

## **PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA PT. GAPURA ANGKASA DENPASAR**

I Komang Triyana Dharma <sup>1</sup>  
I Wayan Sujana., Ni Nyoman Ari Novarini  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar  
Email: <sup>1</sup>komingtriyana99@gmail.com

### ***Abstrack***

*Employee performance at PT. Gapura Angkasa Denpasar has an important role in achieving company goals. Employee performance level at PT. Gapura Angkasa Denpasar in the operational unit is suspected of experiencing stagnation, because the level of employee career development is still lacking which is also influenced by the factor of leadership. This research aims to determine and analyze the effect of career development on employee performance at PT. Gapura Angkasa Denpasar with transformational leadership as moderator. The study population was part of the employees at PT. Gapura Angkasa Denpasar Operational Unit with a sample of 56 employees who were determined based on the Slovin method. The analytical tool used is SEM (Structural Equation Modeling) with the application of the Partial Least Square (PLS) program. The results showed that career development has a positive and significant effect on employee performance at PT. Singapore Angkasa Denpasar, transformational leadership has a positive and significant effect on the relationship between career development and employee performance.*

***Keywords: Career Development, Transfromational Leadership, Employee Performance, Moderation***

### **I. PENDAHULUAN**

Menurut Ardana (2012) Karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam sebuah perusahaan dimana karyawan merupakan penggerak seluruh aktivitas perusahaan, yang dimana karyawan bertanggungjawab penuh atas kinerja dan nama baik suatu perusahaan. Menurut Mangkunegara (2011) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan

dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Kinerja karyawan sangat penting disebuah perusahaan, begitu juga di PT. Gapura Angkasa Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai, kinerja karyawan sangat diperhatikan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan, saya mendapatkan sebuah fenomena bahwa kinerja karyawan di perusahaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa indikator, seperti pengembangan karir dan kepemimpinan transformasional.

Pengembangan karier memiliki eksistensi yang sangat besar bagi perusahaan swasta maupun pemerintahan dikarenakan pengembangan karir merupakan tolak ukur bagi karyawan didalam melakukan pembinaan karirnya. Pengembangan karier tidak hanya berhubungan dengan karakteristik organisasi saja tetapi berhubungan juga dengan karakteristik individu dan disiplin kerja.

Dari hasil wawancara dengan pimpinan perusahaan, saya mendapatkan sebuah fenomena bahwa pengembangan karir pada PT. Gapura Angkasa Denpasar tidak berjalan dengan baik. Dalam artian, pada perusahaan ini belum bisa memberikan pengembangan karir yang baik terhadap karyawannya. Hasil penelitian Harlie (2010), Khafi Puddin (2010) dan Ita Rifani Permatasari (2012) adanya pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan dalam konteks penelitian ini yang akan dikaji adalah

mengenai gaya kepemimpinan (*leadership style*). Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap mampu meningkatkan kinerja pegawai adalah kepemimpinan transformasional. Bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan wawancara dengan pimpinan perusahaan, saya mendapatkan sebuah fenomena bahwa kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh beberapa faktor dan indikator. Dimana kepemimpinan transformasional mampu berpengaruh terhadap kinerja karyawannya. Hasil penelitian Andriorita Tiara Laksmi (2014) tentang gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai BAPPEDA Provinsi Jawa Tengah.

Kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai model kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi. Kepemimpinan transformasional sangat tepat diterapkan dalam setiap organisasi yang menuntut perubahan termasuk sektor publik.

Hendra Kurniawan (2011) yang menguji tentang pengaruh kepemimpinan

transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Berau karya indah di Surabaya melalui motivasi kerja. Hasilnya menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Dengan adanya fenomena tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderating (Studi pada PT. Gapura Angkasa Denpasar).

## II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### 2.1. *Goal-Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). Dengan menggunakan pendekatan *goal-setting theory*, keberhasilan karyawan meningkatkan kinerjanya merupakan tujuan utama dan ingin dicapai dalam penelitian ini. Sedangkan variabel pengembangan karir dan kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

### 2.2. **Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2011) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sedarmayanti (2011) yang mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut:

- 1) Kualitas Kerja (*Quality of work*)
- 2) Ketetapan Waktu (*Pomptnees*)
- 3) Inisiatif (*Initiative*)
- 4) Kemampuan (*Capability*)
- 5) Komunikasi (*Communication*)

### 2.3. **Pengembangan Karir**

Menurut Rivai dan Sagala (2016:274), mengemukakan bahwa, pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Menurut A. Sihotang (2012) Indikator Pengembangan Karir adalah:

- 1) Kebijakan organisasi
- 2) Prestasi kerja
- 3) Latar belakang Pendidikan
- 4) Pelatihan
- 5) Pengalaman kerja
- 6) Kesetiaan pada organisasi
- 7) Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia

## 2.4. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Burns (Safaria, 2014), Kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan. Bass, B.M. (2015), mengatakan bahwa terdapat beberapa indikator kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

- a) *Idealized Influence* (karisma).
- b) *Inspirational Motivation* (Motivasi inspirasional).
- c) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual).
- d) *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual).

## 2.5. Hipotesis

H<sub>1</sub>: Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Gapura Angkasa Denpasar.

H<sub>2</sub>: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan sebagai pemoderasi terhadap hubungan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan pada PT. Gapura Angkasa Denpasar.

## III. METODE PENELITIAN

## 3.1. Metode Penentuan Sampel

Penelitian ini dilakukan pada PT. Gapura Angkasa Denpasar. Obyek penelitian dalam penelitian ini adalah pengembangan karir dan kinerja karyawan, serta kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan divisi operasional PT. Gapura Angkasa Denpasar yang berjumlah 127 orang dengan sampel yang digunakan 56 orang responden. Teknik penentuan sampel yang digunakan adalah *stratified random sampling*. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan kuesioner.

## 3.2. Teknik Analisis Data

Analisa data dalam penelitian ini menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan aplikasi program *Partial Least Square* (PLS) versi 2.0 *Partial Least Square* (PLS). *Partial Least Square* (PLS) dikembangkan pertama kali oleh wold sebagai metode umum untuk mengestimasi path model yang menggunakan konstruk laten dengan mutipe indikator.

*Partial Least Square* (PLS) merupakan *factor indeterminacy* metode analisis yang *powerful* oleh karena tidak mengasumsikan data harus dengan

pengukuran skala tertentu, jumlah sampel kecil. *Partial Least Square* (PLS) dapat juga digunakan untuk konfirmasi teori, (Ghozali, 2014, 30). Salah satu kelebihan PLS-SEM adalah mampu menghandle model yang kompleks dengan *multiple* variabel eksogen dan endogen dengan banyak indikator, dapat digunakan pada jumlah sampel kecil dan dapat mengatasi variable dengan tipe nominal, ordinal dan *continuous*

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Uji Instrumen

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan hasil uji validitas menunjukkan seluruh instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel Pengembangan Karir, Kepemimpinan Transformasional, dan Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,30. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrumen penelitian tersebut valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.
- 2) Berdasarkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memiliki koefisien

*Cronbach's Alpha* lebih dari 0,70. Jadi dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel telah memenuhi syarat reliabilitas atau kehandalan sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

### 4.2 Analisis Data

#### 1) Evaluasi *Outer Model*

##### a) Uji *Convergent Validity*

Berdasarkan hasil uji *Partial Least Square* (PLS) didapat nilai uji *convergent validity* diatas 0.70, maka dapat disimpulkan bahwa *convergent validity* terpenuhi.

##### b) Uji *Discriminant Validity*

Berdasarkan hasil uji *Partial Least Square* (PLS) didapat nilai uji *Discriminant Validity* diatas 0,50 maka dapat disimpulkan bahwa *Discriminant Validity* yang digunakan dalam penelitian ini terdistribusi secara normal.

##### c) *Reliability*

Berdasarkan hasil uji *Partial Least Square* (PLS) didapat nilai uji menunjukkan bahwa koefisien *composite reliability* dan *cronbach's alpha* diatas batas kriteria Ghozali dan Latan (2015) yaitu >0,70, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah terhadap Reliabilitas.

#### 2) Evaluasi *Inner Model*

##### a) *R-Square*

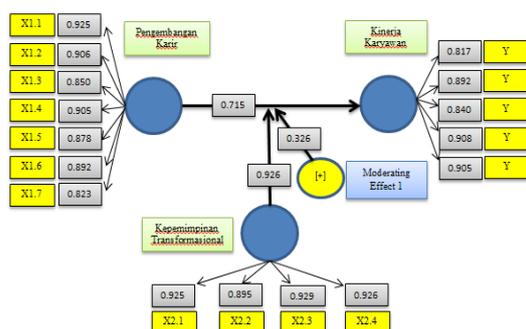
Berdasarkan hasil uji *Partial Least Square* (PLS) didapat nilai uji menunjukkan bahwa nilai *R-Square* lebih dari 0,50 sehingga masuk dalam kriteria kuat, dapat dikatakan model yang dibentuk dianggap cukup kuat.

**b) F-Square**

Berdasarkan hasil uji *Partial Least Square* (PLS) didapat nilai uji dapat disimpulkan bahwa nilai *f-Square* pada variabel  $X_1 > 0,35$  yaitu memiliki pengaruh yang besar dan nilai *f-Square* pada variabel  $X_2 > 0,15$  dan  $< 0,35$  yaitu memiliki pengaruh yang sedang atau medium terhadap variabel Y.

**c) Estimate for Path Coefficients**

Uji selanjutnya adalah melihat signifikansi pengaruh antar variabel dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi T statistik yaitu melalui metode *bootstrapping* (Ghozali & Latan, 2015).



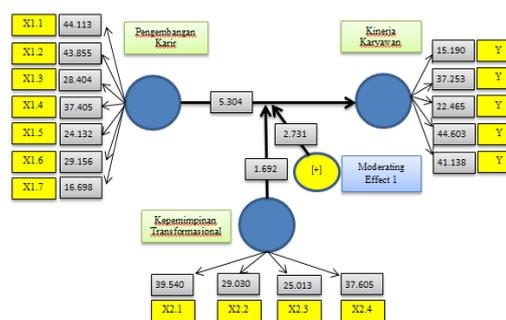
**3) Pengujian Hipotesis (Resampling Bootstrapping)**

**Tabel 1. Resampling Bootstrapping**

**Path Coefficients Mean, STDEV, T-Statistics, P-Values**

Keterangan	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P Value
$X_1 - Y$	0,715	0,731	0,135	5,304	0,007
$X_2 - Y$	0,296	0,261	0,175	2,731	0,091

Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan bahwa hubungan variabel Pengembangan Karir ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) dan variabel Kepemimpinan Transformatif ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y), memiliki pengaruh Positif dan Signifikan dengan membandingkan nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96. Maka dapat disimpulkan kedua variabel variabel tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan. Dan kepemimpinan Transformatif ( $X_2$ ) sebagai pemoderasi memiliki fungsi memperkuat Kinerja Karyawan (Y) dengan adanya Pengembangan karir ( $X_1$ ).



**4.3 Pembahasan Hasil Penelitian Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan pada hasil penelitian terhadap pengujian hipotesis, ditemukan

bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yipi Kinandra (2016) yang menyatakan bahwa perkembangan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional sebagai pemoderasi terhadap hubungan Pengembangan Karir dengan Kinerja Karyawan**

Berdasarkan pada hasil penelitian terhadap pengujian hipotesis, ditemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional sebagai pemoderasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan di PT. Gapura Angkasa Denpasar. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yipi Kinandra (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

## **V. PENUTUP**

### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti jika tingkat pengembangan karir semakin baik, maka kinerja karyawan yang dihasilkan itu semakin tinggi, sebaliknya jika tingkat pengembangan karir semakin menurun maka kinerja karyawan yang dihasilkan akan semakin rendah
2. Kepemimpinan transformasional sebagai pemoderasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT. Gapura Angkasa Denpasar. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemoderasi memiliki fungsi memperkuat kinerja karyawan dengan adanya pengembangan karir.

### **5.2 Keterbatasan Penelitian**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, terdapat keterbatasan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Ruang lingkup penelitian hanya mencakup pada salah satu divisi (*department*) pada PT. Gapura Angkasa Denpasar.
2. Faktor yang mempengaruhi perilaku kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah pengembangan karir dan kepemimpinan transformasioanl

sabagai variabel moderasi sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Penelitian ini hanya dilakukan dalam titik waktu tertentu (*cross section*), sedangkan lingkungan setiap saat berubah (dinamis), sehingga penelitian ini penting untuk dilakukan kembali dimasa mendatang.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil pembahasan, simpulan dan keterbatasan penelitian, maka saran yang dapat disampaikan sebagai berikut:

1. Diharapkan pihak PT. Gapura Angkasa Denpasar diharapkan lebih sering memberikan pelatihan – pelatihan terhadap karyawannya.
2. Diharapkan pemimpin perusahaan dan pemimpin – pemimpin seluruh divisi terutama di bagian operasional diharapkan lebih sering memberikan motivasi teradap karyawannya.
3. Diharapkan pihak PT. Gapura Angkasa Denpasar dan seluruh karyawan diharapkan melakukan kebiasaan bertegur sapa antara karyawan dengan atasan maupun sesama karyawan.
4. Bagi bagi peneliti diharapkan dapat meningkatkan kualitas penelitian dengan memperluas ruang lingkup penelitian dan menambahkan beberapa

variabel baru yang bervariasi serta memperkaya referensi tentang kinerja karyawan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Andriorita Tiara Laksmi, (2014), "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai," Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang.
- Ardana, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusia, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- A. Sihotang. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Bass B.M . 2014. Pembelajaran Kepemimpinan Transformasional untuk berbagai visi (Terjemahan Ancok), Rineka Cipta, Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2016. Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harlie, M. 2010. "Pengaruh Disiplin kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan". Jurnal Manajemen dan Akuntansi.Vol. 11 No. 2, Oktober 2010; 117-124.
- Kurniawan, Hendra. 2010. Java Netbeans dan iReport. Jakarta Pusat: Elex Media Komputindo.
- Mangkunegara, Anwar Prabu., (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia,

Bandung: Penerbit PT Remaja  
Rosdakarya.

Permatasari, Ita Rifani. (Journal of  
Economic). Pengaruh  
Pengembangan Karir Terhadap  
Kinerja Karyawan (Studi Kasus  
Telkom Malang). Universitas  
Kanjuruhan Malang  
<http://elearning.ukanjuruhan.ac.id>.  
diakses tanggal 11/08/2012.

Rivai Dan Sagala, (2016), Manajemen  
Sumber Daya Manusia Untuk  
Perusahaan, Rajawali Pers, Jakarta.

Yipi Kinandra. (2016) “Pengaruh  
Motivasi Terhadap Kinerja  
karyawan dengan Kepemimpinan  
Transformasional sebagai variabel  
Moderasi”, pada BPJS kesehatan di  
Bandar Lampung.