

**ANALISIS PENGARUH PERAN KEPEMIMPINAN  
DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASI DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN**  
(Studi Kasus: PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang)

*Dosen:*  
**Drs. H. Mudji Rahardjo, SU**  
**Dra. Herniwati Retno Handayani, MS**



**TESIS**  
**Diajukan sebagai salah satu syarat**  
**untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana**  
**Pada Program Magister Manajemen**  
**Universitas Diponegoro**  
**Disusun Oleh:**

**Felicia Dewi Wibowo**  
**NIM. C4A005043**  
**Angkatan XXIV/Kelas A-Sore**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**  
**PROGRAM PASCA SARJANA**  
**UNIVERSITAS DIPONEGORO**  
**SEMARANG**  
**2006**



## *Sertifikasi*

Saya, Felicia Dewi Wibowo, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya

Felicia Dewi Wibowo

## **PENGESAHAN TESIS**

**Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa  
tesis berjudul:**

**ANALISIS PENGARUH PERAN KEPEMIMPINAN  
DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP  
KOMITMEN ORGANISASI DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN  
(Studi Kasus: PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang)**

**yang disusun oleh Felicia Dewi Wibowo, NIM C4A005043  
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 03 November 2006  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima**

**Pembimbing Pertama**

**Pembimbing Kedua**

**Drs. H. Mudji Rahardjo, SU**

**Dra. Herniwati Retno Handayani, MS**

**Semarang, 03 Nopember 2006  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen  
Ketua Program**

**Prof. Dr. H Suyudi Mangunwihardjo**

## **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to test the influences of leadership and career development toward organizational commitment and its effect to improvement of employee's performance. Using these variables, for instance Cianni dan Wnuck, (1997), Shoemaker, Mary E, (1999), Cooke, Ernest F, (1999), Hutagaol, (2002) dan Applebaum et al, (2001) discovered the direct effect leadership and career development toward organizational commitment and the affect organizational commitment toward improvement of employee's performance. The usage of these variables is able to solve the arising problem within PT. Bank Maspion Indonesia Semarang branch, which is increase in employees turnover is make up of effect of decrease organizational commitment and its effect to the lower employee's performance.*

*This empirical result indicated that in order to raise the standards of a organizational commitment, management should focus on factors such as: leadership and career development, because leverage organizational commitment depend on it. Theoretical implications and suggestions for future research have been elaborated at the end of this study.*

*The samples of this research consisted of a hundred and two employee's on PT. Bank Maspion Indonesia Semarang branch. Structural Equation Modeling (SEM) was run by an AMOS software for data analysis. Because all populations made by object in this research is so that used census method a number of 102 employees taken as responder. Responder type divided by 2 that is: company leader and employees like superintendent, but bank leader do not the including because to assess his subordinate employees performance.*

*The result of the analysis showed that leadership contributes an positive influence, which is significant to organizational commitment and employee's performance, career development contributes an positive influence, which is significant to organizational commitment and employee's performance, and organizational commitment contributes an positive influence, which is significant to employee's performance. Variable development of career is most having an effect on variable to organizational Commitment with value of standardized weight regression equal to 0,35 later; then variable role of leadership equal to 0,30. Indication the mentioned that development of transparent career of management of PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang.*

*Keywords: leadership, career development, organizational commitment and employee's performance*

## ABSTRAKSI

Penelitian ini ditujukan untuk menguji pengaruh kepemimpinan, dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasional dan dampaknya kepada peningkatan kinerja karyawan. Penggunaan variable-variabel tersebut dengan alasan hasil penelitian terdahulu, yaitu: Cianni dan Wnuck, (1997), Shoemaker, Mary E, (1999), Cooke, Ernest F, (1999), Hutagaol, (2002) dan Applebaum et al, (2001) yang menemukan pengaruh langsung kepemimpinan, dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Penggunaan variabel-variabel tersebut dapat memecahkan permasalahan yang terjadi pada PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang, yaitu tingginya tingkat turnover karyawan akibat rendahnya komitmen organisasi yang berdampak pada kinerja karyawan yang rendah.

Temuan empiris tersebut mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasi, yang merupakan penyebab terjadinya tingginya turnover karyawan dimana pertumbuhan jumlah karyawan pada tahun 2003 sebesar 1,44%, pada tahun 2004 sebesar 2,14% dan pada tahun 2005 meningkat lagi menjadi sebesar 2,97%. Tingginya turnover karyawan mengindikasikan adanya komitmen organisasi yang rendah dari karyawan PT. Bank Maspion Semarang. Manajemen PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang seharusnya memperhatikan faktor-faktor seperti kepemimpinan, dan pengembangan karir, karena faktor-faktor tersebut terbukti mempengaruhi tinggi rendahnya komitmen organisasi. Implikasi teoritis dan saran-saran bagi penelitian mendatang juga diuraikan pada bagian akhir dalam penelitian ini

Sampel penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang, sejumlah 102 orang. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data, Karena semua populasi dijadikan obyek dalam penelitian ini sehingga digunakan metode sensus sejumlah 102 karyawan yang dijadikan responden. Tipe responden dibagi 2 yaitu: karyawan dan pimpinan perusahaan seperti kepala bagian (Kabag), namun pimpinan bank tidak termasuk karena untuk menilai kinerja karyawan bawahannya.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variable pengembangan karir merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,35 kemudian variabel peran kepemimpinan sebesar 0,30. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pengembangan karir yang transparan dari manajemen PT. Bank Maspion Indonesia cabang Semarang merupakan indikasi yang paling mempengaruhi peningkatan komitmen organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Komitmen Organisasional, dan Kinerja Karyawan

## KATA PENGANTAR

Penulis panjatkan puji dan syukur kepada Tuhan YME atas karunia dan rahmat yang telah dilimpahkan-Nya, Khususnya dalam penyusunan laporan penelitian ini. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan-persyaratan guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk perbaikan tesis ini.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih pada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini, khususnya kepada:

1. Drs. H. Mudji Rahardjo, SU, selaku dosen pembimbing utama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
2. Dra. Herniwati Retno Handayani, MS, selaku dosen pembimbing anggota yang telah membantu dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
3. Para staff pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu manajemen melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.

4. Para staff administrasi Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
5. Kedua orang tua yang saya hormati, yang telah memberikan segala cinta dan perhatiannya yang begitu besar sehingga penulis merasa terdorong untuk menyelesaikan cita-cita dan memenuhi harapan keluarga.
6. Teman-teman kuliah, yang telah memberikan sebuah persahabatan dan kerjasama yang baik selama menjadi mahasiswa di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Tuhan YME berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Semarang, November 2006

Felicia Dewi Wibowo

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Sertifikasi .....	ii
Halaman Persetujuan Draft Tesis.....	iii
Abstract .....	iv
Abstraksi .....	v
Kata Pengantar .....	vi
Bab I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	7
Bab II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN ..	10
2.1. Telaah Pustaka .....	10
2.2. Mekanisme Antar Variabel .....	27
2.3. Penelitian Terdahulu .....	30
2.4. Perbedaan Penelitian .....	32
2.5. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	33
2.6. Dimensionalitas Variabel.....	34
2.7. Definisi Operasional Variabel dan Indikator .....	39
2.8. Perumusan Hipotesis.....	41
Bab III. METODE PENELITIAN .....	42
3.1. Jenis dan Sumber Data.....	42
3.2. Populasi.....	43



3.3. Metode Pengumpulan Data.....	43
3.4. Analisis Uji Reliabilitas dan Validitas.....	44
3.5. Teknik Analisis .....	45
Bab IV. ANALISIS DATA.....	50
4.1 Gambaran Umum Responden .....	50
4.2 Analisis Data Penelitian .....	55
4.3 Pengujian Hipotesis .....	67
4.4 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	71
Bab V. SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN .....	73
5.1. Simpulan .....	73
5.2. Implikasi Kebijakan .....	76
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	78
5.4. Agenda Penelitian Mendatang .....	79
Daftar Referensi .....	80

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Organisasi yang baik, tumbuh dan berkembang akan menitikberatkan pada sumber daya manusia (*human resources*) guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi. Dengan demikian kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral dari para pelaku organisasi / perusahaan di semua tingkat (*level*) pekerjaan amat dibutuhkan. Selain itu pula kedudukan sumber daya manusia pada posisi yang paling tinggi berguna untuk mendorong perusahaan menampilkan norma perilaku, nilai dan keyakinan sebagai sarana penting dalam peningkatan kinerjanya.

Dalam beberapa tahun terakhir, banyak fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) mengalami perubahan dan berkaitan erat dengan visi, strategi, struktur, proses, dalam sistem organisasi. Namun demikian, untuk kelangsungan transformasi fungsi-fungsi SDM, professional SDM harus mengembangkan dan menunjukkan kompetensi baru untuk memenuhi peran dan tanggung jawab mereka. Fungsi-fungsi SDM telah mengalami perubahan yang belum pernah terjadi dalam beberapa tahun terakhir. Untuk mencapai nilai lebih tinggi pada perusahaan mereka, banyak fungsi SDM ditunjukkan untuk menurunkan biaya SDM, meningkatkan kualitas pelayanan SDM, meningkatkan hubungan yang lebih kuat dengan kebutuhan bisnis dan meningkatkan kinerja perusahaan (Yeung et al, 1998).

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang. Sebagaimana umumnya, industri perbankan di Indonesia turut mengalami masa sulit ketika krisis ekonomi berada pada kondisi yang paling parah (periode tahun 1997-1999), hal tersebut dapat dibuktikan dengan banyaknya industri perbankan yang terlikuidasi, pada tanggal 4 April 1998 pemerintah menghentikan operasi 14 bank yang kinerjanya kurang baik. Kondisi ini meningkatkan jumlah tenaga kerja yang menganggur. Perusahaan PT. Bank Maspion Indonesia memiliki potensi SDM dalam kapasitas yang beragam untuk menjalankan berbagai fungsi kegiatan perbankan. Perusahaan juga harus menjalankan fungsi sosial secara internal dan eksternal untuk menjamin kesejahteraan para anggotanya yang juga berdampak pada kelangsungan hidup perusahaan. Terlebih penting menjaga tingkat persaingan diantara industri sejenis baik lokal maupun internasional.

PT. Bank Maspion Indonesia mengalami *profit gain* pada periode 2003 sampai dengan 2004. Pada tahun 2003 PT. Bank Maspion Indonesia mengalami keuntungan laba bersih setelah pajak (EAT) sebesar Rp. 11,497 milyar dan pada tahun 2004 sebesar Rp. 19,722 milyar. Namun pendapatan operasional PT. Bank Maspion Indonesia mengalami penurunan. Pada tahun 2003 PT. Bank Maspion Indonesia memperoleh pendapatan operasional sebesar Rp. 199, 858 milyar dan pada tahun 2004 turun menjadi 179, 105 milyar. Tingginya turnover karyawan ditunjukkan dengan pertumbuhan jumlah karyawan pada tahun 2003 sebesar 1,44%, pada tahun 2004 sebesar 2,14% dan pada tahun 2005 meningkat lagi menjadi sebesar 2,97%.

Tingginya turnover karyawan mengindikasikan adanya komitmen organisasi yang rendah dari karyawan PT. Bank Maspion Semarang. Hal tersebut berkaitan dengan permasalahan di PT. Bank Maspion Semarang yaitu terjadi ketidakpuasan dari karyawan terhadap kinerja dari pimpinan perusahaan dalam hal komunikasi yang masih rendah yang diakibatkan oleh kurang informatifnya delegasi tugas ke bawahan.

Pemimpin yang berorientasi peningkatan kemampuan berfokus pada pengembangan keterampilan-keterampilan karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Pemimpin yang mempunyai orientasi peningkatan kemampuan lebih tampak seperti pelatih yang berfokus pada meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan. Pemimpin yang berorientasi peningkatan kemampuan meliputi menspesifikasi apa yang harus dilakukan untuk melakukan tugas-tugas secara efektif kepada karyawan, memonitor kemajuan dan memberi karyawan umpan balik yang sesuai dengan kemampuannya, hal tersebut mampu meningkatkan komitmen yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya sebagai umpan balik yang diberikan karyawan atas peran dan perhatian yang diberikan pimpinannya (Kohli et al, 1998).

Organisasi bisa membeli SDM yang memiliki keterampilan dengan menyewa, atau mereka bisa mengembangkan keterampilan melalui aktifitas pelatihan, berfokus pada sistem pelatihan yang disesuaikan dengan strategik yang mengembangkan dan mempertahankan posisi kompetitif organisasi dalam pasarnya. Secara tradisional, sistem pelatihan didelegasikan pada peran dukungan

yang ditentukan secara sempit, dimana individual dilatih dalam efisiensi berbasis pekerjaan masa kini atau memprediksi pengetahuan dan kebutuhan keterampilan. Beberapa organisasi memandang karyawan dengan keterampilan superior sebagai sumber utama keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Dalam organisasi ini, pelatihan menjadi alat yang penting untuk menciptakan kesiapan dan fleksibilitas untuk perubahan lintas semua organisasional, dan ada kaitan kuat antara semua sisi sistem pelatihan dan proses kepemimpinan stratejik dan perencanaan bisnis. Kesiapan dan fleksibilitas dicapai melalui pengawasan, manajemen dan pelatihan eksekutif, karena individu ini menetapkan batas untuk modifikasi dan peningkatan berkelanjutan praktek organisasi yang eksis.

Para peneliti mungkin berharap untuk menguji konseptualisasi dan pengukuran yang lebih detail dari perilaku-perilaku kepemimpinan pada penelitian-penelitian yang akan datang. Lebih khusus lagi perilaku kepemimpinan menurut Kohli, et al (1998) dapat dibedakan pada tiga dimensi (1) tipe-tipe perilaku pemimpin (hasil akhir, aktivitas dan kemampuan), (2) tingkat dimana para pemimpin (supervisor) menggunakan elemen-elemen spesifik dari sistem pengontrolan (penetapan tujuan, pemantauan dan umpan balik) dan (3) sifat dari umpan balik (level atau proses). Jika dimensi-dimensi ini dicrosskan satu dengan yang lain, beberapa perilaku pengawasan dapat dikonseptualisasikan dan diteliti secara individual.

Pengembangan karir mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja karyawan, dimana pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai

kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan. Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas sumber daya manusia yang dapat menumbuhkan komitmen yang kuat dan meningkatkan kinerjanya dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Cianni dan Wnuck (1997) menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai kesempatan yang tinggi meningkatkan karirnya akan merangsang motivasinya untuk bekerja lebih baik. Perusahaan yang mempunyai model yang sistematis dalam pengembangan karir karyawannya akan mempunyai kinerja yang baik. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Appelbaum et al (2001) yang menyatakan bahwa perusahaan yang mempunyai manajemen karir yang baik akan meningkatkan kemauan karyawan untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan dan perilaku dalam melakukan pengembangan, dimana hal tersebut akan meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan kedua penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir yang baik yang diraih karyawan maka kinerjanya akan meningkat atau dengan kata lain pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Konsep komitmen muncul dari studi yang mengeksplorasi kaitan atau hubungan antara karyawan dengan organisasi. Motivasi untuk melakukan studi tentang komitmen didasari suatu keyakinan bahwa karyawan yang berkomitmen

akan menguntungkan bagi perusahaan karena kemampuan potensialnya untuk mengurangi turnover dan meningkatkan kinerja. McNeese-Smith (1996) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif yang terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian tersebut, kinerja karyawan dijadikan sebagai variabel dependen, komitmen organisasional sebagai variabel intervening sedangkan variabel independen yang digunakan hanya dibatasi pada peran kepemimpinan, dan pengembangan karir, dimana kedua variabel independen tersebut dijustifikasi oleh peneliti terdahulu yaitu: McNeese-Smith, (1996), Cianni dan Wnuck (1997), Shoemaker, Mary E, (1999), Cooke Ernest F, (1999), dan Applebaum et al (2001).

Permasalahan dalam penelitian ini karena adanya turnover karyawan yang tinggi karena adanya ketidakpuasan dari karyawan terhadap kinerja dari pimpinan perusahaan dalam hal komunikasi yang masih rendah yang diakibatkan oleh kurang informatifnya delegasi tugas ke bawahan. Selain itu pergantian jenjang jabatan yang berjalan terlalu lama dapat menimbulkan dampak bahwa pengembangan karir dalam tubuh PT. Bank Maspion Indonesia berjalan lambat. Karyawan akan merasa bahwa kesempatan untuk berkarier menuju jenjang yang tertinggi menjadi sangat kecil.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah disajikan, yaitu dengan adanya peningkatan karyawan turnover karyawan. Hal tersebut diperlukan peningkatan kinerja dari sisi internal perusahaan yaitu karyawan. Kinerja

karyawan yang meningkat sangat dipengaruhi oleh komitmen organisasional (McNeese-Smith), peran kepemimpinan (Shoemaker, 1999; Kohli et al., 1998), dan pengembangan karir (Cianni dan Wnuck, 1997 dan Applebaum et al, 2002). Berdasarkan perumusan masalah tersebut maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah faktor peran kepemimpinan (*role leadership*) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (*commitment organizational*)?
2. Apakah faktor peran kepemimpinan (*role leadership*) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (*employee performance*)?
3. Apakah faktor pengembangan karier karyawan (*career development*) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi (*commitment organizational*)?
4. Apakah faktor pengembangan karier karyawan (*career development*) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (*employee performance*)?
5. Apakah faktor komitmen organisasi (*commitment organizational*) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (*employee performance*)?

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, dapat diidentifikasi tujuan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh peran kepemimpinan (*role leadership*) terhadap komitmen organisasi (*organizational commitment*).



2. Menganalisis pengaruh peran kepemimpinan (*role leadership*) terhadap kinerja karyawan (*employee performance*).
3. Menganalisis pengaruh pengembangan karier karyawan (*career development*) terhadap komitmen organisasi (*organizational commitment*).
4. Menganalisis pengaruh pengembangan karier karyawan (*career development*) terhadap kinerja karyawan (*employee performance*).
5. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi (*organizational commitment*) terhadap kinerja karyawan (*employee performance*).

### **1.3.2. Kegunaan penelitian**

Adapun kegunaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak manajemen perusahaan khususnya Manajer perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, peran kepemimpinan, dan pengembangan karir.
2. Hasil penelitian ini diharapkan akan melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam rangka menambah khasanah akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu.
3. Hasil penelitian ini bagi peneliti diharapkan dapat menambah khasanah ilmu mengenai manajemen SDM yang berkaitan dengan kinerja karyawan selain itu juga dapat dijadikan acuan dalam bekerja agar lebih meningkatkan komitmennya pada bank Maspion Semarang yang

didukung melalui peran yang dijalankan pimpinan secara optimal dan karir yang mendukung yang pada akhirnya berdampak pada kinerjanya.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

#### **2.1. Telaah Pustaka**

##### **2.1.1. Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai pengukur kekuatan karyawan yang berkaitan dengan tujuan dan nilai organisasi (McNeese-Smith, 1996). Komitmen organisasi (*organizational commitment*) dapat diidentifikasi sebagai derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan berkeinginan melanjutkan berpartisipasi aktif di dalamnya (McNeese-Smith, 1996).

Luthan (1992) mengemukakan bahwa komitmen organisasional terdiri dari tiga faktor, yaitu : (1) keinginan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, (2) kemauan dasar untuk berusaha bagi organisasi, (3) perilaku sesuai dengan nilai-nilai dan keinginan organisasi (*compliance*). Tumbuhnya ini disebabkan atau dipengaruhi oleh aspek-aspek pekerjaan itu sendiri, keberadaan tempat kerja lain, karakteristik-karakteristik pribadi dan faktor-faktor yang berhubungan dengan *setting* pekerjaan secara umum.

Variabel komitmen organisasional dibagi dalam tiga kategori yaitu: karakteristik personel dari setiap anggota organisasi yang meliputi umur, pendidikan, jenis kelamin dan kebutuhan akan pencapaian; karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan yang terdiri dari beberapa variabel seperti penekanan peran (konflik dan ketidakjelasan peran) serta karakteristik tugas dan pengalaman kerja yang meliputi variabel seperti sikap kepemimpinan (inisiatif

dari organisasi dan pertimbangan dari pemimpin) serta struktur organisasi (formalisasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan). Mengingat fokus penelitian ini adalah pada faktor-faktor organisasi maka penelitian ini hanya dibatasi kepada karakteristik-karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan serta pengalaman kerja. Meskipun kedua variabel tersebut diharapkan berkaitan dengan sampel yang diberikan, pada saat yang bersamaan, sangatlah mungkin bila pekerja yang memegang kepercayaan positif dan cinta kepada organisasi serta tujuan dan nilainya, tetapi dia tidak suka dengan pelaksanaan aspek-aspek tertentu pada pekerjaan tertentu di organisasi tersebut dan sebaliknya.

#### **2.1.1.1. Teori Komitmen**

Komitmen pekerjaan pada organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan persepsi pekerjaan terhadap komitmen perusahaan terhadap pekerjaan (dukungan organisasi yang dirasakan / *perceived organizational support*) sebagai pertukaran dari persepsi tindakan organisasi sikap dan perilaku mereka.

Dalam penelitian tentang komitmen yang berakar pada teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) menunjukkan bahwa komitmen pekerja pada organisasi berasal pada persepsi pekerja atas komitmen dan dukungan perusahaan terhadap pekerja. Penelitian menunjukkan bahwa pekerja menginterpretasikan tindakan organisasi seperti praktek-praktek sumber daya manusia dan kepercayaan pihak manajemen sebagai indikasi dari perwujudan komitmen yang mereka miliki pada organisasi.

Komitmen merupakan perwujudan dari kerelaan seseorang dalam bentuk pengikatan diri dengan dirinya sendiri (komitmen individu) atau dengan

organisasinya (komitmen organisasi), yang digambarkan oleh besarnya usaha (besarnya tenaga, waktu dan pemikiran) atau besarnya semangat untuk terus belajar bagi pencapaian cita-cita pribadi (komitmen individu) atau visi bersama/komitmen organisasi.

Komitmen individu merupakan kekuatan pengikat diri seseorang individu pada cita-citanya ; terdiri dari (1) komitmen inti (komitmen atas dasar keyakinan) ; (2) komitmen kalkulatif (komitmen atas dasar perhitungan untung-rugi) dan (3) komitmen kebiasaan (komitmen pada rasa aman dan kenikmatan karena status/kebiasaan). Sedangkan komitmen organisasi merupakan kekuatan pengikat diri seorang visi bersama ; terdiri dari (1) komitmen pada pekerjaan, (2) komitmen pada kelompok kerja, dan (3) komitmen pada organisasi.

#### **2.1.1.2. Faktor-faktor Komitmen**

Mowday, Porter & Steers (1991) dalam Robbins (1996) mengatakan bahwa komitmen terdiri dari tiga (3) faktor yaitu :

- (1) *Affective Commitment* yaitu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.
- (2) *Continuance Commitment* yaitu kemauan untuk berusaha bagi organisasi.
- (3) *Normative Commitment* yaitu kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi.

O'Reilly dan Chatman (1986) dalam Mc Neesse-Smith (1996) juga mengatakan bahwa komitmen terdiri dari tiga (3) faktor yaitu :

- (1) Internalisasi nilai-nilai organisasi
- (2) Identifikasi diri sebagai bagian dari organisasi

(3) Perilaku sesuai nilai-nilai dan keinginan organisasi (*compliance*)

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

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

**2.1.2. Peran Kepemimpinan**

Kontrol kecakapan termasuk menetapkan tujuan untuk tingkat keahlian dan kemampuan yang harus dimiliki para pegawai, memonitor keahlian dan kemampuan mereka, memberi bimbingan untuk tujuan perbaikan-perbaikan yang dibutuhkan, memberi ganjaran (reward) dan hukuman kepada para pegawai atas dasar tingkat keahlian dan kemampuannya (Challagalla, dan Shervani, 1996, p.90). Dalam konteks kontrol kecakapan dilatih dengan memberi semangat, dukungan, dan mempertinggi perilaku (behavior) (misal training, magang) yang ditujukan untuk peningkatan skill dan kemampuan, seperti presentasi, negosiasi, komunikasi antar pribadi, perencanaan, dan keahlian-keahlian lain yang relevan (Challagalla, dan Shervani, 1996, p.90).

Sebagai kesimpulan, tujuan kontrol adalah untuk memastikan bahwa sebuah organisasi bisa memenuhi tujuan-tujuan yang diinginkannya dengan memastikan bahwa anggota individu dapat bersikap dengan cara yang sesuai

dengan tujuan organisasional. Penggunaan informasi dan reinforcement dengan bijaksana, activity dan capability control, dan pemahaman garis edar (path) yang bermacam-macam dari kontrol ke kinerja dan kepuasan sangat penting dalam merancang dan mengimplementasikan control-in-use (kontrol yang masih dipakai) lebih efektif (Challagalla dan Shervani, 1996, p.99).

Manajer yang berorientasi kemampuan lebih menyerupai seorang pelatih, seorang yang menekankan pengembangan ketrampilan dan kemampuan (Kohli, et al.,1998, p.267). Ketika karyawan belajar mengapa mereka tidak sukses pada masa sebelumnya, perhatian mereka diarahkan pada isi dari tugas. Lebih jauh, dengan membantu karyawan memahami, misalnya bagaimana bernegosiasi dengan lebih baik atau membuat presentasi yang bagus, para manajer dapat membuat karyawan meningkatkan kemampuannya. Kohli et al.,(1998, p.267). menyatakan bahwa berfokus pada ketrampilan dan kemampuan dapat meningkatkan pengetahuan prosedural karyawan, sangat membantu dan memotivasi mereka untuk belajar lebih baik cara-cara untuk mengerjakan tugas. Sebagai tambahan, teori evaluasi kognitif menyarankan bahwa meningkatkan kemampuan melalui pelatihan meningkatkan motivasi intrinsik dan ketertarikan pada tugas (Kohli, et al,1998, p.267). Ketertarikan pada tugas yang lebih besar, motivasi intrinsik yang lebih tinggi, dan fokus pada isi tugas-tugas akan membawa pada meningkatnya kinerja karyawan (Kohli, et al,1998 p.267).

Level tinggi keterlibatan peran akan dikaitkan dengan level tinggi komitmen peran diantara para manajer dengan tanggung jawab implementasi akan meningkatkan kinerja. Otonomi peran adalah sejauh mana manajer mempunyai

kebebasan untuk mengambil keputusan berarti dan secara independen menyesuaikan perilaku dalam menjalankan peran. Otonomi peran menerangkan level tinggi pemberdayaan dan “kehilangan” mekanisme kontrol manajemen atas. Signifikansi peran adalah sejauh mana peran dipandang penting untuk keberhasilan keseluruhan usaha implementasi. Level tinggi signifikansi peran yang dipersepsikan akan dikaitkan dengan level tinggi komitmen peran diantara para manajer dengan tanggung jawab implementasi. Peran kepemimpinan yang berjalan dengan baik dalam sebuah perusahaan akan meningkatkan iklim kerja yang kondusif dan mampu meningkatkan kinerja dari karyawan (Robbins, 1996).

#### **2.1.2.1. Teori Tentang Peran Kepemimpinan**

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia tersebut dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Survei yang dilakukan majalah SWA (Majalah SWA, Januari 2001) dalam mencari *Chief Executive Organization* (CEO) terbaik tahun 2000 di Indonesia, tampak bahwa karakteristik kepemimpinan yang terbukti menjamin eksistensi organisasi antara lain adalah perhatian terhadap bawahan. Karakteristik ini menempati peringkat kedua terpenting setelah visi sang pemimpin. Ini berarti bahwa pengelolaan manusia dalam organisasi merupakan kunci untuk



memperbaiki kinerja organisasi dan kesiapan menghadapi perubahan di abad 21 (Alimuddin, 2002).

Robbins (1996) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut.

Dari berbagai pendapat yang dirumuskan para ahli diatas dapat diketahui bahwa konsepsi kepemimpinan itu sendiri hampir sebanyak dengan jumlah orang yang ingin mendefinisikannya, sehingga hal itu lebih merupakan konsep berdasarkan pengalaman. Hampir sebagian besar pendefinisian kepemimpinan memiliki titik kesamaan kata kunci yakni “suatu proses mempengaruhi”. Akan tetapi kita menemukan bahwa konseptualisasi kepemimpinan dalam banyak hal berbeda. Perbedaan dalam hal “siapa yang mempergunakan pengaruh, tujuan dari upaya mempengaruhi, cara-cara menggunakan pengaruh tersebut”.

Menurut Robbins (1996) bahwa setiap pemimpin sekurang-kurangnya memiliki tiga syarat, yakni :

1. Memiliki Persepsi Sosial (*Social Perception*)

Yang dimaksud dengan persepsi sosial ialah kecakapan untuk cepat melihat dan memahami perasaan, sikap, dan kebutuhan anggota kelompok.

2. Kemampuan Berpikir Abstrak (*Ability in Abstract Thinking*)

Kemampuan berabstraksi dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk dapat menafsirkan kecenderungan-kecenderungan kegiatan, baik di dalam maupun

di luar kelompok, dalam kaitannya dengan tujuan kelompok. Kemampuan tersebut memerlukan taraf intelegensia yang tinggi pada seorang pemimpin.

### 3. Keseimbangan Emosional (*Emotional Stability*)

Pada diri seorang pemimpin harus terdapat kematangan emosional yang berdasarkan kesadaran yang mendalam akan kebutuhan, keinginan, cita-cita dan suasana hati, serta pengintegrasian kesemua hal tersebut ke dalam suatu kepribadian yang harmonis sehingga seorang pemimpin dapat turut merasakan keinginan dan cita-cita anggota kelompoknya.

Kepemimpinan tergantung kepada banyak faktor dan tiap-tiap pimpinan senantiasa dapat memperbaiki dan mempertinggi kemampuannya dalam bidang kepemimpinannya dengan jalan mengimitasi cara-cara yang ditempuh oleh pemimpin yang berhasil dalam tugas-tugas mereka atau mempelajari dan menerapkan prinsip-prinsip yang mendasari kepemimpinan yang baik.

Definisi kepemimpinan seperti yang diungkapkan sebelumnya, berimplikasi pada tiga hal utama seperti dikemukakan oleh Locke (1997), yaitu: Pertama, kepemimpinan menyangkut 'orang lain', bawahan atau pengikut. Kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin. Jika tidak ada pengikut, maka tidak akan ada pula pemimpin. Tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan seorang atasan akan menjadi tidak relevan. Terkandung makna bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan menjalin relasi dengan pengikut mereka.

Kedua, kepemimpinan merupakan suatu 'proses'. Agar bisa memimpin, pemimpin mesti melakukan sesuatu, kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki

suatu posisi otoritas. Kendatipun posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, tetapi sekadar menduduki posisi itu tidak memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin.

Ketiga, kepemimpinan harus ‘membujuk’ orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya lewat berbagai cara seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi.

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

Seringkali pengertian kepemimpinan dan manajemen disamakan oleh banyak orang, namun ada pula yang membedakan pengertian keduanya. Robbins,(1996) berpendapat bahwa kepemimpinan berbeda dari manajemen. Manajemen berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi kerumitan. Manajemen yang baik dapat menghasilkan tata tertib dan konsistensi dengan menyusun

rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat dan memantau hasil lewat perbandingan terhadap rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan, sebaliknya, berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mengkomunikasikannya kepada setiap orang dan mengilhami orang-orang tersebut dalam menghadapi segala rintangan. Robbins (1996) menganggap, baik kepemimpinan yang kuat maupun manajemen yang kuat merupakan faktor penting bagi optimalisasi efektifitas organisasi.

Tingkah laku pemimpin yang istimewa, pertama adalah kemampuan memberi inspirasi bersama atau pemimpin sebagai *inspirational motivation*, yaitu memberikan gambaran ke masa depan dan membantu orang lain. Kedua, adalah kemampuan membuat model pemecahan (*idealized influence*), yaitu memberi keteladanan dan merencanakan keberhasilan-keberhasilan kecil. Semuanya untuk memahami tentang *transformational leadership*, yaitu bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* (Bass, 1997).

Henry Mintzburgh (1970) dalam Luthans (1995), berdasarkan studi observasi yang ia lakukan secara langsung, membagi tiga jenis fungsi pemimpin atau manajer ;

### 1. Fungsi Interpersonal (*The Interpersonal Roles*)

Fungsi ini dapat ditingkatkan melalui jabatan formal yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan antara pemimpin dengan orang lain. Fungsi interpersonal terbagi menjadi 3, yaitu :

- a. Sebagai Simbol Organisasi (*Figurehead*). Kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan fungsi sebagai simbol organisasi umumnya bersifat resmi, seperti menjamu makan siang pelanggan.
- b. Sebagai Pemimpin (*Leader*). Seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. Sebagai Penghubung (*Liaison*). Seorang pemimpin juga berfungsi sebagai penghubung dengan orang diluar lingkungannya, disamping ia juga harus dapat berfungsi sebagai penghubung antara manajer dalam berbagai level dengan bawahannya.

### 2. Fungsi Informasional (*The Informational Roles*)

Seringkali pemimpin harus menghabiskan banyak waktu dalam urusan menerima dan menyebarkan informasi. Ada tiga fungsi pemimpin disini.

- a. Sebagai Pengawas (*Monitor*). Untuk mendapatkan informasi yang valid, pemimpin harus melakukan pengamatan dan pemeriksaan secara kontinyu terhadap lingkungannya, yakni terhadap bawahan, atasan, dan selalu menjalin hubungan dengan pihak luar.
- b. Sebagai Penyebar (*Disseminator*). Pemimpin juga harus mampu menyebarkan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukannya.

- c. Sebagai Juru Bicara (*Spokesperson*). Sebagai juru bicara, pemimpin berfungsi untuk menyediakan informasi bagi pihak luar.

### 3. Fungsi Pembuat Keputusan (*The Decisional Roles*)

Ada empat fungsi pemimpin yang berkaitan dengan keputusan.

- a. Sebagai Pengusaha (*Entrepreneurial*). Pemimpin harus mampu memprakasai pengembangan proyek dan menyusun sumberdaya yang diperlukan. Oleh karena itu pemimpin harus memiliki sikap proaktif.
- b. Sebagai Penghalau Gangguan (*Disturbance Handler*). Pemimpin sebagai penghalau gangguan harus bersikap reaktif terhadap masalah dan tekanan situasi.
- c. Sebagai Pembagi Sumber Dana (*Resource Allocator*). Disini pemimpin harus dapat memutuskan kemana saja sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya. Sumber dana ini mencakup uang, waktu, perbekalan, tenaga kerja dan reputasi.
- d. Sebagai Pelaku Negosiasi (*Negotiator*). Seorang pemimpin harus mampu melakukan negosiasi pada setiap tingkatan, baik dengan bawahan, atasan maupun pihak luar.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya.

Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

### **2.1.3. Pengembangan Karir**

Suatu karir mencerminkan perkembangan para anggota organisasi (karyawan) secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, suatu karir menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka. Karir pada dasarnya merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia. Menurut Hani Handoko (1991) suatu karir adalah: semua pekerjaan (atau jabatan) yang dipunyai (atau dipegang) selama kehidupan kerja seseorang. Karir menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Pengembangan karir adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Robbins, 1996). Bagaimanapun juga pengembangan karir masing-masing anggota dalam organisasi tentunya tidak sama, karena amat tergantung dari berbagai faktor. Titik sentral untuk meniti karir pada dasarnya terletak pada dua hal yaitu:

1. Kemampuan intelektual
2. Kemampuan dalam kepemimpinan
3. Kemampuan manajerial

Ketiga hal tersebut senantiasa dibina oleh setiap karyawan atau anggota organisasi apapun, terutama mereka yang potensial kalau ingin maju dalam karirnya.

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan. Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektifitas dan kreatifitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya (Robbins, 1996).

#### **2.1.3.1. Teori Tentang Pengembangan Karir**

Dalam model manajemen karir yang baru, perusahaan berperan melalui Manajemen Karir Organisasional (Organizational Career Management) disingkat MKO. MKO dapat didefinisikan sebagai aktivitas dan kesempatan organisasi (perusahaan) untuk menjamin agar manajer dan karyawan dapat memenuhi atau lebih memenuhi kebutuhannya dimasa depan. Praktik MKO meliputi perencanaan karir, jalur karir (Career Path), aktivitas pelatihan dan pengembangan, program pengembangan sasaran (target), promosi dari dalam, kebijakan staffing formal, kriteria promosi standar, assessment center, job posting, job matching, career counseling, outplacement counseling dan mentor-protégé relationship. Praktik-praktik dilakukan secara tepat dengan biaya yang efektif (cost effective) dan



dengan mempertimbangkan faktor-faktor, seperti tersedianya tenaga kerja, kondisi keuangan, values manajemen puncak, lingkungan sosial ekonomi dan industri, dan strategi bisnis perusahaan.

Ada beberapa manfaat dari praktik MKO yang dapat diperoleh oleh perusahaan yaitu : 1. meminimumkan perputaran pekerja kunci, 2. mendorong perputaran bagi pekerja yang tidak produktif, 3. mengevaluasi dan mengembangkan keterampilan untuk berperan pada masa yang akan datang, 4. mengembangkan secara umum orientasi nilai korporasi (corporate values), 5. menjaga kontinuitas, 6. mengurangi persaingan yang tidak sehat, 7. menciptakan image korporasi yang positif, dan 8. menjaga kebijakan manajerial.

Dalam melaksanakan MKO, perusahaan harus berperan menciptakan dan menopang manajer dan karyawan sebagai career strategist. Perusahaan dapat mengambil peran melalui praktik-praktik MKO yang diarahkan agar tercipta perbaikan perjanjian kerja dan penumbuhan career-resilient workforce.

#### **2.1.4. Kinerja karyawan**

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan.

Kinerja sebenarnya merupakan konsep yang sangat kompleks, baik definisi maupun pengukurannya yang sering menjadi tantangan bagi peneliti teori manajemen dan perilaku organisasi, karena bersifat multidimensional. Sehingga

pengukuran kinerja hendaknya menginteraksikan dimensi pengukuran yang beragam.

Logika penghubung praktek SDM dan kinerja perusahaan menarik secara intuitif dan didukung oleh argumen teoritis dari sejumlah disiplin. Dari ekonomi mikro, teori *human capital* menjelaskan bahwa orang yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang memberikan nilai ekonomis pada perusahaan. Karena investasi perusahaan untuk meningkatkan keterampilan karyawan, pengetahuan dan kemampuan menanggung biaya *out of pocket* dan biaya *opportunity*, keduanya hanya ditetapkan apabila keduanya menghasilkan imbal balik lewat produktifitas yang meningkat (Young et al., 1996,p.837). Dengan kata lain, produktifitas yang meningkat yang bermula dari investasi *human capital* tergantung pada kontribusi karyawan pada perusahaan. Maka dari itu, makin tinggi potensi kontribusi karyawan dalam suatu perusahaan, makin mungkin bahwa perusahaan akan berinvestasi dalam *human capital* (lewat aktifitas manajemen sumber daya manusia) dan bahwa investasi ini akan mengarah pada produktifitas individual dan kinerja perusahaan yang lebih tinggi (Young et al., 1996,p.837). Seperti banyak pelaku manufaktur katakan untuk meningkatkan potensi untuk kontribusi karyawan dalam persamaan-persamaan produksi mereka (Young et al., 1996,p.837)., teori *human capital* menerangkan bahwa praktek SDM bisa secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan .

Teknologi memainkan satu peran yang sangat penting di dalam meningkatkan kinerja karyawan. Fokus teknologi yang utama dalam strategi perusahaan adalah menyempurnakan sistem customer sentris agar dapat

menunjang visi strategi perusahaan. Tanpa teknologi kinerja karyawan akan menjadi sulit, sebab akan menimbulkan kesulitan untuk mendapatkan interaksi dari konsumen, seperti halnya lewat sarana penunjang (telepon, email, web site, call center dan lain sebagainya). Oleh sebab itu teknologi akan meningkatkan kinerja karyawan.

Kontrol kecakapan yang dilakukan pemimpin (supervisor/manajer), dengan kata lain, menekankan pengembangan keahlian dan kemampuan individu (Challagalla dan Shervani, 1996, p.90). Ini sebuah usaha untuk mempengaruhi kinerja dengan memastikan bahwa para pegawai memiliki perangkat keahlian dan kemampuan yang memungkinkan tumbuhnya kinerja yang baik. Kontrol kecakapan termasuk menetapkan tujuan untuk tingkat keahlian dan kemampuan yang harus dimiliki para pegawai, memonitor keahlian dan kemampuan mereka, memberi bimbingan untuk tujuan perbaikan-perbaikan yang dibutuhkan, memberi ganjaran (*reward*) dan hukuman kepada para pegawai atas dasar tingkat keahlian dan kemampuannya (Challagalla, dan Shervani, 1996, p.90). Dalam konteks kontrol kecakapan dilatih dengan memberi semangat, dukungan, dan mempertinggi perilaku (*behavior*) (misal training, magang) yang ditujukan untuk peningkatan skill dan kemampuan, seperti presentasi, negosiasi, komunikasi antar pribadi, perencanaan, dan keahlian-keahlian lain yang relevan (Challagalla, dan Shervani, 1996, p.90).

## **2.2.Mekanisme Antar Variabel**

### **2.2.1. Pengaruh Peran Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan**

Peran adalah sejauh mana peran dipandang penting untuk keberhasilan keseluruhan usaha implementasi. Level tinggi signifikansi peran yang dipersepsikan akan dikaitkan dengan tanggung jawab implementasi. Kontrol kecakapan yang dilakukan pemimpin (supervisor/manajer), dengan kata lain, menekankan pengembangan keahlian dan kemampuan individu (Challagalla dan Shervani, 1996, p.90). Ini sebuah usaha untuk mempengaruhi kinerja dengan memastikan bahwa para pegawai memiliki perangkat keahlian dan kemampuan yang memungkinkan tumbuhnya kinerja yang baik.

Manajer yang berorientasi kemampuan lebih menyerupai seorang pelatih, seorang yang menekankan pengembangan ketrampilan dan kemampuan (Kohli, et al.,1998, p.267). Ketika karyawan belajar mengapa mereka tidak sukses pada masa sebelumnya, perhatian mereka diarahkan pada isi dari tugas. Lebih jauh, dengan membantu karyawan memahami, misalnya bagaimana bernegosiasi dengan lebih baik atau membuat presentasi yang bagus, para manajer dapat membuat karyawan meningkatkan kemampuannya. Kohli, et al.,(1998, p.267). menyatakan bahwa berfokus pada ketrampilan dan kemampuan dapat meningkatkan pengetahuan prosedural karyawan, sangat membantu dan memotivasi mereka untuk belajar lebih baik cara-cara untuk mengerjakan tugas. Sebagai tambahan, teori evaluasi kognitif menyarankan bahwa meningkatkan kemampuan melalui pelatihan meningkatkan motivasi intrinsik dan ketertarikan

pada tugas (Kohli, et al.,1998, p.267). Ketertarikan pada tugas yang lebih besar, motivasi intrinsik yang lebih tinggi, dan fokus pada isi tugas-tugas akan membawa pada meningkatnya kinerja karyawan (Kohli et al.,1998, p.267). Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis alternatif pertama dan kedua sebagai berikut:

H1 : Peran Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

H2 : Peran Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

### **2.2.2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan**

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan.

Applebaum et al., (2001) dan Cianni dan Wnuck (1997) menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai kesempatan yang tinggi meningkatkan karirnya akan merangsang motivasinya untuk bekerja lebih baik. Perusahaan yang mempunyai model yang sistematis dalam pengembangan karir karyawannya akan mempunyai kinerja yang baik. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa

pengembangan karir yang baik yang diraih karyawan maka kinerjanya akan meningkat atau dengan kata lain pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis alternatif ketiga dan keempat sebagai berikut:

H3 : Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

H4 : Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

### **2.2.3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Salah satu tugas utama manager adalah memotivasi para personel perusahaan agar memiliki kinerja yang tinggi. Manager yang dapat memberikan motivasi yang tepat untuk para personelnya akan membuahkan produktivitas yang maksimal, kinerja yang tinggi serta pertanggung jawaban perusahaan yang lebih baik. Memahami dimensi-dimensi yang relevan dengan motivasi personel akan menjadi sumber informasi yang berharga bagi siapa saja yang berkecukupan dengan kinerja perusahaan, begitu juga halnya dengan kemampuan untuk membuat penilaian obyektif tentang apa yang diinginkan personel dari pekerjaan mereka. Hal ini berguna untuk merumuskan kebijakan personal, perencanaan startegis maupun untuk merekayasa ulang proses guna mencapai tujuan produktivitas dan efisiensi. McNeese-Smith (1996) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson ( $r$ ) sebesar 0,31 (significance pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu dapat dirumuskan hipotesis alternatif kelima:

H5 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

### **2.3. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. McNeese-Smith (1996) menyatakan bahwa produktivitas berhubungan dengan berbagai macam item hasil seperti: output, tujuan, pertemuan, jumlah jam kerja dan item lainnya yang berhubungan dengan output. McNeese-Smith (1996) juga menemukan bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan positif yang ditunjukkan dengan nilai Pearson ( $r$ ) sebesar 0,31 (*significance* pada level 0,001) terhadap kinerja karyawan produksi.. Shoemaker, Mary E (1999), studi ini dilakukan dengan fokus pokok bahasan pada proses kepemimpinan dari manajer penjualan dan pengaruhnya terhadap persepsi kerja tenaga penjualan, persepsi ini menyangkut kepuasan kerja, peran kepemimpinan dan penghargaan diri sebagai antiseden kinerja karyawan. Cooke, Ernest F (1999) dalam penelitiannya berusaha menguji konstruk kontrol dan motivasi termasuk didalamnya membahas pencapaian hasil, resiko yang aman, membandingkan antara jangka panjang dan jangka pendek, dan lain sebagainya. Kesimpulan yang didapat adalah keberadaan dan peran pengawas dalam perilaku tenaga penjualan perlu adanya keseimbangan antara aktivitas yang sifat mengontrol dengan aktivitas yang dapat memotivasi. Peran kepemimpinan dalam orientasi kontrol pengawas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Cianni dan Wnuck (1997) menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai kesempatan

yang tinggi meningkatkan karirnya akan merangsang motivasinya untuk bekerja lebih baik. Perusahaan yang mempunyai model yang sistematis dalam pengembangan karir karyawannya akan mempunyai kinerja yang baik. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir yang baik yang diraih karyawan maka kinerjanya akan meningkat atau dengan kata lain pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Applebaum et al (2001) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa pengembangan karir sangat mempengaruhi kinerja karyawan, hal tersebut ditunjukkan bahwa pengelolaan dalam manajemen karir akan meningkatkan efektifitas dan kreatifitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya melalui kemauan karyawan untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan dan perilaku dalam melakukan pengembangan, dimana hal tersebut akan meningkatkan kinerjanya. Beberapa hasil dari penelitian terdahulu yang terkait disajikan pada tabel 2.1 sebagai berikut:



**Tabel 2.1:  
Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Variabel	Hasil
1	McNeese-Smith (1996)	<b>Dependen:</b> Kinerja Karyawan <b>Independen:</b> Produktivitas Kepuasan kerja	Komitmen organisasi dan kepuasan kerja berhubungan positif dengan kinerja karyawan pada level 0,001 (sangat signifikan)
2	Cianni dan Wnuck (1997)	<b>Dependen:</b> Kinerja karyawan <b>Independen:</b> Pengembangan karir	Pengembangan karir yang baik yang diraih karyawan akan meningkatkan kinerjanya
3	Shoemaker, Mary E (1999)	<b>Dependen:</b> Kinerja Karyawan <b>Independen:</b> Peran kepemimpinan Kepuasan kerja Penghargaan diri	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa peran kepemimpinan, kepuasan kerja dan penghargaan diri berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan
4	Cooke, Ernest F (1999)	<b>Dependen:</b> Kinerja karyawan <b>Independen:</b> Motivasi Karyawan Peran Kepemimpinan	Motivasi karyawan dan peran kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan
5	Applebaum et al (2001)	<b>Dependen:</b> Kinerja Karyawan <b>Independen:</b> Pengembangan karir	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Pengembangan karir berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan

Sumber: dari berbagai jurnal

#### **2.4. Perbedaan Penelitian**

Berdasarkan penelitian terdahulu maka perbedaan penelitian ini dari beberapa penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Cianni dan Wnuck (1997), perbedaannya adalah pada variabel independennya dimana pada penelitian Cianni dan Wnuck (1997) tidak menguji pengaruh variabel peran kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan namun pada penelitian ini peran kepemimpinan dan komitmen organisasi digunakan sebagai variabel

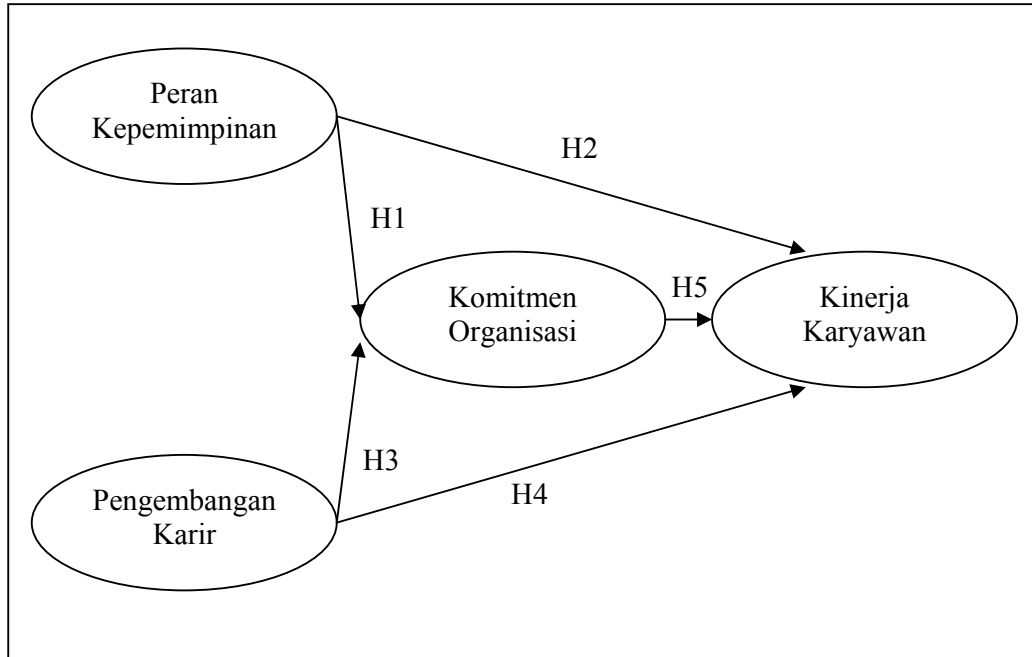
independen yang mempengaruhi kinerja karyawan. Shoemaker, Mary E (1999), perbedaannya adalah pada variabel independennya dimana pada penelitian Shoemaker, Mary E (1999) tidak menguji pengaruh variabel pengembangan karier terhadap kinerja karyawan namun pada penelitian ini pengembangan karier digunakan sebagai variabel independen yang mempengaruhi kinerja karyawan. Cooke, Ernest F (1999), perbedaannya adalah pada variabel independennya dimana pada penelitian Cooke, Ernest F (1999) tidak menguji pengaruh variabel pengembangan karier terhadap kinerja karyawan namun pada penelitian ini pengembangan karier digunakan sebagai variabel independen yang mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan Applebaum et al (2001), perbedaannya adalah pada variabel independennya dimana pada penelitian Applebaum et al (2001) tidak menguji pengaruh variabel peran kepemimpinan terhadap kinerja karyawan namun pada penelitian ini peran kepemimpinan digunakan sebagai variabel independen yang mempengaruhi kinerja karyawan.

## **2.5. Kerangka Pemikiran Teoritis**

Kinerja karyawan yang meningkat sangat dipengaruhi oleh komitmen organisasional (McNeese-Smith), peran kepemimpinan (Shoemaker, 1999; Kohli, 1998), dan pengembangan karir (Cianni dan Wnuck, 1997 dan Appelbaum et al, 2002). Hal tersebut didukung oleh penelitian terdahulu (Nancy J Adler, 1992; Cianni dan Wnuck, 1997, Shoemaker, Mary E, 1999; Cooke Ernest F, 1999 dan Appelbaum et al, 2001), akan tetapi penelitian yang sama tentang kinerja karyawan di PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang belum pernah

diteliti. Dari uraian tersebut diatas maka dikembangkanlah kerangka pemikiran teoritis sebagaimana terlihat dalam Gambar 2.1 berikut ini:

**Gambar 2.1:**  
**Pengaruh Sikap Kerja, Peran Kepemimpinan, dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan**



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini (dari: Cianni dan Wnuck, 1997, Shoemaker, Mary E, 1999, Cooke, Ernest F, 1999, Hutagaol, 2002 dan Applebaum et al, 2001)

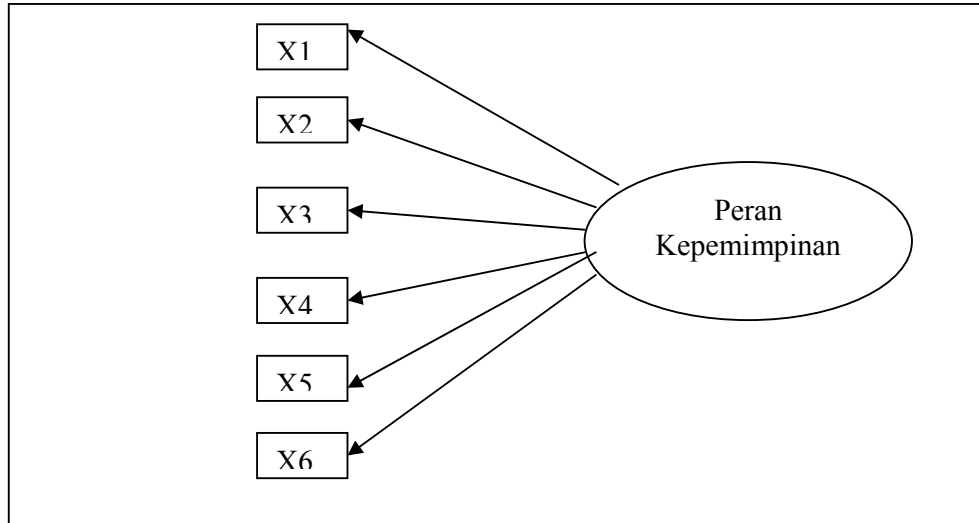
## 2.6. Dimensionalitas Variabel

Proses penentuan indikator atau dimensi pada masing-masing variabel pada bagian ini merupakan upaya pembentukan indikator dari sebuah variabel yang telah dipaparkan sebelumnya. Pembentukan indikator variabel perlu dilakukan guna membantu teknis pengukuran dan memberi kemudahan pengamatan dalam pengumpulan data di lapangan.

### **2.6.1. Dimensionalitas Peran Kepemimpinan**

Peran kepemimpinan untuk mendukung kinerja karyawan menurut Brower (1995) dapat dilakukan melalui beberapa cara, yaitu; Menentukan aturan-aturan penting dan menyediakan sumber-sumber yang signifikan seperti pelatihan team leader dan karyawan, memimpin semua proses manajemen termasuk proses setting semua aturan organisasi, proses pembangunan hubungan dengan para pelanggan, supplier, dan antara internal fungsi-fungsi departemen, proses mendukung pemberdayaan para staf karyawan dan leader didalam mendukung fungsi-fungsinya, serta proses penilaian dan perbaikan sistem-sistem yang dapat mendukung pemberdayaan, mendelegasikan otoritas pada manajer menengah dan menjadi contoh yang positif bagi mereka sebagai seorang pelatih dan pemimpin pemberdayaan, bukan sebagai seorang manajer tradisional yang hanya memerintah dan mengontrol. Oleh karena itu penelitian ini menggunakan indicator dari Javidan dan Waldman (2003) dalam Fuad Mas'ud (2004): energi dan keteguhan hati (X1), visi (X2), menantang dan mendorong (X3), mengambil resiko (X4), kesetiaan (X5), dan harga diri (X6).

**Gambar 2.2:**  
**Indikator Variabel Peran Kepemimpinan**

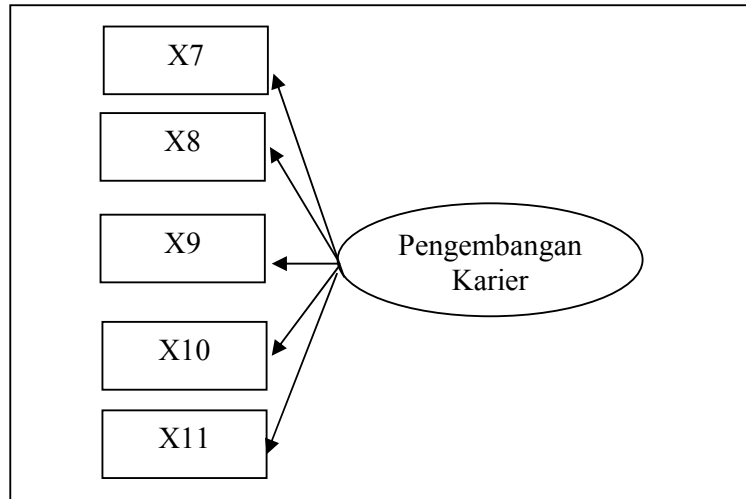


Sumber: Javidan dan Waldman (2003)

### **2.6.2. Dimensionalisasi Pengembangan Karier**

Variabel pengembangan karier merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, variabel ini diukur melalui melalui 5 dimensi yaitu, kemampuan intelektual (X7), kemampuan dalam kepemimpinan (X8), kemampuan manajerial (X9), promosi kerja (X10) dan diskriminasi (X11). Kelima dimensi tersebut dapat dilihat pada gambar 2.3 sebagai berikut:

**Gambar 2.3:**  
**Indikator Variabel Pengembangan Karier**

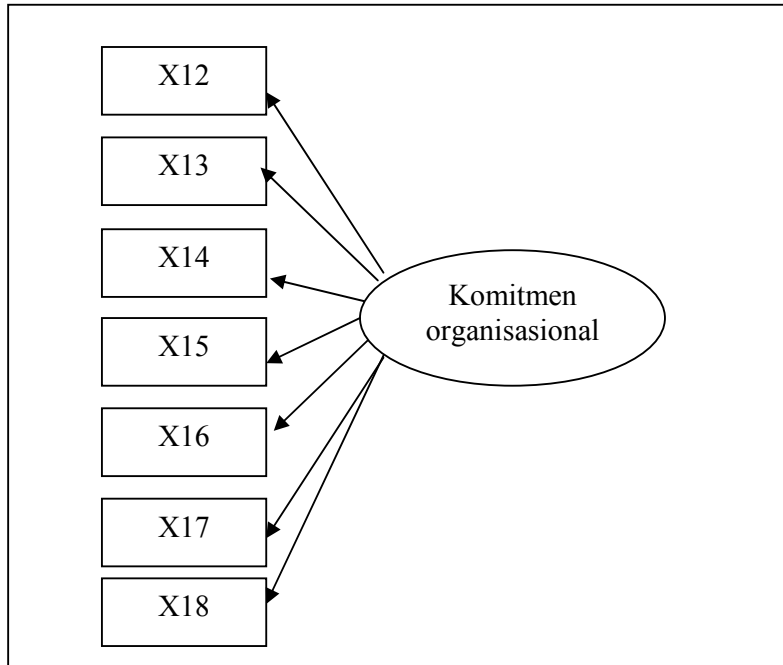


*Sumber: Tuty Lindawai (2003)*

### **2.6.3. Dimensionalisasi Komitmen Organisasional**

Merupakan derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dan organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya. Variabel komitmen merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, variabel ini diukur melalui enam dimensi yaitu: perasaan menjadi bagian dari organisasi (X12), kebanggaan terhadap organisasi (X13), kepedulian terhadap organisasi (X14), hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi (X15), kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi (X16), kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi (X17), dan tidak ada keinginan untuk pindah (X18). Ketujuh dimensi tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.4 dibawah ini:

**Gambar 2.4:**  
**Indikator Variabel Komitmen Organisasional**

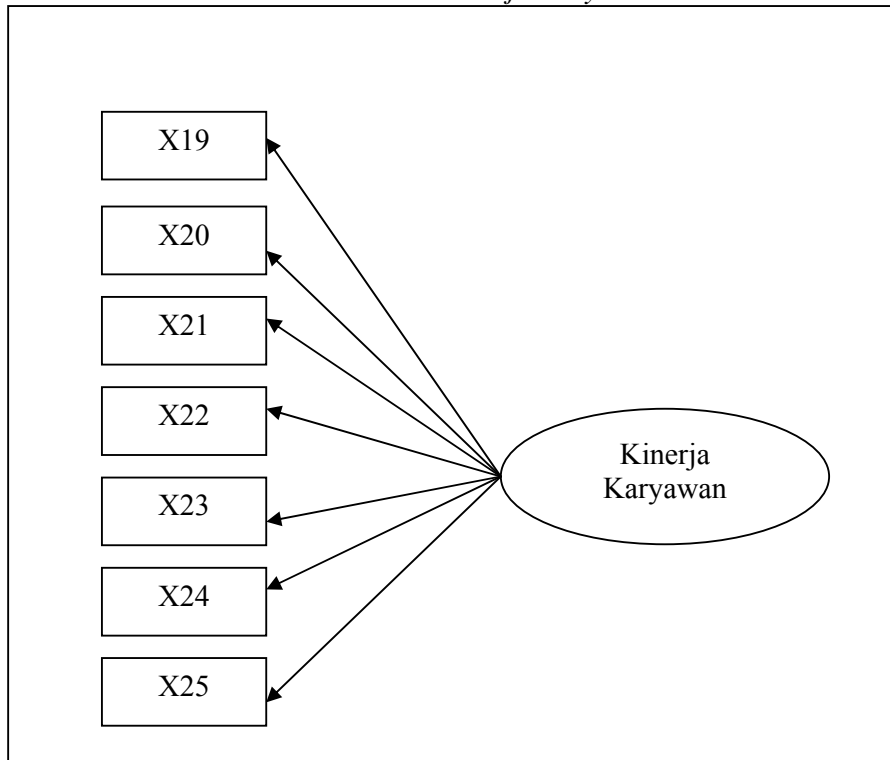


*Sumber: Ganesan dan Weitz (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004)*

#### **2.6.4. Dimensionalisasi Kinerja Karyawan**

Merupakan hasil kerja karyawan selama kurun waktu tertentu (bulanan) yang diukur dari kuantitas kerja karyawan, kualitas kerja karyawan, efisiensi karyawan, standar kualitas karyawan, usaha karyawan, standar professional karyawan, kemampuan karyawan terhadap pekerjaan inti, ketepatan karyawan, pengetahuan karyawan dan kreatifitas karyawan (Tsui et al, 1997 dalam Fuad Mas'ud, 2004). Ketujuh dimensi tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.5 dibawah ini:

**Gambar 2.5:**  
*Indikator Variabel Kinerja Karyawan*



*Sumber: Tsui et al, 1997 dalam Fuad Mas'ud, 2004*

## **2.7. Definisi Operasional Variabel dan Indikator**

Secara keseluruhan, penentuan atribut dan indikator serta definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yang dapat dilihat dalam tabel 2.2: berikut ini:



**Tabel 2.2:**  
**Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Literature</b>
Dependen: Kinerja Karyawan	Hasil kerja karyawan selama kurun waktu tertentu yang diukur dari kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas kerja karyawan</li> <li>2. Kualitas kerja karyawan</li> <li>3. Efisiensi karyawan</li> <li>4. Usaha karyawan</li> <li>5. Standar professional karyawan</li> <li>6. Ketepatan karyawan</li> <li>7. Kreatifitas karyawan</li> </ol>	Tsui et al, (1997) dalam Fuad Mas'ud, (2004)
Intervening: 1.Komitmen Organisasi	Derajat seseorang mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dan organisasi dan berkeinginan melanjutkan partisipasi aktif di dalamnya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perasaan menjadi bagian dari organisasi.</li> <li>2. Kebanggaan terhadap organisasi.</li> <li>3. Kepedulian terhadap organisasi.</li> <li>4. Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi.</li> <li>5. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi.</li> <li>6. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi</li> <li>7. Tidak ada keinginan pindah kerja</li> </ol>	Ganesan dan Weitz (1996) dalam Fuad Mas'ud (2004)
Independen: 1.Peran Kepemimpinan	Peran manajer yang menekankan pengembangan ketrampilan dan kemampuan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Energi dan keteguhan hati.</li> <li>2. Visi</li> <li>3. Menantang dan mendorong</li> <li>4. Mengambil risiko</li> <li>5. Kesetiaan</li> <li>6. Harga diri</li> </ol>	Kohli et al (1998)
2. Pengembangan Karir	Peningkatan-peningkatan status seseorang dalam dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kemampuan intelektual.</li> <li>2. Kemampuan dalam kepemimpinan.</li> <li>3. Kemampuan Manajerial</li> <li>4. Promosi kerja</li> <li>5. Diskriminasi kerja</li> </ol>	Applebaum et al (2001) dan Tuty Lindawaty (2003)

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

## **2.7. Perumusan Hipotesis**

H1 : Peran Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

H2 : Peran Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H3 : Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

H4 : Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H5 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **3.1. Jenis dan Sumber Data**

#### **3.1.1 Data Primer**

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui sumber perantara) dan data dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Fuad Mas'ud, 2004). Data primer ini khusus dikumpulkan untuk kebutuhan riset yang sedang berjalan. Data primer dalam penelitian ini adalah data tentang profil sosial dan identifikasi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti : usia, jabatan, pendidikan terakhir, dan masa kerja dari seluruh karyawan pada PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang yang berkaitan dengan peran kepemimpinan, pengembangan karir, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

#### **3.1.2 Data Sekunder**

Fuad Mas'ud (2004) menyatakan bahwa data sekunder adalah data yang merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi: data dari PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang tentang data jumlah karyawan dan Laporan Tahunan 2004.

### 3.2. Populasi

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995). Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan pada PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang sebanyak 102 karyawan. Karena semua populasi dijadikan obyek dalam penelitian ini sehingga digunakan metode sensus sejumlah 102 karyawan yang dijadikan responden. Tipe responden dibagi 2 yaitu: karyawan dan pimpinan perusahaan seperti kepala bagian (Kabag), namun pimpinan bank tidak termasuk karena untuk menilai kinerja karyawan bawahannya.

### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan metode angket tertutup, untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1-7. Contoh, untuk kategori pertanyaan dengan jawaban sangat tidak setuju/sangat setuju:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7
Sangat tidak setuju				Sangat setuju		

### 3.4. Analisis Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari jawaban/pertanyaan jika pengamatan dilakukan secara berulang.

Apabila suatu alat ukur ketika digunakan secara berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal dan reliable. Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item/pertanyaan yang dipergunakan pada penelitian ini akan menggunakan formula cronbach alpha (koefisien alfa cronbach), dimana secara umum yang dianggap reliabel (andal) apabila nilai alfa cronbachnya  $> 0,6$

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur itu mengukur *construct* yang akan diukur. Pengujian homogenitas dilakukan untuk menguji analisis validitas tersebut. Untuk pertanyaan yang digunakan untuk mengukur suatu variabel, skor masing-masing item dikorelasikan dengan total skor item dalam satu variabel. Jika skor item tersebut berkorelasi positif dengan total skor item dan lebih tinggi dari interkorelasi antar item, maka menunjukkan kevalidan dari instrumen tersebut. Korelasi ini dilakukan dengan menggunakan metode korelasi *Product Moment Pearson*. Suatu alat ukur dikatakan valid jika *Corrected item total correlation* lebih besar atau sama dengan 0,4 (Singgih Santoso, 2000)

### 3.5. Teknik Analisis

Analisis data dan interpretasi untuk penelitian yang ditujukan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diimplementasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Untuk menganalisis data digunakan *The Structural Equation Modeling* (SEM) dari paket software statistik AMOS 4.0 dalam model dan pengkajian hipotesis. Model persamaan structural, *Structural Equation Model* (SEM) adalah sekumpulan teknik-teknik statistical yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif “rumit” secara simultan (Ferdinand, 2000, hal:181). Alasan digunakan SEM karena dalam SEM dilakukan pengujian *confirmatory construck* eksogen dan endogen, dimana pengujian *confirmatory construck* eksogen untuk menguji kelayakan model antara variabel independen dengan variabel intervening sedangkan pengujian *confirmatory construck* endogen untuk menguji kelayakan model antara variabel intervening dengan variabel dependen. Hal tersebut dilakukan agar mendapatkan hasil penelitian yang baik.

Tampilnya model yang rumit membawa dampak bahwa dalam kenyataannya proses pengambilan keputusan manajemen adalah sebuah proses yang yang rumit atau merupakan sebuah proses yang multidimensional dengan berbagai pola hubungan kausalitas yang berjenjang. Oleh karenanya dibutuhkan sebuah model sekaligus alat analisis yang mampu mengakomodasi penelitian multidimensional itu. Berbagai alat analisis untuk penelitian multidimensional

telah banyak dikenal diantaranya 1) Analisis faktor eksploratori, 2) Analisis kausalitas, 3) Analisis perbandingan masing-masing konstruk. Alat-alat analisis ini dapat digunakan untuk penelitian multidimensi, akan tetapi kelemahan utama dari teknik-teknik itu adalah pada keterbatasannya hanya dapat menganalisis satu hubungan pada waktu tertentu. Dalam bahasa penelitian dapat dinyatakan bahwa teknik-teknik itu hanya dapat menguji satu variable dependen melalui beberapa variable independen,. padahal dalam kenyataannya manajemen dihadapkan pada situasi bahwa ada lebih dari satu variable dependen yang harus dihubungkan untuk diketahui derajat interelasinya. Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau factor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada (Ferdinand, 2000, hal:5).

Untuk membuat pemodelan yang lengkap, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengembangan model berbasis teori

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan.

2. Pengembangan diagram alur (*Path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas

Path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan “*konstruk*” atau “*factor*” yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai “*source variables*” atau “*independent variables*” yang tidak diprediksi oleh variable yang lain dalam model. Konstruk endogen adalah faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

3. Konversi diagram alur ke dalam serangkaian persamaan structural dan spesifikasi model pengukuran.

Setelah teori model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversi spesifikasi model tersebut kedalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari (Ferdinand, A.T,2000):

Persamaan-persamaan struktur (*Structural Equations*). Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.

Persamaan spesifikasi model pengukuran yaitu menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variable.

1. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi



dalam populasi (Hair et al, 1995,p:175). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model yang berdasarkan *degrees of freedom* (Browne & Cudeck, 1993 dalam Ferdinand, 2003, p:53).

2. GFI (*Goodness of Fit Index*), adalah ukuran non statistical yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah “*better fit*.”
3. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair et al, 1995, Hulland et al, 1996 dalam Ferdinand, 2000, p:56)
4. CMIN/DF, adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *degree of freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi square  $x^2$  relatif. Bila nilai  $x^2$  relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand, 2000, p:56).
5. TLI (*Tucker Lewis Index*), merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah  $> 0,95$  (Hair et al, 1995, p.175) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle, 1997 dalam Ferdinand,2000,p.57).

6. CFI (*Comparative Fit Index*), dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi (Arbuckle,1997 dalam Ferdinand,2000,p.58).Nilai yang direkomendasikan adalah CFI lebih besar atau sama dengan 0,95.

Sebuah model dinyatakan layak jika masing-masing indeks tersebut mempunyai *cut of value* seperti ditunjukkan pada Tabel 3.1 berikut:

**Tabel 3.1:**  
***Goodness of-fit Indices***

Goodness of-fit index	Cut-off Value
$\chi^2 - Chi-square$	< df dengan $\alpha=0,05$
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0.05$
RMSEA	$\leq 0.08$
GFI	$\geq 0.90$
AGFI	$\geq 0.90$
CMIN/DF	$\leq 2.00$
TLI	$\geq 0.95$
CFI	$\geq 0.95$

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

## **BAB IV ANALISIS DATA**

### **4.1. Gambaran Umum Responden**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data-data deskriptif yang diperoleh dari responden. Responden dalam penelitian ini karyawan PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang sejumlah 102 karyawan. 102 karyawan yang berpartisipasi dalam penelitian ini selanjutnya dapat diperinci berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan masa kerja di PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang. Keempat aspek demografi tersebut mempunyai peran penting dalam menilai kinerja karyawan PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang.

#### **4.1.1. Responden Menurut Usia**

Usia responden sangat mempengaruhi kinerjanya, hal tersebut didasarkan atas 3 alasan yaitu: (1) ada keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot dengan meningkatnya usia, (2) realita bahwa angkatan kerja menua dan (3) pensiun (Robbins, 2001, p.42). Berdasarkan hal tersebut maka sangat penting dalam penelitian ini usia digunakan sebagai salah satu ukuran dalam mengidentifikasi responden. Berdasarkan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden menurut usia sebagaimana nampak dalam Tabel 4.1.

**Tabel 4.1:**  
**Hubungan Antara Usia Responden Dan Kinerja Karyawan**

Total Skor	Usia								Total %
	< 30 th	%	30-34 th	%	35-39 th	%	≥40 th	%	
Tinggi >42	8	21,67	12	31,58	13	50	8	100	40,19
Sedang (>27-41)	22	73,33	26	68,42	13	50	0	0	59,81
Jumlah	30	100	38	100	26	100	8	100	102

Dari Tabel 4.1. nampak bahwa responden berusia 30-34 tahun adalah yang terbesar yaitu sebanyak 38 responden dari total 102 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Sementara hubungan antara usia responden dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa usia responden mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan berusia < 30, 30-34 tahun, 35-39 tahun dan  $\geq 40$  mempunyai kinerja yang sedang. Responden yang berusia  $\geq 40$  mempunyai kinerja tinggi lebih banyak yaitu 8 responden dengan prosentase 100% sementara responden berusia < 30, 8 karyawan diantaranya berkinerja tinggi dengan prosentase 21,67%. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa semakin bertambah usia karyawan maka kinerjanya meningkat. Hal ini dikarenakan dengan bertambahnya usia karyawan maka pengalaman kerja karyawanpun semakin bertambah dan penguasaan kerjanya pun meningkat sehingga karyawan akan semakin sedikit membuat kesalahan, dengan demikian kinerjanya akan semakin meningkat.

#### **4.1.2. Responden Menurut Jenis Kelamin**

Tempat terbaik untuk memulai adalah dengan pengakuan bahwa terdapat beberapa perbedaan penting antara pria dan wanita yang mempengaruhi kinerja. Satu masalah yang nampaknya membedakan antar jenis kelamin, khususnya saat karyawan mempunyai anak-anak prasekolah, adalah pilihan atas jadwal kerja. Ibu-ibu yang bekerja lebih mungkin untuk memilih pekerjaan paruh waktu, jadwal kerja

lembur dan telekomuting agar bisa menampung tanggung jawab terhadap keluarga (Robbins, 2001, p.44). Komposisi responden berdasarkan aspek jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.2.

**Tabel 4.2:**  
**Hubungan Antara Jenis Kelamin Dan Kinerja Karyawan**

Total Skor	Jenis Kelamin				Total Persentase
	Pria		Wanita		
	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase	
Tinggi >42	15	27,78 %	26	54,17 %	40,19%
Sedang (>27-41)	39	72,22 %	22	45,83 %	59,81%
	54	100 %	48	100 %	100 %

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas nampak bahwa responden pria merupakan responden mayoritas yaitu sebanyak 54 responden dari total 102 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Sementara hubungan antara jenis kelamin responden dan kinerja karyawan bahwa jenis kelamin responden mempengaruhi kinerja karyawan. Responden wanita mempunyai kinerja yang tinggi (sejumlah 26 responden), sementara responden pria mempunyai kinerja yang tinggi hanya sejumlah 15 responden. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan wanita lebih bagus daripada karyawan pria, hal ini dikarenakan lebih teliti dalam bekerja, mengingat *job description* pada bidang perbankan menuntut ketelitian yang tinggi, karyawan wanita mempunyai kinerja tinggi lebih banyak (54,17%) daripada karyawan pria (27,78%).

#### **4.1.3. Responden Menurut Pendidikan Terakhir**

Pendidikan terakhir sangat mempengaruhi kemampuan, wawasan dan tingkat kepercayaan diri dari responden dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut

dikarenakan pendidikan sangat penting guna meningkatkan kemampuannya. Responden dengan tingkat pendidikan yang tinggi mampu bekerja dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Robbins, 2001). Komposisi responden berdasarkan aspek pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3:**  
**Hubungan Antara Pendidikan Terakhir Dan Kinerja Karyawan**

Total Skor	Pendidikan Terakhir								Total %
	SMU	%	D3	%	S-1	%	S-2	%	
Tinggi >42	2	50 %	1	16,6 %	25	35,71	18 %	100 %	40,19%
Sedang (>27-41)	2	50 %	5	83,33 %	45	64,29	0 %	0 %	59,81%
Jumlah	4	100 %	6	100 %	70	100 %	18	100 %	100 %

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas nampak bahwa responden lulusan S1 merupakan responden mayoritas yaitu sebanyak 70 responden dari total 102 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Sementara hubungan antara pendidikan terakhir responden dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa pendidikan responden mempengaruhi kinerja karyawan, karyawan lulusan S2 mempunyai kinerja tinggi, sejumlah 18 responden dengan prosentase 100%, Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan maka akan meningkatkan kinerjanya. Hal ini dikarenakan dengan semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka akan semakin tinggi pula logika berpikir dan tingkat kepercayaan diri dari karyawan sehingga karyawan dalam melakukan aktivitas kerjanya akan lebih sistematis sehingga akan berdampak positif pada kinerjanya.

#### 4.1.4. Responden Menurut Masa Kerja di PT. Bank Maspion Indonesia

Masa kerja sangat mempengaruhi penguasaan rincian pekerjaan dari seorang karyawan, dimana responden dengan masa kerja yang lebih lama mempunyai pengalaman, kepercayaan diri dan penguasaan job description yang lebih baik (Robbins, 2001, p.45). Apabila dilihat aspek lama bekerja di PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang, maka komposisi responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada Tabel 4.4 sebagai berikut:

**Tabel 4.4:**  
**Hubungan Antara Masa Kerja Dan Kinerja Karyawan**

Total Skor	Pendidikan Terakhir						Total %
	<1	%	1-5	%	> 5	%	
Tinggi >42	3	37,5 %	11	35,48 %	59	93,65 %	40,19%
Sedang (>27-41)	5	62,5 %	20	64,52 %	4	6,34 %	59,81%
Jumlah	8	100 %	31	100 %	63	100 %	100 %

Dari Tabel 4.4 di atas nampak bahwa responden dengan masa kerja diatas 5 tahun merupakan responden mayoritas yaitu sebanyak 63 responden dari total 102 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Sementara hubungan antara masa kerja responden dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa masa kerja mempengaruhi kinerja karyawan, karyawan dengan masa kerja > 5 mempunyai kinerja tinggi sejumlah 59 responden dengan prosentase 93,65%, Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa semakin tinggi tingkat masa kerja karyawan maka akan meningkatkan kinerjanya. Hal ini dikarenakan semakin tinggi job depth karyawan sehingga karyawan semakin mahir dalam aktivitas kerjanya.

## 4.2. Analisis Data Penelitian

### 4.2.1. Pengujian Asumsi SEM

#### 4.2.1.1. Normalitas Data

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini adalah dengan mengamati nilai skewness data yang digunakan, apabila nilai CR pada skewness data berada pada rentang antara  $\pm 2.58$  atau berada pada tingkat signifikansi 0.05. Hasil pengujian normalitas data ditampilkan pada Tabel 4.5

**Tabel 4.5**  
**Normalitas Data**

Assessment of normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x25	1.000	7.000	0.023	0.093	-0.883	-1.821
x24	1.000	7.000	0.200	0.825	-0.843	-1.738
x23	1.000	7.000	-0.023	-0.093	-0.887	-1.828
x22	1.000	7.000	0.075	0.308	-0.913	-1.883
x21	1.000	7.000	0.077	0.316	-1.091	-2.249
x20	1.000	7.000	0.217	0.894	-0.531	-1.094
x19	1.000	7.000	0.006	0.023	-0.696	-1.435
x12	1.000	7.000	-0.005	-0.020	-0.923	-1.902
x13	2.000	7.000	0.191	0.788	-0.867	-1.788
x14	2.000	7.000	-0.090	-0.371	-0.826	-1.703
x15	2.000	7.000	-0.227	-0.936	-0.956	-1.971
x16	2.000	7.000	0.367	1.514	-0.277	-0.571
x17	2.000	7.000	-0.207	-0.852	-0.984	-2.028
x18	1.000	7.000	0.065	0.267	-0.924	-1.905
x7	1.000	7.000	-0.191	-0.786	-0.647	-1.335
x8	1.000	7.000	-0.131	-0.540	-0.982	-2.025
x9	1.000	7.000	-0.044	-0.180	-0.970	-2.000
x10	1.000	7.000	-0.155	-0.639	-0.893	-1.841
x11	1.000	7.000	-0.190	-0.785	-0.457	-0.942
x1	1.000	7.000	0.072	0.297	-0.624	-1.287
x2	1.000	7.000	0.155	0.637	-0.556	-1.146
x3	1.000	7.000	0.043	0.178	-0.652	-1.343
x4	1.000	7.000	0.140	0.575	-0.796	-1.640
x5	1.000	7.000	0.154	0.635	-0.657	-1.354
x6	1.000	7.000	-0.072	-0.298	-0.761	-1.568
Multivariate					2.439	2.397

Sumber : Data primer yang diolah, 2006



Evaluasi normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio skewness value* dan *kurtosis value.*, dimana nilai kedua ratio yang memiliki nilai yang lebih besar dari nilai mutlak 2,58, berarti data tersebut berdistribusi tidak normal. Dari hasil pengolahan data yang ditampilkan pada Tabel 4.5. terlihat bahwa tidak terdapat nilai C.R. untuk skewness yang berada diluar rentang  $\pm 2.58$ . Dengan demikian maka data penelitian yang digunakan telah memenuhi persyaratan normalitas data, atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

#### **4.2.1.2. Evaluasi atas Outlier**

Outlier adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair, *et al*, 1995, p. 57). Evaluasi terhadap *multivariate outliers* perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariate, tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan, Jarak Mahalonobis (*Mahalonobis Distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional.

Untuk menghitung mahalonobis distance berdasarkan nilai *chi-square* pada jumlah responden sejumlah 102 dikurangi derajat bebas sebesar 25 (jumlah indikator) yaitu 77 pada tingkat  $p < 0.001$  adalah  $\chi^2_{(77, 0.001)} = 92,7067$  (berdasarkan tabel distribusi  $\chi^2$  ). Dari hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa jarak

Mahalanobis maksimal adalah **40,938**. yang masih berada di bawah batas maksimal *outlier multivariate*.

#### **4.2.1.3. Evaluasi atas Multicollinearity dan singularity**

Pengujian data selanjutnya adalah untuk melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Indikasi adanya multikolinearitas dan singularitas dapat diketahui melalui nilai determinan matriks kovarians yang benar-benar kecil, atau mendekati nol. Dari hasil pengolahan data nilai determinan matriks kovarians sample adalah :

**Determinant of sample covariance matrix = 1.0443e+001 = 10,443**

Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui nilai *determinant of sample covariance matrix* berada jauh dari nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa data penelitian yang digunakan tidak terdapat multikolinearitas dan singularitas.

#### **4.2.1.4. Evaluasi Terhadap Nilai Residual**

Pada tahap ini akan dilakukan interpretasi model dan memodifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekwensi dari kovarian residual harus bersifat simetrik. Jika suatu model memiliki nilai kovarians residual yang tinggi maka, maka sebuah modifikasi perlu dipertimbangkan dengan catatan ada landasan teoritisnya. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan oleh model itu cukup besar ( $>2.58$ ), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang

diestimasi itu. Data standardized residual covariances yang diolah dengan program AMOS dapat dilihat dalam lampiran output SEM.

#### 4.2.1.5. Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

Hasil pengolahan data *Reliability* dan *Variance Extract* ditampilkan pada Tabel 4.6 dan perhitungannya ada pada lampiran.

**Tabel 4.6**  
***Reliability dan Variance Extract***

Variabel	Reliability (Alpha Cronbach)	Variance Extract
Peran Kepemimpinan	0.817	0.671
Pengembangan Karir	0.830	0.664
Komitmen Organisasi	0.887	0.625
Kinerja Karyawan	0.879	0.633

Sumber : Data primer yang diolah, 2006

Hasil pengujian *reliability* dan *variance extract* terhadap masing-masing variabel laten atas dimensi-dimensi pembentuknya menunjukkan bahwa semua variabel menunjukkan sebagai suatu ukuran yang reliabel karena masing-masing memiliki *reliability* yang lebih besar dari 0,6, dimana hal tersebut ditunjukkan dengan nilai alpha cronbachnya lebih besar dari 0,6 yaitu masing masing sebesar: Peran kepemimpinan (0,817, pengembangan karir (0,830), komitmen organisasi (0,887), dan kinerja karyawan (0,879)

Hasil pengujian *variance extract* juga sudah menunjukkan bahwa masing-masing variabel laten merupakan hasil ekstraksi yang cukup besar dari dimensi-dimensinya. Hal ini ditunjukkan dari nilai *variance extract* dari masing-masing variabel adalah lebih dari 0,4.

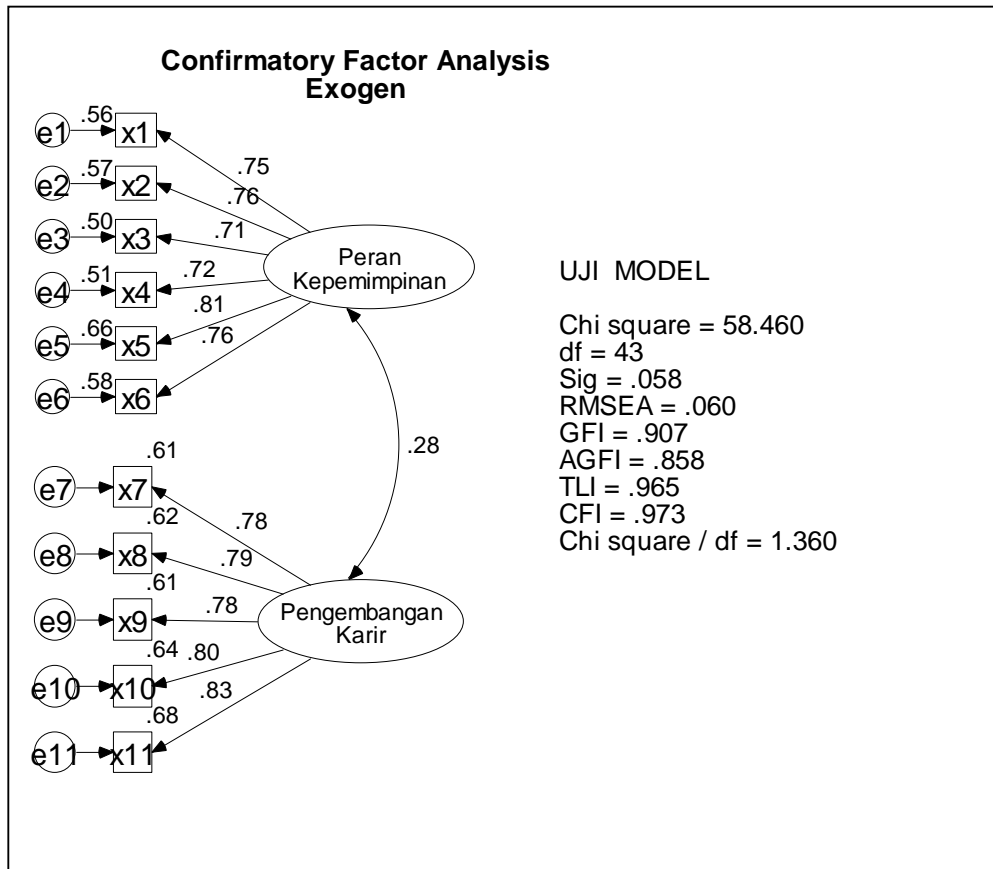
#### **4.2.2. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Faktor Analysis*)**

Analisis faktor konfirmatori ini merupakan tahap pengukuran terhadap dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 4 konstruk variabel dengan jumlah seluruh dimensi berjumlah 25. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten. Hasil analisis faktor konfirmatori dari masing-masing model selanjutnya akan dibahas.

##### **1) Analisis Faktor Konfirmatori - Konstruk Eksogen**

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini adalah tahap pengukuran terhadap dimensi – dimensi yang membentuk variabel laten pada konstruk eksogen. Variabel–variabel laten atau konstruk eksogen yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 2 variabel laten yaitu Peran kepemimpinan dengan 6 dimensi dan Pengembangan karir dengan 5 dimensi.

Hasil pengolahan data untuk *confirmatory factor analysis construct Exogen* dapat dilihat pada Gambar 4.1 dan hasilnya disajikan pada Tabel 4.7 dan Tabel 4.8.



Sumber : Data primer yang diolah (print out AMOS), 2006

**Gambar 4.1**  
**Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Eksogen**

Ringkasan hasil *confirmatory factor analysis* tersebut dapat diringkas dalam Tabel 4.8.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
**Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruktif Eksogen**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
<b>Chi – Square</b>	<b>Kecil (&lt; 72.144 )</b>	58.460	<b>Baik</b>
<b>Probability</b>	$\geq 0.05$	0.058	<b>Baik</b>
<b>RMSEA</b>	$\leq 0.08$	0.060	<b>Baik</b>
<b>GFI</b>	$\geq 0.90$	0,907	<b>Baik</b>
<b>AGFI</b>	$\geq 0.90$	0.858	<b>Marginal</b>
<b>CMIN / DF</b>	$\leq 2.00$	1,360	<b>Baik</b>
<b>TLI</b>	$\geq 0.95$	0.965	<b>Baik</b>
<b>CFI</b>	$\geq 0.95$	0,973	<b>Baik</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2006

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,058, dengan ukuran-ukuran kelayakan model yang berada dalam kategori baik kecuali untuk AGFI yang diterima pada kategori Marginal atau masih berada dalam batas-batas penerimaan karena nilainya masih diatas 0,08. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan cukup memenuhi syarat, hal ini dikarenakan evaluasi model untuk indikator *goodness of fit* indeks yang lain seperti: chi square, RMSEA, GFI, AGFI, CMIN/DF, TLI, dan CFI menunjukkan hasil yang baik.

Pengujian kemaknaan dari dimensi-dimensi yang terekstraksi dalam membentuk variabel laten, dapat diperoleh dari nilai *standardized loading factor* dari masing-masing dimensi. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa dimensi tersebut cukup baik

untuk terekstraksi membentuk variabel laten. Hasil berikut merupakan pengujian kemaknaan masing-masing dimensi dalam membentuk variabel laten.

**Tabel 4.8**  
**Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori - Konstruk Eksogen**

	Estimate	S.E.	C.R.	P
x6 <-- Peran_Kepemimpinan	1.000		0.761	
x5 <-- Peran_Kepemimpinan	1.042	0.127	0.810	0.000
x4 <-- Peran_Kepemimpinan	0.909	0.127	0.716	0.000
x3 <-- Peran_Kepemimpinan	0.882	0.125	0.708	0.000
x2 <-- Peran_Kepemimpinan	0.975	0.128	0.758	0.000
x1 <-- Peran_Kepemimpinan	0.916	0.122	0.747	0.000
x11 <-- Pengembangan_Karir	1.000		0.826	
x10 <-- Pengembangan_Karir	1.036	0.115	0.798	0.000
x9 <-- Pengembangan_Karir	1.019	0.117	0.779	0.000
x8 <-- Pengembangan_Karir	1.048	0.119	0.788	0.000
x7 <-- Pengembangan_Karir	0.948	0.109	0.781	0.000

Sumber : Data primer yang diolah (print out AMOS), 2006

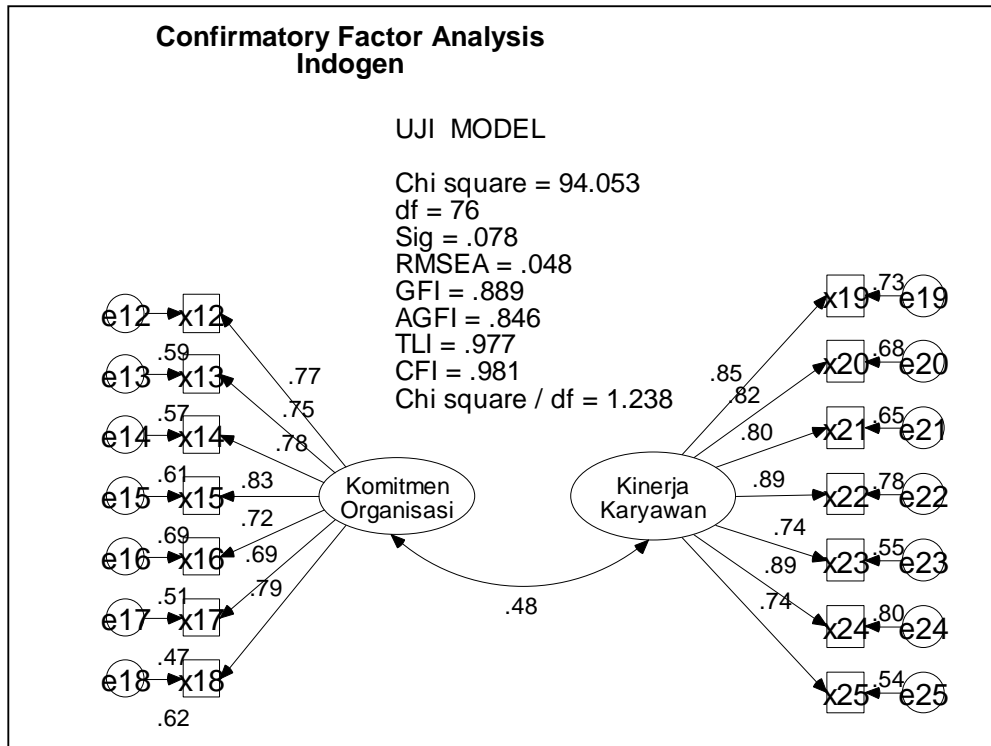
Analisis faktor tersebut juga menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator-indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu nilai dengan CR diatas 2,58 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Selain itu nilai *loading factor* dari semua dimensi berada lebih besar dari 0,4. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten eksogen telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

## 2) Analisis Faktor Konfirmatori - Konstruk Indogen

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk indogen ini sama dengan tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen. Variabel–variabel laten atau konstruk indogen yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 2

variabel yaitu Komitmen dengan 7 dimensi dan Kinerja Karyawan dengan 7 dimensi.

Hasil pengolahan data untuk *confirmatory factor analysis construct Indogen* tdpadit dilihat pada Gambar 4.2 dan hasilnya disajikan pada Tabel 4.9 dan Tabel 4.10.



Sumber : Data primer yang diolah (print out AMOS), 2006

**Gambar 4.2**  
**Analisis Faktor Konfirmatori – Konstruk Indogen**

Ringkasan hasil *confirmatory factor analysis construct Indogen* tersebut dapat diringkas dalam tabel berikut ini.



**Tabel 4.9**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model**  
**Pada Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Indogen**

<i>Goodness of Fit Indeks</i>	<i>Cut-off Value</i>	<i>Hasil</i>	<i>Evaluasi Model</i>
<b>Chi – Square</b>	<b>Kecil (&lt; 111.286 )</b>	94.053	<b>Baik</b>
<b>Probability</b>	$\geq 0.05$	0.078	<b>Baik</b>
<b>RMSEA</b>	$\leq 0.08$	0.048	<b>Baik</b>
<b>GFI</b>	$\geq 0.90$	0.889	<b>Marginal</b>
<b>AGFI</b>	$\geq 0.90$	0.846	<b>Marginal</b>
<b>CMIN / DF</b>	$\leq 2.00$	1,238	<b>Baik</b>
<b>TLI</b>	$\geq 0.95$	0.977	<b>Baik</b>
<b>CFI</b>	$\geq 0.95$	0,981	<b>Baik</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2006

Hasil analisis pengolahan data terlihat bahwa konstruk yang digunakan untuk membentuk sebuah model penelitian, pada proses analisis faktor konfirmatori telah memenuhi kriteria *goodness of fit* yang telah ditetapkan. Nilai probability pengujian *goodness of fit* menunjukkan nilai 0,078, dengan ukuran-ukuran kelayakan model yang berada dalam kategori baik meski GFI dan AGFI yang diterima secara marginal. Dengan demikian kecocokan model yang diprediksikan dengan nilai-nilai pengamatan memenuhi syarat.

Pengujian kemaknaan dari dimensi-dimensi yang terekstraksi dalam membentuk variabel laten, dapat diperoleh dari nilai *standardized loading factor* dari masing-masing dimensi. Jika diperoleh adanya nilai pengujian yang sangat signifikan maka hal ini mengindikasikan bahwa dimensi tersebut cukup baik untuk terekstraksi membentuk variabel laten. Hasil berikut merupakan pengujian kemaknaan masing-masing dimensi dalam membentuk variabel laten.

**Tabel 4.10**  
**Regression Weight Pada Analisis Faktor Konfirmatori - Konstruk Indogen**

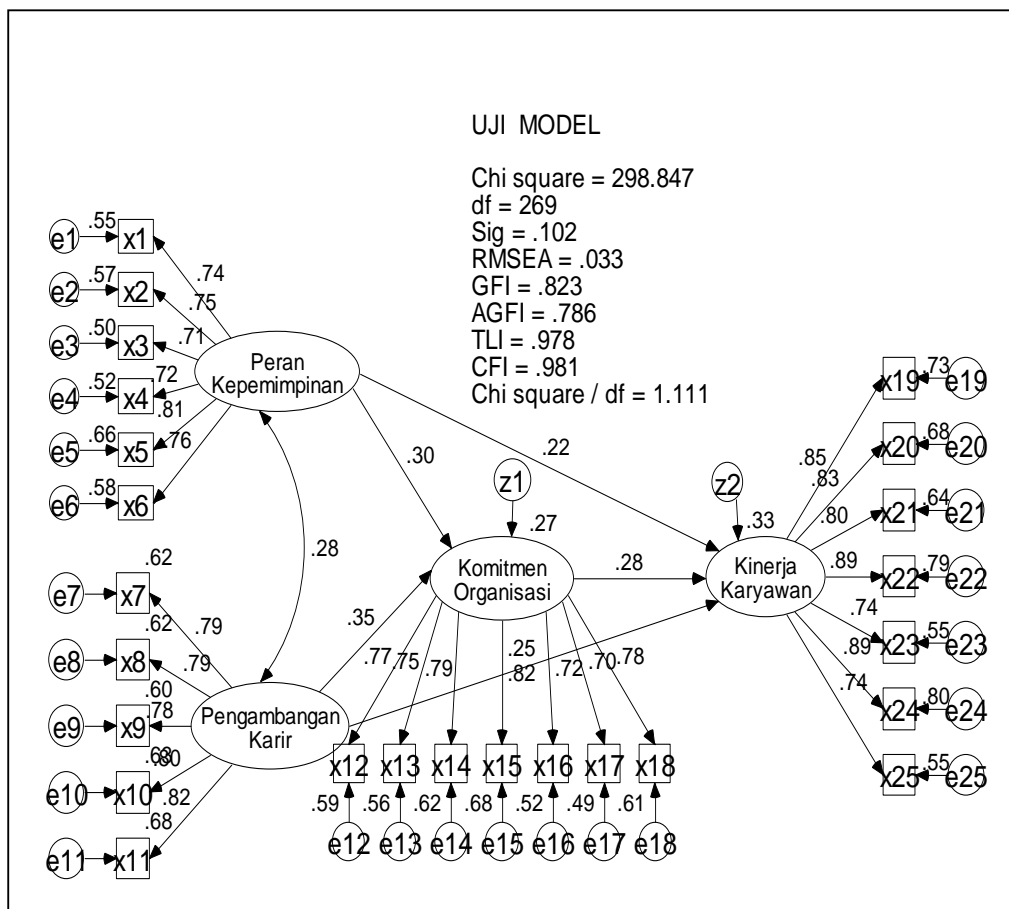
Regression Weights					
	Estimate	S.E.	Std. Koef	C.R.	P
<-- Komitmen_Organisasi	1.000		0.785		
<-- Komitmen_Organisasi	0.786	0.109	0.687	7.183	0.000
<-- Komitmen_Organisasi	0.693	0.092	0.717	7.557	0.000
<-- Komitmen_Organisasi	0.870	0.096	0.828	9.017	0.000
<-- Komitmen_Organisasi	0.855	0.102	0.783	8.417	0.000
<-- Komitmen_Organisasi	0.812	0.101	0.755	8.046	0.000
<-- Komitmen_Organisasi	0.918	0.111	0.771	8.258	0.000
<-- Kinerja_Karyawan	1.000		0.853		
<-- Kinerja_Karyawan	0.876	0.084	0.823	10.463	0.000
<-- Kinerja_Karyawan	1.009	0.100	0.805	10.090	0.000
<-- Kinerja_Karyawan	1.063	0.089	0.886	11.921	0.000
<-- Kinerja_Karyawan	0.891	0.101	0.741	8.856	0.000
<-- Kinerja_Karyawan	1.004	0.083	0.895	12.143	0.000
<-- Kinerja_Karyawan	0.897	0.102	0.736	8.775	0.000

Sumber : Data primer yang diolah (print out AMOS), 2006

Dari Tabel 4.10 menunjukkan nilai pengujian dari masing-masing pembentuk suatu konstruk. Hasil menunjukkan bahwa setiap indikator- indikator atau dimensi mampu menjelaskan variabel laten, yaitu nilai dengan CR diatas 2,58 atau dengan *alpha* yang lebih kecil dari 0,05. Selain itu nilai loading factor dari semua dimensi berada lebih besar dari 0,4. Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten eksogen telah menunjukkan unidimensionalitas. Selanjutnya berdasarkan analisis faktor konfirmatori konstruk indogen ini, maka model penelitian dapat digunakan untuk analisis selanjutnya tanpa modifikasi atau penyesuaian-penyesuaian.

#### 4.1.2. Analisis *Structural Equation Modelling* (SEM)

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.3, Tabel 4.11 dan Tabel 4.12



Sumber : Data primer yang diolah, 2006

**Gambar 4.3**  
**Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)**

Uji terhadap kelayakan full model SEM ini diuji dengan menggunakan Chi square, CFI, TLI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan, meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal. Pada gambar diatas juga menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi dapat diterima sebagai variabel intervening. Besarnya hasil pengujian kelayakan model *structural equation model* sebagaimana dalam tabel 4.11, berikut :

**Tabel 4.11:**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model Structural Equation Model (SEM)**

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	Kecil (<314.157 )	298.847	<b>Baik</b>
Probability	$\geq 0.05$	0.102	<b>Baik</b>
RMSEA	$\leq 0.08$	0.033	<b>Baik</b>
GFI	$\geq 0.90$	0.823	<b>Marginal</b>
AGFI	$\geq 0.90$	0.786	<b>Marginal</b>
CMIN / DF	$\leq 2.00$	1.111	<b>Baik</b>
TLI	$\geq 0.95$	0.978	<b>Baik</b>
CFI	$\geq 0.95$	0.981	<b>Baik</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2006

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,102 menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang baik. Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan meskipun GFI dan AGFI diterima secara marginal. Dengan demikian uji kelayakan model SEM sudah memenuhi syarat penerimaan.

### 4.3. Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 5 hipotesis

penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.12 berikut.

**Tabel 4.12:**  
*Regression Weight Structural Equational Model*

		Estimate	S.E.	C.R.	P	
Komitmen_Organisasi	<-- Peran_Kepemimpinan	0.313	0.113	0.299	2.758	0.006
Komitmen_Organisasi	<-- Pengembangan_Karir	0.356	0.111	0.346	3.196	0.001
Kinerja_Karyawan	<-- Komitmen_Organisasi	0.307	0.122	0.284	2.522	0.012
Kinerja_Karyawan	<-- Peran_Kepemimpinan	0.251	0.119	0.222	2.116	0.034
Kinerja_Karyawan	<-- Pengembangan_Karir	0.273	0.118	0.246	2.310	0.021

Sumber : Data primer yang diolah, 2006

#### 4.3.1. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Analisis pengaruh ditujukan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya baik secara langsung, maupun secara tidak langsung. Interpretasi dari hasil ini akan memiliki arti yang penting untuk mendapatkan suatu pemilihan strategi yang jelas. Sesuai dengan kajian teoritis dan hasil pengujian hipotesis sebelumnya, peran kepemimpinan dan pengembangan karir akan memiliki efek langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung dari kedua variabel tersebut adalah dengan terlebih dahulu melewati komitmen organisasi, yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung tersebut dapat diringkas sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Pengaruh Langsung**

Standardized Direct Effects

	Pengamba	Peran_Ke	Komitmen	Kinerja_
	-----	-----	-----	-----
Komitmen_	0.346	0.299	0.000	0.000
Kinerja_K	0.246	0.222	0.284	0.000

Sumber : Data primer yang diolah

**Tabel 4.14**  
**Pengaruh Tidak Langsung**

Standardized Indirect Effects				
	Pengamba	Peran_Ke	Komitmen	Kinerja_
	-----			
Komitmen_	0.000	0.000	0.000	0.000
Kinerja_K	0.098	0.085	0.000	0.000

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil perhitungan pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung peran kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, menunjukkan satu komparasi yang mengarah pada lebih tingginya pengaruh langsung langsung dari peran kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Diperoleh pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan secara langsung diperoleh sebesar 0,246 sedangkan secara tidak langsung diperoleh sebesar 0,098. Sementara pengaruh peran kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara langsung diperoleh sebesar 0,222 sedangkan secara tidak langsung diperoleh sebesar 0,085. Artinya pengembangan karir yang bagus dan adanya dukungan dari pimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawannya secara langsung meski tidak didukung adanya komitmen dari karyawan namun bila didukung adanya komitmen yang tinggi untuk terus bekerja pada PT. Bank Maspion maka kinerjanya akan semakin meningkat.

#### **4.3.2. Pengujian Hipotesis 1**

H1 : Peran Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Peran Kepemimpinan terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai CR sebesar 2,758 dan dengan probabilitas

sebesar 0,006. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 2,58 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi Peran Kepemimpinan akan berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa Manajer PT. Bank Maspion mempunyai orientasi pada penekanan pengembangan ketrampilan dan kemampuan. Manajer bank membantu karyawan memahami, misalnya bagaimana bernegosiasi dengan lebih baik atau membuat presentasi yang bagus, para manajer dapat membuat karyawan meningkatkan kemampuannya, sehingga karyawan merasa diperhatikan dan mampu meningkatkan komitmennya yang kuat untuk memajukan bank Maspion.

#### **4.3.3. Pengujian Hipotesis 2**

H2 : Peran Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Peran Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2,116 dan dengan probabilitas sebesar 0,034. Nilai probabilitas tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi Peran Kepemimpinan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa manajer PT. Bank Maspion mampu meningkatkan kemampuan melalui pelatihan dan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan agar memiliki rasa ketertarikan pada tugas. Ketertarikan pada

tugas yang lebih besar, motivasi intrinsik yang lebih tinggi, dan fokus pada isi tugas-tugas akan membawa pada meningkatnya kinerja karyawan

#### **4.3.4. Pengujian Hipotesis 3**

H3 : Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi

Parameter estimasi untuk pengujian Pengembangan karier terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai CR sebesar 3,196 dan dengan probabilitas sebesar 0,001. Nilai probabilitas tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi Pengembangan karier akan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan komitmen karyawan untuk tetap bergabung dalam organisasi PT Bank Maspion Indonesia Semarang.

#### **4.3.5. Pengujian Hipotesis 4**

H4 : Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Pengembangan karier terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2,310 dan dengan probabilitas sebesar 0,021. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan



dimensi-dimensi Pengembangan karier akan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa karyawan yang mempunyai kesempatan yang tinggi meningkatkan karirnya akan merangsang motivasinya untuk bekerja lebih baik. Perusahaan yang mempunyai model yang sistematis dalam pengembangan karir karyawannya akan mempunyai kinerja yang baik.

#### **4.3.6. Pengujian Hipotesis 5**

H5 : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai CR sebesar 2,522 dan dengan probabilitas sebesar 0,012. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan dimensi-dimensi Komitmen organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Penelitian menunjukkan menunjukkan bahwa karyawan PT. Bank Maspion menginterpretasikan tindakan organisasi seperti praktek-praktek sumber daya manusia dan kepercayaan pihak manajemen sebagai indikasi dari perwujudan komitmen yang mereka miliki pada organisasi.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1. Simpulan**

Dari hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan sebagai berikut:

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara peran kepemimpinan dengan komitmen organisasi, yang dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,006 (signifikan pada level 5%). Hal ini mendukung penelitian Challagalla dan Shervani, (1996) yang mengatakan kontrol kecakapan yang dilakukan pemimpin (supervisor/manajer) yang menekankan pengembangan keahlian dan kemampuan individu merupakan sebuah usaha untuk mempengaruhi kinerja dengan memastikan bahwa para pegawai memiliki perangkat keahlian dan kemampuan yang memungkinkan tumbuhnya kinerja yang baik. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa manager PT. Bank Maspion mempunyai orientasi fokus pada ketrampilan dan kemampuan dapat meningkatkan pengetahuan prosedural karyawan, sangat membantu dan memotivasi mereka untuk belajar lebih baik cara-cara untuk mengerjakan tugas.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara peran kepemimpinan dengan kinerja karyawan, yang dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,034 (signifikan pada level 5%). Hal ini mendukung penelitian Kohli et al., (1998) yang mengatakan bahwa manajer yang berorientasi kemampuan dan menekankan pengembangan ketrampilan dapat meningkatkan pengetahuan prosedural karyawan, sehingga sangat membantu dan

memotivasi mereka untuk belajar lebih baik cara-cara untuk mengerjakan tugas. Ketertarikan pada tugas yang lebih besar, motivasi intrinsik yang lebih tinggi, dan fokus pada isi tugas-tugas akan membawa pada meningkatnya kinerja karyawan. Pimpinan PT Bank Maspion meningkatkan kinerja karyawan dengan: (1) menyampaikan dengan jelas arah tujuan yang diinginkan kepada bawahan, (2) mendorong bawahan berfikir mandiri, (3) Bersedia menanggung risiko kehilangan kekuasaan dan wewenang demi untuk mencapai cita-cita organisasi/unit, (4) memberi inspirasi kepada anak buah untuk melakukan sesuatu melebihi tugas yang wajib dan (5) Membantu bawahan merasa bahwa mereka memiliki kemampuan.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara pengembangan karir dengan komitmen organisasi. Hal ini mendukung penelitian Applebaum et al (2001) dan Cianni dan Wnuck (1997) yang mengatakan bahwa pengembangan karir berhubungan positif dengan komitmen organisasi, dimana karyawan yang mempunyai kesempatan yang tinggi meningkatkan karirnya akan merangsang motivasinya untuk bekerja lebih baik. Perusahaan yang mempunyai model yang sistematis dalam pengembangan karir karyawannya akan mempunyai komitmen yang tinggi.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara pengembangan karir dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian Applebaum et al (2001) dan Cianni dan Wnuck (1997) yang mengatakan bahwa pengembangan karir berhubungan positif dengan kinerja karyawan, hal tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir yang baik

yang diraih karyawan maka kinerjanya akan meningkat atau dengan kata lain pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir di PT. Bank Maspion mampu meningkatkan kinerja karyawan, hal ini dikarenakan karyawan PT. Bank Maspion merasa: (1) mempunyai kemampuan intelektual yang bagus untuk meningkatkan karier dalam kenaikan jabatan yang lebih tinggi, (2) mempunyai kemampuan untuk memimpin bawahan dalam meningkatkan kinerja perusahaan, (3) mempunyai kemampuan manajerial yang baik dalam melaksanakan pekerjaan dan mengkoordinasi pekerjaan kepada bawahan, (4) mempunyai kesempatan yang sama mengenai kenaikan jabatan pada jenjang karir di PT. Bank Maspion Indonesia, dan (5) tidak pernah mengalami diskriminasi kerja dari manajemen PT. Bank Maspion Indonesia.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Hal ini mendukung penelitian McNeese-Smith (1996) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Manager yang dapat menumbuhkan komitmen yang kuat untuk para personelnnya akan membuahkan produktivitas yang maksimal, kinerja yang tinggi serta pertanggung jawaban perusahaan yang lebih baik. Komitmen karyawan PT. Bank Maspion Semarang mempunyai komitmen yang tinggi pada perusahaan, hal ini dikarenakan, karyawan selalu: (1) bangga menjadi bagian dari Bank Maspion, (2) membanggakan Bank Maspion kepada orang-orang di luar Bank Maspion, (3) peduli dengan nasib Bank Maspion, (4) gembira memilih untuk bekerja di Bank

Maspion, (5) mempunyai nilai-nilai saya sama dengan nilai-nilai organisasi ini, (6) bersedia untuk bekerja ekstra melampaui apa yang diharapkan agar organisasi ini berhasil sukses, dan (7) tidak ingin keluar dari perusahaan bila ada pekerjaan yang lebih menarik

## **5.2. Implikasi Kebijakan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor peran kepemimpinan, dan pengembangan karir dalam menumbuhkan komitmen organisasi yang kuat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dari kedua variable independen yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu: peran kepemimpinan dan pengembangan karir, variable pengembangan karir merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap komitmen organisasi dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,35 kemudian variabel peran kepemimpinan sebesar 0,30. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pengembangan karir yang transparan dari manajemen PT.Bank Maspion Indonesia cabang Semarang merupakan indikasi yang paling mempengaruhi peningkatan komitmen organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Implikasi manajerial yang disarankan dalam penelitian ini ditunjukkan dalam lima skenario sebagai berikut:

1. Skenario satu menunjukkan bahwa peran kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap Komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Komitmen organisasi dan kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui peran kepemimpinan. Berdasarkan *standardized regression weight*

dapat diketahui bahwa indikator kesetiaan merupakan indikator dari kepemimpinan yang paling berpengaruh dalam meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan dengan nilai estimasi 0,81, yang mengindikasikan bahwa manajer perusahaan perlu memberi inspirasi kepada anak buah untuk melakukan sesuatu melebihi tugas yang wajib. Sedangkan indikator menantang dan mendorong merupakan indikator dari peran kepemimpinan yang paling rendah mempengaruhi komitmen dan kinerja karyawan dengan nilai 0,71, artinya usaha manajer bank dalam mendorong karyawan untuk berfikir mandiri masih kurang sehingga perlu ditingkatkan lagi.

2. Skenario dua menunjukkan bahwa pengembangan karir mempunyai pengaruh yang positif terhadap Komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Komitmen organisasi dan kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui pengembangan karir. Berdasarkan standardized regression weight dapat diketahui bahwa indikator promosi kerja merupakan indikator dari pengembangan karir yang paling berpengaruh dalam meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan dengan nilai estimasi 0,82, yang mengindikasikan bahwa karyawan mempunyai kesempatan yang sama mengenai kenaikan jabatan pada jenjang karir di PT. Bank Maspion Indonesia. Sedangkan indikator diskriminasi merupakan indikator dari pengembangan karir yang paling rendah mempengaruhi komitmen dan kinerja karyawan dengan nilai 0,68, artinya karyawan mengalami diskriminasi kerja dari manajemen PT. Bank Maspion Indonesia sehingga perlu ditingkatkan lagi.

3. Skenario tiga menunjukkan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui komitmen organisasional melalui tujuh dimensi yaitu: perasaan menjadi bagian dari organisasi, kebanggaan terhadap organisasi, kepedulian terhadap organisasi, hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi, kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi dan tidak ada keinginan untuk pindah. Berdasarkan *standardized regression weights* dapat diketahui bahwa indikator hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi merupakan indikator dari komitmen yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan nilai estimasi 0,82 artinya karyawan gembira memilih untuk bekerja di PT. Bank Maspion. Sedangkan indikator kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi merupakan indikator dari komitmen yang paling rendah mempengaruhi kinerja karyawan dengan nilai estimasi 0,70, artinya kesediaan karyawan untuk bekerja ekstra melampaui apa yang diharapkan agar PT. Bank Maspion berhasil sukses mempunyai pengaruh yang paling rendah terhadap kinerja karyawan.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Disisi lain, keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-

keterbatasan yang ditemukan ide dalam penelitian ini adalah: hasil pengisian kuesioner banyak yang terisi kosong, dikarenakan karyawan PT. Bank Maspion Indonesia cabang Semarang sibuk karena penyebaran kuesioner dilakukan pada akhir tahun jadi tidak bisa mengisi kuesioner apalagi wawancara sehingga hasil kuesioner dengan riil tidak sama.

#### **5.4. Agenda Penelitian Mendatang**

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang,maka perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang mempengaruhi komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Variabel yang disarankan adalah: Tingkat Manajerial dan Faktor Individu (Moon M Jae, 2000), IQ dan EQ (Darufitri Kartikandari (2002) dan Gender (Ramayah dan Nasurdin (2003). Karena komitmen organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh peran kepemimpinan dan pengembangan karir. Selain itu indikator penelitian yang digunakan dalam penelitian ini hendaknya diperinci untuk dapat menggambarkan bagaimana strategi yang dijalankan dan target yang ditetapkan perusahaan dalam mengoptimalkan kinerja karyawan PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang.



## DAFTAR REFERENSI

- Adler, Nancy J, (1992), **International Dimension of Organizational Behavior**, Wadswot Publishing Co. Belmont, California
- Applebaum, H Steven, Heather Ayre and Barbara T Shapiro, (2001), "Career Management in Information Technology: A Case Study," **Career Development International** 7/3, 142-158
- Armstrong, Michael, 1993, **Hand Book of Personnel Management Practice**, Kopan Page Ltd, London
- Augusty Ferdinand, (2000), "Manajemen Pemasaran : Sebuah Pendekatan Strategik", **Research Paper Series**, No.1,p.1-55
- Augusty Ferdinand, (2000), "**Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen :Aplikasi Model-model rumit dalam Penelitian untuk tesis S-2 dan disertasi S-3**", Badan Penerbitan Universitas Diponegoro
- Blau, B.A and Boal, B.K, 1987, "Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteism," **Academy of Management Review**, 12, 288-302
- Brower, Michael J., 1995, "Empowering Teams: what, why, and how", **Empowerment in Organizations**", MCB University Press, Vol.2, p.13-25
- Burton, James P; Lee, Thomas W; Holtom, Brooks C, 2002, "*The Influence of Motivation to Attend, Ability to Attend, and Organizational Commitment on Different Types of Absence Behaviours.*", **Journal of Managerial Issues**, Summer, 2002, p:181-197
- Chalagalla, Goutam N and Tasadaduq A Shervani (1996), "Learning and Leadership of Salespeople: The Role of Supervisors, **Journal of Marketing Research**, Vol XXXV, May, 267-274
- Cianni, Mary, dan Donna Wnuck, (1997), " Individual Growth and Team Enhancement: Moving Toward a New Model of Career Development," **Academy of Management Excecutive**, Vol 11, No.1, 1997
- Cooke, Ernest, F, 1999, "Control and Motivation in Sales Management Through The Compensation," **Journal of Marketing Theory and Practice**, 1999

- Cooper, D.R and Emory, C.W, (1995), **Bussiness Research Methods**, Fifth Edition, USA: Richard D. Irwin, Inc.
- Dessler, Gary, 1986, **Manajemen Personalia: Teknik dan Konsep Modern**, Terjemahan, Edisi Ketiga, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Fuad Mas'ud, 2004, **Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L et al, 1988, **Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses**, Edisi Keempat, Terjemahan, Erlangga, Jakarta
- Glen, Paul, 2003, "*Job Satisfaction is Highly Overrated?*," **Computerworld**, Vol.37, November, 2003, p:42
- Gujarati, Damodar N, 1995, **Basic Econometrics**. Singapore: Mc Graw Hill, Inc.
- Handoko, H, (1998), "Implementasi TQM di perguruan Tinggi," **Makalah disajikan pada seminar akademik dalam rangka dies Natalis ke XXXI AKS TARAKANITA** Yogyakarta pada tanggal 28 Maret.
- HM. Hadari Nawawi, dan HM. Martini Nawawi, 1990, **Administrasi Personel: Untuk Peningkatan Produktivitas Kerja**, Cetakan Pertama, C.V, Haji Mas Agung, Jakarta
- Kohli, Ajay K, Tasadaduq A Shervani and Goutam N Chalagalla (1998), "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors," **Journal of Marketing Research**, Vol XXXV, May, 267-274
- Kotler, Philip, 1996, **Manajemen Pemasaran**, Penerbit Erlangga
- Laporan Tahunan PT. Bank Maspion Indonesia, 2004
- Luthan, F, 1992, **Organizational Behavior**, Seventh Edition, Mc-Graw-Hill, New York
- McNeese-Smith, Donna, 1996, "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction, and Organizational Commitment," **Hospital & Health Services Administration**, Vol. 41, No. 2, p. 160 – 175
- Porter, Michael E, 1993, **Keunggulan Bersaing**, Penerbit Erlangga
- Richard Hutagaol, 2002, **Analisis Pengaruh Budaya Perusahaan Dan Sikap Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia**, Tesis UNDIP Yang Tidak Dipublikasikan

- Robbins, Stephen P, 1996, *Organizational Behaviour Concept, Controversiest, Applications*, Prentice Hall. Inc, Englewoods Cliffs
- Shoemaker, Mary E, 1999, "Leadership Practice in Sales Managers Associated with the Self-Efficiency, Role Clarity and Job Satisfaction of Individual Industrial Salespeople, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol.XIX, Number 4 (Fall, 1999).
- Singgih, Santoso, 1999, **SPSS ( Statistical Product and Service Solutions)**. Penerbit PT. Elex Media Komputindo-Kelompok Gramedia .Jakarta.
- Stumpf, Stephen A and Nancy M Hanrahan (1983), "Designing Organizational Career Management Practices to Fit Strategic Management Objectives," **Improving**, 326-347
- Yeung, Arthur; Patricia Woolcock and John Sullivan, 1998, "Identifying and Developing HR Competencies For The Future," **Human Resource Planning**
- Youndt, Mark A., Scott A. Snell, James W. Dean, Jr., and, David P. Lepak (1996) " Human Resources Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance ", **Academy of Management Journal**, Vol.39,p.836-866