

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, PENGEMBANGAN KARIR
DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PT METRO BATAVIA**

Oleh
FITRIA

ABSTRACT

This research is descriptive and associative. The population in this study are all employees of PT Metro Batavia 463 people. Engineering sample withdrawal is Proportional Random Sampling sample as many as 83 people. Analysis engineering is the analysis of descriptive data, classic assumption test: a test of its homogeneity and Normality Test, model test, path analysis, and hypothesis test by using Test t. The results showed that (1) there is a significant positive influence from the career development leadership, (2) there is a significant positive influence of leadership and organizational commitment to career development, (3) there is a significant positive influence of leadership, career development and organizational commitment to employee performance. The best lines from the results of this research are the indirect path, career development leadership through influence on performance of employees.

PENDAHULUAN

Kinerja yang baik dapat dilihat perusahaan dari hasil penilaian yang dilakukan perusahaan terhadap kinerja karyawannya. Penilaian tersebut bisa dilihat dari kualitas kerja yang dilakukan karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam penilaian kinerja juga dilihat kuantitas kerja karyawan tersebut, sehingga karyawan bisa diberikan tugas sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Perusahaan tidak saja membutuhkan kemampuan, tetapi juga membutuhkan hubungan kerja antar karyawan dan *stakeholder*. Selain itu, juga dibutuhkan ketangguhan dan sikap disiplin dan loyalitas terhadap perusahaan yang akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku seorang pemimpin memiliki dampak yang besar terhadap sikap bawahan dan perilaku bawahan yang pada akhirnya akan berdampak terhadap kinerja. Banyak bawahan yang tidak puas dengan kinerja pemimpinnya, ini sering terjadi pada komunikasi antara bawahan dan pemimpin masih rendah sehingga mengakibatkan kurangnya informasi tugas ke bawahan. Pemimpin yang berorientasi pada peningkatan kemampuan, berfokus pada pengembangan keterampilan-keterampilan karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Pemimpin yang berorientasi pada peningkatan kemampuan lebih menspesifikasikan apa yang harus dilakukan untuk melakukan tugas-tugas secara efektif kepada karyawan, memonitor kemajuannya sehingga hal tersebut mampu meningkatkan kinerja sebagai umpan balik yang diberikan karyawan atas peran dan perhatian yang diberikan pemimpinnya, Kohli et.al (1998).

Selain kepemimpinan, dilihat dari sudut pandang pengelolaan Sumber Daya Manusia, dalam organisasi yang berpengetahuan dituntut adanya jenjang karir yang jelas. Karyawan perlu memahami dengan jelas pengembangan karir yang akan memberikan kontribusi pada kehidupan mereka berikutnya.

Agar terjadi pengembangan karir, dibutuhkan adanya perencanaan karir baik yang dilakukan perusahaan atau individu. Perusahaan berusaha untuk mencocokkan antara pengembangan karir yang dilakukan perusahaan dengan pengembangan karir yang dilakukan oleh individu. Peningkatan karir ini terkait dengan potensi dan kinerja individu serta pengembangan karir yang dilakukan perusahaan. Apabila pengembangan karir yang dilakukan karyawan sesuai dengan kesempatan karir yang diberikan perusahaan, maka kemungkinan besar dari diri karyawan akan timbul semangat kerja yang tinggi.

Pada perusahaan, pengembangan karir individu tidak sesuai dengan pengembangan karir yang dilakukan perusahaan. Sehingga menyebabkan karyawan tidak setia dengan perusahaan. Tiap tahunnya ada sekitar 10%-15% terjadi turnover karyawan. Banyak diantara karyawan yang tidak puas atas pengembangan karir yang dilakukan perusahaan, sehingga karyawan memutuskan untuk keluar dan mencari pengalaman lain di perusahaan lain.

Pengembangan karir diduga mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja karyawan, dimana pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan. Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektifitas dan kreativitas Sumber Daya Manusia yang dapat menumbuhkan komitmen yang kuat dan meningkatkan kinerjanya dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Komitmen merupakan sesuatu yang penting dalam suatu perusahaan. Komitmen organisasi diperlukan sebagai indikator penilaian kinerja karyawan. Karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi diharapkan mempunyai kinerja yang optimal. Seseorang yang bergabung dengan perusahaan diharapkan mempunyai komitmen yang tinggi di dalam dirinya terhadap perusahaan.

Komitmen organisasi mempengaruhi loyalitas karyawan terhadap perusahaan, tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan disiplin terhadap dirinya. Semakin kuat komitmen, semakin kuat kecenderungan seseorang untuk diarahkan pada tindakan sesuai standar yang dibutuhkan perusahaan.

Setiap karyawan dalam organisasi harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap pencapaian misi, visi, dan tujuan organisasi. Konsep komitmen muncul dari studi yang mengeksplorasi kaitan atau hubungan antara karyawan dengan organisasi. Motivasi untuk melakukan studi tentang komitmen didasari suatu keyakinan bahwa karyawan yang berkomitmen akan menguntungkan bagi perusahaan karena kemampuan potensialnya untuk mengurangi *turnover* dan memudahkan melakukan penilaian terhadap kinerja.

Penilaian kinerja merupakan kegiatan mengukur/menilai seorang karyawan sukses/gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan menggunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukurnya. Penilaian kinerja terhadap karyawan biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi. Dengan demikian, baik buruknya kinerja karyawan dilihat dari kemampuannya dalam menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Penelitian ini dilakukan pada PT Metro Batavia, yang merupakan salah satu maskapai penerbangan swasta yang berkembang dalam beberapa tahun yang lalu. PT Metro Batavia mulanya hanya sebagai travel agent dan berkembang menjadi usaha charter angkutan barang. Dan sejak tahun 2002 mulai meramaikan usaha transportasi udara. Perkembangannya semakin pesat tidak saja dalam negeri tapi juga sudah mulai merambah ke pasar internasional. Beberapa penerbangan Internasional telah dilakukannya.

Sejalan dengan motto dari Batavia "*Trust Us To Fly*" yang memiliki filosofi "penumpang percaya bahwa keselamatan dan kenyamanan perjalanan mereka akan selalu menjadi nomor satu bagi seluruh jajaran karyawan dan direksi". Batavia harus meningkatkan kualitas SDMnya agar memberikan kepuasan kepada pelanggannya. Untuk bisa menjadi Sumber Daya Manusia yang berkualitas perlu pembedaan agar mempunyai kemampuan lebih dalam memberikan pelayanan kepada pelanggannya. Dalam meningkatkan kemampuan perlu dilakukan pembinaan yang mengarah kepada kualitas SDM.

Karyawan yang memiliki kinerja selalu berusaha menunjukkan prestasi yang baik, disiplin kerja yang tinggi. PT Metro Batavia merupakan perusahaan keluarga yang berkembang pesat. Permasalahan pada penelitian ini karena adanya *turnover* karyawan yang tinggi karena adanya ketidakpuasan dari karyawan terhadap kinerja dari pimpinan perusahaan dalam hal komunikasi yang masih rendah yang diakibatkan oleh kurangnya informasi delegasi tugas ke bawahan. Selain itu pergantian jenjang jabatan yang berjalan terlalu lama dapat menimbulkan dampak bahwa pengembangan karir yang boleh dikatakan berjalan sangat lambat. Sehingga karyawan akan merasa bahwa kesempatan untuk berkarir menuju jenjang yang lebih tinggi menjadi sangat kecil, dan hal ini menyebabkan banyak diantara karyawannya yang memiliki kinerja baik yang meninggalkan perusahaan.

KINERJA KARYAWAN

Kinerja karyawan mengacu kepada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja Sumber Daya Manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan potensi perusahaan secara keseluruhan. Penilaian kinerja perlu dilakukan secara subjektif karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya.

Menurut Mangkunegara (2001:67) mengungkapkan kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Fuad Mas'ud (2004) kinerja adalah hasil pencapaian dari usaha yang telah dilakukan yang dapat diukur dengan indikator-indikator tertentu. Kinerja sebenarnya merupakan konsep yang sangat kompleks, baik definisi maupun pengukurannya yang sering menjadi tantangan bagi peneliti teori manajemen dan perilaku organisasi, karena bersifat multinasional. Sehingga pengukuran kinerja hendaknya mengintegrasikan dimensi pengukuran yang beragam.

Tujuan dan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja digunakan untuk berbagai tujuan dalam organisasi. Setiap organisasi menekankan tujuan yang berbeda-beda, tujuan penilaian sering menggambarkan variasi tujuan yang berbeda tentang penilaian kinerja. Robbins (2002;256), mengemukakan penilaian kinerja memiliki sejumlah tujuan dalam organisasi, sebagai berikut :

- 1) Manajemen menggunakan penilain untuk mengambil keputusan personalia secara umum. Penilaian memberikan informasi yang berhubungan dengan pengambilan keputusan dan hal promosi, transfer, atau pemberhentian
- 2) Penilaian memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan
- 3) Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan
- 4) Penilaian kinerja untuk memenuhi umpan balik yang ada terhadap para pekerja tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka
- 5) Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan

Menurut Flippo (1990;249), unsur-unsur yang dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah :

- 1) Kualitas kerja meliputi ketepatan waktu, ketelitian, keterampilan, dan ketepatan sasaran.
- 2) Kuantitas kerja meliputi keluaran yang tidak hanya berupa tugas rutin dan regular tetapi juga tugas-tugas ekstra dan mendesak.
- 3) Hubungan kerja yang meliputi perubahan pekerjaan, teman kerja, dan kerjasama dengan rekan kerja serta atasan.
- 4) Ketangguhan kerja meliputi kedisiplinan, inisiatif, loyalitas, dan ketaatan pada peraturan yang telah ditetapkan.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Bateman dalam Timpe (2000;32), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah : (1) Perilaku, (2) Sikap, (3) Tindakan-tindakan kerja, (4) Bawahan, (5) Pimpinan, (6) Kendala-kendala, (7) Keadaan ekonomi. Streers (1990;124), berpendapat bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, sikap, minat dan komitmen terhadap tugasnya.

Menurut Anaroga (1995) faktor yang mempengaruhi kinerja mencakup: (1) motivasi berprestasi, (2) upah, (3) keamanan dan perlindungan kerja, (4) pengetahuan, (5)

lingkungan kerja dan iklim kerjasama, (6) harapan mengembangkan karir, (7) keterlibatan dalam kegiatan organisasi. (8) perhatian dan kepemimpinan atasan.

Menurut Siagian (1994:223), pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik, sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan, seperti :

- 1) Mendorong peningkatan prestasi kerja
- 2) Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan
- 3) Untuk kepentingan mutasi pegawai
- 4) Guna untuk menyusun program pendidikan dan pelatihan, baik yang dimaksud untuk mengatasi kekurangan dan kelemahan (maupun untuk mengembangkan potensi karyawan yang ternyata belum sepenuhnya digali dan yang terungkap melalui penilaian prestasi kerja.
- 5) Membantu para pegawai dalam menentukan rencana karirnya dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karir yang paling tepat, sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan kepentingan organisasi

Komitmen Organisasi

Dalam organisasi dibutuhkan orang-orang yang terampil dan berkomitmen yang tinggi dalam mengembangkan arah organisasi. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Glasser dalam Hoy dan Miskel (1988:100) mengatakan bahwa orang memiliki komitmen yang tinggi biasanya menunjukkan loyalitas dan kemampuan profesional. Loyalitas yang tinggi kepada atasan atau lembaganya biasanya dengan menunjukkan (1) kepatuhan, (2) rasa hormat, (3) kesetiaan, (4) disiplin diri yang tinggi.

Menurut Arikunto (2003:21), komitmen menunjukkan kesediaan seseorang untuk terlibat aktif dalam suatu tugas dengan penuh tanggung jawab. Oleh karena itu seorang pegawai yang mempunyai komitmen akan menunjukkan tanggung jawabnya.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen

Fuad Mas'ud (2004) mengidentifikasi komitmen organisasional sebagai :

- 1) Perasaan menjadi bagian dari organisasi
- 2) Kebanggaan terhadap organisasi
- 3) Kepedulian terhadap organisasi
- 4) Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi
- 5) Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi
- 6) Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi

Menurut Hendri (2003:77) rendahnya komitmen pegawai dalam melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti :

- 1) Kepemimpinan
- 2) Kecerdasan
- 3) Insentif yang diterima

- 4) Motivasi kerja
- 5) Kerjasama
- 6) Kesesuaian penempatan karyawan
- 7) Iklim organisasi

Applebaum et. al.,(2001) dan Cianni dan Wnuck (1997) menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai kesempatan yang tinggi meningkatkan karirnya akan merangsang motivasinya untuk bekerja lebih baik. Dengan pengembangan karier karyawan secara individual tentunya akan mempengaruhi komitmen seorang karyawan dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan

Kepemimpinan dan manajemen seringkali membingungkan. Pemimpin dan manajer itu berbeda, tidak semua pemimpin itu manajer dan tidak semua manajer itu pemimpin.

Menurut Robbins (2003:163), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Menurut Rivai (2003;2), kepemimpinan dapat didefinisikan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan yaitu:

- 1) Fungsi instruksi
Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.
- 2) Fungsi konsultasi
Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.
- 3) Fungsi partisipasi
Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.
- 4) Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

5) Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang efektif mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Menurut Hasibuan (2001:87), ada 6 ciri yang mengemukakan kepemimpinan yaitu :

1) Menggerakkan

Mereka memiliki keinginan untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi, ambisius, dan memiliki lebih banyak energi, memiliki aktifitas dan punya banyak inisiatif

2) Gairah memimpin

Para pemimpin memiliki gairah yang kuat untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain

3) Kejujuran dan Integritas

Para pemimpin membangun kepercayaan yang berhubungan antara diri mereka dengan para pengikutnya, dengan menjadi orang yang dipercaya dan dengan menunjukkan konsistensi yang tinggi antara kata dan tindakan, sehingga dapat dikatakan bahwa sama antara kata dan perbuatan.

4) Percaya diri

Para pengikut melihat para pemimpin yang tidak memiliki keragu-raguan terhadap dirinya. Para pemimpin perlu untuk menunjukkan kepercayaan diri dalam rangka meyakinkan pengikutnya atas ketepatan tujuan dan keputusan

5) Intelegensi

Para pemimpin perlu mempunyai intelegensi yang cukup untuk mengumpulkan, memformulasikan, mengintegrasikan dan menginterpretasikan informasi dalam jumlah banyak. Juga perlu mampu untuk menciptakan visi, memecahkan masalah, dan mengambil keputusan yang tepat, sehingga tidak mudah dipengaruhi orang.

6) Memiliki pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan

Para pemimpin yang efektif memiliki tingkat pengetahuan yang tinggi tentang perusahaan, industri dan masalah teknis. Dengan pengetahuan yang memadai memungkinkan seorang pemimpin untuk mengambil keputusan berdasarkan informasi yang baik dan memahami implikasi dari keputusan tersebut.

Menurut Hughes (2009:99) seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan :

1) Keterampilan pengambilan keputusan merupakan proses utama dalam mengelola organisasi, dengan langkah-langkah yang meliputi merumuskan masalah, mengumpulkan informasi, memilih pemecahan yang paling layak dan melaksanakan keputusan

2) Keterampilan koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-

bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

- 3) Keterampilan delegasi merupakan kemampuan yang dapat memberikan penugasan kewajiban-kewajiban, tanggungjawab, dan pemberian otoritas kepada orang lain
- 4) Keterampilan komunikasi merupakan kemampuan untuk dapat menyampaikan informasi kepada orang lain dalam bentuk instruksi, saran, bimbingan, petunjuk, nasihat atau kritik
- 5) Kemampuan motivasi merupakan kemampuan mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu tersebut, dengan beberapa aspek yaitu rasa aman dalam bekerja, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adil dari manajemen.

PENGEMBANGAN KARIR

Pengembangan karir sangat diharapkan oleh setiap karyawan, karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material. Dalam pengembangan karir lebih merupakan suatu pelaksanaan rencana karir, menurut Handoko (2000:123) bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Dalam pelaksanaan tanggung jawab pengembangan karir seharusnya diterima bukan sekedar promosi jabatan yang lebih tinggi, tetapi sukses karir yang dimaksudkan seorang karyawan mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa perasaan puas dalam setiap jabatan yang dipercayakan oleh organisasi (Moekijat, 1995:36).

Menurut Mondy, (1993:362) pengembangan karir meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Selanjutnya ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir.
- 2) Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik
- 3) Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan
- 4) Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

Menurut Handoko (2000:131), terdapat beberapa faktor yang menentukan dalam pengembangan karir yaitu :

- 1) Prestasi kerja
Kegiatan yang paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik, karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya. Kemajuan karir sangat tergantung pada prestasi kerja
- 2) Exposure

Kemajuan juga ditentukan oleh exposure. Exposure berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karir lainnya. Tanpa exposure, karyawan yang berprestasi baik mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran-sasaran karirnya

- 3) Kesetiaan Organisasional
Kesetiaan organisasi rendah pada umumnya ditemui pada diri sarjana muda (yang mempunyai penghargaan tinggi, sehingga sering kecewa dengan perusahaan pertama mereka) dan para profesional.
- 4) Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh
Bila karyawan meningkatkan kemampuan, misalnya melalui program latihan, pengambilan kursus-kursus atau penambahan gelar, maka berarti mereka memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh. Hal ini berguna baik bagi departemen personalia dalam pengembangan sumberdaya karir bagi karyawan

Handoko (2000:19) ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir :

- 1) Kemampuan
- 2) Motivasi
- 3) Pendidikan
- 4) Kepemimpinan
- 5) Pelatihan

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada pada PT Metro Batavia kantor pusat yang berjumlah 463 orang. Jumlah populasi berdasarkan bagian-bagian mereka di kantor sebagai berikut :

Tabel : 3.1
Jumlah Populasi

No	Bagian	Populasi
1	<i>Accounting</i>	52
2	<i>Finance</i>	14
3	<i>Purchasing</i>	7
4	<i>Customer Service</i>	5
5	<i>Publik Relation</i>	8
6	<i>HRD</i>	40
7	<i>General Affair</i>	39
8	<i>IT</i>	103
9	<i>Marketting</i>	53
10	<i>Operasional</i>	55

11	Reservation	87
	Jumlah	463

Sumber :PT Metro Batavia Pusat

Sampel adalah bagian dari populasi yang akan diteliti yang akan digunakan sebagai penduga. Metode yang digunakan adalah " *ProportionalCluster Random Sampling*". Hal tersebut dimaksudkan agar sampel mewakili karyawan kantor pusat.

Menurut Sugiyono (2001;273), rumus untuk penentuan sampel:

$$n = \frac{N}{1 + (Ne^2)}$$

Dari jumlah sampel perbagian, maka sampel yang akan diambil seperti Tabel 3.2 berikut ini

Tabel : 3.2
Jumlah Sampel

No	Bagian	Populasi	Sampel
1	Accounting	52	9
2	Finance	14	3
3	Purchasing	7	1
4	Customer Service	5	1
5	Publik Relation	8	1
6	HRD	40	7
7	General Affair	39	7
8	IT	103	18
9	Marketing	53	10
10	Operasional	55	10
11	Reservation	87	16
	Jumlah	463	83

Uji Validitas

Validasi adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument. Sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan (Arikunto,2006:168).

Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan bahwa suatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik (Arikunto, 2006;178).

Uji Normalitas

Menurut Priyatno (2008:28) “uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak”. Dalam penelitian ini akan digunakan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05.

Uji Homogenitas

Uji homogenitas digunakan untuk mengetahui apakah beberapa varian populasi adalah sama atau tidak. Pengujian ini dihitung dengan menggunakan *Test of Homogeneity of Variances*, dengan taraf signifikansi 0,05 (Priyatno, 2008:31).

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik Analisis jalur (Path Analysis) yang dapat dipecah menjadi 3 sub struktur sebagai berikut :

Dengan persamaan sebagai berikut :

$$X_2 = P_{X_2X_1} \cdot X_1 + e$$

$$X_3 = P_{X_3X_1} \cdot X_1 + P_{X_3X_2} \cdot X_2 + e$$

$$Y = P_{YX_1} \cdot X_1 + P_{YX_2} \cdot X_2 + P_{YX_3} \cdot X_3 + e$$

HASIL PENELITIAN

Hipotesis Pertama, kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap pengembangan karir karyawan di PT Metro Batavia

Berdasarkan analisis yang dilakukan berkenaan dengan pengaruh kepemimpinan terhadap pengembangan karir diperoleh nilai $F = 26,570$ pada $\text{sig } 0,000 < 0,05$ yang berarti variable kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir.

Koefisien jalur variable kepemimpinan (X_1) terhadap pengembangan karir (X_2) adalah $P_{X_2X_1} = 0,504$ pada $\text{sig} = 0,000$. Hal ini berarti koefisien jalur tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap pengembangan karir.

Hasil deskripsi data variabel kepemimpinan berada pada kriteria baik dengan tingkat capaian responden 84,125% dan hasil deskripsi data variabel pengembangan karir berada pada kriteria cukup dengan tingkat capaian responden 78,11%. Berarti dengan memperbaiki dan meningkatkan fungsi-fungsi kepemimpinan menjadi lebih baik lagi maka akan dapat memperbaiki dan semakin meningkatkan pengembangan karir karyawan di PT Metro Batavia. Kemudian jika dilihat besaran R square adalah 0,254 atau 25,4% yang artinya kontribusi dalam penelitian ini sebesar 25,4% dan kontribusi variabel lain yang tidak diteliti sekitar 74,6%. Walaupun kontribusi kepemimpinan terhadap pengembangan sebesar 25,4% tetap harus memperbaiki lebih baik lagi fungsi-fungsi kepemimpinan agar karir karyawan berkembang.

Hal ini sesuai dengan pendapat (Handoko, 2000:19) bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir yaitu (1) Kemampuan, (2) Motivasi, (3) Pendidikan, (4) Kepemimpinan, (5) Pelatihan. Dengan kata lain kepemimpinan dari manajer PT Metro Batavia berperan terhadap pengembangan karir karyawan melalui promosi jabatan dan kesempatan-kesempatan untuk tumbuh yang diberikan pihak perusahaan terhadap karyawannya.

Hipotesis kedua, Kepemimpinan dan Pengembangan karir berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen organisasi di PT Metro Batavia

Berdasarkan analisis yang dilakukan berkenaan dengan pengaruh kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi diperoleh nilai $F = 37,341$ pada sig $0,000 < 0,05$ yang berarti variabel kepemimpinan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Besarnya pengaruh variabel kepemimpinan (X_1) terhadap komitmen organisasi (X_3) adalah sebesar 0,430 dan pengaruh variabel pengembangan karir (X_2) terhadap komitmen organisasi adalah sebesar 0,379 pada signifikan $0,000 < \alpha = 0,05$. Hal ini berarti koefisien jalur tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan dan pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Hasil deskripsi data variabel komitmen organisasi berada pada kriteria cukup dengan tingkat capaian responden 76,35% sementara kepemimpinan berada pada kriteria baik dengan tingkat capaian responden 84,125% dan hasil deskripsi data variabel pengembangan karir berada pada kriteria cukup dengan tingkat capaian responden 78,11%. Berarti dengan memperbaiki dan meningkatkan fungsi-fungsi kepemimpinan menjadi lebih baik lagi dan mengembangkan karir karyawan maka akan dapat memperbaiki dan semakin meningkatkan komitmen organisasi karyawan di PT Metro Batavia. Kemudian jika dilihat besaran R square adalah 0,492 atau 49,2% yang artinya kontribusi dalam penelitian ini sebesar 49,2% dan kontribusi variabel lain yang tidak diteliti sekitar 50,8%. Dengan demikian pemimpin di PT Metro Batavia dapat memperbaiki fungsi-fungsi kepemimpinan dan melakukan pengembangan terhadap karir karyawan sehingga dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Hal ini sejalan dengan pendapat (Hendri, 2003:77) bahwa rendahnya komitmen karyawan dalam melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti, (1) Kepemimpinan, (2) Kecerdasan, (3) Insentif yang diterima, (4) motivasi kerja, (5) kerjasama, (6) kesesuaian penempatan karyawan, (7) iklim organisasi. Dengan kata lain, untuk meningkatkan rasa komitmen karyawan terhadap perusahaan dapat dilakukan dengan memperbaiki kepemimpinan dalam perusahaan dan memberikan kesempatan yang luas terhadap karyawan untuk mengembangkan karirnya.

Hipotesis ketiga, Kepemimpinan, pengembangan karir dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada PT Metro Batavia

Selanjutnya analisis yang dilakukan berkenaan dengan pengaruh kepemimpinan, pengembangan karir dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, diperoleh nilai $F = 61,32$ pada sig = $0,000 < 0,05$, yang berarti variabel kepemimpinan, pengembangan karir dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Metro Batavia.

Koefisien jalur pengaruh variabel kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,177 pada sig. 0,032; koefisien jalur pengaruh pengembangan karir (X_2) terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,587 pada sig. 0,000 dan koefisien jalur pengaruh komitmen organisasi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,202 pada sig 0,023. Berarti koefisien jalur tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan,

pengembangan karir dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Metro Batavia.

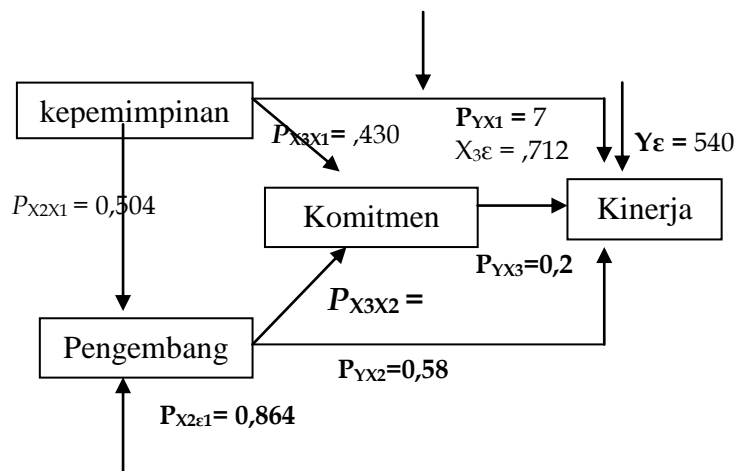
Hasil deskripsi data variabel kinerja karyawan berada pada kriteria baik dengan tingkat capaian responden 82,84% sementara hasil deskripsi data komitmen organisasi berada pada kriteria cukup dengan tingkat capaian responden 76,35% dan hasil deskripsi data kepemimpinan berada pada kriteria baik dengan tingkat capaian responden 84,125% serta hasil deskripsi data variabel pengembangan karir berada pada kriteria cukup dengan tingkat capaian responden 78,11%. Berarti dengan memperbaiki dan meningkatkan fungsi-fungsi kepemimpinan menjadi lebih baik lagi dan mengembangkan karir karyawan dan diikuti dengan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi maka akan dapat memperbaiki dan semakin meningkatkan kinerja karyawan di PT Metro Batavia. Kemudian jika dilihat besaran R square adalah 0,708 atau 70,8% yang artinya kontribusi dalam penelitian ini sebesar 70,8% dan kontribusi variabel lain yang tidak diteliti sekitar 29,2%. Dengan demikian pemimpin di PT Metro Batavia dapat memperbaiki fungsi-fungsi kepemimpinan dan melakukan pengembangan terhadap karir karyawan dan diikuti dengan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini sejalan dengan pendapat Anoraga (1995) bahwa kinerja dipengaruhi oleh factor, yaitu (1) motivasi berprestasi, (2) upah, (3) keamanan dan perlindungan kerja, (4) pengetahuan, (5) lingkungan kerja dan iklim kerjasama, (6) harapan mengembangkan karir, (7) keterlibatan dalam kegiatan organisasi, (8) perhatian dan kepemimpinan atasan. Selain itu, Streers berpendapat bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, sikap, minat dan komitmen terhadap tugas. Dari dua pendapat ahli di atas dapat diketahui bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan memperbaiki kepemimpinan perusahaan, memberikan peluang pengembangan karir yang luas terhadap karyawan dan meningkatkan rasa komitmen karyawan terhadap organisasi.

Sementara itu jika ditinjau berdasarkan analisis jalur pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 35,99%, pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja adalah sebesar 3,13%, sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebesar 1,54%, pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir sebesar 5,24%, sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir dan komitmen organisasi sebesar 0,68%. Dengan ini berarti bahwa peningkatan fungsi-fungsi kepemimpinan akan berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan dan secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja karyawan melalui pengembangan karir dan peningkatan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Jika ditinjau berdasarkan analisis jalur pengaruh langsung dan tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 38,95%, pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 34,46%, sedangkan pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebesar 4,49%. Dengan ini berarti bahwa pengembangan karir akan berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan dan secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan, maka diperoleh struktur jalur baru antara variabel eksogen dan variabel endogen sebagai berikut



Gambar 4.4 Struktur Analisis Jalur

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan pada PT Metro Batavia. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya kepemimpinan yang baik, yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bisa mengembangkan potensinya maka akan mampu meningkatkan karir karyawan PT. Metro Batavia. Hal ini membuktikan bahwa karyawan akan bisa mengembangkan karirnya jika diberikan rangsangan dan kesempatan untuk tumbuh oleh pemimpinnya.
2. Kepemimpinan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan rasa komitmen karyawan terhadap PT. Metro Batavia dapat dilakukan dengan memperbaiki kepemimpinan dan pengembangan karir karyawan di PT. Metro Batavia. Kepemimpinan yang baik, tentu akan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bisa mengembangkan karirnya di perusahaan sehingga dengan begitu rasa komitmen karyawan terhadap perusahaan juga akan meningkat.
3. Kepemimpinan, pengembangan karir, dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Metro Batavia. Hal ini membuktikan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. Metro Batavia dapat dilakukan dengan memperbaiki kepemimpinan, pengembangan karir, dan komitmen organisasi di PT. Metro Batavia. Kepemimpinan yang baik, yaitu yang memberikan kesempatan untuk berkembang kepada karyawan dengan begitu rasa komitmen karyawan terhadap perusahaan akan meningkat sehingga mampu meningkatkan kinerja.
4. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir lebih tinggi dibandingkan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen lebih rendah. Hal ini disimpulkan

fungsi-fungsi kepemimpinan akan berdampak secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

5. Pengaruh tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi lebih rendah dibandingkan dengan pengaruh langsung. Hal ini dapat disimpulkan pengembangan karir akan berdampak secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang telah penulis uraikan, maka saran yang dapat penulis berikan untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT. Metro Batavia adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin pada PT. Metro Batavia untuk dapat meningkatkan keterampilan dalam pengambilan keputusan terutama pada keputusan yang diambil pimpinan sesuai dengan aturan yang ada pada perusahaan.
2. Kepada karyawan di PT. Metro Batavia untuk bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan yang telah diberikan dan memberikan kebebasan yang bertanggung jawab atas menyelesaikan pekerjaannya..
3. Kepada karyawan PT. Metro Batavia agar lebih loyal terhadap perusahaan dengan terlibat dalam kegiatan-kegiatan kantor yang dapat meningkatkan loyalitasnya.
4. Kepada pemimpin PT. Metro Batavia agar membenahi kinerja karyawan dengan prioritas memperbaiki pengembangan karir karyawan agar tidak merasa monoton dalam bekerja. Sehingga dapat membangkitkan kinerja karyawan dan diharapkan bisa bekerja dengan lebih tenang dan berkinerja dengan baik.
5. Dari hasil penelitian diketahui ada variabel-variabel lain yang diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sesuai dengan teori yang ada variabel lain yang mempengaruhinya seperti: kompensasi, motivasi, iklim kerja dan keahlian yang dimiliki. Kepada peneliti yang beminat untuk mengembangkan penelitian ini tentunya dapat menggunakan variabel-variabel tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Anaroga, Panji. (1995). *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Applebaum, H Steven, Heather Ayre and Barbara T Shapiro, (2001), "Career Management in Information Technology: A Case Study," *Career Development International* 7/3, 142-158
- Cianni, Mary, dan Donna Wnuck, (1997), " Individual Growth and Team Enhancement: Moving Toward a New Model of Career Development," *Academy of Management Executive*, Vol 11, No.1, 1997
- Dessler, Gary. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prehallindo
- Flippo. (1990) *Human Behaviour at Work Organizational Behaviour*. Seventh Edition, Mc Grow Hill Interactive. Singapore

- Fuad Mas'ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hani, Handoko. (2002). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Melayu SP. (2001) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Bumi Aksara
- Hendri, Susanto. (2003) *Teori Penilaian dan Penelitian*. Jakarta. FKM UI
- Hoy, Wayne K & Miskel, Cecil G. (1988) *Education Administration: Theory Research and Practice*, New York: Random Home Inc
- Irawan, Prasetya. (2000). *Logika dan Prosedur Penelitian*. Jakarta: Gramedia.
- Kohli, Ajai K, Tasadaduq A Shervani and Goutam N Chalagalla (1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors, *Journal of Marketing Research*, Vol XXXV, May, 267-274
- Luthans E.A. (1995) *Organization Behaviour*, Sixth Edition, McGraw Hill Book. Singapore
- McNeese-Smith, Donna, 1996, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment," *Hospital & Health Services Administration*, Vol. 41, No.2, p. 160-175
- Mulyadi, (2007) *Manajemen Personalia*: BPFE UGM, Yogyakarta
- Prayitno, Dwi. (2008) *Mandiri Belajar SPSS*. Yogyakarta: PT Buku Kita
- Rivai, Vertzal. (2004). *Performance Appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- _____. (2003) *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- _____, (2002), *Prinsip-prinsip Organisasi*, Edisi Kedelapan, Jakarta: Airlangga
- Robbins, Stephen P. (1996) *Organizational Behaviour Concept, Controversiest, Applications*, Prentice Hall. Inc, Englewoods Cliffs
- Sugiyono, (2001) *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta, Bandung
- Timpe. A. Dale. (2000), *Kepemimpinan*, Jakarta: Elex Media Komputindo