

**ANALISIS PENGEMBANGAN KARIER YANG DIPENGARUHI OLEH
KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN PRESTASI KERJA**

Boge Triatmanto^{1*}

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Merdeka Malang

*boge.triatmanto@unmer.ac.id

Abstract

This research is an explanatory of causality in the public organization, aims to analyze the influence of leadership, organizational culture and employess performance to career development and to analyze the dominant influence among leadership, organizational culture and employess performance to career development. The population in this study are employees of government organizations. The sampling technique is a census where all the populations (62 employees) become sample. The results of this study shows that leadership, organizational culture, and employess performance significantly influence career development. Employess performance is the dominant variable affecting the career development of employees. The key of career development is the employess performance, therefore the organization should always improve the skills and knowledge of their employess through education and training, so that employees can improve their performance from time to time. It will determine the development of their career.

Keywords: *Leadership, Organizational Culture, Employess Performance, Career Development*

PENDAHULUAN

Perubahan yang dilakukan pada organisasi akan membawa pada kondisi yang berbeda dari sebelumnya. Perubahan akan menjadikan organisasi lebih kuat atau lebih lemah pada kehidupan organisasi, perubahan organisasi ini melibatkan karyawan atau sumber daya manusia yang berperan dalam peningkatan kinerja organisasi (Fisher Alford,1998). Peran Sumber Daya Manusia saat ini menjadi penentu bagi keberhasilan aktivitas organisasi, baik instansi pemerintah, maupun non pemerintah, sehingga dibutuhkan pemeliharaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai aset organisasi.

Keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuan juga ditentukan oleh budaya organisasi, sebagaimana dikemukakan Robbinson, et. al. (1996)

bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai pembeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain, dalam memberikan standar bagi anggota organisasi terhadap apa yang harus dilakukan. Selain itu budaya organisasi juga sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Namun dilain pihak budaya organisasi bisa menjadi penyebab kegagalan bagi organisasi (Rizal, 1992), yaitu bila kualitas kinerja tidak dijadikan bagian penting bagi organisasi tersebut. Selain itu organisasi yang mempunyai karyawan dan nilai-nilainya tidak segaris dengan nilai-nilai organisasi, maka cenderung menghasilkan karyawan yang kurang termotivasi dan komitmen serta karyawan yang tidak terpuaskan.

Menurut Schein (1992) dalam Yulk (1998), budaya dipengaruhi oleh berbagai aspek perilaku pemimpin, termasuk teladan yang diberikan oleh pemimpin tersebut, serta apa yang diperhatikan pemimpin. Cara pemimpin bereaksi terhadap krisis, cara pemimpin mengalokasikan imbalan-imbalan dan cara pemimpin membuat pilihan, promosi dan keputusan dalam memberhentikan karyawan.

Setiap organisasi, baik yang berorientasi profit maupun tidak, faktor sumber daya manusia, merupakan faktor yang berperan dalam mencapai tujuan dengan efisien, sehingga dalam organisasi dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional untuk ditempatkan pada posisi sesuai jenjang karir yang telah ditetapkan. Bagi organisasi pemerintah sumber daya manusia merupakan aset utama bagi perkembangan organisasi dimasa yang akan datang, untuk itu pengembangan sumber daya manusia disesuaikan dengan kemajuan dan perkembangan organisasi, serta komitmen untuk memberikan yang terbaik bagi masyarakat sehingga masyarakat merasa sebagai mitra kerja.

Sejalan dengan perkembangan organisasi maka diperlukan usaha-usaha dalam peningkatan keterampilan profesionalisme karyawan dengan cara memberikan perhatian dan pembinaan dan diharapkan sejalan dengan pengembangan karier pegawai. Hal ini dilakukan seiring dengan perkembangan sistem informasi dan teknologi yang terus berubah. Dalam perkembangan organisasi semakin kompleks, maka sumber daya manusia pada organisasi pemerintah dituntut benar-benar terampil, serta siap menghadapi masalah yang timbul sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing karyawan.

Pengembangan karier pegawai perlu dilakukan mengingat, pegawai tidak hanya ingin memperoleh apa yang dimiliki hari ini, tetapi juga berharap adanya perubahan, kemajuan, serta kesempatan yang diberikan untuk maju ke jenjang yang lebih tinggi dan lebih baik. Setiap orang mengharapkan akan

ada perubahan dan mendapat pengakuan yang lebih baik dari lingkungan tempat bekerja. Berarti ada interaksi timbal balik antara karyawan dengan organisasi, dimana organisasi membutuhkan orang yang cakap di bidangnya untuk pencapaian tujuan perusahaan, sedangkan karyawan membutuhkan kemajuan dan jaminan bahwa kecakapan yang dimiliki akan membawa pada pengembangan kariernya di masa yang akan datang. Penelitian bertujuan mengkaji analisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan, prestasi kerja terhadap pengembangan karir.

Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Terry (Thoha, 2001) adalah: “aktivitas untuk mempengaruhi orang lain dan diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi”. Robbin & Judge (2013) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah: “Kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan”. Durbin (Thoha, 2001) berpendapat: “Sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan”. Hasibuan (2000) berpendapat: “Cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Terry bahwa kepemimpinan merupakan hubungan antara seorang dengan orang lain, pemimpin mampu mempengaruhi agar orang lain bersedia bekerja sama dalam tugas yang berkaitan untuk mencapai apa tujuan bersama. Sedangkan Robbins (2001) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok orang kearah pencapaian tujuan.

Teori Reddin's dengan istilah “*Reddins Four Dimensional Of Leadership Effective*”. Gaya yang efektif menurut Reddin ada empat yaitu:

- a. *Executive*; yaitu gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja.
- b. *Development*; Gaya ini memberikan perhatian optimal terhadap hubungan

kerja dan perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan.

- c. *Benevolent autocrat*; Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja.
- d. Birokrat; Gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas maupun hubungan kerja.

Perilaku kepemimpinan merupakan norma yang digunakan oleh seseorang pada saat yang bersangkutan mencoba mempengaruhi orang lain. Menurut Thoha (2001), usaha menselaraskan persepsi antara orang yang mempengaruhi dengan orang yang dipengaruhi menjadi amat penting. Selanjutnya Amstrong (1990), mengatakan bahwa faktor kunci keberhasilan kepemimpinan seseorang adalah dari perilaku kepemimpinannya.

Studi tentang kepemimpinan telah berkembang sedemikian pesat, awalnya kepemimpinan terfokus pada penggunaan kekuatan dan otoritas, kemudian bergeser pada sifat dan gaya perilaku. Di samping itu terdapat pula pendekatan pada situasi dan interaksi antara pemimpin dan pengikut. Pemahaman terhadap konsep kepemimpinan berikut ini akan dijelaskan apa yang membuat seseorang menjadi pemimpin. Teori kepemimpinan yang mencoba untuk mencari sifat-sifat bawaan atau watak yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Teori kepemimpinan yang mencoba untuk mengidentifikasi perilaku-perilaku tertentu yang diperlihatkan oleh pemimpin dan teori kepemimpinan yang disebut teori situasional serta teori kontingensi (Robbins & Judge, 2013).

Teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey-Banchard memberi penekanan pada kesiapan, keterampilan, dan kematangan pengikut untuk melakukan tugas. Pemimpin harus menilai dengan benar tingkat kematangan, kesiapan dan kemauan para pengikutnya, kemudian memilih perilaku yang sesuai dengan situasi tersebut.

Pengertian perilaku tugas menurut Hersey dan Blanchard (1992) tentang

perilaku tugas adalah: upaya pemimpin dalam mengorganisasikan dan menetapkan peran anggota kelompok (pengikut), menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana dan bagaimana cara menyelesaikannya, hal ini dicirikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas. Perilaku tugas ini dapat menentukan tentang apa yang dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan, kapan dikerjakan, untuk apa, darimana, dengan siapa mengerjakannya.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi (*Organizational Culture*) akhir-akhir ini sering muncul ke permukaan, dan menjadi bahan pembicaraan dan kajian, baik di kalangan praktisi maupun ilmuwan. Gejala tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi itu dirasakan penting, dan tentunya dirasakan memiliki manfaat langsung maupun tak langsung bagi perkembangan organisasi. Suatu peninjauan yang lebih mendalam dari sederet definisi memperlihatkan sebuah tema sentral, yaitu budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian yang diterima secara bersama.

Robbins & Judge (2013) mengartikan budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan sebagai pembeda organisasi itu dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi ini merupakan seperangkat karakteristik utama yang dianut oleh organisasi itu. Sedangkan Gibson (2007) menyatakan budaya organisasi merupakan “sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada di setiap organisasi “. Budaya organisasi dapat mendorong atau menurunkan efektivitas tergantung pada sifat nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma yang dianut.

Jadi budaya organisasi adalah aturan main yang ada dalam organisasi yang menjadi pegangan bagi anggota organisasi dalam menjalankan kewajiban dan nilai-nilai dalam berperilaku di organisasi. Budaya organisasi dapat juga dikatakan sebagai pola terpadu perilaku manusia di organisasi

termasuk ide, tindakan, perkataan yang dipelajari dan diajarkan dari generasi ke generasi berikutnya.

Prestasi Kerja

Robbins (2001) memahami prestasi kerja (kinerja) karyawan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan untuk berkinerja. Pengertian yang tidak jauh berbeda dikemukakan Gibson (2007) sebagai hasil karya timbul dari suatu kombinasi usaha, kemampuan atau keterampilan dan pengalaman seseorang. Dari pemahaman atau mengenai prestasi kerja tersebut dapatlah disimpulkan bahwa kemampuan (usaha), motivasi, pengalaman dan kesempatan merupakan faktor-faktor yang menentukan tingkat prestasi kerja seseorang. Seorang karyawan akan memiliki prestasi kerja yang baik jika didukung oleh kekuatan faktor-faktor tersebut.

Sedangkan menurut Umar (2001), komponen-komponen pengukuran prestasi kerja meliputi: mutu pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab dan pemanfaatan waktu. Menurut Dharma (2001), Pengukuran prestasi kerja adalah: *Kuantitas*, yakni berapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan, *Kualitas*, yakni mutu hasil kerja yang dicapai, *Waktu*, yakni jangka waktu yang digunakan untuk penyelesaian pekerjaan

Di lain pihak, prestasi kerja seseorang karyawan ditunjukkan oleh kemandiriannya, kreativitasnya dan rasa percaya diri. Kemudian Swasto (2006) menyatakan bahwa prestasi kerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu dan dapat diukur karena berhubungan dengan kualitas dan kuantitas pekerjaan, tetapi juga meliputi faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan seperti: a) disiplin, b) tanggung jawab, c) kerjasama dan d) inisiatif dalam menyelesaikan tugas. (Heidjarachman, 1986).

Lebih lanjut Swasto (2006), menambahkan bahwa prestasi kerja secara umum dapat diukur melalui: a) kualitas

kerja, b) kuantitas kerja, c) pengetahuan tentang pekerjaan, d) pendapat atau pernyataan yang disampaikan, e) keputusan yang diambil, f) perencanaan kerja, dan g) daerah organisasi. Untuk melakukan pengukuran prestasi kerja dapat dilihat dari kualitas pekerjaan, kuantitas dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Kemudian dapat pula dilihat pada tingkat absensi dan disiplin kerja yang merupakan bentuk tanggung jawab dari karyawan, bagaimana ketertiban karyawan dan aktivitasnya, yang merupakan bentuk dari keaktifan karyawan, pemecahan masalah pekerjaan menunjukkan bentuk dari inisiatif dari karyawan yang juga merupakan bentuk dari kemandirian karyawan, ditunjang dengan syarat-syarat kriteria ukuran prestasi kerja yang realibel, realitis, representatif dan predictable.

Pengembangan Karier

Konsep karier telah digunakan sebagai rujukan ilmu pengetahuan tentang perilaku. Menurut Handoko (2006:22) menyatakan bahwa istilah karier ini digunakan untuk menjelaskan orang-orang pada masing-masing peranan atau status dan dalam literatur ilmu pengetahuan perilaku karier dengan tiga pengertian, sebagai berikut:

- a. Karier sebagai suatu promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut yang lebih dalam atau menyilang hirarkhi kerja selama kehidupan kerja seseorang.
- b. Karier sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jalur-jalur karier.
- c. Karier sebagai sejarah seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja. Dalam konteks ini, semua orang dengan sejarah kerja mereka disebut karier.

Bernardin dan Russel (2003), mendefinisikan karier sebagai "susunan sikap dan perilaku individu yang dikaitkan dengan aktivitas dan pengalaman kerja selama hidupnya. Dengan kata lain, karier disamping memiliki fokus internal dan merujuk pada cara individu memandang kariernya, juga fokus eksternal yang

mengacu pada serangkaian posisi pekerjaan aktual yang dipegangnya". Hugh Gunz (Dalam Gibson, et. al. 2007), karier seorang individu melibatkan rangkaian pilihan dari berbagai kesempatan, tetapi dari sudut pandang organisasi, karier melibatkan proses dimana organisasi memperbaharui dirinya sendiri.

Douglas (dalam Gibson & Ivancevich & Donnelly, 2007) batasan karier adalah rangkaian perasaan individual dari sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman kerja dan aktivitas selama rentang waktu kehidupan orang. Batasan tersebut menegaskan bahwa karier terdiri dari, sikap dan perilaku, rangkaian aktivitas kerja terus yang berkelanjutan. Lebih lanjut dalam Gibson & Ivancevich & Donnelly, (2007), mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan karier adalah rangkaian dan kumpulan dari pengalaman yang berhubungan dengan kerja dan aktivitas yang menciptakan sikap-sikap serta perilaku tertentu didalam diri individu.

Jika diartikan secara formal menurut Schermerhorn (2007), Karier merupakan suatu urutan pekerjaan dan pengejaran kerja yang mencakup apa yang dilakukan orang untuk mencari nafkah. Sedangkan Dessler (2007) mengatakan bahwa Karier adalah serangkaian posisi yang berhubungan dengan kerja, entah dibayar atau tidak, yang membantu seseorang tumbuh dalam keterampilan, keberhasilan dan pemenuhan kerja. Seperti halnya dengan pendapat yang dikemukakan oleh Robbins (2001), Karier adalah suatu deretan posisi yang diduduki oleh seseorang selama perjalanan usianya. Batasan ini tidak menyiratkan kemajuan atau sukses atau kegagalan. Setiap kerja, dibayar atau tidak, yang diikuti sepanjang suatu kurun waktu yang diperpanjang, dapat membentuk suatu karier.

Casgio (1992), menyatakan bahwa Karier adalah urutan posisi-posisi yang ditempati oleh seseorang selama masa kerjanya. Dalam hal ini Karier adalah keseluruhan pekerjaan yang memerlukan intensitas seseorang dalam hidupnya. Demikian juga Flippo (1990) mendefinisikan

Karier sebagai serangkaian kegiatan kerja yang terpisah tetapi berkaitan, yang memberikan kesinambungan, ketentraman dalam arti riwayat hidup seseorang.

Shaevitz (2003) perjalanan karier seseorang menuju posisi tertentu seringkali melewati berbagai macam jenjang kepangkatan atau rangkaian pengalaman yang kaya. Bagi seseorang, perjalanan karier ini mungkin berlangsung secara perlahan, bagi orang lain mungkin berlangsung secara perlahan, bagi orang lain mungkin berjalan cukup pesat dan meyakinkan. Menurut Saydam (2006:58), pengembangan karier seorang karyawan perlu dilakukan karena seorang karyawan bekerja dalam suatu perusahaan tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyai hari ini, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, ada kemajuan, ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju setingkat lebih tinggi dan lebih baik. Setiap orang akan merasa bosan bekerja pada tempat yang itu-itu saja, ia selalu mengharapkan akan ada perubahan dan jaminan bahwa ia dari waktu ke waktu mendapat pengakuan yang lebih besar dari perusahaan atau lingkungan kerja.

Pengembangan karier akan mempunyai manfaat besar baik bagi karyawan yang bersangkutan maupun bagi perusahaan. Manfaat tersebut meliputi:

- a. Mendorong karyawan untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
- b. Menambah rasa kepedulian terhadap organisasi.
- c. Mencegah terjadinya keresahan dikalangan karyawan yang kurang diperhatikan.
- d. Mengurangi karyawan yang meninggalkan perusahaan.
- e. Mengisi lowongan yang tersedia, sebagai akibat karyawan yang mutasi atau promosi.
- f. Mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan karyawan, sesuai dengan potensi yang bersangkutan.

Pengembangan karier, dibutuhkan, baik oleh individu maupun organisasi.

Pengembangan karier merupakan salah satu upaya yang harus dilaksanakan agar rencana karier yang sudah ada dapat membawa hasil yang memuaskan. Siagian (2008), menyampaikan bahwa upaya pengembangan karier harus dilaksanakan oleh individu sendiri dan yang paling bertanggung jawab adalah pekerja yang bersangkutan sendiri, karena paling berkepentingan dan pekerja pulalah yang kelak akan memetik dan menikmati hasilnya. Hal ini merupakan salah satu sifatnya, akan tetapi tidak berarti organisasi tidak mempunyai kepentingan untuk mengembangkan. Hal ini, tidak mengherankan karier menjadi persoalan besar baik individu maupun organisasi.

Menurut Werther dan Davis (1996), pengertian pengembangan karier adalah perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karier pribadi. Senada dengan pendapat Handoko (2006), mengatakan bahwa pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier. Pendapat Simamora (2005), bahwa pengembangan karier (*career development*) adalah pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, karena perencanaan dan pengembangan karier mengutamakan individu dan organisasi.

Berdasarkan berbagai teori tersebut, disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan suatu pendekatan-pendekatan kegiatan formal digunakan untuk peningkatan atau perbaikan-perbaikan, pertumbuhan, kepuasan kerja, pengetahuan dan kemampuan karyawan agar dapat memastikan bahwa orang-orang yang berkualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia ketika dibutuhkan. Dengan demikian perencanaan dan pengembangan karier yang jelas dan mantap akan membantu karyawan maupun organisasi dalam meraih sukses. Bertapapun baiknya suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seorang pegawai dengan tujuan yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi

kenyataan tanpa adanya pengembangan karier yang sistematis dan programatis.

Hipotesis

Hipotesis 1 : Diduga kepemimpinan, budaya organisasi, dan prestasi kerja berpengaruh terhadap pengembangan karier.

Hipotesis 2 : Diduga prestasi kerja memiliki pengaruh dominan terhadap pengembangan karier.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian survei, yaitu penelitian yang mengambil sampel pada populasi yang sama dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang utama. Metode survey ini digunakan untuk menjelaskan hubungan kausalitas antara variabel bebas dan variabel terikat. Melalui pengujian hipotesis, maka penelitian ini disebut pula penelitian penjelasan (*explanatory research*).

Kepemimpinan, dalam penelitian ini menggunakan konsep Hasibuan (2000) kepemimpinan merupakan cara pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mampu bekerja sama dan bekerja produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi, menggunakan konsep Robbins & Judge (2013) adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi sebagai pembeda antara organisasi itu dengan organisasi lain, yang merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Prestasi kerja, merupakan hasil karya dari suatu kombinasi usaha, kemampuan atau keterampilan dan pengalaman seseorang. (Gibson, 1997) Pengembangan karier (*career development*), merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. (Simamora, 1995)

Populasi dalam penelitian adalah pegawai organisasi pemerintah. Agar ukuran sampel yang diambil dapat representatif,

maka diambil 62 karyawan. Teknik sampling yang digunakan adalah *sensus* dimana semua populasi menjadi sampel penelitian. Data yang dianalisis dengan menggunakan SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*). Sedangkan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung dan dugaan tentang pengaruh tersebut, maka digunakan analisis data sebagai menggunakan analisis regresi berganda, yang digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi terhadap prestasi kerja dengan rumus:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Koefisien regresi a dan b dapat dicari dengan menggunakan SPSS dimana:

Y	= Pengembangan karier
X ₁	= Kepemimpinan
X ₂	= Budaya organisasi
X ₃	= Prestasi kerja
a	= Konstanta
b _i	= Koefisien regresi
e	= Residual

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan prestasi kerja terhadap pengembangan karier, maka dilakukan analisis Regresi Berganda. Adapun hasil analisis regresi berganda dengan menggunakan bantuan program SPSS For Windows disajikan pada table berikut:

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi

Variabel Bebas	B	t	Prob.	R	r ²	Keterangan
Kepemimpinan (X ₁)	0,261	2,181	0,033	0,275	0,076	Signifikan
Budaya Organisasi (X ₂)	0,301	2,337	0,023	0,293	0,086	Signifikan
Prestasi Kerja (X ₃)	0,329	3,05	0,003	0,372	0,138	Signifikan
Konstanta	0,455					

Variabel Terikat: Pengembangan Karier (Y)

Multiple R = 0,800

Adjusted R² = 0,622

F = 34,475

Prob. = 0,000

F_{tabel} (α = 0,05) = 2,76

t_{tabel} (α = 0,05) = 2,00

Sumber : data diolah

Berdasarkan hasil analisis regresi tersebut dapat diketahui bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan prestasi kerja memiliki hubungan yang kuat dengan pengembangan karier, ditunjukkan nilai *multiple R* sebesar 0,800. Sedangkan nilai koefisien determinasi yang disesuaikan (*Adjusted R²*) sebesar 0,622 menunjukkan kontribusi kepemimpinan, budaya organisasi, dan prestasi kerja terhadap pengembangan karier yaitu sebesar 62,2% sedangkan sisanya sebesar 37,8% ditentukan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian, seperti motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Pengujian terhadap model regresi dilakukan dengan Uji F dimana dari hasil analisis diperoleh nilai F_{hitung} = 34,475 lebih besar dari F_{tabel} = 2,76 dengan probabilitas 0,000 lebih kecil 0,05 artinya secara simultan variabel bebas yaitu kepemimpinan, budaya organisasi, dan prestasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karier.

Hasil Uji Hipotesis 1

Pengujian hipotesis 1 yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, budaya organisasi dan prestasi kerja terhadap pengembangan karier, menggunakan Uji F dan Uji t. Berdasarkan analisis regresi yang telah dijelaskan di depan dapat diketahui bahwa, Berdasarkan analisis yang disajikan pada tabel 13 dapat diperoleh nilai F_{hitung} (34,475) > F_{tabel} (2,76) dengan probabilitas 0,000 < 0,05 artinya secara simultan kepemimpinan, budaya organisasi, dan prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier.

Persamaan regresi yang diperoleh dari hasil analisis regresi adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,455 + 0,261 X_1 + 0,301 X_2 + 0,329 X_3$$

Koefisien regresi faktor individu 0,261 menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap pengembangan karier. Pengaruh positif atau

searah menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dapat mengarahkan perilaku pegawai, mengarahkan, menggerakkan bawahan untuk mencapai suatu tujuan akan memperlancar pengembangan karier pegawai, dengan anggapan variabel lain tetap. Secara statistik kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karier, hal ini ditunjukkan dari $t_{hitung} = 2,181$ lebih besar $t_{tabel} = 2,00$ dengan probabilitas 0,033 lebih kecil 0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier pegawai di organisasi pemerintah.

Koefisien regresi budaya organisasi 0,301 menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap pengembangan karier, artinya semakin kuat budaya organisasi yang tumbuh di perusahaan akan menyebabkan terwujudnya pengembangan karier pegawai. Secara statistik budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karier, hal ini ditunjukkan dari $t_{hitung} = 2,337$ lebih besar $t_{tabel} = 2,00$ dengan probabilitas 0,023 lebih kecil 0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier pegawai di organisasi pemerintah.

Koefisien regresi prestasi kerja sebesar 0,329 menunjukkan bahwa prestasi kerja pegawai memiliki pengaruh positif terhadap pengembangan karier, artinya tercapainya prestasi kerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan akan memperlancar pengembangan karier pegawai. Secara statistik prestasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan karier, hal ini ditunjukkan dari $t_{hitung} = 3,050$ lebih besar $t_{tabel} = 2,00$ dengan probabilitas 0,003 lebih kecil 0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa prestasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karier pegawai di organisasi pemerintah.

Hasil Uji F dan Uji t dapat diketahui bahwa Uji F signifikan, dan Uji t masing-masing variabel signifikan maka hipotesis

satu diterima, yang berarti kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2), dan prestasi kerja (X_3) berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier di Organisasi pemerintah.

Hasil Uji Hipotesis Dua

Dari hasil analisis dapat diketahui bahwa semua nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau probabilitas masing-masing variabel bebas $< 0,05$, berarti tiap variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (pengembangan karier). Analisis yang digunakan untuk menentukan pengaruh dominan variabel bebas dapat dilihat dari nilai koefisien regresi yang paling besar dan signifikan serta dapat dilihat dari koefisien determinasi parsial paling besar.

Di antara ketiga variabel bebas yang diteliti ternyata prestasi kerja mempunyai nilai koefisien regresi 0,329 merupakan nilai koefisien regresi paling besar dan signifikan dengan probabilitas 0,003, demikian pula dilihat dari koefisien korelasi parsial (r) yaitu 0,372 ($r^2 = 0,138$) merupakan nilai paling besar di antara ketiga variabel bebas. Berarti prestasi kerja adalah variabel yang berpengaruh dominan terhadap pengembangan karier, dengan demikian hipotesis kedua diterima.

Pembahasan

Uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan prestasi kerja teruji berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier, ditunjukkan dari hasil Uji F signifikan serta Uji t masing-masing variabel signifikan, artinya baik secara simultan maupun parsial kepemimpinan, budaya organisasi, dan prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier.

Kepemimpinan merupakan aktivitas untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi, dengan kata lain kepemimpinan akan membimbing dan mengarahkan pegawai serta, mengkoordinasi kegiatan bawahan sekaligus mengawasinya. Oleh karena itu kepemimpinan akan

memiliki peranan bagi pegawai dalam upaya pengembangan karier. Peran kepemimpinan dalam pengembangan karier adalah sebagai mentor dan sponsor, mentor artinya kepemimpinan bersedia memberikan nasihat kepada pegawai dalam usaha meniti karier. Nasihat tersebut dapat berupa informasi atau kesempatan yang diberikan kepada pegawai seperti pendidikan lanjut, pelatihan, seminar, loka karya, dan simposium. Sedangkan sponsor artinya adanya rekomendasi atasan tentang kemampuan seseorang untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Selain itu peran kepemimpinan dalam pengembangan karier pegawai adalah dengan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk tumbuh dan berkembang, artinya kepemimpinan harus berlaku adil dalam memberikan pendidikan maupun latihan kepada pegawai. Pengaruh kepemimpinan terhadap pengembangan karier pegawai tersebut sejalan dengan pendapat Handoko (2006: 131) bahwa kegiatan-kegiatan pengembangan karier mencakup mentor dan sponsor, serta kesempatan untuk tumbuh. Jadi pengembangan karier akan ditentukan dari peran kepemimpinan sebagai mentor dan sponsor serta dalam memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berkembang.

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang dianut oleh organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi pengembangan karier dalam hal membentuk komitmen pegawai atau kesetiaan pegawai terhadap organisasi. Pengembangan karier bermula dari keinginan pegawai untuk terus bekerja dalam perusahaan tempat mereka bekerja, dengan kata lain selama seseorang bekerja pada suatu organisasi, maka loyalitas terhadap organisasi akan selalu dituntut agar lebih baik. Loyalitas itu sendiri akan sangat ditentukan dari seberapa kuat nilai-nilai atau keyakinan tumbuh dan berkembang di lingkungan organisasi.

Prestasi kerja adalah hasil yang dicapai oleh seorang dalam melaksanakan tugas maupun menyelesaikan tugas yang dipercayakan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan selama periode waktu

tertentu. Pengaruh prestasi kerja terhadap pengembangan karier adalah dalam hal kriteria seseorang untuk menduduki suatu jabatan tertentu adalah berdasarkan prestasi kerja pegawai tersebut, apakah prestasi kerja yang selama ini dicapai dapat dijadikan pertimbangan bagi perusahaan untuk menempatkan pegawai tersebut pada suatu posisi atau jabatan tertentu. Sebagaimana dikemukakan oleh Handoko (2006) bahwa salah faktor yang mempengaruhi pengembangan karier adalah prestasi kerja. Jadi kemajuan karier ditentukan oleh prestasi kerja.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan prestasi kerja berpengaruh terhadap pengembangan karier mendukung hasil penelitian sebelumnya yang mengemukakan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karier adalah prestasi kerja, kesetiaan terhadap organisasi, mentor dan sponsor, serta kesempatan untuk berkembang. Werther dan Davis (2006) mengemukakan bahwa faktor-faktor pengembangan karier individual meliputi prestasi kerja, loyalitas terhadap organisasi, pelatihan, serta kesempatan untuk tumbuh. Relevansi hasil penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah dalam hal pengaruh kepemimpinan yang diwujudkan dalam bentuk mentor dan sponsor serta pemberian kesempatan kepada pegawai untuk berkembang melalui pendidikan, selanjutnya pengaruh budaya organisasi diwujudkan dalam bentuk loyalitas pegawai pada perusahaan, artinya kemampuan budaya organisasi dalam menciptakan loyalitas pegawai, sedangkan pengaruh prestasi kerja terhadap pengembangan karier dalam hal kemampuan pegawai untuk menduduki suatu jabatan yang akan diduduki yang akan dilihat dari prestasi kerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis kedua dimana prestasi kerja memiliki pengaruh yang dominan terhadap pengembangan karier, hal ini ternyata tidak relevan dengan hasil penelitian sebelumnya yang mengemukakan bahwa faktor yang berpengaruh dominan terhadap

pengembangan karier adalah kesempatan untuk tumbuh. Prestasi kerja berpengaruh dominan terhadap pengembangan karier di organisasi pemerintah disebabkan kemajuan karier sangat ditentukan oleh prestasi kerja. Prestasi kerja yang baik, sangat menentukan bagi seorang pekerja untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi. Artinya kenaikan jabatan seorang pegawai yang dipertimbangkan adalah kemampuan atau prestasi kerja pegawai itu sendiri, sehingga memungkinkan untuk diberi tanggung jawab yang lebih besar dari jabatan tersebut.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Kepemimpinan, budaya organisasi, dan prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier di organisasi pemerintah. Kepemimpinan dalam pengembangan karier berperan sebagai mentor dan sponsor bagi pegawai, serta yang memberikan kesempatan kepada pegawai untuk tumbuh atau berkembang, selanjutnya pengaruh budaya organisasi terhadap pengembangan karier dalam hal pembentukan loyalitas atau komitmen pada organisasi, sedangkan prestasi kerja sebagai persyaratan seorang pegawai untuk dapat menduduki suatu jabatan tertentu sebagai langkah promosi.

Prestasi kerja merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap pengembangan karier pegawai organisasi pemerintah, berarti pengembangan karier pegawai terutama ditentukan oleh bagaimana prestasi kerja yang dapat dicapai oleh pegawai selama ini. Prestasi kerja pegawai yang tinggi akan mencerminkan kemampuan pegawai tersebut untuk dapat memikul tanggung jawab yang lebih besar pada posisi baru yang akan didudukinya.

Saran

Atasan hendaknya lebih mendekatkan diri dengan bawahan atau pegawai, hal ini dilakukan untuk mengetahui masalah-masalah yang dihadapi pegawai sehingga segera dapat dicari alternatif pemecahannya. Selain kedekatan tersebut akan bermanfaat

bagi atasan untuk melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh bawahan, sehingga atasan mengetahui secara langsung pegawai yang memiliki prestasi baik maupun tidak, hal ini berguna bagi atasan untuk prestasi kerja dan dalam jangka panjang untuk pengembangan karier pegawai itu sendiri.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dapat diketahui bahwa rasa bangga pegawai sebagai bagian dari organisasi pemerintah masih kurang, untuk itu perlu ditingkatkan lagi keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, sehingga pegawai ikut merasa bertanggung jawab terhadap keberhasilan perusahaan, rasa memiliki tersebut akhirnya akan menimbulkan keikatan pegawai dengan perusahaan dan rasa bangga pegawai terhadap perusahaan. Kunci dari pengembangan karier adalah prestasi kerja pegawai itu sendiri, oleh karena itu hendaknya selalu dilakukan peningkatan keterampilan dan pengetahuan melalui pendidikan dan latihan kepada seluruh pegawai, hal ini dimaksudkan agar pegawai dapat mencapai peningkatan prestasi kerja dari waktu ke waktu, yang akan menentukan pengembangan kariernya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alford, Juechter and Fisher, 1998. Five Conditions for High Performance Culter, *Journal of Training and Development*, P. 63-67.
- Amstrong, Michael, 1990, *A Hand Book Of Human Resource Management, Seri Pedoman Manajemen MSDM*, PT. Transito Asri Media Oleh PT. Alex Media Computindo, Gramedia, Jakarta.
- Bernadin, H. John and Joyce Russel. 1993. *Human Resources Strategy*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Casgio, W. F. 1992. *Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profit*. Third Edition. McGraw-Hill, International Editions.

- Davis, Keith, Werther William. 1996. *Human Resources and Personal Management*. Fifth Edition, Mc Graw Hill, Inc. New York.
- Dessler, Gerry, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Dharma, Agus, 1991, *Manajemen Prestasi Kerja*, Rajawali, Jakarta.
- Flippo, Edwin B, 1990, *Manajemen Personalia*, Edisi Keenam, Terjemahan Moh. Mas'ud, Erlangga, Jakarta.
- Gary, Yukl, 1998, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, alih bahasa Yusuf Udaya, Prenhallindo, Jakarta.
- Gibson, J.L, dan Ivancevich J. M, 1997, *Organisasi*, Alih Bahasa Nunuk Adiarni dan Lyndon Saputra, Bina Putra, Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Penerbit Liberty. Yogyakarta.
- Hasibuan, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hersey, P. dan Blanchard, 1992, *Management of Organization Behaviour*, Alih Bahasa Agus Dharma, Manajemen Perilaku Organisasi, Edisi keempat, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kotter, John P., and James L. Hesskett. 1997. *Corporate culture and Performance*, The Free Press, Pearson Education Asia Pte Ltd PT. Prehallindo.
- Ranupandojo, Heidjrahman dan Suad Husnan, 1986, *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen. 2001. *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan. Penerbit Prenhallindo. Jakarta.
- Robbins, Stephen & Timothy A. Judge, 2013. *Organizational Behavior 15 th ed*. Pearson Education Inc., Publishing as Prentice hall. USA.
- Robbinson, Hickman. 1998. *Leading Organizations, Perspective for A New Era*, Sage Publications, Thoysand Oaks London, New Delhi.
- Saydam, Gouzali, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management) Suatu Pendekatan Mikro*, Cetakan Kedua, Penerbit Djambatan, Jakarta.
- Schein, E. 1983. The Role of The Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamic*.
- Siagian, Sondang P. 1988. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- Simamora, Henry, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi, 1989. *Metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta.
- Susanto, AB. 1997. *Budaya perusahaan: Manajemen dan Persaingan Bisnis*, PT. Elex Media Computindo, Jakarta.
- Swasto, Bambang, 1996, *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Imbalan*, FIA Universitas Brawijaya, Malang.
- Thoha, M. 2001. *Kepemimpinan dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*. Penerbit PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Umar, Nimran. 1998. *Perilaku Organisasi*. Citra Media. Surabaya.