

Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Pada Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan

Margono
Agus Fauzi

m.prasetiyo0710@gmail.com
agusfauzi526@yahoo.co.id

Abstrak

Populasi penelitian ini adalah karyawan PT Manggala Kiat Ananda Kota Bekasi pada tahun 2018 sebanyak 163 orang. Metode analisa data yang digunakan adalah analisa deskriptif. Teknik pengujian data yang digunakan adalah dengan uji analisa jalur menggunakan SEMPLS, dimana analisa tersebut meliputi : uji *goodness of fit – outer model*, *goodness of fit -inner model* dan pengujian mediasi.

Hasil analisa yang dilakukan penelitian ini menghasilkan bahwa kepemimpinan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemuudian kepemimpinan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja memediasi sebagian (parsial) antara kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : kepemimpinan, pengembangan karir, kepuasan kerja dan kinerja.

Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia sering disebut dengan karyawan, mengingat keberadaan karyawan dalam perusahaan sangat penting, maka setiap perusahaan berusaha untuk memberdayakan potensi karyawan guna mencapai kinerja yang tinggi, karena kinerja yang dicapai pada akhirnya akan memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan. Menurut Hidayati (2008), tuntutan akan kinerja karyawan yang tinggi memang sudah menjadi bagian dari semua perusahaan, namun fakta yang ada sekarang memperlihatkan bahwa belum semua karyawan memiliki kinerja yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan (Pretty, et.al, 2014).

PT Manggala Kiat Ananda berdiri pada tahun 2008 dengan awal lokasi perusahaan di daerah Pasar Ikan Jakarta Utara. Perkembangan tahun menjadikan PT Manggala Kiat Ananda menjadi perusahaan group dibawah naungan Kiat Ananda Group dengan anak perusahaannya adalah : PT Kiat Ananda Cold Storage (Gudang Berpendingin), PT Ananda Solusindo (Gudang Berpendingin), PT Trans Kontainer Solusindo (Jasa Truck Kontainer) dan PT Manggala Kiat Ananda. Dalam group Kiat Ananda, PT Manggala Kiat Ananda berperan sebagai perusahaan spesialisasi jasa transportasi truck berpendingin dengan berbagai jenis muatan berupa bahan makanan dari pelanggan perusahaan maupun pribadi dengan jumlah unit sampai Desember 2018 sebanyak 514 unit. Untuk mendukung proses kerja perusahaan, PT Manggala Kiat Ananda pada bulan Oktober 2018 memiliki karyawan sebanyak 166 karyawan.

Salah satu permasalahan yang muncul di PT Manggala Kiat Ananda adalah pada tahun 2018 tingkat kesadaran kedisiplinan karyawan rendah (rata-rata per bulan) yaitu mangkir sebanyak 11 orang, terlambat 29 orang, sakit 21 orang dan ijin 42 orang dimana sebagian besar karyawan yang memiliki jabatan *staff* yang melakukan hal tersebut (HRPGA, 2018). Dampak dari ketidak kedisiplinan tersebut mengganggu efesiensi kerja dan efektifitas tugas pekerjaan yang ada. Haltersebut menggambarkan tingkat kinerja /karyawan rendah, dimana diperkuat oleh Ansory & Indrasari (2018) yang menyatakan bahwa salah satu indikator kinerja karyawan dapat diukur dari kedisiplinan kerja. Hal tersebut juga diperkuat oleh hasil penelitian Prestika Maelany, et. al (2015) yang menyatakan peningkatan kedisiplinan akan juga mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Kedisiplinan rendah berdampak pada kinerja rendah dan sebaliknya.

Selain kedisiplinan, tingkat kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan (Khairiyah & Annisa (2013), Supatmi, et al. (2013), Sutjitra (2015), Changgriawan (2017), Prasad & Prabhudesai (2018) Weihui Fu & Deshpande (2014), Siengthai & Pila-Ngarm (2015)). Menurut Regio (2013), kepuasan kerja berakibat pada produktifitas, kualitas, ketidakhadiran, dan keluar masuk karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja

semakin tinggi produktifitas yang dihasilkan dan sebaliknya. Salah satu akibat dari kepuasan kerja adalah tingkat keluar masuk (*turnover*) karyawan. Dari data HIRPGA PT Manggala Kiat Ananda (2018), dari bulan Januari sampai bulan Oktober tahun 2018 *turnover* karyawan sebanyak 37%, sehingga dari bagian recruitment terus menerus mencari kandidat karyawan untuk mengisi kekosongan tersebut dan pada departemen yang bersangkutan harus memberikan perhatian kepada karyawan baru terhadap tugas rutin departemen tersebut. Paling banyak yang terjadi keluar masuk karyawan pada Departemen Operasional (43%) dan Departemen Finance & Accounting (38%).

Data *turnover* tersebut dapat mengidentifikasi apakah karyawan bekerja di perusahaan memiliki kepuasan lebih atau berkurang. Menurut Robbins dan Coulter (2016), menunjukkan bahwa tingkat kepuasan & *turnover* memiliki korelasi sangat kuat, karyawan puas tingkat *turnover* rendah dan sebaliknya.

Pemeliharaan karyawan dianggap masih kurang optimal dan karyawan yang memiliki masa kerja lama di PT Manggala Kiat Ananda masih terbilang sedikit. Dari total 166 karyawan, untuk karyawan status masa training dan percobaan 19% yang merupakan karyawan baru. Untuk karyawan dengan masa kerja kurang dari 2 tahun sebanyak 41% (Dept. HIRPGA, 2018). Menurut Robbins, et.al (2013), dampak puas dan tidak puas karyawan di tempat kerja salah satunya adalah tentang kesetiaan (*loyalitas*) yaitu secara pasif tetap optimis menunggu kondisi membaik termasuk berbicara kepada orang dalam menghadapi kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen untuk melakukan suatu hal yang benar.

Pengembangan karir yang dirasakan dan dialami karyawan khususnya level staff tergolong rendah. Sebagian besar kekosongan dan perluasan level jabatan yang lebih tinggi diambil dari sumber daya luar bukan dari dalam. Data dari Departemen HIRPGA (2018) menunjukkan hanya 1 orang yang dipromosikan dari level *staff* naik ke level *supervisor*, 2 peluang level *supervisor* dan 5 peluang manager diambil dari sumber daya manusia luar. Untuk level *staff*, jumlah yang sudah bekerja lebih dari 5 tahun sebanyak 21 orang dan belum ada kenaikan karir yang dirasakan (Dept. HIRPGA, 2018). Rendahnya tingkat pengembangan karir karyawan berdampak pada tingkat kepuasan kerja karyawan (Akhmal, et. al, (2018)). Hal tersebut diperkuat oleh Mathis & Jackson (2013) yang menyebutkan.

Efektifitas kepemimpinan menurut Sudaryono (2014) untuk mencapai efektifitas organisasi adalah salah satunya faktor pemberian imbalan pada prestasi pemimpin dan bawahan. Pemberian imbalan pada prestasi bawahan salah satunya dengan pemberian promosi kenaikan karir. Sesuai dengan data di atas, kenaikan karir masih rendah di PT Manggala Kiat Ananda yang menggambarkan kurang efektif dalam kepemimpinan. Karyawan yang sudah lama bekerja dan tidak ada tantangan lama kelamaan akan berdampak pula dengan kepuasan kerja akibat dari kepemimpinan yang tidak efektif. (Suprpta, et. al, (2015), Rumawan, (2015), Dasaad (2015), Suriyankietkaew & Avery (2014)).

Selain permasalahan yang disebutkan di atas, dalam pemenuhan target kesiapan unit truck untuk melakukan pengiriman masih belum memenuhi target pencapaian unit ready sebesar 2% per bulannya.

Data di atas menunjukkan bahwa rata-rata unit truck break down tiap bulannya sebesar 35 unit (7%) melebihi target yang ditetapkan sebesar 2%. Pengelolaan unit truck untuk siap jalan memerlukan keahlian khusus berkaitan dengan unit dan manajemen pengaturan orderan baik dari pimpinan maupun karyawan yang menjadi pekerjaan rutinitas. Dengan permasalahan di atas maka diperlukan program-program atau kebijakan manajemen untuk menekan permasalahan khususnya tentang kepuasan kerja yang dapat berdampak pula terhadap kinerja dari karyawan PT Manggala Kiat Ananda itu sendiri.

Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan ?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh langsung terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan ?
3. Apakah pengembangan karir berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan ?
4. Apakah kepemimpinan dapat berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan ?
5. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan ?
6. Apakah kepemimpinan, pengembangan karir dan kepuasan kerja secara bersamaan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan ?

Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini untuk mencari solusi dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT Manggala Kiat Ananda melalui kepemimpinan, pengembangan karir dan kepuasan kerja karyawan.

Dalam penelitian ini dikembangkan enam tujuan penelitian yaitu :

1. Menganalisa pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Menganalisa pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Menganalisa pengaruh langsung dan tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
4. Menganalisa pengaruh secara langsung dan tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
5. Menganalisa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Menganalisa pengaruh secara bersamaan kepemimpinan, pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Kajian Pustaka

Definisi Teori

Kajian pustaka merupakan penggalian secara mendalam literature untuk menjawab permasalahan penelitian dari sudut pandang teori dan keilmuan. Kajian pustaka akan mengeksplorasi teori dan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan variable yang diteliti. Teori beserta konsep yang relevan dengan tema penelitian ini, dipaparkan untuk mendapati konstruk variabelnya.

Dalam Priyono (2016), teori merupakan suatu sistem gagasan dan abstraksi yang memadatkan dan mengorganisir berbagai pengetahuan manusia tentang dunia sosial sehingga mempermudah pemahaman manusia tentang dunia sosial. Teori menyediakan konsep-konsep yang relevan asumsi-asumsi dasar yang dapat digunakan dan mengarahkan pertanyaan penelitian yang diajukan serta membimbing kita dapat memberikan makna terhadap data.

Grand Theory, Middle Range Theory dan Applied Theory

Dalam penelitian ini perlu dirunut dari teori yang bersifat *grand theory*, *middle theory* dan *applied theory*. *Grand Theory* merupakan dasar lahirnya teori-teori lain dalam berbagai level. Disebut makro karena teori-teori ini berada pada level makro. *Middle Range Theory* merupakan teori yang berada pada level *mezzo* menengah dimana focus kajiannya makro dan mikro. *Applied Theory* merupakan teori yang berada di level mikro dan siap diaplikasikan dalam konseptualisasi. (Dougherty & Pfaltzgraff, 1990).

Grand theory yang diperlukan dalam penelitian ini adalah teori organisasi, dimana di dalam cakupan teori organisasi terkandung diantaranya adalah perilaku organisasi. Agar teori lebih focus dan spesifik yang sering dikenal *middle range theory*, maka penelitian ini mengambil teori perilaku organisasi yang terdiri dari dua bagian yaitu teori perilaku organisasi individu dan teori perilaku organisasi kelompok. Agar memiliki nilai yang siap diaplikasikan dalam konseptualisasi (*applied theory*), teori-teori yang diambil adalah kepemimpinan, pengembangan karir, kepuasan kerja dan kinerja. Yang sering disebut sebagai variable.

Kinerja

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dari seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (As ad, 1996). Pelaksanaan pekerjaan akan lebih efektif apabila didukung dengan keyakinan dan motivasi yang tinggi. Dengan adanya keyakinan akan mendorong seseorang untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, sehingga dapat mengarahkan perilaku kerjanya demi tercapainya tujuan yang diinginkan (Ansory dan Indrasari, 2018).

Definisi kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (ouput) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Menurut Amstrong (2014), definisi kinerja adalah perhatian dengan bagaimana melakukan suatu hal dengan baik. Kinerja didefinisikan sebagai perilaku pencapaian hasil. Manajemen kinerja mempengaruhi kinerja dengan membantu orang memahami apa arti kinerja terbaik dan dengan menyediakan informasi yg dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja.

Kinerja adalah sebagai hasil fungsi pekerjaan / kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu (Tika, 2014).

Kinerja mengandung pengertian adanya suatu perbuatan yang ditampilkan seseorang di dalam atau selama orang tersebut melakukan aktivitas tertentu. Kinerja adalah ukuran dari suatu hasil. Hasil dari suatu pekerjaan dapat berupa barang / jasa dan kinerja seseorang dapat dilihat dari barang / jasa yg dihasilkan oleh

seseorang tersebut. Istilah kinerja memiliki makna sebagai hasil dari suatu tindakan atau kejadian yang secara sadar direncanakan untuk menghasilkan sesuatu. Kinerja dapat disimpulkan merupakan unjuk kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi dengan indikator menyelesaikan tugas dengan baik dan benar, mentaati prosedur dan aturan (Sudaryono, 2014).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja ketika orang berkata sikap karyawan dimana hal tersebut biasanya diartikan kepuasan kerja, yang menjabarkan perasaan positif tentang pekerjaan, dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya, ketika seseorang dengan tingkat rendah memiliki perasaan negatif (Robbins & Judge, 2013).

Berdasarkan pendapat Keith Davis, Wedey dan Yuki kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dari pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah / gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan (Mangkunegara, 2016).

Kepuasan kerja terdiri dari perasaan dan sikap seseorang terhadap suatu pekerjaan. Semua aspek yang merupakan bagian dari pekerjaan, baik & buruk, positif & negatif, semuanya berkontribusi untuk meningkatkan perasaan kepuasan (ketidakpuasan). Kepuasan kerja berakibat pada produktifitas, kualitas, ketidakhadiran, dan keluar masuk karyawan adalah variabel kunci yang mengikuti yang dipertimbangkan secara umum (dan diukur) dalam penelitian psikologi industrial / organisasi (I/O) (Rigio, 2013).

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sikap dan perasaan seseorang yang dimiliki yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Sikap positif dan baik menghadapi pekerjaan menandakan kepuasan kerja. Sikap negatif dan tidak baik menghadapi pekerjaan menandakan ketidakpuasan kerja. Hal itu dapat dibedakan dari moral, yang merupakan sebuah kelompok daripada variable individu, berkaitan dengan derajat sejauh mana anggota grup tertarik pada grup mereka dan ingin untuk tetap menjadi anggota (Amstrong & Taylor 2014).

Dalam arti yang paling mendasar, kepuasan kerja adalah pernyataan emosional positif yang dihasilkan dari evaluasi suatu pengalaman kerja. Ketidakpuasan kerja terjadi ketika harapan seseorang tidak terpenuhi. Sebagai contoh, jika harapan karyawan kondisi kerja aman dan jelas, kemudian karyawan seperti menjadi tidak puas jika tempat kerja kotor dan bahaya (Mathis et.al, 2013).

Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi grup terhadap pencapaian visi atau tujuan yang telah ditentukan. Sumber pengaruh ini mungkin formal, seperti tingkat manajerial dalam organisasi. Tetapi tidak semua pemimpin adalah manager atau dalam hal ini, semua manager adalah pemimpin. Hanya karena organisasi menyediakan manager dengan hak-hak formal tertentu, tidak ada jaminan mereka akan memimpin secara efektif. Kepemimpinan tanpa sanksi, kemampuan untuk mempengaruhi muncul di luar struktur formal organisasi, sering sama pentingnya atau lebih penting dibandingkan pengaruh formal. Dengan kata lain, pemimpin bisa muncul dari dalam organisasi dengan pengangkatan resmi (Robbins & Judge, 2013).

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang dibutuhkan untuk dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi individu dan usaha bersama dalam mencapai tujuan yg ditetapkan. Definisi ini termasuk usaha tidak hanya untuk mempengaruhi dan memfasilitasi pekerjaan sekarang dalam grup / organisasi, tetapi juga memastikan hal tersebut dipersiapkan untuk menghadapi tantangan kedepannya (Yukl, 2013).

Definisi pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan yang memiliki kewenangan manajerial. Kepemimpinan adalah apa yang dilakukan pemimpin. Hal itu adalah proses memimpin grup dan mempengaruhi grup untuk mencapai tujuan. Namun, meskipun dilihat ini adalah perspektif manajerial, secara sadar bahwa kelompok sering memiliki pemimpin informal yang muncul (Robbins & Coulter, 2016).

Kepemimpinan (*Leadership*) adalah proses dimana seseorang atau sekelompok orang (*team*) memainkan pengaruh atas orang (*team*) lain, menginspirasi, memotivasi dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran atau tujuan. Kepemimpinan adalah kemampuan positif mempengaruhi orang dan system untuk memberikan dampak yang berguna dan mencapai hasil-hasil yang diinginkan (Gasperz, 2013).

Pengembangan Karir

Definisi karir sebagai posisi jabatan seseorang yang bertahan bertahun-tahun. Manajemen karir adalah proses untuk memungkinkan karyawan memahami lebih baik dan pengembangan ketrampilan dan ketertarikan karir mereka dan menggunakan ketrampilan dan ketertarikan yang lebih efektif dalam perusahaan dan setelah mereka meninggalkan perusahaan. Pengembangan karir adalah serangkaian kegiatan seumur hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pembentukan, kesuksesan dan pemenuhan karir seseorang. Perencanaan karir adalah proses yang disengaja dimana seseorang menjadi perhatian pada ketrampilan pribadi, minat, pengetahuan, motivasi dan karakteristik lainnya; membutuhkan informasi tentang peluang dan pilihan; identifikasi karir berkaitan dengan tujuan; dan membangun rencana tindakan untuk mencapai tujuan spesifik (Dessler, 2013).

Manajemen karir adalah tentang penyediaan organisasi dengan mengikuti bakat yang ditentukan. Tetapi itu juga perhatian ketentuan peluang orang untuk mengembangkan kemampuan dan karir mereka dalam memuaskan aspirasi mereka sendiri. Hal itu mengintegrasikan kebutuhan organisasi dengan kebutuhan individu. Bagian terpenting dari manajemen karir adalah perencanaan karir, yang membentuk perkembangan individu di dalam organisasi sesuai dengan penilaian kebutuhan organisasi, profil kesuksesan karyawan yang ditentukan dan kinerjanya, potensi dan preferensi masing-masing anggota perusahaan. Manajemen karir juga melibatkan karir konseling untuk membantu pengembangan karir mereka agar dapat menghasilkan keuntungan mereka sendiri dan organisasi (Amstrong & Taylor, 2014).

Menurut Gasperz (2013), pengembangan karir adalah proses dimana individu-individu menetapkan tujuan karir saat ini dan masa depan, kemudian menilai tingkat ketrampilan, pengetahuan atau pengalaman yang ada dan menerapkan tindakan yang sesuai untuk mencapai tujuan karir yang diinginkan. Tahap-tahap utama dalam siklus karir meliputi : tahap pengembangan, tahap eksplorasi, tahap pembentukan atau penetapan, tahap penuaan dan tahap penurunan.

Populasi dan Sampel

- 1) Populasi adalah keseluruhan gejala / satuan yang ingin diteliti yang terdapat 3 kriteria yang harus terpenuhi, yaitu : isi, cakupan dan waktu (Priyono, 2016). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan level jabatan Manager sampai *Helper* di lingkungan PT Manggala Kiat Ananda tahun 2018 yang pada Bulan Oktober 2018 berjumlah 163 orang terdiri dari berbagai perbedaan pendidikan, jabatan dan status kerja.
- 2) Sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin diteliti dan harus dilihat sebagai suatu pendugaan terhadap populasi. Ada beberapa hal yang mempengaruhi berapa sampel harus diambil :
 - a. Heterogenitas dari populasi semakin heterogen sebuah populasi, jumlah sampel yang diambil harus semakin besar agar seluruh karakteristik terwakili.
 - b. Jumlah variable yang digunakan semakin banyak, jumlah sampel yang diambil semakin besar.
 - c. Teknik penarikan sampel yang digunakan.

Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah teknik penarikan sampel probabilitas yang mendasarkan diri bahwa setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Jenis teknik penarikan sampel probabilitas yang menjadi dasar pengambilan sampel adalah teknik sensus (Priyono, 2016).

Obyek Penelitian

Objek penelitian merupakan sesuatu yang menjadi fokus perhatian dalam suatu penelitian. Objek penelitian menjadi sasaran dalam penelitian untuk mendapatkan jawaban dari permasalahan yang terjadi. Objek penelitian dalam penelitian ini mengenai pengaruh kepemimpinan, pengembangan karir terhadap tingkat kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan di PT Manggala Kiat Ananda Bekasi.

Pengukuran Analisa Data

Menurut Sugiyono (2016) yang dimaksud teknik analisis data adalah : “Kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah : mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan”.

Evaluasi *Goodness of Fit Model PLS*

Pada tahap ini akan dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui berbagai kriteria *goodness-of-fit*. *Partial Least Square (PLS)* tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter sehingga teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan. Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 (*R-square*) variabel eksogen untuk variabel laten dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q Square test* dan melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*.

- a. *Goodness of Fit – Instrumen Penelitian (Outer Model)* memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (*valid* dan *reliable*). Uji yang dilakukan adalah :
 - 1) *Convergent validity*, korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Penelitian ini menggunakan *loading* 0.5 sampai dengan 0.6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per variabel tidak besar yaitu berkisar antara tiga sampai dengan tujuh indikator.
 - 2) *Discriminant validity*, pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted (AVE)* setiap variabel dengan korelasi antar variabel lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai variabel lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik atau sebaliknya. Sehubungan dengan itu, direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari pada 0.50. Perhitungan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum I Var(\epsilon_i)}$$

- 3) *Composite reliability*, indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk variabel, menunjukkan derajat yang mengindikasikan
 - a. *Common latent (unobserved)*. *Composite reliability* > 0,8 mempunyai realibilitas yang tinggi.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum I Var(\epsilon_i)}$$

b. *Evaluasi goodness of Fit - Inner Model*

Pengukurannya menggunakan *R-square* variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q-Square predictive relevance* untuk model variabel yang mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai *Q-Square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*. Sebaliknya jika nilai *Q-Square* < 0, menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

$R_1^2, R_2^2 \dots R_p^2$ merupakan *R-square* variabel eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model structural pendekatan prediktif *Partial Least Square (PLS)* dievaluasi dengan *R-square* untuk variabel dependen, sebaliknya *Q-square test* untuk relevansi prediktif. Koefisien determinasi (R^2), koefisien determinasi pada konstruk endogen. Menurut Ghozali (2011) nilai R^2 sebesar 0,67 (kuat), 0,33 (moderat), dan 0,19 (lemah).

c. *Pengujian Mediasi*

Untuk menghitung tingkatan signifikansi mediasi apakah penuh atau parsial dengan menghitung Sobel Standard Error (S_{ab}) dengan persamaan sebagai berikut :

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

Atau menggunakan rumusan *VAF (Variance Accounted For)* untuk menilai tingkat pengaruh mediasi oleh variabel antara / pemediasi. Rumus *VAF* adalah $VAF = \text{Pengaruh Tidak Langsung} / \text{Pengaruh Total}$

Jika hasil VAF > 80% pemediasi penuh, jika 20-80% pemediasi parsial, <20% tidak ada efek mediasi

Hipotesa

Pengujian Hipotesa, dilakukan dengan melihat perbandingan nilai probabilitas dan t-statistiknya. Untuk nilai probabilitas, nilai p-value dengan alpha 5% adalah kurang dari 0,05. Nilai t-tabel untuk alpha 5% adalah 1,96 sehingga kriteria penerimaan hipotesa adalah ketika t-statistik > t-tabel. (Hussein, 2015). menggambar diagram jalur, dan evaluasi model meliputi mengevaluasi *outer model* atau *measurement model* serta mengevaluasi *model structural* atau *inner model*.

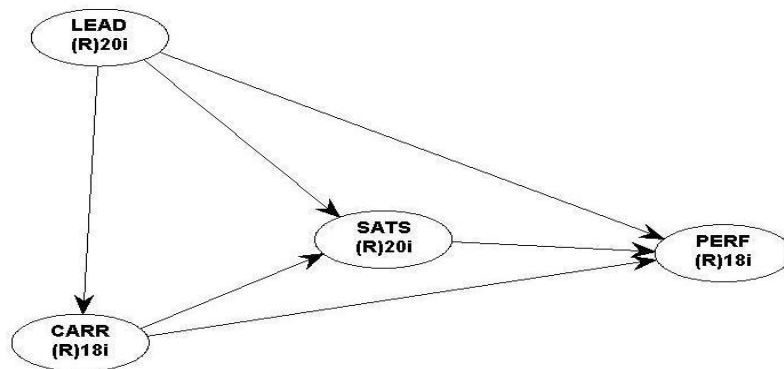
Konseptualisasi Model

Konseptualisasi model merupakan langkah awal dalam analisis PLS-SEM. Pada penelitian ini, pengembangan dan pengukuran konstruk dilakukan dengan mengembangkan dan mendefinisikan konstruk secara konseptual yaitu dengan melakukan *literature review* serta penelitian terdahulu untuk menentukan domain konstruk dan menentukan item-item yang merepresentasikan konstruk. Model konseptual yang dihasilkan yang telah dibahas pada Bab 2 di bagian kerangka teoritis.

Menentukan Metode Analisa Logaritma

Tahapan selanjutnya yaitu menentukan metode analisis algoritma yang akan digunakan. Dalam program WarpPLS menyediakan 4 pilihan analisa logaritma, yaitu *Warp3 PLS Regression*, *Warp2 PLS Regression*, *PLS Regression* dan *Robust Path Analysis*. Untuk penelitian ini menggunakan algoritma *Warp2 PLS regression* untuk mengidentifikasi hubungan antarvariabel laten yang berbentuk kurva U.

Menentukan Metode Resampling



Gambar 1. Path diagram model penelitian

Evaluasi Model Penelitian

Evaluasi model penelitian dalam PLS meliputi 2 tahap, yaitu evaluasi *Outer Model* atau model pengukuran dan evaluasi terhadap *Inner Model* atau model struktural. menunjukkan bahwa kinerja karyawan secara positif berkorelasi dengan kepemimpinan ($r=0.284$) dan dengan kepuasan kerja karyawan ($r=0.399$) yang memberi kesan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu juga ditingkatkan kepuasan kerja karyawan melalui para pemimpin dalam perusahaan tersebut. Pada akhirnya, table di atas menunjukkan bahwa pengembangan karir berkorelasi secara positif dengan kepemimpinan ($r=0.136$) yang memberi kesan bahwa pengembangan karir dapat dijalankan dengan baik tergantung dari para pemimpin perusahaan tersebut.

Evaluasi Inner Model atau Model Struktural

Model structural digunakan untuk mengukur hubungan hipotesis, khususnya untuk memeriksa apakah efek dari kepemimpinan berpengaruh pada kinerja karyawan baik langsung maupun tidak langsung (mediasi dari pengembangan karir dan kepuasan kerja karyawan). Evaluasi *structural model* dilakukan dengan melihat nilai koefisien determinasi (R^2), nilai koefisien jalur, ukuran efek Cohen (f^2), serta relevansi prediktif (Q^2).

Nilai evaluasi structural model

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil perhitungan R^2 untuk setiap variabel laten endogen pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa nilai R^2 berada pada rentang nilai 0,02 hingga 0,24. Menurut Chin (1998), nilai R^2 dianggap lemah, moderat, dan kuat jika menunjukkan secara berurutan sekitar 0,19, 0,33, dan 0,67 (Ghozali, 2014). Dalam model penelitian ini, terdapat dua variabel yang tergolong lemah (CARR dan SATS) karena kurang dari nilai 0,19 dan satu variabel yang tergolong moderat (PERF) karena melebihi nilai 0,19 dan mendekati nilai 0,33. Koefisien determinasi ini menyatakan bahwa nilai R^2 variabel laten endogen kinerja karyawan (PERF) memiliki nilai R^2 sebesar 0,24 yang mengindikasikan bahwa sebanyak 24% variasi data kinerja karyawan (PERF) dipengaruhi oleh kepuasan kerja (SATS) seperti dalam model penelitian.

Tabel 1 Nilai R^2 variabel laten endogen

Variabel	R^2
CARR	0.02
SATS	0.14
PERF	0.24

Sumber : Pengolahan data 2019 (output WarpPLS 6.0)

b. Koefisien Jalur (β)

Hasil perhitungan koefisien jalur pada model penelitian di Tabel 4.5. menunjukkan bahwa seluruh jalur memiliki nilai koefisien yang berada pada rentang 0,15 hingga 0,32. Menurut Hass dan Lehner (2009), nilai koefisien jalur yang berada dalam rentang nilai -0,1 hingga 0,1 dianggap tidak signifikan, nilai yang lebih besar dari 0,1 merupakan nilai yang signifikan dan berbanding lurus, dan nilai yang lebih kecil dari -0,1 merupakan nilai yang signifikan dan berbanding terbalik. Oleh karena itu, hampir seluruh jalur memiliki nilai koefisien lebih dari 0,1.

Tabel 2 Nilai koefisien jalur model penelitian

Path	Coefficient
LEAD->PERF	0.18
LEAD->SATS	0.23
LEAD->CARR	0.15
CARR->SATS	0.26
CARR->PERF	0.18
SATS->PERF	0.32

Sumber : Pengolahan data 2019 (output WarpPLS 6.0)

c. Ukuran Efek Cohen (f^2)

Hasil perhitungan f^2 (*effect size*) pada model penelitian di Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai f^2 untuk seluruh jalur memiliki rentang nilai 0,023 hingga 0,132. Nilai f^2 dapat digunakan untuk menilai pengaruh konstruk independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2014). *Effect size* dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu lemah (0,02), medium (0,15) dan besar (0,35) (Kock, 2013; Hair dkk, 2013). Nilai size di bawah 0,02 menunjukkan bahwa pengaruh variabel laten predictor sangat lemah dari pandangan praktik (*practical point of view*) meskipun mempunyai nilai p yang signifikan (Sholihin dan Ratmono, 2013).

Dalam model penelitian ini, semua jalur dengan konstruk independen memiliki pengaruh medium terhadap konstruk dependen karena di atas nilai 0,02 dan kurang dari 0,15.

Tabel 3 Effect size / efek cohen setiap jalur

Path	f ²
LEAD->CARR	0.023
LEAD->SATS	0.062
LEAD->PERF	0.055
CARR->SATS	0.075
CARR->PERF	0.055
SATS->PERF	0.132

Sumber : Pengolahan data 2019 (output WarpPLS 6.0)

Relevansi Prediktif (Q²)

Hasil perhitungan Q² untuk setiap variabel laten endogen pada Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai Q² berada pada rentang nilai 0.037 hingga 0,245. Menurut Ghazali (2014), nilai Q² dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q² lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai relevansi prediktif, sedangkan nilai Q² kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki relevansi prediktif. Dalam model penelitian ini, semua konstruk atau variabel laten endogen memiliki nilai Q² yang lebih besar dari 0 (nol) sehingga prediksi yang dilakukan oleh model dinilai telah relevan.

Tabel 4 Nilai relevansi prediktif setiap variabel endogen

Variabel	Q ²
CARR	0.037
SATS	0.145
PERF	0.245

Sumber : Pengolahan data 2019 (output WarpPLS 6.0)

Indeks Kualitas

Menurut Latan dan Ghazali (2012), setiap bagian dari model membutuhkan validasi model pengukuran, model struktural, dan keseluruhan model yang dapat diukur dengan nilai *Goodness of Fit* (GoF) *index*. Nilai GoF dalam WarpPLS sebesar lebih dari sama dengan (\geq) 0,1, lebih dari sama dengan (\geq) 0,25 lebih dari sama dengan (\geq) 0,36 menunjukkan bahwa nilai kualitas keseluruhan model kecil, menengah, dan besar. Dalam penelitian ini, nilai GoF yang dihasilkan dari *output* WarpPLS sebesar 0,270, dengan demikian secara keseluruhan model dalam penelitian ini dianggap fit menengah karena memiliki nilai GoF \geq 0.25.

Menguji Hipotesis (Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung)

Dalam melakukan analisa model structural menggunakan pendekatan *step-wise* (Solihin dan Rahmono, 2013). Pertama, menguji apakah kepemimpinan mempengaruhi langsung kinerja karyawan untuk menguji hipotesis H1. Yang kedua, memakai estimasi PLS dengan memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi dan ketiga, melakukan estimasi PLS dengan memasukkan kepuasan kerja dan pengembangan karir sebagai variabel pemediasi.

coefficient, p value, dan R²)

Panel A. Direct Effect

Variable

Path to

	Kinerja
Kepemimpinan	0.30 (< 0.01)
R ²	0.09

Panel B. Testing the mediating effect of satisfaction & career development

Variable	Path to	
	Kepuasan Kerja	Kinerja
Kepemimpinan	0.27 (< 0.01)	.21 (< 0.01)
Kepuasan Kerja		.36 (< 0.01)
R ²	0.07	0.21
Variable	Path to	
	Kepuasan Kerja	Kinerja
Pengembangan karir	0.29 (< 0.01)	.20 (< 0.01)
Kepuasan Kerja		.36 (< 0.01)
R ²	0.08	0.21
Variable	Path to	
	Pengemb. Karir	Kinerja
Kepemimpinan	0.15 (=0.04)	.25 (< 0.01)
Pengembangan Karir		.26 (< 0.01)
R ²	0.02	0.15

Panel C. Full

Model

Variable	Path to		
	b. Karir	Kepuasan Kerja	Kinerja
Kepemimpinan	0.15 (=0.04)	0.23 (< 0.01)	0.18 (=0.02)
Pengembangan Karir		0.26 (< 0.01)	.18 (=0.02)
Kepuasan Kerja			.32 (< 0.01)
R ²	0.02	0.14	0.24

Sumber : Pengolahan data 2019

Sesuai hasil (lihat table 5, panel A) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara positif dengan kinerja karyawan (*coefficient*=0.30; $p < 0.01$; $R^2 = 0.09$). Oleh karena itu hipotesis H1 dimana menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara positif kinerja karyawan diterima. Melakukan analisa lebih lanjut dengan memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi mengungkapkan bahwa kepemimpinan berkaitan secara positif dengan kepuasan kerja (*coefficient*=0.27; $p < 0.01$) dan kepuasan kerja juga secara positif berkaitan dengan kinerja karyawan (*coefficient*=0.36; $p < 0.01$). Namun, pengaruh langsung antara kepemimpinan dan kinerja karyawan tetap signifikan (*coefficient*=0.21; $p < 0.01$) (lihat table 5, panel B). Koefisiennya turun dari 0.30 menjadi 0.21 dan nilai R^2 21%. Hal ini maksudnya bahwa kepuasan kerja hanya memediasi sebagian (parsial) hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Dengan kata lain, meskipun ada pengaruh tidak langsung kepemimpinan dengan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, namun kepemimpinan itu sendiri masih dapat berpengaruh langsung pada kinerja karyawan. Kemudian memasukkan pengembangan karir sebagai variabel mediasi mengungkapkan bahwa kepemimpinan berkaitan secara positif dengan pengembangan karir (*coefficient*=0.15; $p = 0.04$) dan pengembangan karir juga secara positif berkaitan dengan kinerja karyawan (*coefficient*=0.26; $p < 0.01$). Namun, pengaruh langsung antara kepemimpinan dan kinerja karyawan tetap signifikan (*coefficient*=0.25; $p < 0.01$) (lihat table 4.8, panel B). Koefisiennya turun dari 0.30 menjadi 0.25 dan nilai R^2 15%. Hal ini maksudnya bahwa pengembangan karir memediasi secara lemah hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Untuk

memastikan juga apakah kepuasan kerja memediasi parsial dapat menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF) sesuai yang disarankan Hair, dkk (2013), dalam analisa mediasi SEM-PLS. Sesuai table di bawah ini, nilai VAF adalah sebesar 0,244 – 0,257 (24,4-25,7%) sehingga menunjukkan kepuasan kerja (SATS) sebagai pemediasi parsial (20-80%).

Tabel 6 Perhitungan VAF kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi

<i>A. Kepemimpinan berpengaruh pada kinerja melalui kepuasan kerja :</i>	
Pengaruh tidak langsung = 0.27×0.36 0.097 (LEAD->SATS = 0.27; SATS->PERF = 0.36)	
Pengaruh langsung (LEAD->PERF; tanpa memasukkan SATS sebagai pemediasi = 0.30)	0.30
Pengaruh total = $0.097 + 0.30$	0.397
VAF = pengaruh tidak langsung / pengaruh total = $0.097/0.397$	0.244
<i>B. Pengembangan karir berpengaruh pada kinerja melalui kepuasan kerja :</i>	
Pengaruh tidak langsung = 0.29×0.36 0.104 (CARR->SATS = 0.29; SATS->PERF = 0.36)	
Pengaruh langsung (CARR->PERF; tanpa memasukkan SATS sebagai pemediasi= 0.30)	0.30
Pengaruh total = $0.104 + 0.30$	0.404
VAF = pengaruh tidak langsung / pengaruh total = $0.104/0.404$	0.257

Tabel 7 Perhitungan VAF pengembangan karir sebagai variabel pemediasi

Pengaruh tidak langsung = 0.15×0.26 (LEAD->CARR = 0.15; CARR->PERF = 0.26)	0.039
Pengaruh langsung (LEAD->PERF; tanpa memasukkan SATS sebagai pemediasi = 0.25)	0.25
Pengaruh total = $0.039 + 0.25$	0.289
VAF = pengaruh tidak langsung / pengaruh total = $0.039/0.289$	0.135

Sumber : Pengolahan data 2019

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa pengembangan karir apabila dijadikan sebagai variabel pemediasi memiliki nilai pemediasi lemah kurang dari 20% (nilai VAF 13,5%). Selanjutnya memasukkan pengembangan karir (CARR) dan kepuasan kerja (SATS) ke dalam model sebagai variabel pemediasi yang ditunjukkan dalam gambar dibawah ini.

Hasil menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan dengan pengembangan karir adalah signifikan (*coefficient*=0.15; *p*=0.04) dan hubungan antara pengembangan karir dan kinerja adalah signifikan (*coefficient*=0.18; *p*=0.02). Oleh karena itu, hipotesis H2 kepemimpinan (LEAD) secara positif berpengaruh

dengan pengembangan karir (CARR) diterima dan hipotesis H3 pengembangan karir (CARR) berpengaruh dengan kinerja karyawan (PERF) diterima. Yang kedua, hubungan antara kepemimpinan (LEAD) dan kepuasan kerja (SATS) adalah signifikan ($coefficient=0.23$; $p<0.01$), hubungan antara kepuasan kerja (SATS) dan kinerja (PERF) signifikan juga ($coefficient=0.32$; $p<0.001$). Oleh karena itu, hipotesis H4 kepemimpinan (LEAD) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (SATS) dan hipotesis H5 kepuasan kerja (SATS) berpengaruh positif terhadap kinerja (PERF) diterima. Hipotesis H6 menyatakan bahwa pengembangan karir (CARR) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (SATS) ($coefficient=0.26$; $p<0.01$). Secara keseluruhan menunjukkan bahwa pengembangan karir (CARR) lemah (kurang kuat) menjadi variabel pemediasi langsung ke kinerja harus melalui variabel kepuasan kerja (SATS), sehingga variabel kepuasan kerja (SATS) menjadi variabel pemediasi dari variabel kepemimpinan dan variabel pengembangan karir untuk mempengaruhi kinerja karyawan.

Tabel 8 Perhitungan VAF Pemodelan Keseluruhan

Pengaruh tidak langsung	0.112
- LEAD-SATS-PERF = $0.23 \times 0.32 = 0.073$	
- LEAD-CARR-SATS-PERF = $0.15 \times 0.26 \times 0.32 = 0.012$	
- LEAD-CARR-PERF = $0.15 \times 0.18 = 0.027$	
Pengaruh langsung	0.18
LEAD->PERF = 0.18	
Pengaruh total = $0.112 + 0.18$	0.292
VAF = pengaruh tidak langsung / pengaruh total = $0.112/0.292$	0.383

Sumber : Pengolahan data 2019

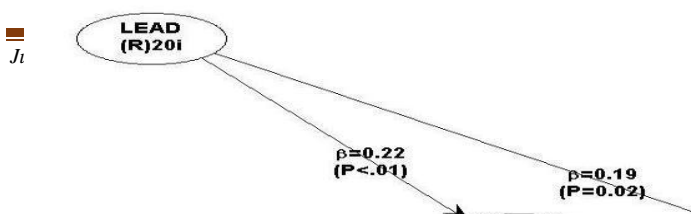
Sesuai table di atas, nilai VAF untuk pemodelan keseluruhan adalah sebesar 0,381 (38%) sehinggamenunjukkan kepuasan kerja (SATS) masih tetap sebagai pemediasai parsial (20-80%). Menurut Solihin dan Ratmono (2013), untuk menilai signifikansi praktis (*practical significance*) dari penelitian ini dan mengestimasi apakah temuan statistic eksksis dalam populasi perlu menggunakan *effect size* sesuai table di bawah ini.

Tabel 9 Effect size for path coefficients

	LEAD	CARR	SATS	PERF
LEAD				
CARR	0.023			
SATS	0.062	0.075		
PERF	0.055	0.055	0.132	

Sumber : Pengolahan data 2019 (output WarpPLS 6.0)

Dari data tersebut diperoleh nilai *effect size* kepuasan kerja (SATS) terhadap kinerja (PERF) paling tinggi yaitu 0.132. Sesuai dengan kategori *effect size* Cohen, nilai tersebut termasuk kategori medium (mendekati 0.15) yang menunjukkan signifikansi praktis. Dengan kata lain, kinerja karyawan dapat meningkat apabila ada perbaikan peningkatan kepuasan kerja karyawan pada PT Manggala Kiat Ananda. Sebaliknya, apabila kepuasan kerja karyawan menurun akan berdampak pula pada kinerja karyawan yang tidak optimal.



Gambar 2 Model penelitian akhir
 Sumber : Hasil pengolahan data 2019 (ouput waprPLS 6.0)

Uji Model Penelitian

Uji model penelitian dilakukan untuk melihat kesesuaian model yang dibangun dalam penelitian. Model penelitian yang baik akan dapat menggambarkan kesesuaian hubungan antara variabel dalam penelitian. Penggunaan wapPLS 5.0 telah memberikan hasil perhitungan yang menunjukkan kriteria yang digunakan untuk menilai apakah model telah sesuai.

<p>Model fit and quality indices</p> <p>-----</p> <p>Average path coefficient (APC)=0.221, P=0.002</p> <p>Average R-squared (ARS)=0.134, P=0.030</p> <p>Average adjusted R-squared (AARS)=0.121, P=0.041</p> <p>Sumber : Pengolahan data (output WarpPLS 6.0)</p> <p>Average block VIF (AVIF)=1.073, acceptable if <= 5, ideally <= 3.3</p>

Gambar 3 Indeks fit model
 (Sumber : Pengolahan data 2019 (output WarpPLS 6.0))

Output indeks fit pada gambar di atas menunjukkan bahwa ketiga indikator fit telah memenuhi criteria. Nilai APC dan ARS signifikasi ($p < 0.05$) dan AVIF kurang dari 3.3. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian yang diajukan didukung oleh data.

Persamaan Regresi

Nilai *path coefficient* menunjukkan seberapa kuat pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Semakin tinggi nilai *path coefficient*, maka semakin kuat pengaruhnya. Tabel 9. menunjukkan model persamaan regresi berdasarkan hasil perhitungan nilai *path coefficient* pada Tabel 2.

Tabel 10. Hasil persamaan regresi

Variabel	Persamaan Regresi
CARR	$0.15 * LEAD + \epsilon_1$

SATS	$0.23*LEAD + 0.26*CARR + \varepsilon_2$
PERF	$0.18*LEAD + 0.18*CARR + 0.32*SATS + \varepsilon_3$

Seperti yang dijelaskan pada subbab 4.2.2.4, variabel ε_1 , ε_2 , dan ε_3 melambangkan variabel yang tidak termasuk dalam penelitian. Dalam persamaan CARR, variabel LEAD memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel CARR. Selain itu, perbedaan *path coefficient* dapat digunakan untuk mengurutkan variabel berdasarkan pengaruhnya yang terkuat. Dari nilai *path coefficient* yang ada, variabel yang memiliki pengaruh kuat terhadap SATS adalah CARR, kemudian diikuti oleh variabel LEAD. Dalam persamaan PERF, variabel yang memiliki pengaruh yang terkuat adalah SATS dengan nilai koefisien sebesar 0.32.

Dari persamaan regresi di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

- Nilai koefisien $x_1 = 0.18$. Hal ini menunjukkan apabila nilai kepemimpinan (LEAD) mengalami kenaikan satu poin sementara pengembangan karir dan kepuasan kerja tetap maka kinerja karyawan meningkat sebesar 0,18.
- Nilai koefisien $x_2 = 0.18$. Hal ini menunjukkan apabila nilai pengembangan karir (CARR) mengalami kenaikan satu poin sementara kepemimpinan dan kepuasan kerja tetap maka kinerja karyawan meningkat 0,18.
- Nilai koefisien $x_3 = 0.32$. Hal ini menunjukkan apabila nilai kepuasan kerja (SATS) mengalami kenaikan satu poin sementara kepemimpinan dan pengembangan karir tetap maka kinerja karyawan meningkat 0,32.

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keterkaitan antar variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Variabel yang dinilai dalam model penelitian ini adalah kepemimpinan, pengembangan karir, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Indikator yang paling dominan dalam variabel kepemimpinan di PT Manggala Kiat Ananda adalah kerjasama antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin di PT Manggala Kiat Ananda harus dapat bekerjasama dengan bawahan untuk mencapai tujuan kerja yang sudah ditetapkan sehingga tim kerja menjadi efektif dan dinamis. Sesuai dengan penelitian Marudut (2014), faktor kepemimpinan sangat diperlukan untuk mengkolaborasi suatu kelompok kerja (*teamwork*) guna mencapai suatu tujuan organisasi.

Indikator pada variabel pengembangan karir di PT Manggala Kiat Ananda yang paling dominan adalah ketrampilan baru untuk mendukung pengembangan karir yang ingin dicapai. Karyawan PT Manggala Kiat Ananda memerlukan pengembangan ketrampilan baru sebagai bekal untuk mencapai perencanaan karir yang dicapai kedepannya sehingga ketika tercapai keinginan karir dapat mendukung dalam menjalankan kerjanya. Indikator tersebut didukung dalam penelitian Arisandy (2015), semakin banyak ketrampilan yang diterima pegawai, maka semakin besar peluang pegawai untuk memperoleh pengembangan karir. Semakin tinggi pemenuhan kebutuhan dan pengetahuan baru sebagai pendukung kenaikan karir menjadikan karyawan meningkat kepuasan kerjanya. Kepuasan kerja tersebut juga menjadi variabel pemediasi parsial pengembangan karir dalam mempengaruhi kinerja karyawan

Indikator pada variabel kepuasan kerja di PT Manggala Kiat Ananda yang paling dominan adalah aturan kerja yang jelas yang diterapkan dalam hubungan pengusaha dan pekerja. Karyawan PT Manggala Kiat Ananda dalam berkegiatan di perusahaan membutuhkan aturan kerja yang jelas dan tertulis sebagai dasar dalam bertindak. Hasil tersebut didukung penelitian Ilahi, et.al (2017), semakin tinggi kepuasan kerja karyawan semakin tinggi pula disiplin (peraturan) kerja karyawan. Semakin tinggi atau berkualitas fasilitas kerja maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan sebaliknya. Pangarso, et.al (2016) menyatakan semakin jelas dan sesuai setiap keputusan yang diambil berdasarkan aturan kerja serta kelengkapan kerja yang diberikan cepat dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang akan berpengaruh juga terhadap peningkatan kinerja seseorang.

Indikator pada variabel kinerja di PT Manggala Kiat Ananda yang paling dominan adalah proses kerja yang tidak terlalu panjang mendukung pengaruh kinerja karyawan. Proses kerja yang terlalu panjang menjadikan hasil kerja yang terlalu lama berhenti di dalam proses kerja sehingga hasil kerja menjadi tidak optimal dan sering mengalami masalah. Menurut Asih (2017), semakin baik pelaksanaan prosedur kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan. Otonomi adalah tingkat kebebasan, independensi dan kebijaksanaan yang dimiliki seseorang dalam merencanakan suatu pekerjaan dan menentukan cara apa yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut (Reskino, 2016). Otonomi berkontribusi pada tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap perilaku yang mengarah pada peningkatan kinerja pegawai (Harwita dan Suryani, 2018). Proses kerja yang jelas dan simple akan mempercepat dan memperlancar kinerja yang dilakukan karyawan. Karyawan yang diberikan otonomi sesuai

tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja akan senantiasa memiliki tanggung jawab dalam peningkatan kinerjanya.

Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Variabel kepemimpinan (LEAD) menghasilkan *path coefficient* yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan (PERF) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan signifikan berbanding lurus secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT Manggala Kiat Ananda. Tingkat pengaruh variabel kepemimpinan (LEAD) terhadap variabel kinerja karyawan (PERF) berpengaruh substantive medium berarti ada variabel lainnya yang memiliki pengaruh pada kinerja karyawan di PT Manggala Kiat Ananda. Kepemimpinan yang mengedepankan kerjasama tanpa saling menyalahkan dan berani percaya diri untuk mengambil solusi dalam permasalahan bawahannya akan menjadikan karyawan memiliki kenyamanan bekerja dan dapat menghasilkan kinerja yang baik, begitu sebaliknya. Hasil penelitian pengaruh kepemimpinan (LEAD) terhadap kinerja karyawan (PERF) ini didukung dengan hasil penelitian Riana, et.al (2015), dan Potu (2013), menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kualitas pemimpin tidak ditentukan oleh besar atau kecilnya hasil yang dicapainya, tetapi ditentukan oleh kemampuan pemimpin mencapai hasil tersebut dengan perantaraan orang lain, yaitu melalui bawahan-bawahannya, serta pengaruh yang dipancarkan oleh pemimpin terhadap bawahannya. Dalam Marpaung (2014), hasil penelitiannya berbeda dengan penelitian ini bahwa kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap performa pegawai. Pimpinan harus dapat memberikan tauladan kepada anggota/pegawainya, karena pimpinan menjadikan panutan para bawahannya, dapat memberikan contoh yang baik, jujur, adil berdisiplin, mematuhi segala ketentuan dan peraturan yang telah ditetapkan. Pada hasil penelitian Kurniawan, et.al (2013), menyatakan kepemimpinan berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan, oleh karena itu pimpinan diharapkan untuk mempertahankan kepemimpinan yang mampu berkomunikasi lebih baik dengan para karyawannya agar terjalin hubungan yang harmonis dengan para karyawannya. Begitu juga dengan hasil penelitian Ardilla dan Pramusinto (2015), menyatakan kepemimpinan diperlukan untuk mendukung kinerja pegawai. Pelaksanaan kepemimpinan dengan baik sangat diperlukan untuk dipelukan untuk mengarahkan kinerja pegawai agar dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan efisien. Sesuai hasil penelitian di atas dan hasil penelitian sebelumnya, dengan demikian hipotesis (H1) mengenai pengaruh secara langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Manggala Kiat Ananda diterima.

Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap pengembangan karir

Variabel kepemimpinan (LEAD) menghasilkan *path coefficient* yang positif signifikan terhadap pengembangan karir (CARR) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan signifikan berbanding lurus secara langsung terhadap pengembangan karir di PT Manggala Kiat Ananda. Tingkat pengaruh variabel kepemimpinan (LEAD) terhadap variabel pengembangan karir (CARR) berpengaruh substantive medium karena ada variabel lainnya yang dapat berpengaruh. Pemimpin memiliki *power* untuk mengajukan promosi sebagai pengembangan karir karyawannya agar lebih memacu semangat kerja. Disamping itu juga pemimpin memiliki kemampuan dalam menetapkan posisi karyawannya. Hasil penelitian pengaruh kepemimpinan (LEAD) terhadap pengembangan karir (CARR) ini didukung dengan hasil penelitian Mahmud, et.al (2018), yang menunjukkan bahwa dengan baiknya gaya kepemimpinan maka dapat memperbaiki karir pegawai. Menurut Rahmatia, et.al (2018), gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai yang artinya bahwa dengan baiknya gaya kepemimpinan situasional yang diamati dari indikator perilaku orientasi tugas, perilaku orientasi hubungan dan perilaku orientasi perubahan maka dapat memperbaiki karir pegawai yang terimplementasi pada kebutuhan pelatihan, intensitas promosi dan intensitas mutasi. Menurut Hidayat, et.al (2013), bahwa terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan situasional terhadap pengembangan karir. Sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Simamora (2014), mengemukakan bahwa dalam manajemen, karir tidak hanya menjadi urusan departemen sumber daya manusia saja tetapi juga melibatkan pimpinan dan karyawannya. Dengan demikian hipotesis (H2) mengenai pengaruh secara langsung kepemimpinan terhadap pengembangan karir karyawan PT Manggala Kiat Ananda diterima.

Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan

Variabel pengembangan karir (CARR) menghasilkan *path coefficient* positif signifikan terhadap kinerja karyawan (PERF) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir signifikan berbanding lurus secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT Manggala Kiat Ananda. Semakin optimal pengembangan karyawan di

perusahaan semakin meningkat kinerja karyawannya. Tingkat pengaruh variabel pengembangan karir (CARR) terhadap variabel kinerja (PERF) berpengaruh substantive medium dimana ada variabel lainnya yang mempengaruhi variabel kinerja karyawan di PT Manggala Kiat Ananda. Salah satu indicator dalam pengembangan karir adalah system penghargaan yang jelas dan penambahan ketrampilan pada karyawan. Apabila setiap hasil kerja yang baik diimbangi dengan penghargaan yang baik pula dari perusahaan maka semakin lama akan meningkat hasil kerjanya dan menjaga hasil kerja agar tetap baik. Hasil penelitian pengaruh pengembangan karir (CARR) terhadap kinerja karyawan (PERF) ini didukung dengan hasil penelitian Sarifah, et.al (2016), pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Baroroh (2016), terbukti bahwa secara parsial, peningkatan pengembangan karir mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja. Hasil penelitian Yusditira dan Ramli (2018), menunjukkan bahwa perusahaan yang memperhatikan pengembangan karir karyawannya akan mendapatkan komitmen organisasi karyawan yang tinggi terhadap perusahaan dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawannya. Dalam Kaseger (2013), hasil penelitian membuktikan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian Sendow, et.al (2015), menunjukkan pengembangan karier berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai sehingga pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja pegawai ditolak atau tidak terbukti. Sebagian besar hasil penelitian terdahulu mendukung dari hasil penelitian ini sehingga hipotesis (H3) mengenai pengaruh secara langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT Manggala Kiat Ananda diterima.

Pengaruh secara langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan

Variabel kepemimpinan (LEAD) menghasilkan *path coefficient* positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (SATS) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan signifikan berbanding lurus secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Manggala Kiat Ananda. Tingkat pengaruh variabel kepemimpinan (LEAD) terhadap variabel kepuasan kerja (SATS) berpengaruh substantive medium dengan variabel lainnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Manggala Kiat Ananda. Semakin baik para pemimpin mengelola bawahannya semakin puas karyawan dalam lingkungan kerja perusahaan. Pemimpin yang bekerja penuh integritas, mengedepankan kerjasama, dan memiliki ketrampilan memimpin, bawahannya akan merasakan bahwa pemimpin tersebut mampu memberikan arahan dan pengayoman sehingga dapat menimbulkan kepuasan diri dalam bekerja. Hasil penelitian pengaruh kepemimpinan (LEAD) terhadap kepuasan kerja karyawan (SATS) ini didukung dengan hasil penelitian Kristianto, et.al (2013), pemimpin memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan. Riana, et.al (2015) dan Rumawan (2015), Waleleng, et.al (2017), kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Avery (2014), menyatakan banyak organisasi menerapkan praktek kepemimpinan berkelanjutan akan lebih bertambah tingkat kepuasan karyawan. Dengan demikian hipotesis (H4) mengenai pengaruh secara langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Manggala Kiat Ananda diterima.

Pengaruh secara langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Variabel kepuasan kerja (SATS) menghasilkan *path coefficient* positif signifikan terhadap kinerja karyawan (PERF). Nilai koefisien tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja signifikan berbanding lurus secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT Manggala Kiat Ananda. Tingkat pengaruh variabel kepuasan kerja (SATS) terhadap variabel kinerja karyawan (PERF) berpengaruh substantive medium dimana ada variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang didukung dengan kelengkapan kerja dan kondisi kerja yang memadai, dan kejelasan aturan kerja menjadikan karyawan lebih puas karena semuanya jelas dan didukung oleh perusahaan sehingga berpengaruh pada hasil kerja karyawan di PT Manggala Kiat Ananda. Hasil penelitian pengaruh kepuasan kerja (SATS) terhadap kinerja karyawan (PERF) ini didukung dengan hasil penelitian Khairiyah dan Annisa (2013), menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Utami, et.al (2013), menetapkan pengaruh kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah positif. Dalam Sutjitra (2015), menyatakan ada hubungan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Penelitian Changgriawan (2017), menghasilkan variabel bebas kepuasan kerja yang digunakan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Bakotic (2016), mengungkapkan kaitan antara kepuasan kerja dan kinerja organisasi sangat kuat dibandingkan kaitan kinerja organisasi dan kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis (H5) mengenai pengaruh secara langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Manggala Kiat Ananda diterima.

Pengaruh secara langsung pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan

Variabel pengembangan karir (CARR) menghasilkan *path coefficient* positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (SATS) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir signifikan berbanding lurus secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Manggala Kiat Ananda. Tingkat pengaruh variabel pengembangan karir (CARR) terhadap variabel kepuasan kerja (SATS) berpengaruh substantive medium dimana ada variabel lain yang ikut berpengaruh. Karyawan yang diberikan penghargaan, peningkatan ketrampilan untuk mendukung karir setiap melakukan pekerjaan akan merasa nyaman dan dihargai oleh pimpinan sehingga menumbuhkan kepuasan kerja masing-masing karyawan. Hasil penelitian pengaruh pengembangan karir (CARR) terhadap kepuasan kerja karyawan (SATS) ini didukung dengan hasil penelitian Siswadi (2017), pengaruh pengembangan karir adalah positif, semakin baik pengembangan karir maka ada kecenderungan terjadi peningkatan dari kepuasan kerja karyawan. Sari, et.al (2018), dan Handaru, et.al (2015), menyatakan bahwa pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif. Waleleng, et.al (2017), pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan hasil penelitian Nugroho, et.al (2013), menyatakan pengembangan karir memiliki pengaruh yang paling kecil karena pengembangan karir tidak begitu penting bagi karyawan dikarenakan promosi jabatan tidak banyak dibandingkan jumlah karyawan yang ada. Begitu juga dengan Manoppo (2015), pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai koefisien yang tidak signifikan dan negative karena dianggap tidak akan mencapai level yang lebih tinggi karena tidak ada pengembangan di perusahaan tersebut. Sesuai hasil penelitian, maka hipotesis (H6) mengenai pengaruh secara langsung pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT Manggala Kiat Ananda diterima.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan

Variabel kepemimpinan (LEAD) dan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan (PERF) menghasilkan *path coefficient* yang semuanya positif signifikan. Nilai koefisien tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan, pengembangan karir dan kepuasan kerja signifikan berbanding lurus secara bersama terhadap kinerja karyawan di PT Manggala Kiat Ananda. Pemimpin yang baik akan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja (SATS) merupakan variabel mediasi parsial (sebagian) sesuai hasil perhitungan VAF pada table 4.9. Hasil ini didukung oleh penelitian Riana, et.al (2015), yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Menurut Hartanto (2014), variabel kepuasan kerja menjadi variabel *intervening* dalam pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan hasil penelitian Satyawati & Suartana (2014), dimana gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja, kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* berpengaruh positif terhadap kinerja yang berarti dengan tingginya kepuasan kerja maka akan meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam Rahayu (2014), gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya gaya kepemimpinan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pegawai dengan kepuasan kerja diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi. Berbeda dengan hasil penelitian Harsono (2016), kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan didasarkan pada hasil penelitian tersebut, maka hipotesis (H7) mengenai pengaruh secara tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT Manggala Kiat Ananda diterima.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir

Variabel kepemimpinan (LEAD) terhadap kinerja karyawan (PERF) melalui pengembangan karir (CARR) semuanya positif signifikan. Nilai koefisien tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan, pengembangan karir signifikan berbanding lurus secara bersama terhadap kinerja karyawan di PT Manggala Kiat Ananda. Pemimpin yang memiliki kekuatan untuk mempromosikan karyawannya akan dapat meningkatkan kinerja karyawan karena sebagai pemacu kerja. Penelitian terdahulu dari Rahmatia, et.al (2018), menyatakan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai yang artinya bahwa dengan baiknya gaya kepemimpinan situasional yang diamati dari indikator perilaku orientasi tugas, perilaku orientasi hubungan dan perilaku orientasi perubahan maka dapat memperbaiki karir pegawai yang terimplementasi

pada kebutuhan pelatihan, intensitas promosi dan intensitas mutasi. Menurut Dessler (2013), pemimpin yang tidak peduli dan tidak mendukung, menghambat pengembangan karir karyawannya sehingga pemimpin dapat melakukan beberapa hal untuk mendukung kebutuhan pengembangan karir bawahannya. Dalam penelitian Alie (2016), kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, maka implikasinya salah satunya pelaksanaan pekerjaan secara partisipatif dan efektif. Dalam Sarifah, et.al (2016), menyatakan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil variabel pengembangan karir (CARR) sebagai variabel mediasi dinilai lemah sesuai hasil perhitungan VAF pada table 4.9 yang menunjukkan tidak begitu signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Sendow, et.al (2015), menunjukkan pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai sehingga pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai ditolak atau tidak terbukti. Dengan demikian hipotesis (H8) mengenai pengaruh secara tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui pengembangan karir karyawan PT Manggala Kiat Ananda ditolak.

Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan

Variabel pengembangan karir (CARR) terhadap kinerja karyawan (PERF) melalui kepuasan kerja (SATS) menghasilkan *path coefficient* yang semuanya positif signifikan. Nilai koefisien tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karir, kepuasan kerja signifikan berbanding lurus secara bersama terhadap kinerja karyawan di PT Manggala Kiat Ananda. Variabel kepuasan kerja (SATS) merupakan variabel mediasi sebagian sesuai hasil perhitungan VAF pada table 4.9 menunjukkan nilai 25,7% (pemediasi parsial 20-80%). Menurut Widiartanto, et.al (2014), menunjukkan bila motivasi semakin tinggi dan pengembangan karir yang semakin baik serta diiringi dengan kepuasan kerja yang tinggi maka akan meningkatkan kinerja karyawan dengan pengembangan karir menjadi variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja. Putri (2018), tidak terbukti terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hartini (2017), hasil pengujian hipotesis keempat ditemukan bukti empiris bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi secara tidak mutlak pengaruh Pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Nuraning (2018), terdapat pengaruh tidak langsung dari variabel pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Dengan memberikan kesempatan yang lebih besar kepada karyawan untuk mendapatkan posisi jabatan yang sesuai dengan keinginan karyawan tersebut, maka akan menciptakan rasa puas pada diri karyawan itu sendiri, karena apa yang karyawan harapkan dapat terpenuhi tentu akan meningkatkan pula kinerja dari karyawan tersebut. Penelitian Ghofur, et.al (2017) dan Febriansah (2016) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja atau kepuasan kerja dapat dikatakan sebagai variabel intervening. Dengan demikian hipotesis (H9) mengenai pengaruh secara tidak langsung pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PT Manggala Kiat Ananda diterima.

Pengaruh kepemimpinan, pengembangan karir dan kepuasan kerja secara bersamaan terhadap kinerja karyawan

Variabel kepemimpinan (LEAD) terhadap kinerja karyawan (PERF), kepuasan kerja (SATS) terhadap kinerja karyawan (PERF) dan pengembangan karir (CARR) terhadap kinerja karyawan (PERF) menghasilkan *path coefficient* yang semuanya positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan, pengembangan karir dan kepuasan kerja signifikan berbanding lurus secara bersama terhadap kinerja karyawan di PT Manggala Kiat Ananda. Pada hasil penelitian Setiawan (2015), menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dalam Rizqi (2014), kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pengembangan karir mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Khotima (2014), menghasilkan pengaruh tidak signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, pengaruh tidak signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja, terdapat pengaruh signifikan dan positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam hasil penelitian Destia (2018), gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja mempengaruhi kinerja. Variabel kepuasan kerja (SATS) merupakan variabel mediasi sebagian (parsial) sesuai hasil perhitungan VAF pada table 4.10. Dengan demikian hipotesis (H10) mengenai pengaruh kepemimpinan, pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara bersamaan pada PT Manggala Kiat Ananda diterima.

Kesimpulan

1. Kepemimpinan pada PT Manggala Kiat Ananda berpengaruh substantive medium positif signifikan berbanding lurus secara langsung terhadap kinerja karyawan.
2. Kepemimpinan pada PT Manggala Kiat Ananda berpengaruh substantive medium positif signifikan berbanding lurus secara langsung terhadap pengembangan karir karyawan.
3. Pengembangan karir karyawan berpengaruh substantive medium positif signifikan berbanding lurus secara langsung terhadap kinerja karyawan di PT Manggala Kiat Ananda.
4. Kepemimpinan pada PT Manggala Kiat Ananda berpengaruh substantive medium positif signifikan berbanding lurus secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan.
5. Kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh langsung yang paling besar substantive medium positif signifikan berbanding lurus dengan kinerja karyawan di PT Manggala Kiat Ananda.
6. Pengembangan karir karyawan berpengaruh substantive medium positif signifikan berbanding lurus secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Manggala Kiat Ananda.
7. Secara tidak langsung melalui kepuasan kerja karyawan, kepemimpinan di PT Manggala Kiat Ananda berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja menjadi variabel mediasi parsial dalam mempengaruhi kinerja karyawan.
8. Pengembangan karir karyawan di PT Manggala Kiat Ananda tidak dapat menjadi variabel mediasi antara kepemimpinan dan kinerja karyawan karena bersifat lemah.
9. Kepemimpinan, pengembangan karir dan kepuasan kerja karyawan PT Manggala Kiat Ananda secara bersamaan signifikan berbanding lurus terhadap kinerja karyawan.

Saran

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan dari beberapa aspek sehingga perlu dilakukan perbaikan pada penelitian selanjutnya, antara lain:

Saran Akademis :

1. Penyempurnaan kuesioner yang telah dibuat dalam penelitian selanjutnya agar dapat memiliki nilai AVE diatas 0.70 semua dengan mempertimbangkan kuesioner yang diterapkan terdahulu (referensi).
2. Perlu pencarian variabel-variabel eksogen lainnya antara lain : motivasi kerja, lingkungan kerja, pengupahan, dan lain sebagainya dalam melakukan penelitian yang berkaitan dengan kinerja agar nilai R² yang dihasilkan lebih besar dan variabel tersebut tergolong kuat.
3. Perlunya pengujian variabel intervening lainnya (pengembangan karyawan, komitmen kerja, dan lain-lain) dalam penelitian kinerja agar memperluas faktor-faktor yang dapat mempengaruhi secara tidak langsung terhadap variabel eksogen dan endogen.
4. Perlu penggalian lebih mendalam tentang indikator-indikator yang dapat mempengaruhi semua variabel dalam penelitian melalui pengayakan jurnal maupun buku-buku mengenai organisasi.
5. Perlunya wawancara langsung ke responden untuk memperkuat hasil dari kuesioner yang dibagikan sehingga pembahasan hasil menjadi lebih detail dan mendalam.

b. Saran Praktis :

1. Pemimpin saling terkait dengan bawahannya dalam melaksanakan pencapaian tujuan yang diinginkan dengan cara memotivasi, mempengaruhi dan diperlukannya kerjasama. Pemimpin yang mampu mendukung bawahan dan bawahan yang mampu memberikan dukungan pimpinan menjadi faktor penting dalam keseharian dalam proses kerja. Kondisi karyawan yang kurang disiplin dan target pencapaian yang kurang optimal menjadi indikator permasalahan kerjasama dan kepercayaan diri pimpinan dalam memberikan solusi yang terbaik untuk tim kerja. Untuk itu kami memberikan saran berupa :
 - a. Perlunya pengiriman atau pengadaan pelatihan bekerjasama dengan lembaga pelatihan untuk seluruh karyawan baik pimpinan maupun bawahan mengenai materi pelatihan “*High Performance Team Work*” dengan teoritis dan diperkuat dengan simulasi “outbound” dan di akhiri dengan pembuatan komitmen bersama.
 - b. Perlunya *brain storming* sebulan sekali secara bersama antara pemimpin dan bawahan untuk aktif memecahkan masalah yang dihadapi serta pendokumentasian hasil tersebut sehingga bawahan merasa ikut terlibat yang berdampak pada peningkatan kinerja.

- c. Keaktifan pimpinan departemen dalam rapat manajemen untuk menyampaikan permasalahan dan solusi yang telah dihasilkan dalam *brain storming* sehingga para pimpinan departemen lebih percaya diri karena sudah ada persiapan awal dan lebih berani walaupun tidak sesuai dengan kebijakan direksi untuk meningkatkan hasil kerja departemen.
2. Pemimpin harus dapat membantu karyawan mendapatkan karir sesuai dengan jalur yang benar dan tidak menghambat pengembangan karir karyawan. Kondisi karyawan yang di promosikan oleh pimpinan yang sedikit menjadi indikator bahwa masih kurang optimalnya pengembangan karir di PT Manggala Kiat Ananda. Karyawan membutuhkan kejelasan sistem pengembangan karir agar karyawan lebih memiliki kepuasan dan komitmen meningkatkan kinerjanya. Untuk hal tersebut kami memberikan saran :
 - a. Pembuatan sistem penilaian prestasi berdasarkan kompetensi dan indikator pencapaian kerja setiap jabatan dan departemen yang dapat dilakukan baik tahunan, semester maupun triwulan sesuai kebutuhan.
 - b. Perlunya pembuatan matrik kurikulum pelatihan (*soft skill* dan *hard skill*) sesuai kompetensi dan jabatan saat ini dan yang akan di promosikan kedepannya sebagai syarat untuk kenaikan karir dengan melibatkan semua pimpinan departemen dalam perancangannya.
 - c. Perlunya pembuatan pool data karyawan yang beprestasi bekerjasama dengan dept. IT sebagai dasar data perencanaan karir semua karyawan.
 - d. Sosialisasi sistem pengembangan karir kepada semua karyawan agar ikut terlibat dalam penerapan sistem pengembangan karir tersebut dan lebih memahami sehingga dapat merencanakan pencapaian karir yang akan dituju.
 3. Kepuasan kerja berakibat pada produktifitas dan kualitas hasil kerja. Karyawan yang memiliki kepuasan tinggi akan menghasilkan kesuksesan kerja dan karyawan yang memiliki kepuasan rendah akan menghasilkan kegagalan kerja. Aturan dilingkungan kerja yang tidak jelas berakibat kenyamanan kerja karyawan terganggu berdampak pada ketidak lamaan masa kerja karyawan. Untuk itu kami memberikan saran berupa :
 - a. Pembuatan Peraturan Perusahaan (PP) yang jelas berdasarkan dengan Undang-Undang Tenaga Kerja No.13 tahun 2003 yang melibatkan perwakilan karyawan dari berbagai departemen dan berbagai jabatan.
 - b. Sosialisasi hasil dari pembuatan Peraturan Perusahaan (PP) kepada semua karyawan dengan membubuhkan tanda tangan sebagai bukti sosialisasi.
 - b. Pembuatan buku Peraturan Perusahaan (PP) yang dapat dibagikan ke semua karyawan sebagai pegangan pelaksanaan aturan di lingkungan kerja perusahaan.
 4. Pengusaha menginginkan semua karyawan yang bekerja di perusahaan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dari segi kualitas maupun kuantitas sesuai target yang ditetapkan. Target target kerja yang tidak tercapai menandakan kinerja karyawan masih kurang optimal. Salah satu faktor yang mempengaruhi hal tersebut adalah proses kerja yang terlalu panjang. Pengambilan keputusan yang lambat dampak dari panjangnya alur keputusan sehingga masalah lama terselesaikan dan hasil yang dicapai tidak efisien. Sesuai dengan hal tersebut kami memberikan saran :
 - a. Pembuatan SOP dan Instruksi Kerja masing-masing departemen dan seksi kerja yang melibatkan semua karyawan sebagai pedoman pelaksanaan proses kerja.
 - b. Pencetakan SOP dan Intruksi Kerja beserta gambar alur kerja yang diberikan ke masing-masing seksi kerja agar mudah dilihat dan difahami oleh semua pekerja tahapan dalam pelaksanaan pekerjaan.
 - c. Review dan penambahan batas kewenangan masing-masing jabatan secara jelas dalam jobdesc sehingga lebih cepat dalam memutuskan sesuatu sesuai kewenangan yang jelas dalam jobdesc tersebut serta memberikan hasil cetak jobdesc ke karyawan agar lebih memahami hal tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhmal, Akhwanul., Laia, Fitriani., dan Sari , Ruri Aditya. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Administrasi* Vol 07 No. 01, 20-24.
- Amrin, Tatang M. (2011). *Populasi dan Sampel Penelitian 4 : Ukuran Sampel Rumus Solvin*. Tatangmanguny.wordpress.com
- Armstrong, Michael., and Taylor, Stephen. (2014). *Amstrong's Handbook of Human Resources Management Practice*. London : Kogan Page.

Ansory, Al Fadjar., & Indrasari, Meithiana. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Sidoarjo : Indomedia Pustaka.

Ardilla, Niken Dwi dan Pramusinto, Hengky. (2015). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Internal, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BP3AKB Provinsi Jawa Tengah. Jurnal Pendidikan Ekonomi Dinamika Pendidikan Vol. X No. 1. P-ISSN : 1907-3720.

Arisandy, Moh Rum. (2015). Pengaruh ketrampilan dan pengalaman kerja terhadap pengembangan karir pegawai pada dinas pendidikan kab. Donggala. E-jurnal katalogis, Vol. 3 No. 8, 149-156. ISSN: 2302-2019.

Asencio, Hugo. (2016). Leadership, Trust, And Job Satisfaction In The Public Sector: A Study Of US Federal Employees. International Review of Public Administration. Vol. 21, NO . 3, 250–267.

Asih, Yun Tri. (2017). Pengaruh pelaksanaan prosedur kerja dan pengawasan mandor terhadap kinerja karyawan bagian produksi pada PT Perkebunan Nusantara V Sei-Buatan. Jom FISIP Vol. 4, No.2.

Changgriawan, Garry Surya. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di One Way Production. AGORA Vol. 5, No. 3.

Dasaad. (2015). Analisis Hubungan Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Adam Jaya. Jurnal ekonomi Bisnis Vol. 20, No. 1.

Dessler, Gary. (2013). Human Resources Management (13th Edition). New Jersey : Pearson Education, Inc.

Destia, Algi. (2018). Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Terminal Bbm Bandung Group). Program Studi Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Widyatama : Bandung.

Dougherty, James E. & Robert L. Pfaltzgraff. (1990). Contending Theories of International Relations: A Comprehensive Survey. New York : Harper and Row Publisher.