valid
PK7<---PK	0.617	Valid
PK8<---PK	0.661	Valid
PK9<---PK	0.473	Tidak Valid
PK10<---PK	0.78	Valid
PK11<---PK	0.754	Valid
PK12<---PK	0.762	Valid
PK13<---PK	0.801	Valid
PK14<---PK	0.833	Valid
PK15<---PK	0.473	Tidak Valid
PK16<---PK	0.814	Valid
PK17<---PK	0.783	Valid
PK18<---PK	0.873	Valid
PK19<---PK	0.822	Valid
PK20<---PK	0.774	Valid
PK21<---PK	0.865	Valid
PK22<---PK	0.866	Valid
PK23<---PK	0.444	Tidak Valid
PK24<---PK	0.858	Valid

Lampiran II Hasil Uji Validitas Tahap 1

PK25<---PK	0.773	Valid
PK26<---PK	0.793	Valid
PK27<---PK	0.8	Valid



Lampiran III Hasil Uji Validitas Tahap 2

Hasil Uji Validitas Tahap 2

Item	Factor Loading	Keterangan
kd1<---KD	0.756	Valid
kd2<---KD	0.838	Valid
kd3<---KD	0.87	Valid
kd4<---KD	0.825	Valid
kd5<---KD	0.804	Valid
kd6<---KD	0.871	Valid
kd7<---KD	0.886	Valid
kd8<---KD	0.795	Valid
kd9<---KD	0.846	Valid
kd11<---KD	0.719	Valid
kd12<---KD	0.656	Valid
kd13<---KD	0.744	Valid
kd14<---KD	0.841	Valid
kd16<---KD	0.62	Valid
kd17<---KD	0.719	Valid
kd18<---KD	0.611	Valid
kd19<---KD	0.845	Valid
kd21<---KD	0.721	Valid
kd22<---KD	0.865	Valid
kd23<---KD	0.78	Valid
kd24<---KD	0.825	Valid
lk1<---LK	0.847	Valid
lk2<---LK	0.915	Valid
lk3<---LK	0.92	Valid
lk4<---LK	0.887	Valid
lk5<---LK	0.875	Valid
lk6<---LK	0.928	Valid
lk7<---LK	0.869	Valid
lk8<---LK	0.864	Valid
lk9<---LK	0.848	Valid
lk10<---LK	0.876	Valid
lk11<---LK	0.859	Valid
lk12<---LK	0.906	Valid
lk14<---LK	0.855	Valid

Lampiran III Hasil Uji Validitas Tahap 2

lk15<---LK	0.744	Valid
lk16<---LK	0.795	Valid
lk17<---LK	0.935	Valid
lk18<---LK	0.93	Valid
lk19<---LK	0.865	Valid
lk20<---LK	0.74	Valid
lk22<---LK	0.866	Valid
lk23<---LK	0.843	Valid
lk24<---LK	0.77	Valid
lk25<---LK	0.778	Valid
lk26<---LK	0.907	Valid
lk27<---LK	0.873	Valid
m1<---MOT	0.69	Valid
m2<---MOT	0.502	Valid
m3<---MOT	0.713	Valid
m4<---MOT	0.742	Valid
m6<---MOT	0.542	Valid
m7<---MOT	0.648	Valid
m8<---MOT	0.644	Valid
m9<---MOT	0.67	Valid
m10<---MOT	0.753	Valid
m11<---MOT	0.649	Valid
m12<---MOT	0.761	Valid
m13<---MOT	0.813	Valid
m14<---MOT	0.774	Valid
m15<---MOT	0.837	Valid
m16<---MOT	0.819	Valid
m17<---MOT	0.853	Valid
m18<---MOT	0.813	Valid
m19<---MOT	0.855	Valid
m20<---MOT	0.762	Valid
m21<---MOT	0.797	Valid
m22<---MOT	0.718	Valid
m23<---MOT	0.735	Valid
pk1<---PK	0.624	Valid
pk2<---PK	0.808	Valid

Lampiran III Hasil Uji Validitas Tahap 2

pk3<---PK	0.881	Valid
pk4<---PK	0.747	Valid
pk5<---PK	0.824	Valid
pk6<---PK	0.808	Valid
pk8<---PK	0.609	Valid
pk10<---PK	0.654	Valid
pk11<---PK	0.781	Valid
pk12<---PK	0.751	Valid
pk13<---PK	0.761	Valid
pk14<---PK	0.802	Valid
pk16<---PK	0.83	Valid
pk17<---PK	0.812	Valid
pk18<---PK	0.778	Valid
pk19<---PK	0.875	Valid
pk20<---PK	0.829	Valid
pk21<---PK	0.773	Valid
pk22<---PK	0.865	Valid
pk24<---PK	0.867	Valid
pk25<---PK	0.856	Valid
pk26<---PK	0.777	Valid
pk27<---PK	0.794	Valid



Lampiran IV Hasil SmartPLS

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KEPIMPINAN DIRI -> LINGKUNGAN KERJA	0.861	0.862	0.02	43.621	0
KEPIMPINAN DIRI -> MOTIVASI	0.453	0.458	0.07	6.458	0
KEPIMPINAN DIRI -> PENGEMBANGAN KARIR	0.222	0.221	0.067	3.29	0.001
LINGKUNGAN KERJA -> MOTIVASI	0.47	0.466	0.075	6.24	0
LINGKUNGAN KERJA -> PENGEMBANGAN KARIR	0.242	0.25	0.079	3.076	0.002
MOTIVASI -> PENGEMBANGAN KARIR	0.492	0.485	0.071	6.972	0
LINGKUNGAN KERJA -> KEPIMPINAN DIRI	0.861	0.861	0.02	42.271	***
	R Square	R Square Adjusted			
LINGKUNGAN KERJA	0.797	0.796			
MOTIVASI	0.736	0.735			
PENGEMBANGAN KARIR	0.834	0.832			
PENGEMBANGAN KARIR MELALUI INTERVENING	0.834	392			

Lampiran IV Hasil SmartPLS

TOTAL EFFECT	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KEPIMPINAN DIRI -> LINGKUNGAN KERJA	0.861	0.862	0.02	43.621	0
KEPIMPINAN DIRI -> MOTIVASI	0.858	0.86	0.018	46.449	0
KEPIMPINAN DIRI -> PENGEMBANGAN KARIR	0.852	0.853	0.023	36.755	0
LINGKUNGAN KERJA -> MOTIVASI	0.47	0.466	0.075	6.24	0
LINGKUNGAN KERJA -> PENGEMBANGAN KARIR	0.474	0.474	0.09	5.261	0

Lampiran IV Hasil SmartPLS

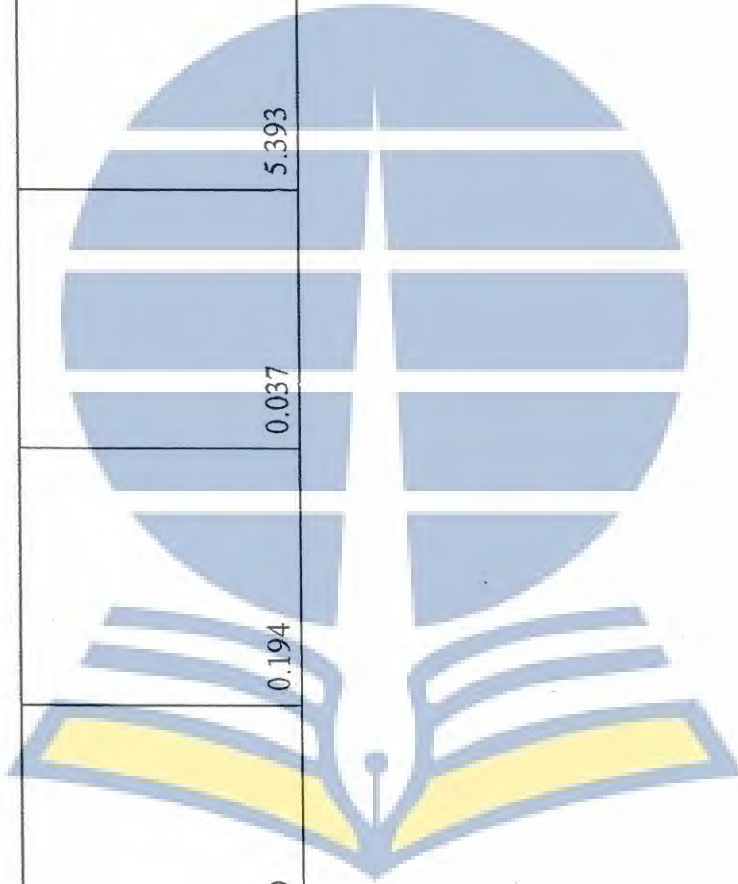
INDIRECT EFFECT	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KEPIMPINAN DIRI -> LINGKUNGAN KERJA					
KEPIMPINAN DIRI -> MOTIVASI	0.405	0.402	0.066	6.153	0
KEPIMPINAN DIRI -> PENGEMBANGAN KARIR	0.63	0.632	0.056	11.303	0
LINGKUNGAN KERJA -> MOTIVASI					
LINGKUNGAN KERJA -> PENGEMBANGAN KARIR	0.231	0.225	0.043	5.374	0
MOTIVASI -> PENGEMBANGAN KARIR					

Lampiran IV Hasil SmartPLS

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KEPIMPINAN DIRI -> LINGKUNGAN	0.405	0.402	0.066	6.153	0
KERJA -> MOTIVASI					
KEPIMPINAN DIRI -> LINGKUNGAN KERJA -> PENGEMBANGAN KARIR	0.209	0.215	0.068	3.052	0.002
KEPIMPINAN DIRI -> MOTIVASI -> PENGEMBANGAN KARIR	0.223	0.223	0.052	4.292	0
SPECIFIC INDIRECT					

Lampiran IV Hasil SmartPLS

LINGKUNGAN KERJA -> MOTIVASI -> PENGEMBANGAN KARIR	0.231	0.225	0.043	5.374	0
KEPEMIMPINAN DIRI -> LINGKUNGAN KERJA -> MOTIVASI -> PENGEMBANGAN KARIR	0.199	0.194	0.037	5.393	0



Lampiran V Hasil Survei

No.	Jenis Kelamin	Usia (tahun)	Lama Bekeja (tahun)	K d 1	K d 2	K d 3	K d 4	K d 5	K d 6	K d 7	K d 8	K d 9	K d 10	K d 11	K d 12	K d 13	K d 14	K d 15	K d 16	K d 17	K d 18	K d 19	K d 20	K d 21	K d 22	K d 23	K d 24	I k 1	I k 2
1	Pria	46-55	5-10	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
2	Pria	46-55	10-15	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
3	Pria	26-35	1-5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	Pria	26-35	5-10	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
5	Pria	36-45	5-10	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	Pria	36-45	5-10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	Pria	36-45	1-5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
8	Pria	26-35	5-10	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	5	5	4	5	4	3	4	2	4	4	2	3	5	5
9	Pria	26-35	5-10	5	4	5	4	4	4	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	3	3	5	5	3	5	4
10	Pria	36-45	1-5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	Pria	26-35	5-10	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	5	5
12	Wanita	10-15																											
13	Pria	26-35	5-10	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	3	2	4	3	4	5	4	4	3	3	3	4	4	3	5	4
14	Pria	36-45	5-10	5	4	5	4	4	2	3	4	2	4	5	5	5	5	2	5	5	5	4	2	2	4	4	2	3	4

Lampiran V Hasil Survei

2	Pria	36-45	5-10	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	2	4	4	2	4	4	2	2	5	5				
9																																					
N	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I			
o	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k			
3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
1	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	4	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	5	5	4	5	5	3	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
0	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	4	5	3	4	4	5	4	3	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
2	4	5	3	4	4	5	3	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Lampiran V Hasil Survei

1	5	2	2	2	1	1	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	5	1	1	1	5	4		
3																																	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	3	5	5	
4																																	
1	5	4	5	5	3	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	
5																																	
1	4	5	4	5	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	5	2	2	5	2	2	5	2	2	5	3	4	1	1	2	3	2		
6																																	
1	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	4	3	5	5	5	4	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4		
7																																	
1	2	5	4	4	3	3	3	5	4	4	5	2	5	2	4	2	2	5	2	2	5	2	2	5	2	2	4	3	2	5	4		
8																																	
19	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	1	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	
20	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	
21	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
22	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	
23	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	5	5	3	3	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	5	4		
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
26	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4		
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	
28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	

Lampiran V Hasil Survei

	29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4								
N													m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	pk	pk	pk					
o	6	7	8	9	0	1	1	1	1	1	1	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3						
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				
7	2	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2			
8	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3		
9	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3		
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
11	5	5	3	4	5																																					2	2	
12	2	2	2	5	2	3	5	3	3	3	5	3	4	2	2	3	2	2	2	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3

Lampiran V Hasil Survei

1	3	1	1	5	1	1	5	4	4	1	1	3	2	1	1	2	2	2	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	2	2					
3																																					
1	3	4	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2				
4																																					
15	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2			
16	4	2	2	3	3	3	3	5	5	5	1	1	4	2	2	2	2	2	4	4	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	3		
17	3	3	3	5	3	3	3	5	5	5	4	2	2	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	4	
18	5	4	2	5	4	4	5	2	2	3	3	3	3	4	2	2	3	3	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4		
19	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
20	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
22	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	
23	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
25	3	3	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
26	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
27	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
28	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	5	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	

Lampiran V Hasil Survei

No.	pk13	pk14	pk15	pk16	pk17	pk18	pk19	pk20	pk21	pk22	pk23	pk24	pk25	pk26	pk27
1	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4
2	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4
3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
7	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	2	2
8	4	4	2	3	3	3	5	2	2	5	2	2	3	4	4
9	5	5	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
12	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	4	3	4	5
13	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	2	2	1
14	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
15	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3

Lampiran V Hasil Survei

16	2	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	1
17	3	4	4	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
18	5	4	2	5	4	4	5	2	2	5	2	2	4	4	4	4
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	3	4	4	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	3	3	3
21	2	2	5	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
22	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	2	2	3	3
23	5	4	4	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
24	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5
26	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
27	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3
28	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	4	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5

Lampiran V Hasil Survei

4	10-15	36-45	10-15	5	4	4	5	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	5	2
4	>20	36-45	>20	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	>20	56-65	>20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	5	3
4	5-10	36-45	5-10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5-10	36-45	5-10	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5
4	5-10	26-35	5-10	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5-10	36-45	5-10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	5-10	36-45	5-10	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	5-10	46-55	5-10	1	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5-10	36-45	5-10	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5
5	5-10	36-45	5-10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5-10	46-55	5-10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5-10	46-55	5-10	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	5	5
5	5-10	46-55	5-10	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Lampiran V Hasil Survei

36	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
39	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	
40	2	3	3	2	2	3	1	3	2	2	1	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	3	1	1	2
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	5	4	2	2	5	2	2	2	4	2	2	5	4	
42	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	
43	3	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	5	4	4	5	3	5	4	3	5	3	5	3	5	3	3	3	3	
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	
45	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	
46	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	1	4	3	4	4	3	4	4	3	5	4	3	3	3	4	4	
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
48	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	1	5	3	4	5	4	4	3	5	4	2	5	3	2	5	4	5	4	5	4	
49	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	
50	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
53	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4

Lampiran V Hasil Survei

54	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
55	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3
56	2	1	2	2	2	1	2	3	1	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3
57	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	1	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	

N	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m
0	6	7	4	4	4	3	4	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
0	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
1	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	5	4	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	

Lampiran V Hasil Survei

No.	pk13	pk14	pk15	pk16	pk17	pk18	pk19	pk20	pk21	pk22	pk23	pk24	pk25	pk26	pk27
30	2	2	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4
31	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	2	3	2
32	3	4	4	3	3	3	5	4	4	4	3	3	4	3	3
33	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	3	4	4	3	5	4	3	4	2	2	3	3	3
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
38	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3
39	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	3	3
40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
41	5	4	2	3	3	3	4	2	2	3	3	3	5	3	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
43	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
44	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
45	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4

Lampiran V Hasil Survei

46	4	4	4	3	3	3	3	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3
47	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	3	3
54	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4
55	2	2	2	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1
56	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3
57	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Lampiran V Hasil Survei

8		36-45	1-5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	5	5
6	Pria																								
8		36-45	5-	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
7	Pria																								
8		36-45	1-5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	3	5
8	Pria																								
8		36-45	5-																						
9	Pria			5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

N																									
0	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7
6	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
0																									
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
1																									4
6	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
2																									3
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3																									4
6	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	2	2	2	5	4	4	4	4
4																									4
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5																									4
6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
6	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Lampiran V Hasil Survei

84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3
85	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5
86	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	3	4	5	3	3	5	3	2	5	5	4	3	4
87	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	5	5	5	5	5	5	5	1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

N	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	m	p	p	p	p	p	pk	pk
6	6	7	8	9	0	1	2	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
0	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
6	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1																								
6	2	3	2	2	2	3	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	5	2	2	2
2																								
6	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4
3																								
6	4	4	2	5	2	4	5	4	3	2	2	2	2	2	4	2	5	5	2	4	2	4	2	2
4																								
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	4	4	3	2	3	3
66	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	5	3	3	4	4	4	3	4	4	3	5	4	2	3

Lampiran V Hasil Survei

85	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
86	3	3	3	5	4	4	5	5	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	5	5	5	2	5	5	5	3	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4
89	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

No.	pk13	pk14	pk15	pk16	pk17	pk18	pk19	pk20	pk21	pk22	pk23	pk24	pk25	pk26	pk27
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
62	2	3	5	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3
63	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	5	5	4	2	2	2	5	5	5	4	5	4	5	4	5
65	5	3	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5
66	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	3	4	3	4
67	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3
68	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
69	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4

Lampiran V Hasil Survei

70	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
71	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
77	2	3	5	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
78	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
79	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
80	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	5	4	4
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Lampiran V Hasil Survei

88	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	3	3
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

No.	Je mis Kel a mi n	Usia (ta hu n)	La ma Be ker ja (ta hu n)	kd1	kd d 2	kd d 3	kd d 4	kd d 5	kd d 6	kd d 7	kd d 8	kd d 9	kd1	kd d 0	kd1	kd1	kd1	kd d 1	kd d 2	kd d 3	kd d 4	kd d 5	kd d 6	kd d 7	kd d 8	kd d 9	kd1	kd1	kd d 10	kd d 11	kd d 12	kd d 13	kd d 14	kd d 15	kd d 16	kd d 17					
90	Pria	46-55	5-10	1	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1			
91	Pria	26-35	5-10	5	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5		
92	Pria	46-55	>2	0	4	4	4	4	2	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	
93	Pria	46-55	1-5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5
94	Pria	36-45	5-10	5	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
95	Pria	56-65	5-10	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	
96	Pria	46-55	5-10	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
97	Pria	36-45	5-10	5	4	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3
98	Pria	56-65	>2	0	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4

Lampiran V Hasil Survei

1091	Pria	36-45	5-10	5	4	4	4	5	4	4	4	5	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4		
110	Pria	56-65	>20	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
111	Pria	36-45	>20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
112	Pria	46-55	>20	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
113	Pria	46-55	>20	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	
114	Pria	46-55	>20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
115	Pria	36-45	15-20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
116	Pria	46-55	>20	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
117	Pria	36-45	>20	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
118	Wanita	26-35	5-10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Lampiran V Hasil Survei

9	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
4																									
9	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5																									
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6																									
9	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3
7																									
9	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
8																									

99	3	3	3	5	4	4	4	4	2	3	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1																									
0	5	4	4	3	3	5	2	3	4	3	4	3	3	5	4	4	3	4	5	3	3	5	4	4	
10																									
1	3	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	
10																									
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
10																									
3	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
10																									
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	5	5	5	5	5	4	3	
10																									
5	5	5	5	3	4	5	4	4	5	4	4	5	3	3	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	
10																									
6	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	5	3	4	3	3	4	3	3	5	3	3	5	4	3	
10																									
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	

Lampiran V Hasil Survei

10	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
8	4	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
10	4	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
9	4	4	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
11	3	3	3	5	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
0	3	3	3	5	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
1																													
1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
11	2	2	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
2	2	2	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
11	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
11	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
11	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
6	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
11	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
7	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	

No.	pk13	pk14	pk15	pk16	pk17	pk18	pk19	pk20	pk21	pk22	pk23	pk24	pk25	pk26	pk27
90	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2

Lampiran V Hasil Survei

91	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
92	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3
93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
94	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3
95	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
96	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
97	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
98	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2
99	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
100	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
101	3	3	5	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
102	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
103	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
104	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
105	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
106	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
107	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
108	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
109	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3

Lampiran V Hasil Survei

110	5	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	3	3
111	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
112	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3
113	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3
114	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
115	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
116	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
117	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
118	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	2	4	4
119	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4