

PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN KEMAMPUAN TERHADAP KINERJA DAN DAMPAKNYA KEPADA PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PT. PEP)

Aldin Ahmad¹, Sunar Abdul¹

¹Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas INDONUSA Esa Unggul, Jakarta
Jln. Arjuna Utara Tol Tomang Kebun Jeruk, Jakarta 11510
aldin_a@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan gabungan dari Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kemampuan (Variabel Eksogen) terhadap Kinerja (Variabel Endogen) dan dampaknya kepada Pengembangan Karir Karyawan di PT. PEP, serta mengetahui tingkat pentingnya pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kemampuan melalui Kinerja yang berdampak kepada Pengembangan Karir Karyawan di PT. PEP. Metoda analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metoda deskriptif dan *Structural Equation Modelling* (SEM) untuk mengetahui indikator yang paling berpengaruh dalam pembentukan setiap variabel laten. Populasi 714 orang, dengan menggunakan metoda Slovin diambil sampel sebanyak 165 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*. Dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel eksogen, yaitu Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kemampuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, pengaruh secara parsial adalah kemampuan 29,09%, lingkungan kerja 16,54% dan kepemimpinan 6,74% serta pengaruh secara gabungan sebesar 52,37%. Dampak terhadap pengembangan karir melalui kinerja adalah sebesar 39,09%.

Kata Kunci: kepemimpinan, lingkungan kerja, kemampuan

Abstract

The purpose of this research is to know as partial and simultan the effect of leadership, working environment, and ability towards the performance and the effect of employee career development in PT.PEP, and to know the level significance of leadership, working environment, and ability towards the performance and the effect of employee career development in PT.PEP. Data analysis of this research used descriptif analysis method and structural equation modelling as to know significant indicator to form each laten variables. The populations 714 person and cumputed using Slovin method to take sampling amount 165 person and used purposive sampling as sampling technique. From this research, it can be concluded that the "three exogen variable", Leadership, working environment, and ability affect as parsial to the performance there was ability 29,09%, working environment 16,54% and Leadership 6,74%, and simultaneously 52,37%. Intervening effect of performance to employee career development there was 39,09%.

Keywords: leadership, working environment, ability

Pendahuluan

Globalisasi memberikan dampak yang signifikan bagi kelangsungan hidup suatu Perusahaan. Globalisasi menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan yang begitu cepat di dalam bisnis, yang menuntut organisasi untuk beradaptasi agar mampu bertahan, untuk itu dilakukan perubahan arah dengan cepat sesuai dengan

proses bisnis, agar dapat mewujudkan visi dan misinya. Visi PT. PEP menjadi Perusahaan *Word Class*. Pada tahun 2011 menjadi perusahaan yang memproduksi minyak dan gas nomor satu di Indonesia. Misinya melaksanakan pengusahaan sektor hulu minyak dan gas dengan berwawasan lingkungan dan mengutamakan keselamatan serta keunggulan kompetitif yang dapat memberikan nilai tambah bagi *stakeholder*.

Untuk mewujudkan visi dan misinya disusun rencana jangka panjang dan rencana kerja tahunan, sedangkan untuk menyelaraskan antara Visi dan Misi dengan Rencana Jangka Panjang Perusahaan dilakukan transformasi sesuai dengan reposisi bisnisnya. Transformasi di bidang organisasi ditandai dengan terjadinya restrukturisasi, sehingga dibutuhkan sumber daya manusia yang tidak hanya cukup untuk mendukung kelangsungan hidup organisasi, melainkan lebih dari itu. Sumber daya manusia dituntut untuk melakukan transformasi agar dapat memberikan keunggulan kompetitif dalam memenangkan persaingan. Keunggulan kompetitif dapat dilihat dari aspek peningkatan produksi melalui pencapaian target kinerja.

Kinerja seseorang dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, kemampuan, dan lingkungan kerja yang mendukung. Pencapaian kinerja berdampak kepada pengembangan karir karyawan. Kondisi saat ini adalah sebagai berikut:

- a. Penilaian kinerja dianggap oleh sebagian pekerja masih subyektif, dimana pekerja yang rajin dan tekun dalam bekerja, namun pada saat penilaian akhir, nilainya sama saja dengan pekerja yang datang terlambat, malas, dan tidak disiplin. Hal ini membuktikan kinerja belum dapat membedakan pekerja yang berprestasi dan tidak.
- b. Kinerja tidak terdistribusi secara normal, saat ini condong kanan, kinerja rata-rata untuk 3 tahun terakhir adalah: 5,49, 5,66, 5,78.
- c. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai dasar dalam menentukan kenaikan upah, promosi, mutasi, dan pemberian hukuman
- d. Hasil survey kepuasan pekerja tahun 2006 (Anonymous, 2006) menunjukkan bahwa:
 - 1) 41,8% setuju terhadap penerapan pengembangan karir yang dilakukan.
 - 2) 41,1% yang menyatakan penilaian cukup adil.
 - 3) 40,1% puas dengan suasana kerja.
 - 4) 34,1% menyatakan setuju dengan kebijakan promosi, mutasi dan penempatan telah dilakukan dengan objektif.
 - 5) Hanya 27% pekerja menyatakan proses evaluasi penilaian kinerja yang dilakukan saat ini dapat membedakan pekerja berdasarkan kinerja, dengan kata lain penilaian kinerja belum dapat membedakan pekerja berdasarkan kinerja.
 - 6) Atasan dirasakan masih kurang perannya

dalam memberikan bimbingan dan umpan balik dalam pencapaian sasaran kerja

- e. Tahun 2007 sebanyak 44 orang dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, dimana kinerja tiga tahun sebelumnya merupakan salah satu pertimbangan dalam penetapan pejabat untuk level manajer ke atas, sedangkan tahun 2008 diperkirakan 35 jabatan.

Berdasarkan uraian di atas berarti penilaian kinerja saat ini belum dapat membedakan pekerja berdasarkan kinerja, sehingga berdampak kepada pengembangan karir seseorang menjadi bias dan promosinya menjadi subjektif.

Kondisi yang diharapkan adalah:

- a. Penilaian kinerja pekerja harus merefleksikan kinerja yang sesungguhnya
- b. Hasil dari penilaian kinerja harus merefleksikan perbedaan yang cukup jelas antara orang yang berkinerja tinggi dan yang berkinerja rendah.
- c. Peran atasan sangat diharapkan dalam merencanakan sasaran kerja dan bimbingan untuk pencapaian target kerja yang disepakati.
- d. Nilai kinerja dapat terdistribusi secara normal dan dapat menjadi salah satu parameter dalam memilih kader terbaik untuk memangku jabatan strategis demi kesinambungan Perusahaan, sekaligus meningkatkan kepuasan pekerja melalui pengembangan karir.
- e. Suasana kerja harus diperbaiki untuk mendukung pencapaian target kinerja yang lebih tinggi.

Berdasarkan kondisi di atas maka perlu dikaji lebih lanjut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan pengembangan karir berdasarkan pengalaman nyata di perusahaan, mungkin saja ada perbedaan hasil bagi perusahaan satu dan yang lainnya. Faktor-faktor yang berpengaruh pada pencapaian kinerja adalah, kepemimpinan, lingkungan kerja dan kemampuan. Faktor kinerja yang dinilai adalah hasil kerja dan kompetensi. Sedangkan faktor-faktor yang dapat dikaitkan dengan pengembangan karir antara lain : prestasi/kinerja tahunan, masa kerja, pendidikan, pelatihan/kursus teknis, seminar, *on the job training*, lowongan jabatan, rencana pengembangan perusahaan, pengalaman kerja, mutasi kerja, rangkap jabatan, jenis kelamin, integritas, kerjasama / *team work*, loyalitas,

disiplin, kepemimpinan, kemampuan manajerial, kompetensi yang dicapainya, standar tenaga kerja yang disesuaikan dengan rencana kerja.

SDM PT. PEP diharapkan memiliki kemampuan mengantisipasi persaingan (*competitive competences*), kemampuan profesional yang tinggi, proaktif, adaptif, inovatif, disiplin, berintegritas tinggi, semangat pengabdian, jujur, serta mampu menyesuaikan diri terhadap kemajuan teknologi dan persaingan bisnis. Dengan demikian SDM di PT. PEP harus memiliki keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*). Untuk mendukung hal tersebut di atas dilakukan Transformasi bidang SDM melalui project "People Review" bersama konsultan Mckinzeay agar dapat mewujudkan penilaian kinerja yang baik seperti harapan yang disebutkan di atas.

Pengembangan karir dilakukan oleh atasan, fungsi yang difasilitasi oleh fungsi SDM dan kemudian diusulkan ke Dewan Pertimbangan Karir Pekerja (DPKP) untuk diseleksi dan ditetapkan sebagai pemangku jabatan. Faktor-faktor yang dipertimbangkan adalah : (a) profil kompetensi pekerja melalui data pekerja dan kompetensi jabatan, (b) hasil *assessment*, (c) *fit and proper test* untuk jabatan *Vice President* ke atas, (d) integritas, (e) penilaian kinerja, (f) senioritas di golongan upah, (g) kesesuaian dengan rencana pengembangan karir pekerja yang terdapat pada jenjang karir (Anonimous, 2005).

Hipotesis Penelitian

Hipotesis 1 : Diduga terdapat pengaruh se-cara parsial antara kepemimpinan, lingkungan kerja dan kemampuan (variabel X) terhadap kinerja (Y). Hipotesis 2 : Diduga terdapat pengaruh secara gabungan antara kemampuan, kepemimpinan dan lingkungan kerja (variabel X) terhadap Kinerja (Y). Hipotesis 3 : Diduga terdapat pengaruh yang kuat antara kinerja (Y) dengan pengembangan karir (Z).

Metode Penelitian

Sekaran menyebutkan ada tiga tujuan penelitian, yaitu : eksploratif, deskriptif, atau pengujian hipotesis (analitis dan prediktif) - bergantung pada tahap peningkatan pengetahuan mengenai topik yang diteliti. Analisis deskriptif ditujukan untuk memberi gambaran secara sistematis data yang faktual dan akurat mengenai fakta-fakta secara hubungan antar fenomena yang diselidiki atau diteliti. Adapun jenis investigasi-

nya bertujuan untuk membuktikan hubungan kausal (*causal study*), hubungan korelasional (*corelational*), perbedaan kelompok atau peringkat dan sebagainya (Sekaran, 2006).

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini dapat digolongkan sebagai penelitian deskriptif dan kausal dengan tujuan untuk mendapatkan deskripsi dan mengetahui hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja, kemampuan, kinerja dan pengembangan karir.

Teknik Pengumpulan Data dan Pengambilan Sampel

Penelitian ini menggunakan data primer yang didapatkan dari penyebaran kuisisioner secara langsung dan datanya mengacu pada pernyataan yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel untuk tujuan studi. Populasi penelitian ini adalah semua pekerja kantor pusat PT.PEP dan Lapangan Pendopo, penarikan sampel dilakukan dengan teknik *purposive sampling* dengan kriteria tertentu, yaitu karyawan yang mempunyai atasan langsung dalam penilaian kinerja, maka kuesioner kemampuan dan kinerja diisi oleh atasan yang bersangkutan. Jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin (Umar, 2007), yaitu :

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

di mana :

- n = ukuran sampel
- N = populasi
- E = derajat kesalahan yang masih dalam batas toleransi, misal 10%.

Untuk populasi 714 karyawan, sampel minimal yang harus diambil adalah 88 responden. Menurut Hair dan Ghozali menyarankan ukuran sampel minimal untuk analisis SEM adalah 100 sampai 200 dengan syarat asumsi normalitas data terpenuhi. Dengan demikian jumlah sampel 165 responden dalam penelitian ini memenuhi syarat untuk dianalisis datanya dengan SEM (Hair, 1998).

Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum kuesioner diedarkan terlebih dahulu harus diuji validitas dan reliabilitas pada saat pra survei kepada 30 responden. Validitas menunjukkan sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi

ukurannya. Sedangkan reliabilitas menunjukkan akurasi dan ketepatan dari pengukurnya. Suatu pengukur dikatakan *reliable* (dapat diandalkan) jika dapat dipercaya. Supaya dapat dipercaya, maka hasil dari pengukuran harus akurat dan konsisten. Mengacu pada pendapat Sekaran (2003:206) validitas terdiri dari *content validity*, *criterion-related validity*, dan *construct validity*.

a. *Content validity*

Hal ini menunjukkan tingkat seberapa besar item-item pada instrumen mewakili konsep yang diukur. Jika instrumen yang digunakan cukup mencakup topik yang sudah didefinisikan sebagai dimensi-dimensi dan indikator-indikator yang relevan menggambarkan konsepnya, maka dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut mempunyai validitas isi (*content*) yang baik.

Tabel 1
Pengukuran operasional variabel Eksogen (X)

Variable	Dimensi	Indikator	skala
Kepemimpinan (X1)	a. <i>Team Leader</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Role model</i> yang baik • Membangun kolaborasi dan kepercayaan • Pemimpin aktif dan mendukung inisiatif • Tidak birokrasi • Target kinerja jelas 	Interval
	b. Arah dan Dukungan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Memberi umpan balik kinerja • Memberi dukungan dan bimbingan • Inspirator • Dorongan dan penghargaan atas inovasi • Arahkan kepada tim kerja 	
Lingkungan Kerja (X2)	a. Fisik	<ul style="list-style-type: none"> • Ketersediaan Perlengkapan kerja • Kondisi fisik lingkungan kerja • Keamanan kerja • Ketersediaan Pedoman kerja 	Interval
	b. Non fisik	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi yang efektif • Penyebaran informasi • Kerjasama • Tidak diskriminatif • Perilaku politis • Insentif 	
Kemampuan (X3)	a. Pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan Tentang pekerjaan • Kemampuan menganalisis dan memutuskan • Pengembangan standar kerja • Kemampuan berkomunikasi 	Interval
	b. Ketrampilan	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi pada pelanggan • Orientasi pada bisnis • Kemampuan berkoordinasi 	
	c. <i>Attitude</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kejujuran dan Integritas • Tanggung jawab • Percaya diri 	

Tabel 2

Pengukuran operasional variabel <i>Endogen Kinerja (Y)</i>			
Variabel	Dimensi	Indikator	skala
Kinerja (Y)	Kualitas	<ul style="list-style-type: none"> › Pemahaman terhadap tugas › Penetapan sasaran kerja › Selaras dengan sasaran kerja atasan 	Interval
	Kuantitas	<ul style="list-style-type: none"> › Frekuensi kesalahan dan kegagalan › Penyelesaian tugas dan tanggung jawab • Lingkup pekerjaan • Jumlah pekerjaan 	
	Ketepatan Waktu	<ul style="list-style-type: none"> • Tugas tepat waktu & mutu • Waktu istirahat & Jam kerja 	
	Kehadiran	<ul style="list-style-type: none"> • Ketidakhadiran 	

Tabel 3

Pengukuran variabel <i>Endogen Pengembangan Karir (Z)</i>			
Variabel	Dimensi	Indikator	skala
Pengembangan Karir (Z)	Peluang	<ul style="list-style-type: none"> › Kesempatan berkarir › Keadilan › Prioritas promosi › Pengembangan Karir terbuka › Mutasi jabatan 	Interval
	Sistem	<ul style="list-style-type: none"> › Sistem karir › <i>Assessment</i> › Penghargaan terhadap prestasi › DPKP berfungsi › Jenjang karir 	

b. *Criterion-related validity*

Validitas ini digunakan untuk mengukur perbedaan-perbedaan individual berdasarkan kriteria yang digunakan. Validitas ini diukur dengan koefisien korelasi. Jika nilai koefisien korelasi tinggi maka hal ini menunjukkan validitas yang tinggi

c. *Construct validity*

Hal ini menunjukkan seberapa baik hasil-hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukur sesuai dengan teori-teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu konstruk.

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan mengkorelasikan skor masing-masing pertanyaan dengan total skor untuk masing-masing variabel. Dari hasil korelasi ini selanjutnya akan dicari nilai t masing-masing item. Bila t hitung > t tabel berarti data tersebut signifikan (*valid*) dan akan diikuti sertakan dalam pengujian hipotesis penelitian. Setelah dapat ditent-

ukan bahwa pertanyaan-pertanyaan (butir) yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid selanjutnya pertanyaan yang dinyatakan valid tersebut diuji reliabilitasnya.

Sementara untuk uji reliabilitas dengan menggunakan *Cronbach's Alpha* (Sekaran, 2006). Patokan yang umumnya telah diterima secara luas adalah untuk indikator yang mendapat koefisien lebih besar dari 0,60 dinyatakan *reliable*. Untuk memudahkan pengolahan dan analisis digunakan program SPSS versi 15.

Metode Analisis

Tujuan dari penggunaan metode analisis data ini adalah untuk menyederhanakan data yang ada dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan sesuai dengan tujuan penelitian. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari analisis deskriptif

untuk melihat karakteristik dari populasi yang terjaring dan *Structural Equation Modeling* (SEM).

kan pekerja *outsourcing* tidak diikuti, karena pola pembinaannya melalui pihak ketiga.

Hasil dan Pembahasan

Dalam penelitian ini, tidak semua karyawan menjadi obyek penelitian. Penelitian ini membatasi pada karyawan tetap di Kantor Pusat dan lapangan Pendopo saja. Pemilihan obyek karyawan tetap, karena kinerjanya berdampak kepada pengembangan karir karyawan, sedang-

Profil Responden

Kuesioner yang diolah dalam penelitian ini adalah kuesioner yang sah, yaitu kuesioner yang semua item pertanyaan dijawab oleh responden. Rekapitulasi jumlah penyebaran kuesioner dapat dilihat pada Tabel 4. Dari 165 kuesioner yang sah, dapat dilihat karakteristik/profil responden dengan perincian seperti pada Tabel 5.

Tabel 4
Rekapitulasi Jumlah Penyebaran Kuesioner

Kuisisioner	Jumlah
Kuesioner yang disebar	190
Kuesioner yang sah	165
Kuesioner yang tidak sah	35

Tabel 5
Profil Responden

No.	Parameter	Jumlah	%
Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	148	89.70
2	Perempuan	17	10.30
Usia			
1	< 30 tahun	18	11
2	31 - 40 tahun	34	21
3	41 - 50 tahun	52	31
4	51 - 56 tahun	61	37
Pendidikan			
1	SLTA	53	32
2	Diploma	34	21
3	S1	51	31
4	S2/S3	27	16
Golongan			
1	Utama	67	41
2	Madya	86	52
3	Biasa	12	7
Fungsi			
1	Pengembangan		21
2	Operasi		45
3	Keuangan		12
4	Jasa Penunjang		22
Masa Kerja			
1	< 10 tahun	24	14
2	10 - 20 tahun	80	49
3	21- 30 tahun	61	37

Data tersebut di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki, hal itu sesuai dengan populasi dimana mayoritas karyawannya adalah laki-laki (90%). Berdasarkan usia, mayoritas berumur 51-56 tahun sebesar 37% dan 41-50 tahun 31%, hal itu sesuai dengan distribusi umur karyawan saat ini yang mayoritas berumur >45 tahun sebanyak 60%. Berdasarkan pendidikan mayoritas SLTA dan Sarjana, hal itu sesuai dengan lokasi pengambilan sampel dimana umumnya karyawan di Lapangan berpendidikan SLTA, sedangkan untuk kantor pusat umumnya sarjana. Fungsi didominasi oleh operasi karena sesuai dengan jumlah pekerja yang paling banyak dan lapangan adalah bagian dari fungsi operasi. Golongan responden umumnya madya dan utama, dimana golongan utama banyak di kantor pusat sedangkan yang madya sebarannya banyak di lapangan sedangkan masa kerja umumnya sudah >10 tahun.

Analisa Deskripsi

Berdasarkan data penelitian untuk setiap variabel masing-masing diajukan 10 kuesioner dan rata-rata dari setiap kuesioner adalah seperti pada Lampiran-2. Untuk memudahkan interpretasi dalam analisa deskriptif dari setiap indikator dan variabel, digunakan Tabel 6.

Tabel 6
Kategori Pernyataan

Rata-rata (%)	Kategori
0-20	Sangat kurang
21-40	Kurang
41-60	Sedang
61-80	Baik
81-100	Sangat Baik

Analisa Deskriptifnya dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Kepemimpinan

Tabel 7 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan rating dari variabel kepemimpinan adalah 3,10 (62%), nilai tersebut dapat diartikan bahwa tingkat kepemimpinan sudah masuk dalam kategori baik. Kinerja ditinjau secara periodik dan ada umpan balik mendapat nilai terendah 2,79 (55,88%). Hal ini menunjukkan praktek kepemimpinan saat ini belum memberikan umpan balik yang memadai terhadap pencapaian kinerja, diharapkan umpan balik dilakukan dengan *coaching day to day*, minimal 2 kali setahun. Yang sudah baik adalah target kerja ditetapkan dengan jelas dan dikomunikasikan, sesuai dengan pernyataan responden untuk indikator tersebut 70,30%.

Tabel 7
Analisa Deskripsi Kepemimpinan

No.	Pernyataan Kepemimpinan	Rata-rata	
		Rating	%
1	Role model yang baik dan juga pemimpin yang efektif	3,01	60,24
2	Membangun kolaborasi dan kepercayaan dalam kelompok kerja	2,87	57,45
3	Menunjukkan kepemimpinan aktif dan mendukung setiap inisiatif	3,05	61,09
4	Atasan membantu anggota timnya untuk menghilangkan birokrasi	3,22	64,48
5	Target kerja ditetapkan dengan jelas dan dikomunikasikan	3,52	70,30
6	Kinerja ditinjau secara periodik dan ada umpan balik	2,79	55,88
7	Dukungan dan bimbingan untuk menyelesaikan pekerjaan	3,08	61,70
8	Memberikan inspirasi dan dorongan pada anggota tim kerja	3,21	64,24
9	Ada dorongan dan penghargaan atas inovasi dan kreatifitas	3,15	63,03
10	Tim kerja mengerti akan faktor yang mempengaruhi profitabilitas	3,08	61,58
Rata-rata		3,10	62,00

b. Lingkungan Kerja

Tabel 8 menunjukkan rata-rata rating lingkungan kerja adalah 3,48 (69,60%), nilai tersebut dapat diartikan bahwa lingkungan kerja sudah masuk dalam kategori baik. Yang perlu di-

tingkatkan untuk variabel ini adalah komunikasi yang terjalin belum efektif, karena menurut responden baru efektif 61,82%, untuk itu perlu sarana komunikasi diperluas agar lebih efektif baik melalui sarana telpon email dan lain-lain. Saat ini

sarana komunikasi sangat terbatas sehingga proses komunikasi di lingkungan kerja berjalan kurang efektif. Yang paling baik adalah pemberian

insentif dapat meningkatkan motivasi untuk meningkatkan fokus terhadap kegiatan usaha sehingga mampu meningkatkan kinerja (77,33%).

Tabel 8
Analisa Deskripsi Lingkungan Kerja

No.	Pernyataan Lingkungan Kerja	Rata-rata	
		Rating	%
1	Perlengkapan kerja tersedia dan sesuai dengan jenis pekerjaannya.	3,64	72,73
2	Kondisi fisik lingkungan kerja memenuhi aspek ergonomis	3,57	71,39
3	Merasa aman karena peralatan keselamatan kerja diinspeksi rutin	3,58	71,52
4	Perusahaan memiliki pedoman pelaksanaan pekerjaan yang jelas.	3,32	68,30
5	Komunikasi yang dijalin sudah terlaksana secara efektif.	3,09	61,82
6	Informasi baru selalu disebarakan secara terbuka.	3,21	64,12
7	Karyawan bekerja sama dengan baik	3,17	63,39
8	Tidak ada diskriminasi karena suku, warna kulit dan agama	3,61	72,24
9	Tidak mendukung perilaku politis	3,72	74,30
10	Insentive dapat memotivasi dan fokus terhadap kegiatan usaha.	3,87	77,33
Rata-rata		3,48	69,60

c. Kemampuan

Tabel 9 menunjukkan bahwa rating rata-rata variabel kemampuan adalah 3,24 (64,80%), nilai tersebut dapat diartikan bahwa kemampuan sudah masuk dalam kategori baik. Nilai terendah dan perlu ditingkatkan adalah kemampuan untuk mengkoordinir rekan kerja dalam mencapai tujuan dan target kinerja yang ditetapkan (59,68%). Hal ini menunjukkan bahwa ada sebagian karya-

wan belum mampu melakukan koordinasi yang efektif dalam menyelesaikan tugas, antara lain disebabkan karena kesibukan dari masing-masing karyawan terhadap tanggungjawabnya, sehingga kurangnya waktu yang tersedia untuk melakukan koordinasi dalam penyelesaian pekerjaan. Yang paling baik dan perlu dipertahankan adalah pengetahuan karyawan tentang pekerjaannya mencapai 69,59%.

Tabel 9
Analisa Deskripsi Kemampuan

No.	Pernyataan Kemampuan	Rata-rata	
		Rating	%
1	Mempunyai pengetahuan tentang pekerjaannya	3,48	69,59
2	Mampu menganalisis dan memutuskan sesuai dengan otorisasinya	3,25	65,09
3	Mengembangkan standar kerja untuk mendapatkan yang terbaik	3,22	64,36
4	Memperhitungkan biaya dan waktu serta berorientasi pada laba	3,14	62,79
5	Mampu berkomunikasi dengan efektif	3,26	65,21
6	Mampu memberikan layanan yang ramah dan efisien	3,18	63,52
7	Mampu mengkoordinir rekan kerja untuk mencapai tujuan	2,99	59,68
8	Memiliki kejujuran dan integritas yang tinggi	3,13	62,55
9	Selalu mengacu kepada prosedur kerja dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab	3,37	67,39
10	Memiliki rasa percaya diri yang tinggi.	3,37	67,39
Rata-rata		3,24	64,80

d. Kinerja

Tabel 10 menunjukkan bahwa rating rata-rata dari kinerja adalah 3,54 (70,80%), nilai terse-

but dapat diartikan bahwa kinerja umumnya sudah masuk dalam kategori baik. Nilai terendah dan perlu ditingkatkan adalah jumlah pekerjaan

yang dapat diselesaikan melebihi target (58,42%), hal ini disebabkan karena umumnya dalam pembagian beban saat pembuatan target kerja *load*-nya sudah cukup optimal dan sesuai dengan kemampuannya, sehingga yang perlu ditingkatkan adalah pemerataan *load* pekerjaan agar indikator ini

dapat ditingkatkan. Yang paling baik adalah frekuensi kehadiran (78,06%) hal ini sesuai dengan kesadaran para karyawan terhadap tanggungjawabnya dan *Good Corporate Government* (GCG) yang diterapkan di Perusahaan.

Tabel 10
Analisa Deskripsi Variabel Kinerja

No.	Pernyataan Kinerja	Rata-rata	
		Rating	%
1	Sangat memahami tugas-tugas yang dibebankan kepadanya	3,47	69,33
2	Sasaran kerja berdasarkan hasil kesepakatan dengan atasannya	3,93	78,55
3	Sasaran kerja sesuai dengan target kerja fungsinya	3,80	76,00
4	Frekuensi kesalahan dan kegagalan kerja sangat rendah	3,17	63,39
5	Dapat menyelesaikan semua tugas dan tanggungjawab	3,78	75,52
6	Lingkup pekerjaan diselesaikan melebihi apa yang ditugaskan	3,13	62,55
7	Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan melebihi target	2,92	58,42
8	Tugas dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu	3,44	68,85
9	Frekuensi ketidakhadiran karyawan sangat rendah	3,90	78,06
10	Karyawan beristirahat tepat waktu	3,85	77,09
Rata-rata		3,54	70,80

e. Pengembangan Karir

Dari Tabel 11, rating rata-rata variabel pengembangan karir adalah 3,10 (62%), hal ini bermakna bahwa pengembangan karir yang diterapkan di Perusahaan sudah mulai baik. Nilai terendah adalah proses pengembangan karir dilakukan secara terbuka dan objektif (45,82%) dan Jenjang karir yang jelas untuk setiap karyawan (48,30%), demikian juga dengan mutasi/rotasi jabatan (57,58%). Ketiga indikator tersebut saling terkait, kondisi sekarang belum ada

carier path yang disetujui Direksi dan proses penetapan pejabat serta pengembangan karir belum dilakukan secara transparan, masih konsumsi DPKP saja. Untuk perbaikannya disarankan segera dibuat *carier path* dan DPKP dapat berfungsi sebagaimana mestinya. Yang sudah baik dan perlu dipertahankan adalah Perusahaan telah menerapkan sistem pengembangan karir melalui evaluasi dan *assessment* yang dilakukan melalui pihak *independent*.

Tabel 11
Analisa Deskripsi Variabel Pengembangan Karir

No.	Pernyataan Pengembangan Karir	Rata-rata	
		Rating	%
1	Kesempatan berkarier/berkembang di Perusahaan tergolong baik.	3,46	69,21
2	Memperoleh kesempatan yang adil untuk pengembangan karir	3,39	67,76
3	Jabatan lowong diisi dengan promosi dari jenjang di bawahnya.	3,12	62,42
4	Proses Pengembangan karir dilakukan secara terbuka dan objektif	2,29	45,82
5	Mutasi jabatan telah sesuai dengan rencana pembinaan karir	2,88	57,58
6	Sistem pengembangan karir melalui rotasi/mutasi jabatan.	3,41	68,24
7	Perusahaan menerapkan pengembangan karir melalui <i>assessment</i>	3,50	70,06
8	Perusahaan memberikan penghargaan kepada yang berprestasi	3,48	69,70
9	DPKP berfungsi efektif dalam proses UKG dan mutasi pekerja.	3,12	62,42
10	Perusahaan telah memiliki jenjang karir bagi setiap karyawan	2,32	48,30
Rata-rata		3,10	62,00

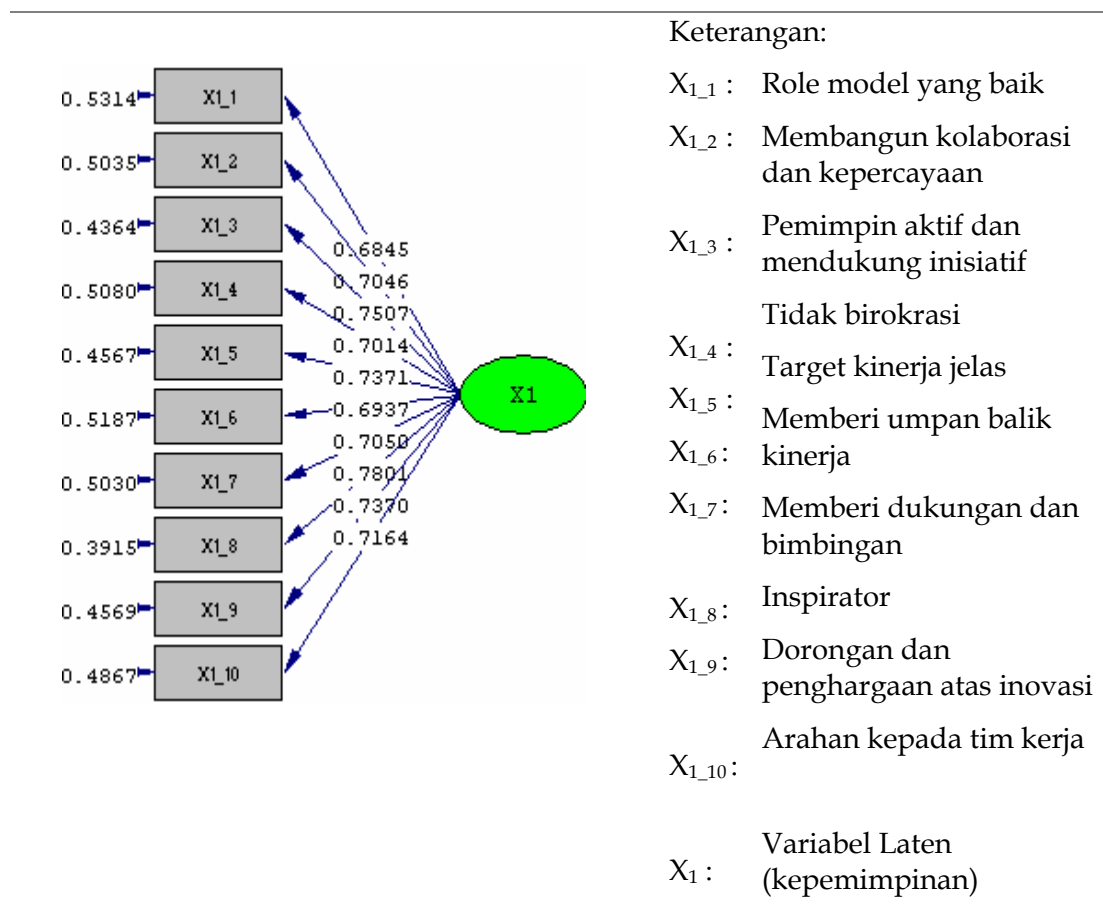
Hasil Analisis Data

Dalam *structural equation modeling* ada dua jenis model yang terbentuk, yaitu model pengukuran dan model struktural. Model pengukuran menjelaskan proporsi varian masing-masing indikator yang dapat dijelaskan di dalam variabel laten. Dari model pengukuran akan diketahui indikator mana yang signifikan dalam pembentukan variabel laten sebagai indikasi valid tidaknya indikator yang bersangkutan dalam mengukur variabel laten. Selain menguji signifikansi variabel manifes, pada model pengukuran juga dapat dicari nilai *construct reliability* yang menunjukkan apakah sekumpulan variabel manifes tersebut memiliki derajat kesesuaian yang tinggi dalam membentuk variabel laten. Menurut Hair (Hair,

1998) batas terendah nilai *construct reliability* yang masih dapat diterima adalah 0,7 dan nilai *variance extracted* yang diharapkan adalah 0,5. Setelah model pengukuran masing-masing variabel laten diuraikan selanjutnya dijabarkan model struktural yang akan mengkaji pengaruh masing-masing variabel laten independen (*exogenous latent variable*) terhadap variabel laten dependen (*endogenous latent variable*).

Model Pengukuran Variabel Kepemimpinan

Variabel laten kepemimpinan diukur menggunakan sepuluh butir indikator, *loading* faktor masing-masing indikator dalam membentuk variabel laten dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1
Model Pengukuran Variabel Laten Kepemimpinan

Dari kesepuluh indikator model pengukuran variabel kepemimpinan, indikator pemimpin aktif dan mendukung inisiatif, serta indikator inspirator lebih dominan dalam pembentukan variabel laten (kepemimpinan) dibanding delapan indikator lainnya. Hal ini tercermin dari *loading* faktor indikator pemimpin aktif dan mendukung

inisiatif (0,7507) serta indikator inspirator (0,7801) lebih besar dibanding *loading* faktor delapan indikator lainnya. Hal tersebut sesuai dengan kondisi saat ini dimana para pemimpin, mensosialisasi kemajuan kinerja triwulan sampai dengan tahunan. Kinerja ditinjau secara periodik dan ada umpan balik perlu menjadi perhatian dan

sesuai dengan analisa deskriptif.

Untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengukur variabel laten ke-pemimpinan dengan derajat kesesuaian yang ting-gi, maka dihitung reliabilitas kesepuluh

indikator menggunakan pendekatan *construct reliability* dan *variance extracted*. Hasil pengujian untuk masing masing indikator variabel laten diuraikan pada Tabel 12.

Tabel 12
Ringkasan Hasil Komputasi Model Pengukuran Variabel Kepemimpinan

Indikator	Standardized Loading	(Standardized Loading) ²	Nilai t*	Error Variance
X _{1_1}	0,6786	0,4605	9,8414	0,5395
X _{1_2}	0,6976	0,4866	10,5910	0,5134
X _{1_3}	0,7507	0,5636	10,9735	0,4364
X _{1_4}	0,7004	0,4906	9,9327	0,5094
X _{1_5}	0,7311	0,5345	10,8668	0,4655
X _{1_6}	0,6937	0,4812	9,8741	0,5188
X _{1_7}	0,6985	0,4879	10,2022	0,5121
X _{1_8}	0,7801	0,6086	11,6330	0,3914
X _{1_9}	0,7370	0,5432	10,7246	0,4568
X _{1_10}	0,7164	0,5132	10,2816	0,4868
Jumlah	7,1841	5,1698		4,8302

Construct Reliability = 0,9144

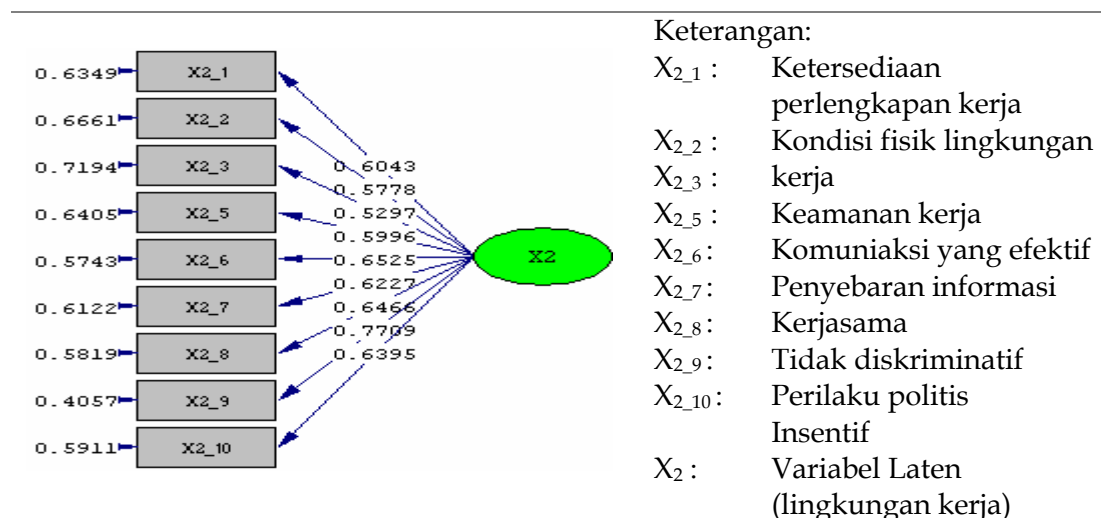
Variance Extracted = 0,5170

*t-kritis = 1,96

Construct Reliability kesepuluh indikator variabel kepemimpinan masih lebih besar dari yang di rekomendasikan yaitu 0,7. Nilai t menunjukkan bahwa kesepuluh variabel manifes/indikator signifikan dalam membentuk variabel laten kepemimpinan (nilai t > 1,96). Nilai *variance extracted* 0,5107 memiliki makna bahwa 51,07% informasi yang terkandung pada variabel manifes (kesepuluh indikator) dapat terwakili dalam variabel laten (kepemimpinan).

Model Pengukuran Variabel Lingkungan kerja

Variabel laten lingkungan kerja pada awalnya diukur menggunakan sepuluh indikator, tapi setelah dilakukan modifikasi terdapat satu indikator (ketersediaan pedoman kerja) yang memiliki nilai *loading* faktor lebih kecil dari yang dipersyaratkan. Untuk mendapatkan model yang fit maka indikator tersebut direduksi dari model, *loading* faktor sembilan indikator lainnya dalam membentuk variabel laten dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2
Model Pengukuran Variabel Laten Lingkungan kerja

Dari sembilan indikator pengukuran variabel lingkungan kerja, indikator perilaku politis lebih dominan dalam pembentukan variabel laten (lingkungan kerja). Hal ini tercermin dari *loading* faktor indikator perilaku politis (0,7709) lebih besar dibanding *loading* faktor delapan indikator lainnya. Kondisi tersebut sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dimana para karyawan dilarang menjadi pengurus atau partisipan dari salah satu partai politik agar tetap netral dalam menjalankan bisnis. Keamanan kerja dan komunikasi belum terjalin efektif perlu mendapat perhatian karena nilainya masih rendah (sesuai dengan analisa deskriptif), dapat dilakukan dengan penambahan dan melengkapi sarana dan fasilitas komunikasi.

Untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengukur variabel laten

lingkungan kerja dengan derajat kesesuaian yang tinggi, maka dihitung reliabilitas kesepuluh indikator menggunakan pendekatan *construct reliability* dan *variance extracted*. Hasil pengujian untuk masing masing indikator variabel laten seperti diuraikan pada Tabel 13.

Construct Reliability dari kesepuluh indikator variabel lingkungan kerja masih lebih besar dari yang di rekomendasikan yaitu 0,7. Nilai t menunjukkan bahwa kesembilan variabel manifes/indikator signifikan dalam membentuk variabel laten lingkungan kerja (nilai $t > 1,96$). Nilai *variance extracted* sebesar 0,3918 memiliki makna bahwa 39,18% informasi yang terkandung pada variabel manifes (kesepuluh indikator) dapat terwakili dalam variabel lingkungan kerja.

Tabel 13

Ringkasan Hasil Komputasi Model Pengukuran Variabel Lingkungan Kerja

Indikator	Standardized Loading	(Standardized Loading) ²	Nilai t*	Error Variance
X _{2,1}	0,6043	0,3652	7,9879	0,6348
X _{2,2}	0,5770	0,3329	7,4834	0,6671
X _{2,3}	0,5214	0,2719	6,7652	0,7281
X _{2,5}	0,5980	0,3576	7,9168	0,6424
X _{2,6}	0,6596	0,4351	9,2719	0,5649
X _{2,7}	0,6227	0,3878	8,2637	0,6122
X _{2,8}	0,6331	0,4008	9,1964	0,5992
X _{2,9}	0,7525	0,5663	11,2056	0,4337
X _{2,10}	0,6395	0,4090	8,6043	0,5910
Jumlah	5,6081	3,5264		5,4736

Construct Reliability = 0,8518

Variance Extracted = 0,3918

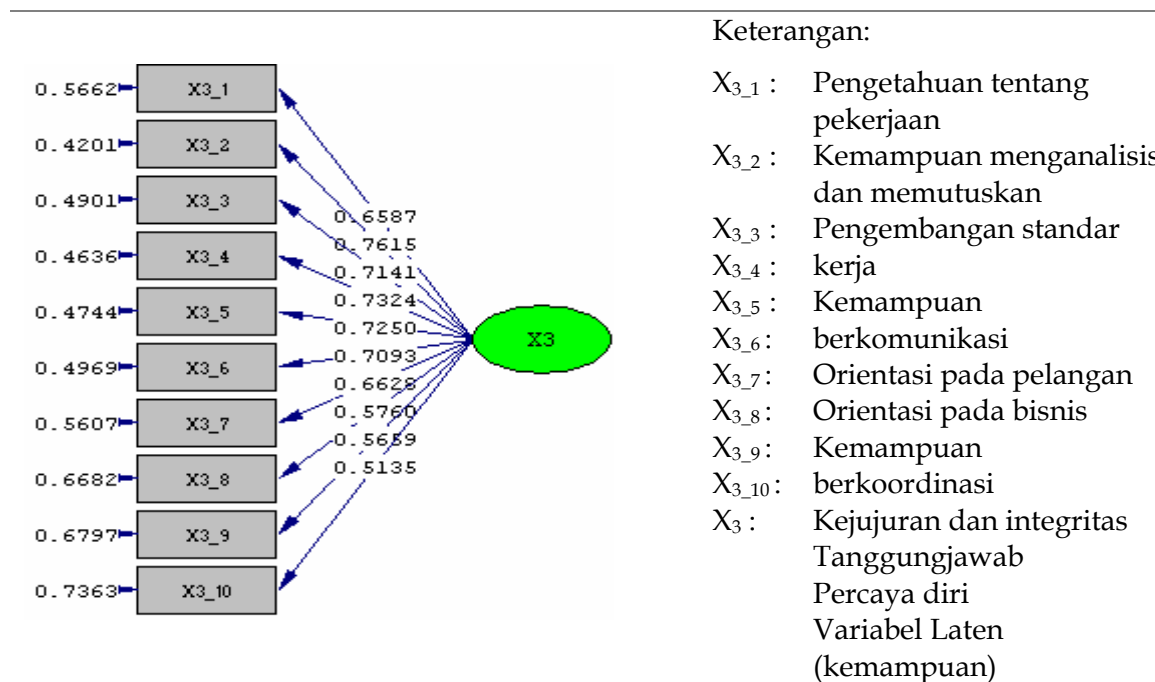
*t-kritis = 1,96

Model Pengukuran Variabel Kemampuan

Variabel laten kemampuan diukur menggunakan sepuluh indikator, *loading* faktor masing-masing indikator dalam membentuk variabel laten (Gambar 4.3.). Dari kesepuluh indikator pengukuran variabel kemampuan, indikator kemampuan menganalisa dan memutuskan lebih dominan dalam pembentukan variabel laten (kemampuan). Hal ini tercermin dari *loading* faktor indikator kemampuan menganalisa dan memutuskan (0,7615) lebih besar dibanding *loading* faktor sembilan indikator lainnya. Percaya diri merupakan indikator yang perlu mendapat per-

hatian, untuk meningkatkan rasa percaya diri dapat dilakukan dengan meningkatkan kompetensi melalui pelatihan, *OJT*, *Benchmarking* dll.

Untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten kemampuan memiliki derajat kesesuaian yang tinggi, maka dihitung reliabilitas kesepuluh indikator menggunakan pendekatan *construct reliability* dan *variance extracted*. Hasil pengujian untuk masing masing indikator variabel laten diuraikan pada Tabel 14.



Gambar 3
Model Pengukuran Variabel Laten Kemampuan

Construct Reliability dari kesepuluh indikator variabel kemampuan masih lebih besar dari yang direkomendasikan yaitu 0,7. Nilai *t* menunjukkan bahwa kesepuluh variabel manifes/indikator signifikan dalam membentuk varia-

bel laten kemampuan (nilai *t* > 1,96). Nilai *variance extracted* 0,4361 memiliki makna bahwa 43,61% informasi yang terkandung pada variabel manifes (kesepuluh indikator) dapat terwakili dalam variabel laten (kemampuan).

Tabel 14
Ringkasan Hasil Komputasi Model Pengukuran Variabel Kemampuan.

Indikator	Standardized Loading	(Standardized Loading) ²	Nilai <i>t</i> *	Error Variance
X _{3,1}	0,6587	0,4339	9,1607	0,5661
X _{3,2}	0,7572	0,5734	10,8491	0,4266
X _{3,3}	0,7019	0,4927	9,9996	0,5073
X _{3,4}	0,7168	0,5138	10,7410	0,4862
X _{3,5}	0,7250	0,5256	10,2944	0,4744
X _{3,6}	0,7093	0,5031	10,1007	0,4969
X _{3,7}	0,6508	0,4235	9,4438	0,5765
X _{3,8}	0,5576	0,3109	7,7421	0,6891
X _{3,9}	0,5659	0,3202	7,5959	0,6798
X _{3,10}	0,5135	0,2637	6,7695	0,7363
Jumlah	6,5567	4,3608		5,6392

Construct Reliability = 0,8840

Variance Extracted = 0,4361

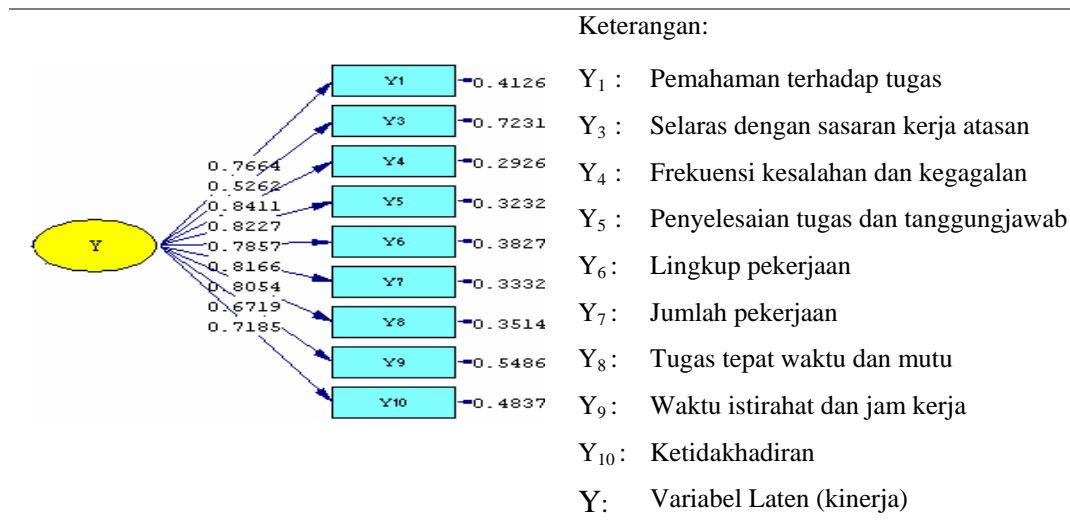
**t*-kritis = 1,96

Model Pengukuran Variabel Kinerja

Pada awalnya variabel laten kinerja diukur menggunakan sepuluh indikator, tetapi karena ada satu indikator (penetapan sasaran kerja) yang memiliki nilai loading lebih kecil dari yang

dipersyaratkan, maka indikator yang tersisa dalam membentuk kinerja hanya sembilan indikator, *loading* faktor masing-masing indikator dalam membentuk variabel laten dapat dilihat pada Gambar 4. Yang perlu menjadi perhatian adalah

dalam penetapan sasaran kerja harus *cascading* fungsi. dengan KPI atasan, sehingga mendukung kinerja



Gambar 4 Model Pengukuran Variabel Laten Kinerja

Dari sembilan indikator pengukuran variabel kinerja, indikator frekuensi kesalahan dan kegagalan lebih dominan dalam pembentukan variabel laten (kinerja). Hal ini tercermin dari *loading* faktor indikator frekuensi kesalahan dan kegagalan (0,8411) lebih besar dibanding *loading* faktor delapan indikator lainnya.

Untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengukur variabel laten kinerja dengan derajat kesesuaian yang tinggi, maka dihitung reliabilitas kesembilan indikator menggunakan pendekatan *construct reliability* dan *variance extracted*. Hasil pengujian untuk masing masing indikator variabel laten diuraikan pada Tabel 15.

Tabel 15 Ringkasan Hasil Komputasi Model Pengukuran Variabel Laten Kinerja.

Indikator	Standardized Loading	(Standardized Loading) ²	Nilai t*	Error Variance
Y ₁	0,7664	0,5874	10,8491	0,4126
Y ₃	0,5262	0,2769	9,9996	0,7231
Y ₄	0,8411	0,7074	10,7410	0,2926
Y ₅	0,8227	0,6768	10,2944	0,3232
Y ₆	0,7857	0,6173	10,1007	0,3827
Y ₇	0,8166	0,6668	9,4438	0,3332
Y ₈	0,8054	0,6487	7,7421	0,3513
Y ₉	0,6740	0,4543	7,5959	0,5457
Y ₁₀	0,7185	0,5162	6,7695	0,4838
Jumlah	6,7566	5,1519		3,8481

Construct Reliability = 0,9223

Variance Extracted = 0,5724

*t-kritis = 1,96

Construct Reliability dari kesembilan indikator variabel kinerja masih lebih besar dari yang direkomendasikan yaitu 0,7. Nilai t menunjukkan bahwa kesembilan variabel manifes/indikator

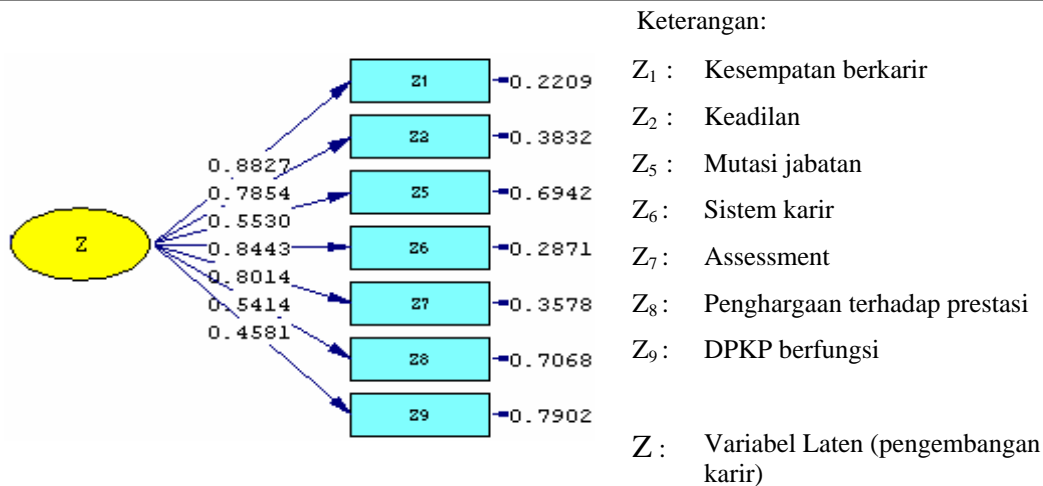
signifikan dalam membentuk variabel laten kinerja (nilai t > 1,96). Nilai *variance extracted* 0,5724 memiliki makna bahwa 57,24% informasi yang terkandung pada variabel manifes (kesepuluh in-

dikator) dapat terwakili dalam variabel laten (kinerja).

Model Pengukuran Variabel Pengembangan Karir

Pada awalnya variabel laten pengembangan karir diukur menggunakan sepuluh indikator, tetapi karena ada tiga indikator (prioritas promosi, pengembangan karir terbuka dan jen-

jang karir) yang memiliki nilai loading lebih kecil dari yang dipersyaratkan, maka indikator yang tersisa dalam membentuk pengembangan karir hanya tujuh indikator. *Loading* faktor masing-masing indikator dalam membentuk variabel laten dapat dilihat pada Gambar 5.



Gambar 5
Model Pengukuran Variabel Laten Pengembangan karir

Dari tujuh indikator pengukuran variabel pengembangan karir, indikator kesempatan berkarir lebih dominan dalam pembentukan variabel laten (pengembangan karir). Hal ini tercermin dari *loading* faktor indikator kesempatan berkarir (0,8827) yang lebih besar dibanding *loading* faktor enam indikator lainnya.

Untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengukur variabel laten pengembangan karir dengan derajat kesesuaian yang tinggi, maka dihitung reliabilitas ketujuh indikator menggunakan pendekatan *construct reliability* dan *variance extracted*. Hasil pengujian un-

tuk masing masing indikator variabel laten diuraikan pada Tabel 16.

Construct Reliability dari ketujuh indikator variabel pengembangan karir masih lebih besar dari yang di rekomendasikan yaitu 0,7. Nilai *t* menunjukkan bahwa ketujuh variabel manifes/indikator signifikan dalam membentuk variabel pengembangan karir (nilai *t* > 1,96). Nilai *variance extracted* 0,5080 memiliki makna bahwa 50,80% informasi yang terkandung pada variabel manifes (kesepuluh indikator) dapat terwakili dalam variabel laten (pengembangan karir).

Tabel 16
Ringkasan Hasil Komputasi Statistik Model Pengukuran Variabel Laten Pengembangan karir

Indikator	Standardized Loading	(Standardized Loading) ²	Nilai t*	Error Variance
Y ₁	0,8827	0,7792	13,1401	0,2208
Y ₂	0,7854	0,6169	11,2073	0,3831
Y ₅	0,5530	0,3058	7,2691	0,6942
Y ₆	0,8443	0,7128	12,3685	0,2872
Y ₇	0,8014	0,6422	11,5146	0,3578
Y ₈	0,5377	0,2891	7,0496	0,7109
Y ₉	0,4581	0,2099	5,8830	0,7901
<i>Jumlah</i>	4,8626	3,5559		3,4441

Construct Reliability = 0,8729

Variance Extracted = 0,5080

*t-kritis = 1,96

Model Struktural

Setelah dijabarkan model pengukuran masing-masing variabel laten endogen dan variabel laten eksogen, selanjutnya akan diuraikan model struktural antar variabel laten yang terbentuk dari model pengukuran. Berdasarkan kerangka pengujian model struktural, maka secara garis besar ada 2 sub struktur yang akan diuji pada penelitian ini, yaitu :

1. Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan kemampuan terhadap kinerja.
2. Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, kemampuan melalui kinerja terhadap pengembangan karir.

Sebelum menguji kedua sub struktur tersebut, terlebih dahulu diuraikan model persamaan struktural kelima variabel laten yang sedang diteliti.

Tabel 17
Model Struktural Antar Variabel Laten

Endogenous Constructs	Exogenous Constructs				Error
	X ₁	X ₂	X ₃	Y	
Y	$\gamma_{11}X_1$	$\gamma_{12}X_2$	$\gamma_{13}X_3$	-	+ ζ_1
Z		$\beta_{21}Y$			+ ζ_2

Keterangan:

X₁: Kepemimpinan

X₂: Lingkungan kerja

X₃: Kemampuan

Y : Kinerja

Z : Pengembangan karir

ζ_1 : Pengaruh faktor lain terhadap kinerja

ζ_2 : Pengaruh faktor lain terhadap pengembangan karir

γ : Koefisien jalur laten eksogen terhadap laten endogen

β : Koefisien jalur laten endogen terhadap laten endogen

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan *software LISREL* diperoleh persamaan struktural sebagai berikut.

Tabel 18
Persamaan Struktural Antar Variabel Laten

Endogenous Constructs	Exogenous Constructs				Error
	X ₁	X ₂	X ₃	Y	
Y	0,1577 (2,1373)	0,2909 (3,3830)	0,4599 (5,6811)		+ 0,4763
Z				0,6153 (6,9745)	+ 0,6091

Keterangan: Angka dalam kurung adalah nilai statistik uji-t.

Dari persamaan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa :

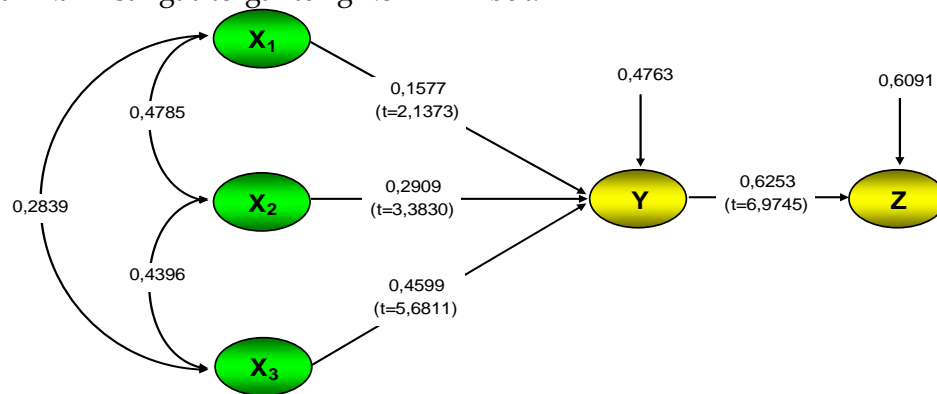
1. Untuk kinerja, jika kepemimpinan meningkat satu level sedangkan lingkungan kerja dan kemampuan dianggap tetap, maka kinerja akan meningkat 0,1577, begitu juga jika lingkungan kerja meningkat satu level sedangkan kepemimpinan dan kemampuan diasumsi tetap maka kinerja akan meningkat sebesar 0,2909, dan jika kemampuan meningkat satu level se-

dangkan kepemimpinan dan lingkungan kerja dianggap tetap, maka kinerja meningkat sebesar 0,4599 unit. Berdasarkan persamaan diatas maka untuk meningkatkan kinerja yang paling penting adalah meningkatkan kemampuan karyawan, yaitu melalui mekanisme peningkatan kompetensinya.

2. Untuk pengembangan karir, jika kinerja meningkat satu unit maka karir akan meningkat sebesar 0,6153 level. Sehingga untuk karir yang

paling penting adalah pencapaian kinerja, karena kesuksesan karir sangat tergantung ke-

pada kinerja yang dicapai oleh karyawan tersebut.



Gambar 6
Diagram Jalur Model Struktural

Melalui nilai-nilai yang terdapat pada diagram jalur model struktural antar variabel laten

dapat dihitung besar pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 19

Besar Pengaruh Variabel Kepemimpinan(X_1), Lingkungan Kerja(X_2), dan Kemampuan (X_3) Terhadap Kinerja (Y).

Variabel Laten	Koefisien Pengaruh	Pengaruh Langsung (%)	Pengaruh Tidak Langsung (%)	Total (%)
X_1	0,1577	2,49	4,25	6,74
X_2	0,2909	8,46	8,08	16,54
X_3	0,4599	21,15	7,94	29,09
Total Pengaruh Secara Gabungan =				52,37

Secara gabungan variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan kemampuan dapat menjelaskan perubahan yang terjadi pada kinerja sebesar 52,37% dan sisanya sebesar 47,63% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Diantara ketiga variabel eksogen, variabel kemampuan memberikan kontribusi yang paling besar terhadap kinerja.

Pengaruh Variabel laten Kinerja (Y) terhadap pengembangan karir (Z), dengan koefisien pengaruhnya 0,6253 dan besar pengaruhnya 39,09%, yang berarti secara parsial variabel kinerja mampu menjelaskan perubahan yang terjadi pada pengembangan karir sebesar 39,09% dan sisanya sebesar 60,91% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

Jika data hasil survei dianalisis dengan menggunakan SPSS versi 15 seperti pada lampiran-5, halaman 102, maka persamaannya dapat ditulis sebagai berikut:

$$Y = 0,170X_1 + 0,231X_2 + 0,496X_3$$

$$Z = 0,651Y$$

Dari persamaan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa :

1. Untuk kinerja, jika kepemimpinan meningkat satu level sedangkan lingkungan kerja dan kemampuan dianggap tetap, maka kinerja akan meningkat 0,170, begitu juga jika lingkungan kerja meningkat satu level sedangkan kepemimpinan dan kemampuan diasumsi tetap maka kinerja akan meningkat sebesar 0,231, dan jika kemampuan meningkat satu level sedangkan kepemimpinan dan lingkungan kerja dianggap tetap, maka kinerja meningkat sebesar 0,496 unit. Berdasarkan persamaan diatas maka untuk meningkatkan kinerja yang paling penting adalah meningkatkan kemampuan karyawan, yaitu melalui mekanisme peningkatan kompetensinya.
2. Untuk pengembangan karir, jika kinerja meningkat satu unit maka karir akan meningkat sebesar 0,651 level. Sehingga untuk karir yang paling penting adalah pencapaian kinerja, karena kesuksesan karir sangat tergantung kepada kinerja yang dicapai oleh karyawan tersebut.

Tabel 20
Perbandingan Hasil Analisis Antara Metoda Lisrel dengan SPSS

Variabel	Metoda Analisis				
	Lisrel		SPSS		
	t_{hitung}	Standarrdized Coefficientcs	Unstandarrdized Coefficientcs	t_{hitung}	
Intercept	-	-	-	0,907	4,263
Koefisien X1	0,158	2,137	0,170	0,125	2,723
Koefisien X2	0,291	3,383	0,231	0,204	3,518
Koefisien X3	0,460	5,681	0,496	0,474	8,115
Koefisien Y	0,615	6,975	0,651	0,605	10,961

Dari kedua metoda analisis pada Tabel 20 di atas (menggunakan SPSS dan Lisrel) tidak menunjukkan perbedaan hasil yang berarti dan kedua metoda tersebut sama-sama memberikan nilai yang signifikan, dimana faktor kemampuan sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja serta berdampak kepada pengembangan karir (intervening). Namaun demikian yang membedakan kedua analisis tersebut adalah, dengan metoda SPSS terdapat intercept seperti pada Lampiran-5, yang berarti jika tidak dilakukan apa-apa dan kondisinya tetap seperti saat penelitian, maka kinerja hanya sebesar 0,907 unit dan berdampak kepada pengembangan karir sebesar 0,958, sedangkan dengan Lisrel tidak ada interceptnya, tetapi dapat menganalisis kontribusi dari masing-masing indikator terhadap variabel laten dan mengetahui nilai error yang merupakan faktor kesalahan analisis dan menjelaskan sisaan yang tidak ikut diuji dalam penelitian ini.

Pengujian Hipotesis

Setelah diuraikan model pengukuran serta model struktural dari masing-masing variabel laten, selanjutnya dilakukan uji signifikansi pengaruh masing-masing variabel eksogenus (variabel bebas) terhadap variabel endogenus (variabel terikat).

Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kemampuan Terhadap Kinerja.

Hipotesis yang akan diuji adalah pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan kemampuan terhadap kinerja. Tabel 21, adalah uraian uji signifikansi dari hipotesis tersebut, jika :

Ho $\gamma = 0$: Secara parsial variabel laten kepemimpinan, lingkungan kerja dan kemampuan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Ha. $\gamma \neq 0$: Secara parsial variabel laten kepemimpinan, lingkungan kerja dan kemampuan berpengaruh terhadap kinerja.

Tabel 21
Uji Signifikansi Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kemampuan Terhadap Kinerja.

Variabel Laten	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{kritis}	Kesimpulan
Kepemimpinan	0,1577	2,1373	1,96	Terdapat pengaruh yang signifikan
Lingkungan kerja	0,2909	3,3830	1,96	Terdapat pengaruh yang signifikan
Kemampuan	0,4599	5,6811	1,96	Terdapat pengaruh yang signifikan

Pada Tabel 21 dapat dilihat koefisien jalur kepemimpinan, lingkungan kerja dan kemampuan terhadap kinerja semuanya dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif dapat dimaknai bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja dan kemampuan yang makin baik cenderung meng-

hasilkan kinerja yang semakin baik pula. Selanjutnya nilai t_{hitung} yang lebih besar dari t_{kritis} menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan, lingkungan kerja dan kemampuan terhadap kinerja.

Pengaruh Kinerja Terhadap Pengembangan Karir.

Hipotesis kedua yang akan diuji adalah pengaruh kinerja terhadap pengembangan karir, jika :

$H_0 \beta = 0$: Secara parsial kinerja tidak berpengaruh terhadap pengembangan karir.

$H_a \beta \neq 0$: Secara parsial kinerja berpengaruh terhadap pengembangan karir.

Berdasarkan hasil uji signifikan pengaruh kinerja terhadap pengembangan karir, koefisien jalur sebesar 0,6253 dengan arah positif. Koefisien jalur yang bertanda positif dapat dimaknai bahwa kinerja yang makin baik cenderung membuat pengembangan karir semakin cepat. Selanjutnya nilai t_{hitung} adalah 6,9745 lebih besar dari t_{kritis} (1,96) menunjukkan bahwa pada tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan dari kinerja terhadap pengembangan karir.

Hasil Uji Kecocokan Model

Uji kecocokan model dilakukan untuk mengetahui apakah model hipotetik sesuai dengan data empirik. Dalam penelitian ini untuk menguji kecocokan model konstruk digunakan dua ukuran, yaitu nilai, *goodness of fit index* (GFI) dan *root mean square error of approximation* (RMSEA).

GFI (*goodness of fit index*) dikembangkan oleh Joreskog dan Sorbom (1984) yaitu ukuran non statistik yang nilainya berkisar dari 0 (*poor fit*) sampai 1 (*perfect fit*). Nilai GFI yang tinggi menunjukkan fit.

Root mean square error of approximation (RMSEA) merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan statistik *chi-square* menolak model dengan ukuran sampel yang besar. Nilai RMSEA antara 0,05 sampai 0,08 merupakan ukuran yang masih dapat diterima dan nilai RMSEA yang lebih kecil dari 0,05 adalah yang diharapkan. Untuk lebih jelasnya hasil evaluasi uji kecocokan model adalah seperti pada Tabel 22.

Tabel 22
Hasil Evaluasi Uji Kecocokan Model

Ukuran	Nilai	Diharapkan
RMSEA	0,05845 *)	□ 0,08
GFI	0,7232 *)	Mendekati 1

*) Model masih bisa diterima

Ghozali (2005) menyatakan bahwa menurut MacCallum et al. RMSEA berkisar antara 0,08 sampai dengan 0,1 model memiliki fit yang cukup, dan menurut Bayne RMSEA berkisar 0,08 berarti modelnya dapat diterima, sehingga berdasarkan Tabel 22 di atas dapat disimpulkan modelnya fit dan dapat diterima.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Indikator yang paling dominan dalam membentuk variabel laten kemampuan adalah kemampuan dalam menganalisa dan memutuskan. Indikator dominan untuk variabel laten lingkungan kerja adalah tidak mendukung perilaku politis. Indikator paling dominan untuk kepemimpinan adalah pemimpin yang aktif, mendukung inisiatif dan inspirator.
2. Kemampuan merupakan variabel yang paling signifikan pengaruhnya terhadap pencapaian kinerja, hal ini sesuai dengan teori yang

disampaikan oleh Mangkuprawira, dimana kinerja individu dipengaruhi oleh kemampuan individu yang meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan, kepercayaan diri, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu. Kinerja ini akan mempengaruhi kinerja organisasi. Kemampuan individu sangat tergantung kepada kompetensi dan merupakan karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya.

3. Kepemimpinan, lingkungan kerja dan kemampuan berdampak kepada pengembangan karir melalui kinerja, hal tersebut sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Rivai dimana Pengembangan karir atau jabatan terkait dengan prestasi kerjanya. Sedangkan prestasi kerja sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, lingkungan kerja dan kemampuan.

Daftar Pustaka

Anonimous, "Manual Performance Management System", PT. Pertamina (Persero), Jakarta,

- 2005.
- _____, "Pedoman Pengelolaan SDM", PT. Pertamina (Persero), Jakarta, , 2005.
- _____, "Survey Opini Pekerja", PT. Pertamina (Persero), Jakarta, 2006.
- Bacal R., "Performance Management", Gramedia, Jakarta, 2002.
- Desofa P., "Human Capital", Jakarta, 2008.
- Dreher, G.F., Dougherty, T.W., "Human Resource Strategy", McGraw-Hill/Irwin, New York, 2001.
- Ermawati A., "Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Pamong Belajar SKB di Sulawesi Selatan", Unair, Surabaya, 2004.
- Ghozali I., Fuad, "Structural Equation Modelling Teori, Konsep dan Aplikasi dengan Program Lisrel", Badan Penerbit Undip, Semarang, 2005.
- Hair et.al., "Multivariate Data Analysis", Fifth edition, Prentice Hall International, Inc., 1998.
- Handoko, T.H., "Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia", BPFE, Yogyakarta, 2000.
- Http:// www.cariilmu.com, tanggal 29 Maret 2008 tentang *Kepemimpinan*.
- Mangkunegara, A.A.P., "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan", Rosdakarya, Bandung, 2005.
- Mangkuprawira Tb.S., Hubies A.V., "Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia", Ghalia Indonesia, Bogor, 2007.
- Mathis L.R., "Human Resource Management", Salemba Empat, Jakarta, 2006.
- Prasetyaningtyas, T.E., "Model Pengembangan Pola Karir Pegawai di PT. Telkom Divre V, Jawa Timur", Unair, Surabaya, 2004.
- Rivai, Veithzal, "Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik", PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2005.
- Sarwono, Jonathan, "Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS", Penerbit Andi, Yogyakarta, 2006.
- Sekaran, Uma, "Research Methods For Business", Fourth Edition, John Wiley & Son, New York, 2003.
- Simbolon, P.A., "Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Di Politeknik Negeri Medan", USU, Medan, 2005.
- Suastha, T. Nyoman, "Evaluasi Kinerja dan Manajemen Sumber Daya Manusia", Universitas Indonusa Esa Unggul, Jakarta, 2006.
- Sugiyono, "Metodologi Penelitian Bisnis", Alfabeta, Jakarta, 2002.
- Supriyono, L., "Determinan Jenjang Karir Karyawan Departemen Manufacturing Pt. Inti Everspring Indonesia", UIEU, Jakarta, 2008.
- Susanto A.B., "Performance Management", The Jakarta Consulting Group, Jakarta, 2006.
- Umar H., "Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan", PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2008.