

# JABM

JURNAL  
AKUNTANSI - BISNIS & MANAJEMEN

Analisis Faktor-faktor Penghambat dalam Melakukan *E-Commerce* bagi UKM di Padang. Henri Agustin dan Syahrizal

Reaksi Pasar atas Informasi Pengumuman Pembentukan Komite Audit. I Putu Sugiarta Sanjaya

Analisis Pengaruh Tingkat Inflasi, Kurs Valuta Asing dan Tingkat Suku Bunga SBI terhadap Harga Saham di BEJ. Lili Anita

Persepsi Akuntan Publik dan Mahasiswa tentang Penerimaan Etika terhadap Praktik Manajemen Laba. Muhammad Wahyudin A

*Earnings Management* dan Motivasi Penghematan Pajak Penghasilan. Triana Murtiningtyas

Profesionalisme Auditor pada KAP dilihat dari Perbedaan *Gender*, Tipe KAP dan Hierarki Jabatannya. Arfan Ikhsan

Aliansi Strategis dan Efisiensi Biaya sebagai Tinjauan Empiris. Rizki Maryuni H

Pengembangan SDM dan Perilaku Pemimpin Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja. Siti Mahmudah

Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajer dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. Lailatus Sa'adah

Struktur Pasar dan Implikasi Manajerial. Dedy H

Kepribadian, Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*. D Wahyu Ariani

# JABM

JURNAL  
AKUNTANSI - BISNIS & MANAJEMEN

Jurnal Akuntansi - Bisnis & Manajemen (JABM) adalah jurnal yang memberikan wacana keilmuan tentang akuntansi, bisnis dan manajemen secara praktis maupun konseptual. Artikel yang dipublikasikan pada jurnal ini meliputi berbagai bahasan dimulai dari hasil kajian khusus konseptual, evaluasi kritis sampai dengan penelitian empiris. JABM terbit pertama kali pada bulan April tahun 1998. Jurnal ini dipublikasikan dua kali dalam satu tahun: April dan Oktober.

#### Ketua Penyunting

Nevi Damila

#### Penyunting Pelaksana

Basyamin

Garot Sudjono

Nunung Nurastuti

Sorhaji

#### Penyunting Ahli

Aida Ainal Mardiyah (STIE Malangkuççwara)

Elisa Marwan (Associate, Risk Solutions Standard & Poor's, USA)

Muslimah (STIE Malangkuççwara)

Nuruk Remandani (STIE Malangkuççwara)

Tjiptohadi Suaryuwono (Universitas Airlangga)

#### Penyunting Tamu

Basuki (Universitas Airlangga)

Imam Ghozali (Universitas Diponegoro)

Iskandar Patong (Binus Jakarta)

Tatang Ary Gumanti (Universitas Jember)

#### Pelaksana Tata Usaha

Hanif Mauludin, Yuyuk Liana, Rina Irtwati

Alamat Penyunting dan Tata Usaha: STIE MALANGKUÇÇWARA, Jalan Terusan Candi Kalasan Blimbing Malang 65142. Telp. 0341 491813. Fax. 0341 495619. e-mail: jabm@stie-mcc.ac.id

Langganan 2 nomor setahun Rp. 100.000. Pembayaran melalui Bank BCA Burendur Malang a/n DahmirQQPenerbitan Nomor Rek. 816044445. Bukti transfer dikirim melalui fax ke alamat Redaksi.

# JABM

JURNAL  
AKUNTANSI - BISNIS & MANAJEMEN  
VOLUME 15, NOMOR 1, APRIL 2008

---

## DAFTAR ISI

- |                         |                                                                                                                        |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Henri Agastin Syahrizal | Analisis Faktor-faktor Penghambat dalam Melakukan <i>E-Commerce</i> bagi UKM di Padang, 1-12                           |
| I Putu Sugiarta S       | Reaksi Pasar atas Informasi Pengumuman Pembentukan Komite Audit, 13-24                                                 |
| Lili Anita              | Analisis Pengaruh Tingkat Inflasi, Kurs Valas dan Tingkat Suku Bunga SBI terhadap Saham di BEJ, 25-33                  |
| Muhammad Wahyuddin A    | Persepsi Akuntan Publik dan Mahasiswa tentang Penerimaan Etika terhadap Praktek Manajemen Laba, 34-44                  |
| Triana Murtiningtyas    | <i>Earning Management</i> dan Motivasi Penghematan Pajak Penghasilan, 45-55                                            |
| Arfan Ikhsan            | Profesionalisme Auditor pada KAP dilihat dari Perbedaan <i>Gender</i> , Tipe KAP dan Hirarki Jabatannya, 56-72         |
| Rini Maryuni            | Aliansi Strategis dan Efisiensi Biaya sebagai Tinjauan Empiris, 73-82                                                  |
| Siti Mahmudah           | Pengembangan SDM dan Perilaku Pemimpin Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja, 83-103                         |
| Lailatus Sa'adah        | Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajer dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating, 104-115 |
| Dedy H                  | Struktur Pasar dan Implikasi Manajerial, 114-126                                                                       |
| D. Wahyu Ariani         | Kepribadian, Kepuasan Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> : Tinjauan Konseptual, 127-139              |

# Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Perilaku Pemimpin Pengaruhnya terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja

Siti Mahmudah\*

*Abstract:* The goals of this research are: (1) to explain the direct influence of the human resource development to the employees' performance, (2) to explain the direct influence of the leader's behavior to the employees' performance, (3) to explain the direct influence of the human resource development to the employees' job satisfaction, (4) to explain the direct influence the leader's behavior to the employees' job satisfaction, and (5) to explain the direct influence the employees' performance to the job satisfaction. In achieving the goal, the explanatory method with descriptive analysis and inferential analysis by using Structural Equation Modeling (SEM) program AMOS version 5. SEM with alpha 5% were used to test the significance of research variable. The data were taken from all NSC poliborneo employee using given simple technique. The total number of respondents were 101 respondents. Questionnaires (main instrument), interview, observation, and documentary were used in collecting the data. Of those 5 goals mentioned above, only goal 3 indicated a significant result, that is human resource development which significantly influenced the employees' job satisfaction, with 88% contribution of influence. While the rest indicated the opposite. The human resource development had an indirect influence and significant to the employees' job satisfaction. The interesting performance was weakened the effect of the human resource development to the employees' job satisfaction.

*Keywords:* Human resource development, leader's behavior, performance, employees' job satisfaction.

## PENDAHULUAN

Persaingan yang semakin tajam, perubahan teknologi yang cepat, serta perubahan lingkungan yang cenderung radikal yang terjadi hampir pada semua aspek kehidupan manusia sebagai dampak globalisasi, telah menimbulkan pergeseran dan paradigma baru. Perubahan-perubahan tersebut di satu sisi merupakan ancaman bagi kelangsungan hidup perusahaan, tetapi di sisi lain justru memunculkan peluang-peluang bagi suatu perusahaan untuk mengembangkan bisnisnya. Kondisi tersebut merupakan kekuatan pendorong bagi suatu organisasi dan para pelaku ekonomi untuk melakukan transformasi dalam setiap kegiatan usahanya agar dapat mengikuti, menyesuaikan, dan memanfaatkan setiap peluang dan tantangan serta mengantisipasi setiap ancaman yang ada untuk dapat survive dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*maintain competitive advantage*).

Secara rinci Toffler dalam Anonk (1998:11-12) menggambarkan pergeseran paradigma manajemen sebagai usaha merespon perubahan-perubahan yang terjadi

\* Siti Mahmudah adalah Dosen Politeknik NSC Surabaya

dalam sektor bisnis, antara lain sebagai berikut: (1) Berubahnya sifat organisasi dari hierarki menjadi suatu jaringan, (2) Bergesernya keluaran (*output*) perusahaan dan *market share* menuju *market matrix*, (3) Peranan individu sangat menentukan dalam pengambilan keputusan, (4) Gaya organisasi yang kaku berubah menjadi fleksibel, (5) Kekuatan perusahaan yang sebelumnya diukur dari stabilitas sekarang diukur dari kemampuannya beradaptasi dengan perubahan, (6) Orientasi bisnis yang sebelumnya mengacu pada *self sufficiency* bergeser pada saling ketegantungan, (7) Arah perusahaan sekarang dicapai melalui penciptaan visi, misi, dan nilai-nilai serta gaya kepemimpinan yang berbasis, (8) Kualitas produk yang dulu diproduksi secara tidak maksimal kini bergeser pada kualitas produk yang prima, (9) Orientasi karyawan dalam bekerja dulu untuk memperoleh rasa aman dan dapat menyelesaikan pekerjaan bergeser pada orientasi pengembangan diri dan mencari sesuatu yang baru, (10) Kekuatan sumber daya bergeser dari pemilikan uang tunai dalam jumlah yang besar bergeser pada kepemilikan informasi, (11) Kultur perusahaan bergeser dari upaya menghindari risiko menuju keberanian menghadapi risiko. Oleh karena itu, maka peran manajemen dalam keadaan demikian adalah mengorganisasi dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia sedemikian rupa, sehingga mampu memanfaatkan peluang dan menekan ancaman atau tekanan eksternal sampai seminimal mungkin, dan memperdalam pencapaian tujuan organisasi yang pada akhirnya memberikan kontribusi terhadap organisasi, anggota, dan masyarakat (Sherman, *et al.*, 1996:289). Di samping itu untuk merespon dan mengadaptasi perubahan yang terjadi adalah melalui pengintegrasian kebijakan pengembangan sumber daya manusia dengan tujuan dan strategi organisasi (Anderson, 1997:15).

Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan bentuk usaha pengembangan yang bersifat integral, baik yang menyangkut sumber daya manusia sebagai individu dan sebagai sistem, maupun organisasi sebagai wadah sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhannya. Hal ini penting sekali, meskipun secara umum keberhasilan suatu tujuan/hasrat organisasi dipengaruhi oleh faktor struktur, teknologi dan lingkungan. Namun pada hakekatnya kekuatan daya tahan organisasi terletak pada sumber daya manusianya karena sumber daya manusia yang membentuk struktur dan memanfaatkan teknologi. Apalagi bila dalam perusahaan terdapat indikasi ketidakpastian lingkungan yang sangat tinggi, terutama lingkungan internal organisasi (Susilo dalam Kartasasmita *et al.*, 1995: 68-70).

Perhatian atas modal sumber daya manusia ini mencakup kemampuan yang unggul dan motivasi kerja yang tinggi. Dua aspek ini merupakan perwujudan dari pada sikap dan perilaku kerja karyawan yang mempengaruhi kinerjanya, dan secara operasional dapat dilihat pada aspek produktivitas, kemandirian, tingkat partisipasi (*involvement*) dan kepuasan kerjanya. Secara khusus, sebagaimana yang digambarkan oleh Robbins (2002:265) kinerja dan kepuasan kerja merupakan variabel terpengaruh yang penting dalam model perilaku organisasi. Kajian tentang hal ini terus menjadi telah penting, menguak adanya perubahan dan perkembangan terus-menerus tentang apa yang membuat seseorang berkinerja baik dan puas akan pekerjaannya. Oleh karena itu, menjadi hal yang wajar bila penelitian mengenai kinerja dan kepuasan kerja berkembang terus guna memperoleh penjelasan yang lebih memuaskan terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Huselid dalam Hughes, *et al.* (2002:242-243) menyatakan bahwa perilaku pemimpin dalam menggunakan teknik motivasi yang baik akan mempengaruhi pada kinerja dan kepuasan kerja pengikutnya, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dilakukan penelitian di Politeknik NSC sebagai perguruan tinggi swasta yang masih kecil dan berkembang harus berusaha memberikan yang terbaik untuk masyarakat. Selain itu, Politeknik NSC sebagai organisasi pendidikan harus semakin dinamis sejalan dengan munculnya isu-isu otonomi daerah, swastanisasi organisasi yang dikelola pemerintah (BUMN), serta otonomi pendidikan dari perguruan tinggi negeri menjadi badan hukum milik negara (BHMN) atau Perseroan Terbatas (PT). Hal ini membuat persaingan usaha yang semakin tajam. Oleh karena itu, apabila tidak dikelola secara efisien, sebagaimana paradigma baru pada strategi nasional pendidikan tinggi di Indonesia yang dikembangkan melalui lima pilar antara lain: (1) Kualitas, (2) Otonomi, (3) Akuntabilitas, (4) Akreditasi, dan (5) Evaluasi diri (Dirjen Dikti, 1996-2005) maka dapat dipastikan akan menimbulkan ketidakmampuannya untuk bersaing, sehingga Politeknik NSC akan mengalami keugian/kemunduran. Mengacu pada lima pilar tersebut dan memperhatikan pentingnya praktik kinerja manajemen guna mendukung tercapainya tujuan organisasi, dirasa penting sekali untuk memasukkan konsep yang terkait dengan masalah di atas, yaitu pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan perilaku pemimpin guna meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja para pengikutnya (baik untuk dosen maupun karyawan) dalam rangka memberikan kepuasan dan loyalitas pada pelanggan.

Penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini adalah Pamomosidhi (1990), mengkaji tentang pengembangan kepuasan kerja. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku kerja dan kepuasan kerja. Setiyo (1997) mengkaji pengaruh perilaku pemimpin, iklim organisasi, dan kinerja terhadap kepuasan kerja. Joseph & Deshpande (1997) juga mengkaji *the impact of work job satisfaction of nurses*. Sedangkan yang mengkaji tentang pengembangan SDM dan perilaku pemimpin adalah McNessee-Smith (1999), Sparks & Schenk (2001), Ellenkovc (2002), Loughhead & Caron (2003), Bono (2004), dan Hasan *et al.* (2006). Temuan dari penelitian tersebut, secara keseluruhan perilaku pemimpin berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut: (1) Apakah pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan? (2) Apakah perilaku pemimpin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan? (3) Apakah pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan? (4) Apakah perilaku pemimpin berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan? dan (5) Apakah kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan? Adapun yang membedakan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah pada objek penelitiannya. Penelitian yang akan dilakukan menggunakan industri jasa pendidikan vokasi.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kelembagaan, yaitu: (1) Pengembangan SDM dengan cara melaksanakan rencana strategi Politeknik NSC yang telah dicangkakan, mengembangkan kemampuan operasional SDM secara komprehensif agar mampu berkarya, dan mengatur perusahaan dengan prinsip-prinsip pengembangan yang berkelanjutan, (2) Perilaku pemimpin dengan cara memberstak kepebadian yang unggul dari seluruh lapisan manajemen dan meningkatkan komitmen dari pimpinan, (3) Meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan dengan membenakan kepuasan akan kebutuhan karyawan melalui sistem penilaian kinerja dan pemberian imbalan atau kompensasi yang adil, serta menerapkan *work/pay* dan promosi dari dalam perusahaan (*promotion from within*).

## KERANGKA TEORITIS

### Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Mahmudah (2003:1) menjelaskan bahwa pengembangan SDM merupakan upaya untuk mengaktualisasikan semua potensi atau unsur-unsur bakat yang dimiliki oleh manusia ke arah keadaan yang relatif lebih sempurna sehingga dapat mengoptimalkan kemampuannya. Manusia sebagai sumber daya merupakan faktor sentral yang harus memberdayakan sumber daya lainnya termasuk sumber daya manusia sendiri. Mahmudah (2003:2) mengemukakan bahwa manusia sebagai makhluk ciptaan Allah terdiri dari jasad dan ruh, serta diberi perlengkapan hidup yang dibedakan ke dalam empat kelompok, yaitu (1) Instink/naluri, (2) Indera dan perasaan, (3) Akal, dan (4) Agama. Manusia sebagai faktor sentral harus menggerakkan sumber daya lainnya dalam kegiatan manajemen dalam bidangnya masing-masing.

Fey (2000:3) mengembangkan 10 faktor aktivitas manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari: (1) Kinerja individu, (2) *Merit-based promotion*, (3) Jaminan kerja, (4) Pelatihan teknis, (5) Pelatihan non teknis, (6) Perencanaan karier, (7) Pengambilan keputusan terdesentralisasi, (8) Promosi internal, (9) Sistem kompensasi, dan (10) Gaji. Sedangkan Robbins (2002:204-235) menyatakan bahwa kebijakan dan praktik sumber daya manusia suatu organisasi merupakan kekuatan penting untuk membentuk perilaku dan sikap karyawan. Kebijakan dan praktik sumber daya tersebut meliputi: (1) Praktik seleksi, (2) Program pelatihan dan pengembangan, (3) Pengembangan karier, (4) Sistem evaluasi kinerja, (5) Interaksi antara serikat kerja dan manajemen.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Hassan *et al.* (2006:6) menyatakan bahwa *emphasis on human resource development result into several positive individual and organizational outcomes such as higher performance (Sandberg, 2000), high quality individual and organizational problem solving (Schroder, 1989), enhanced career plans and employability (Weick, 1996; Raider and Burt, 1996), sustainable competitive advantage (Winterton and Winterton, 1996; Nordhaug, 1998), higher organizational commitment (Eks *et al.*, 1990), and enhanced organizational mission (Robertson *et al.*, 1991).* Singh (Hassan *et al.*, 2006) menyatakan bahwa praktik sumber daya manusia terdiri atas: (1) *Use of employment test before selection*, (2) *Formal performance appraisal system*, (3) *Compensation based on performance appraisal*, (4) *Formal job description*, (5) *Non-entry jobs filled from within in recent three years*, (6) *Employee covered under formal information system*, (7) *Employees administered attitude survey on a regular basis*, (8) *Employee participation in the quality of work life program, quality circles, or labor management participation team*, and (9) *Average days of training received by an employee in the last 12 months*.

### Perilaku Pemimpin

Kepemimpinan kuat merupakan hal yang penting agar strategi dapat diimplementasikan secara efektif. Huselid (Hughes *et al.*, 2002:242 - 243) menyatakan bahwa perilaku pemimpin melalui teknik motivasi akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja para pengikutnya. Keberhasilan atau efektivitas kepemimpinan seseorang tidak saja diukur bagaimana memberdayakan bawahannya, tapi juga kemampuannya menjalankan kebijaksanaan perusahaan melalui cara/gaya kepemimpinannya. Pola gaya kepemimpinan sangat tergantung pada karakteristik individu pemimpin bagaimana memandang bawahannya, sedangkan gaya kepemimpinan adalah perilaku pimpinan menghadapi bawahan berdasarkan fungsinya sebagai atasan. Tannenbaum dan Schmidt's (Higgins, 1982:182) membagi gaya

kepemimpinan berdasarkan atas dua klasifikasi, yaitu partisipasi dan otokrasi.

Sejalan dengan pendapat tersebut Pierce dan Newstrom (2006:193) menjelaskan pentingnya perilaku pemimpin dalam konteks situasional (*ambiguity, task challenge, task structure, role ambiguity, and task novelty*) guna menghasilkan outcome kepuasan kerja dan kinerja. Hersey dan Blanchard (Pierce dan Newstrom, 2006:210) menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, yang tepat dalam menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan/kedewasaan para bawahan. Tipe kepemimpinan situasional dibedakan dalam empat bentuk gaya kepemimpinan, yaitu: (1) Tipe direktif. Tipe ini ditandai dengan adanya komunikasi satu arah. Pimpinan membatasi peranan bawahan dan menyojatkan kepada bawahan apa, kapan, di mana, dan bagaimana semua tugas dilaksanakan. Tipe ini disebut juga dengan gaya memberikan informasi (*inbaga*); (2) Tipe konsultatif. Tipe ini memberikan direktif cukup besar serta memberikan keputusan-keputusan, di mana dalam tipe ini memberikan komunikasi dua arah dan memberikan suportif terhadap bawahan. Pemimpin mau mendengarkan keluhan dan perasaan bawahan mengenai keputusan yang diambil. Tipe ini disebut juga dengan gaya menjual (*selling*); (3) Tipe partisipatif. Pada tipe ini kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pemimpin dan bawahan dalam keadaan seimbang, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan; dan (4) Tipe delegatif, di mana seorang pemimpin mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan dan membatasi diri dalam memberikan pengarahannya serta mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan.

Di sisi lain Yukl (2005:256) menyatakan bahwa teori jalur sasaran dari kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku dan seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja dari bawahan. Versi awal dari teori ini hanya mengandung dua perilaku pemimpin yang didefinisikan secara luas yaitu kepemimpinan suportif (serupa dengan perhatian) dan kepemimpinan mengarahkan (serupa dengan struktur memproyeksi). Kedua perilaku pemimpin yang lain ditambahkan dalam versi belakangan oleh House dan Mitchell (Yukl, 2006:257). Keempat perilaku tersebut didefinisikan sebagai berikut: (1) Kepemimpinan suportif, (2) Kepemimpinan mengarahkan, (3) kepemimpinan partisipatif, (4) kepemimpinan berorientasi keberhasilan. menetapkan sasaran yang menantang, mencari perbaikan kinerja, menekankan kinerja yang luar biasa, dan (4) Memperlihatkan keyakinan bahwa bawahan akan mencapai standar yang tinggi.

#### Kinerja

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi. Hellriegel *et al* (1989:143) menyatakan kinerja individu sebagai hasil perkalian atau fungsi dari motivasi dan kemampuan. Gibson *et al* (1992:95) menyatakan bahwa tingkat kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

Swasto (1996:36-37) menyatakan bahwa prestasi kerja atau kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Hal ini dapat berkaitan dengan jumlah kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan individu dalam kurun waktu



tertentu. Ada beberapa cara untuk mengukur prestasi kerja, yang secara umum umum lain: (1) Kuantitas kerja, (2) Kualitas kerja, (3) Pengetahuan tentang pekerjaan, (4) Pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (5) Keputusan yang diambil, (6) Perencanaan kerja, dan (7) Daerah kerja.

Bernadita dan Russel (Malamalah, 1999:36) mengajukan enam kriteria utama yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu: (1) Kualitas (*quality*), merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan; (2) Kuantitas (*quantity*), merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan; (3) Ketepatan waktu (*timeliness*), adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain; (4) Keefektifan biaya (*cost-effectiveness*), adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atas pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya; (5) Kebutuhan akan pengawasan (*need for supervision*), merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang signifikan; dan (6) Dampak interpersonal (*interpersonal aspect*), yaitu tingkat sejauh mana karyawan/pekerja memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama di antara rekan kerja dan bawahan.

### Kepuasan Kerja

Pada hakikatnya seseorang didorong untuk beraktivitas karena adanya harapan bahwa hal tersebut akan membawa pada keadaan yang lebih baik dan memuaskan daripada keadaannya sekarang. Bekerja merupakan salah satu aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan kerja (Smith dan Wakeley dalam As'ad, 1995:47). Meskipun hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas tidak begitu jelas, Luthans (1995:129-130) mengungkapkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang rendah cenderung diikuti oleh tingkat perputaran karyawan dan kemangkiran yang tinggi. Selain itu kepuasan kerja yang tinggi sering menghasilkan rendahnya tingkat keabsahan kerja dan waktu yang lebih sedikit untuk mempelajari tugas yang berkaitan dengan pekerjaan.

Pendapat Herbert (1981:222), perilaku bekerja karyawan akan termotivasi untuk berprestasi apabila ada kaitan langsung antara tujuan dari pekerjaan (*task goal*) yang akan dicapai dengan sistem imbalan material dan non material (*reward*), yang akan mendorong perilaku bekerja karyawan (*work behavior*) untuk berprestasi tinggi karena kebutuhan dan harapan karyawan dapat terpenuhi (*satisfaction*). Hal tersebut bermakna tercapainya tujuan pribadi karyawan (*individual goal*) dan sekaligus juga tercapai tujuan pekerjaan (*task goal*), dan secara tidak langsung tujuan (*purpose*) organisasi juga tercapai.

Smith, Kendall, dan Hollin dalam Luthans (1995:126-128) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan respon afektif yang dimiliki oleh manusia dan terdiri dari lima dimensi pekerjaan, yaitu: (1) Pekerjaan itu sendiri, di mana pekerjaan tersebut memberikan kepada individu-individu tugas yang menantang, kesempatan belajar, dan peluang untuk menerima tanggung jawab; (2) Upah, yaitu jumlah imbalan finansial yang diterima dan ditingkatkan dengan mana hal tersebut dipandang adil terhadap pekerja lainnya dalam organisasi; (3) Kesempatan promosi, yaitu peluang peningkatan dalam hierarki. Kesempatan promosi tampaknya memiliki dampak yang bervariasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini disebabkan promosi memerlukan sejumlah bentuk

yang berbeda dan mempunyai variasi imbalan yang menyertainya; (4) Supervisi, merupakan kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan moral; (5) Rekan kerja atau kelompok kerja, yaitu suatu tingkatan di mana karyawan merasa teknis mampu dan secara sosial bersifat mendukung. Sifat dari kelompok kerja akan mempunyai dampak terhadap kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif adalah sumber kepuasan kerja bagi karyawan. Kelompok kerja menjadi sumber dukungan, kenyamanan, saran, dan bantuan bagi pekerja individual. Kelompok kerja yang baik membuat pekerjaan lebih menyenangkan.

Selain kelima dimensi di atas, Luthans (1995:127-128) menambahkan dimensi lain yang termasuk dalam kepuasan kerja, yaitu kondisi kerja. Unsur ini merupakan faktor yang juga mempunyai dampak terhadap kepuasan kerja. Bila kondisi kerja baik (misalnya, lingkungannya menarik dan bersih) karyawan akan lebih mudah menuntaskan tugasnya. Bila kondisi kerja jelek (misalnya, lingkungannya panas dan ribut) karyawan akan sulit menuntaskan pekerjaannya. Dengan kata lain dampak kondisi kerja terhadap kepuasan kerja sama dengan kelompok kerja. Jika kondisi kerja baik maka tidak akan ada persoalan kepuasan kerja, begitu pula sebaliknya.

Mengacu pada beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan ramah afektif daripada sikap manusia yang dapat diartikan sebagai afektif atau penilaian positif atau negatif terhadap suatu objek. Komponen afektif merupakan perasaan individu terhadap objek sikap dan menyangkut masalah emosi. Aspek emosional inilah yang biasanya berakar paling dalam sebagai komponen sikap dan merupakan aspek yang paling bertahan terhadap pengaruh-pengaruh yang mungkin akan mengubah sikap seseorang. Senada dengan pendapat tersebut adalah model motivasi yang digambarkan oleh Porter dan Lawler (Certo, 2003: 356). Model Porter dan Lawler merupakan model penghargaan yang mulai dengan pengertian bahwa motivasi (usaha/dorongan) tidak sama dengan kepuasan dan atau prestasi kerja. Motivasi, kepuasan, dan prestasi kerja adalah variabel-variabel yang terpisah dan berhubungan dengan cara yang lain.

#### Pengembangan Hipotesis

Kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini adalah pengembangan SDM, perilaku pemimpin, kinerja, dan kepuasan kerja merupakan sesuatu yang dianggap penting, baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan. Sebah dengan pengembangan SDM, perilaku pemimpin, kinerja, dan kepuasan kerja karyawan yang semakin membaik, lebih besar kemungkinan tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan. Kinerja dan kepuasan kerja akan tercapai bilamana karyawan yang ada dalam organisasi dilakukan suatu pengembangan dan perilaku pemimpin mendukung pada terciptanya suatu motivasi. Sebagaimana yang dikatakan Robbins (2002a:27) bahwa keluaran manusia (produktivitas, kinerja, dan kepuasan) dipengaruhi oleh tingkat individual, kelompok, dan sistem organisasi.

Penelitian ini mengkaji pengembangan SDM, perilaku pemimpin, kinerja, dan kepuasan kerja. Kinerja dijadikan sebagai variabel intervening dan variabel pengembangan SDM, perilaku pemimpin, dan kepuasan kerja karyawan, atau antara *exogenous variable* dengan *endogenous variable*. Guna menjelaskan sejauh mana pengembangan SDM dan perilaku pemimpin memberikan konstribusi terhadap kepuasan kerja, maka diperlukan variabel intervening, yang berfungsi mempengaruhi (memperkuat atau memperlemah) hubungan antara variabel eksogen (variabel bebas/independent variable) dan variabel endogen atau variabel terikat/dependent variable (Sekaran, 1992:70).

Ada empat konstruk utama dalam penelitian ini yaitu: (1) Konstruk pengembangan SDM, (2) Konstruk perilaku pemimpin, (3) Konstruk kinerja, dan (4) Konstruk kepuasan kerja. Konstruk pengembangan SDM memiliki 7 dimensi yaitu: (1) Praktik seleksi, (2) Program pelatihan dan pengembangan, (3) Pengembangan karier, (4) Sistem evaluasi kinerja, (5) Pengambilan keputusan terdesentralisasi, (6) Jaminan kerja, dan (7) Promosi internal. Konstruk perilaku pemimpin memiliki 4 dimensi yaitu: (1) Perilaku direktif, (2) Perilaku suportif, (3) Perilaku partisipatif, dan (4) Perilaku *achievement oriented*. Konstruk kinerja karyawan memiliki 6 dimensi, yaitu: (1) Kualitas, (2) Kuantitas, (3) Ketepatan waktu, (4) Kerfektifan biaya, (5) Keburukan akan pengawasan, dan (6) Dampak interpersonal. Sedangkan konstruk kepuasan kerja memiliki 7 dimensi, yaitu: (1) Pekerjaan itu sendiri, (2) Upah, (3) Kesempatan promosi, (4) Supervisi, (5) Rekan kerja atau kelompok kerja, dan (6) Kondisi kerja. Masing-masing dimensi dari konstruk pengembangan SDM, perilaku pemimpin, dan kinerja tersebut diproses melalui analisis faktor untuk menentukan dimensi-dimensi apa saja yang termasuk dalam faktor/konstruk. Kemudian setelah dianalisis, akan diketahui dimensi-dimensi yang berpengaruh secara langsung atau tidak langsung terhadap kepuasan kerja. Dari paparan di atas maka dibuatlah hipotesis sebagai berikut:

- H<sub>1</sub>: Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan  
 H<sub>2</sub>: Perilaku pemimpin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan  
 H<sub>3</sub>: Pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan  
 H<sub>4</sub>: Perilaku pemimpin berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan  
 H<sub>5</sub>: Kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan, instruktur, dan dosen Politeknik NSC Surabaya baik yang berada di kantor pusat maupun cabang. Secara keseluruhan jumlah karyawan, instruktur, dan dosen Politeknik NSC sebanyak 130 orang. Selanjutnya, agar hasil penelitian dapat menggambarkan sifat populasi yang dapat menghasilkan gambaran yang dapat dipercaya dari seluruh populasi yang diteliti, presisi yang diharapkan dan rencana analisis serta keterbatasan tenaga, biaya dan waktu, maka dilakukan pengambilan sampel menurut Slovin dengan alpha 5% sebanyak 95 responden menurut Tabel Slovin, dan digenapkan menjadi 101 oleh peneliti guna memenuhi asumsi SEM (Sugiyono, 2002: 81)

### Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan kerangka konsep penelitian, maka variabel atau konstruk dalam penelitian dibedakan menjadi tiga, yaitu: (1) Konstruk eksogen (X), yaitu variabel yang diidentifikasi sebagai sebab yang mempengaruhi variabel laten dependen/konstruk endogen. Pada penelitian ini yang diidentifikasi sebagai konstruk eksogen atau variabel laten independen adalah: (1) Pengembangan SDM (X<sub>1</sub>), yaitu pengembangan SDM merupakan upaya untuk mengaktualisasikan semua potensi atau unsur-unsur bakat yang dimiliki oleh manusia ke arah keadaan yang relatif lebih sempurna sehingga dapat mengoptimalkan kemampuannya. Variabel ini merupakan konstruk/variabel laten yang diukur dengan delapan dimensi/indikator/variabel yang terukur (*observed variable*), meliputi: (a) Praktik seleksi (X<sub>1.1</sub>), (b) Program pelatihan dan pengembangan (X<sub>1.2</sub>), (c) Pengembangan karier (X<sub>1.3</sub>), (d) Sistem evaluasi kinerja (X<sub>1.4</sub>), (e) Pengambilan keputusan terdesentralisasi (X<sub>1.5</sub>), (f) Jaminan kerja (X<sub>1.6</sub>), dan (g) Promosi internal

dan (2) Perilaku Pemimpin ( $X_2$ ), yaitu perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok dengan upaya penggunaan pengaruh yang bukan merupakan dalam memotivasi orang-orang/pengikutnya untuk mencapai tujuan tertentu melalui proses komunikasi. Variabel ini merupakan konstruk/variabel laten yang diukur dengan delapan dimensi/indikator/variabel yang terukur (*observed variable*), meliputi: (a) Perilaku direktif ( $X_{2.1}$ ), (b) Perilaku suportif ( $X_{2.2}$ ), (c) Perilaku partisipatif ( $X_{2.3}$ ), dan (d) Perilaku berorientasi tujuan ( $X_{2.4}$ ). Variabel intervening dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan ( $X_3$ ), merupakan hasil dari suatu proses atau aktivitas pada waktu tertentu yang dilaksanakan oleh seseorang baik sebagai individu maupun sebagai anggota dari suatu kelompok atau organisasi pada periode tertentu berdasarkan standar yang telah ditetapkan, dan hasilnya dapat diukur sendiri maupun oleh kelompok dalam organisasi. Pencapaian prestasi kerja akan sangat bergantung pada motivasi (keinginan individu yang bersangkutan untuk mencapainya, kemauan untuk berprestasi), di samping itu perlu faktor pendukung lainnya seperti kemampuan dan ketenampilan. Dengan demikian, kinerja merupakan hasil dari suatu kombinasi antara kemauan untuk berprestasi (*motivas*) yang dirangsang oleh kemampuan dan pengalaman. Dimensi-dimensi yang diukur dalam variabel ini meliputi antara lain: (1) Kualitas ( $X_{3.1}$ ), (2) Kuantitas ( $X_{3.2}$ ), (3) Ketepatan waktu ( $X_{3.3}$ ), (4) Kerefektifan biaya ( $X_{3.4}$ ), (5) Kebutuhan akan pengawasan ( $X_{3.5}$ ), dan (6) Dampak interpersonal ( $X_{3.6}$ ).

Sedangkan konstruk endogen ( $Y$ ) kepuasan kerja ( $Y$ ), merupakan respon afektif (*emotional*) dari anggota organisasi terhadap berbagai dimensi pekerjaan utama. Dimensi-dimensi/variabel yang terobservasi (*observed variable*) dalam variabel ini terdiri dari: (1) Pekerjaan itu sendiri ( $Y_1$ ), (2) Upah ( $Y_2$ ), (3) Kesempatan promosi ( $Y_3$ ), (4) Supervisi ( $Y_4$ ), (5) Rekan kerja atau kelompok kerja ( $Y_5$ ), dan (6) Kondisi kerja ( $Y_6$ ).

#### Instrumen Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi dua jenis, yakni data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang bersumber dari responden, yakni karyawan, instruktur, dan dosen POLITEKNIK NSC Surabaya melalui kuisioner dengan menggunakan skala likert 1 sampai dengan 5, observasi, dan wawancara. Sedangkan data sekunder merupakan data yang bersumber dari organisasi/instansi terkait guna melengkapi data primer dan dikumpulkan dengan dokumentasi.

#### Teknik Analisis Data

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling (SEM)*. Model pengukuran variabel pengembangan SDM, perilaku pemimpin, kinerja, dan kepuasan kerja karyawan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis*. Penaksiran pengaruh masing-masing variabel laten independen terhadap variabel laten dependen menggunakan koefisien jalur. Pengembangan model teoritis dilanjutkan dengan pengembangan diagram jalur yang menunjukkan pengukuran setiap konstruk (*factor*) dan pengaruh dari faktor ke faktor.

#### Analisis Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan SPSS versi 10.0 *for windows*. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa dari 29 butir instrumen variabel pengembangan sumber daya manusia adalah valid, dari 20 butir variabel perilaku pemimpin terdapat 2 butir instrumen yang tidak valid (nilai  $r$  rendah

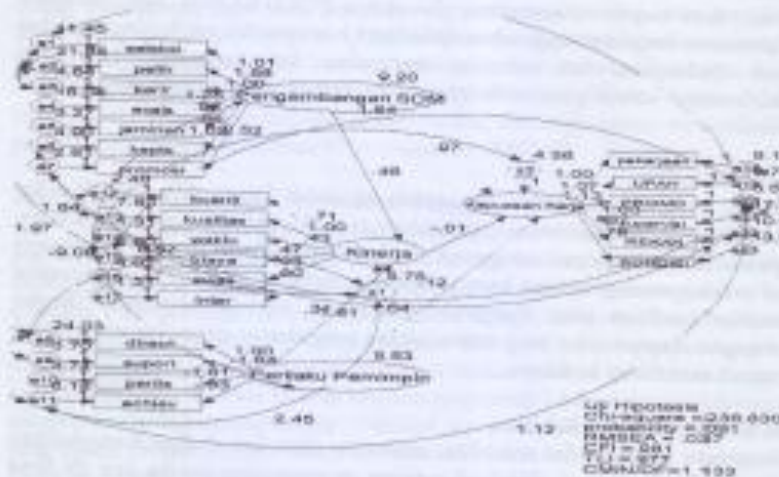
$\alpha < 0,250$ ), yaitu butir pertanyaan 17 dan 18. Sedangkan 21 butir pertanyaan pada variabel kinerja dan 31 butir pada variabel kepuasan kerja karyawan, keseluruhan butir pertanyaan adalah valid. Selanjutnya nomor-nomor butir tersebut yang dicantumkan dalam penyebaran kuesioner tahap kedua, namun tidak dikantumkan (dihilangkan) dalam tahap pengujian selanjutnya, sehingga nomor butir menjadi tidak berurutan. Hasil pengujian reliabilitas instrumen dengan *alpha cronbach's* menunjukkan kesesuaian instrumen reliabel, yaitu ditunjukkan dengan nilai *Statistical Item Alpha (TLI)* di atas 0,5 (Ebel & Frisbie, 1991:89).

#### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pengolahan dan analisis data penelitian terhadap dimensi variabel/konstruk yang terbentuk dengan menggunakan *Cognitive Factor Analysis*, hasilnya menunjukkan bahwa model ini bisa diterima, karena semua indikator mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap faktor/variabel/konstruk yang dibentuk. Evaluasi terhadap model yang ditunjukkan oleh pada tabel di bawah ini:

Tabel 1 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indices*

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis *)	Evaluasi Model
Chi-Square	236,830	$\leq 243,727$	Baik
Probability	0,091	$\geq 0,05$	Baik
RMSEA	0,037	$\leq 0,08$	Baik
TLI	0,977	$\geq 0,95$	Baik
CFI	0,981	$\geq 0,95$	Baik
$\chi^2$ Relatif (CMIN/DF)	0,037	$\leq 2,00$	Baik



Gambar 1 Hasil Diagram Jalur Hubungan Kausal Antara Pengembangan SDM, Perilaku Pemimpin, Kinerja, dan Kepuasan Kerja Karyawan

Pengujian hipotesis hubungan kausal antara pengembangan sumber daya manusia ( $X_1$ ), perilaku pemimpin ( $X_2$ ), kinerja ( $X_3$ ), dan kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) ditunjukkan dalam Tabel 2. Pada tabel tersebut terlihat nilai koefisien jalur yang menunjukkan hubungan kausal antara variabel tersebut.

Tabel 2 Koefisien Jalur (Regresi Terstandar) Pengaruh Antar Variabel

Jalur	Koefisien Jalur	t hitung (C.R.)	p	Keterangan
Pengembangan SDM $\rightarrow$ Kinerja	0,569	1,099	0,272	Tidak Signifikan
Perilaku Pemimpin $\rightarrow$ Kinerja	0,391	0,764	0,445	Tidak Signifikan
Pengembangan SDM $\rightarrow$ Kepuasan Kerja	0,880	2,027	0,043	Signifikan
Perilaku Pemimpin $\rightarrow$ Kepuasan Kerja	0,115	0,274	0,784	Tidak Signifikan
Kinerja $\rightarrow$ Kepuasan Kerja	-0,008	-0,087	0,931	Tidak Signifikan

#### Pengujian Hipotesis

##### Pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan ( $H_1$ )

Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tidak dapat diterima. Hal ini terlihat dari analisis deskriptif yang mengidentifikasikan bahwa 60,95% responden menilai pengembangan sumber daya manusia di Politeknik NSC adalah rendah. Selain itu, juga ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,569, nilai  $t_{hitung}$  (*Critical Ratio/C.R.*) sebesar 1,099 <  $t_{tabel}$  (1,960), dan nilai *probability* sebesar 0,272 > alpha yang ditetapkan (0,05). Artinya pengembangan SDM tidak memiliki kontribusi pengaruh dalam menjelaskan kinerja walaupun hasil pengujian seluruh indikator pembentuk konstruk pengembangan SDM dengan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* signifikan.

Tabel 3 Koefisien Jalur (Regresi Terstandar) Pengaruh Langsung Indikator-Indikator Pengembangan SDM Terhadap Kinerja

Jalur	Koefisien Jalur	t hitung (C.R.)	Probability (p)	Keterangan
eval $\rightarrow$ Kinerja	0,052	0,356	0,721	Tidak Signifikan
karier $\rightarrow$ Kinerja	-0,243	-1,251	0,211	Tidak Signifikan
pdh $\rightarrow$ Kinerja	-0,029	-0,162	0,871	Tidak Signifikan
seleksi $\rightarrow$ Kinerja	0,451	3,049	0,002	Signifikan
jaminan $\rightarrow$ Kinerja	0,189	1,020	0,308	Tidak Signifikan
promosi $\rightarrow$ Kinerja	-0,037	-0,217	0,828	Tidak Signifikan
kepu $\rightarrow$ Kinerja	-0,085	-0,581	0,561	Tidak Signifikan

Dimensi/indikator yang paling dominan mempengaruhi pengembangan SDM adalah jaminan kerja, yaitu dengan *loading factor* sebesar 89,3%. Kerangka indikator lain secara berturut-turut adalah promosi internal (84,1%), pengembangan karier (81,2%), program pelatihan dan pengembangan (76,4%), pengambilan keputusan terdesentralisasi (75%), sistem evaluasi kinerja (72,5%), dan praktik seleksi (69,6%). Tidak signifikannya pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja bila dilihat dari pengaruh langsung antara indikator-indikator pengembangan SDM terhadap kinerja

disebabkan oleh dimensi sistem evaluasi kinerja (eval), pengembangan karier (kari), program pelatihan dan pengembangan (pelth), jaminan kerja (jaminan), promosi internal (promosi), dan pengambilan keputusan terdesentralisasi (kepts). Keenam indikator memiliki nilai *probability* > 0,05. Hal ini berarti keenam indikator tersebut tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja.

Berdasarkan data empiris hipotesis tersebut ditolak karena penggerakangan SDM di Politeknik NSC masih rendah, yaitu dengan nilai rata-rata 2,61. Berdasarkan ketujuh indikator tersebut secara deskriptif yang memiliki nilai di atas 3 adalah praktik seleksi (3,24). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa praktik seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja baik secara deskriptif maupun kuantitatif. Keenam indikator pengembangan SDM tersebut, berdasarkan skala prioritas yang harus segera diperbaiki adalah: (1) Jaminan kerja (2,57), (2) Promosi internal (2,41), (3) Sistem evaluasi kinerja (2,50), (4) Pengambilan keputusan terdesentralisasi (2,55), (5) Program pelatihan dan pengembangan (2,57), dan (6) Pengembangan karier (2,61). Kondisi ini sejalan dengan tujuan masa depan dan strategi pengembangan Politeknik NSC yaitu: (1) Memperbaiki dan mengembangkan komitmen akademik, khususnya memperbaiki secara terus menerus kesejahteraan civitas akademika untuk dapat memperbaiki kinerja seperti promosi jabatan, melalui proyek-proyek penelitian bersama dan kerja sama industri serta *outreach* *inward*, (2) Mengembangkan manajemen dan organisasi yaitu dengan menata ulang organisasi dengan cara melakukan revisi dan membuat *job description*, melakukan penataan ulang bagi seluruh staf pada masing-masing struktur untuk meningkatkan profesionalisme, dan melakukan evaluasi dan secara terus-menerus untuk memperbaiki kinerja manajemen, (3) Mengembangkan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia, melalui penyusunan aturan kepegawaian, sosialisasi dan implementasi aturan kepegawaian, pelatihan bagi para staf untuk meningkatkan kemampuan serta profesionalismenya.

Bila dikaitkan dengan teori yang dikemukakan oleh Sosdo (Kartasasmita, 1995:68-70) maka pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan bentuk usaha pengembangan yang bersifat integral, baik yang menyangkut sumber daya manusia sebagai individu dan sebagai sistem, maupun organisasi sebagai wadah sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhannya. Untuk itu pimpinan organisasi/institusi hendaknya memperhatikan indikator-indikator tersebut sehingga dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Langkah yang bisa dilakukan antara lain: (1) Mengembangkan kemampuan sistem operasional secara komprehensif guna memproses informasi baru secara cepat, (2) Meningkatkan pengetahuan baru tentang isu-isu teknologi, industri, dan pendidikan bisnis melalui jurnal asosiasi profesional, (3) Mengembangkan pengetahuan yang berkaitan dengan pelatihan, dan (4) Menyiapkan sumber daya manusia untuk bekerja di area lain sebelum diberikan pelatihan.

Di samping itu, Deloitte & Touche (1992: 5-12) menjelaskan bahwa pengembangan manajemen yang efektif guna pengembangan yang berkelanjutan diperlukan dua hal, yaitu pengambilan keputusan dan tata kelola/pengaturan perusahaan. Dimana, kedua hal tersebut harus diintegrasikan dengan perencanaan bisnis, manajemen informasi, dan sistem kontrol. Ada tujuh langkah yang diperlukan untuk mengatur suatu perusahaan menurut prinsip-prinsip pengembangan yang berkelanjutan, yaitu: (1) Melakukan analisis stakeholder, yaitu mengidentifikasi semua bagian yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi operasional perusahaan/organisasi, seperti para kreditor, regulator, karyawan, pelanggan, supplier, dan masyarakat yang terkait dengan perusahaan, (2) Mengatur kebijakan-kebijakan dan

...sasaran pengembangan berkelanjutan. Top manajemen bertanggung jawab untuk memformulasikan kebijakan pengembangan yang berkelanjutan pada organisasi, dan menentukan sasaran-sasaran yang spesifik, (3) Mendesain dan memonitor implementasi rencana, (4) Mengembangkan budaya organisasi yang mendukung, sebab implementasi sasaran-sasaran pengembangan berkelanjutan memerlukan perubahan sikap dan perilaku dari para manajer, serta komunikasi yang efektif dari seluruh jajaran manajemen. (5) Mengembangkan ukuran dan standar kinerja, sebab implementasi sasaran pengembangan berkelanjutan dan persiapan laporan yang bermakna atas kinerja memerlukan kriteria yang jelas dalam pengukuran kinerja, (6) Menyiapkan laporan, yaitu mengembangkan laporan yang bermakna untuk internal manajemen dan stakeholders, dan (7) Meningkatkan proses monitoring internal, seperti mereview laporan yang dibuat oleh para manajer tingkat menengah, mengevaluasi kinerja para karyawan, mengadakan pertemuan reguler dengan sebuah anggota organisasi untuk mereview laporan dan memberikan masukan atas sistem dan prosedur pelaporan yang perlu dikembangkan, serta mengimplementasikan program audit.

Temuan ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Hassan, *et al.* (2006) yang menyatakan bahwa organisasi akan lebih baik bila dilakukan pengembangan sumber daya manusia, seperti pembelajaran, pelatihan dan pengembangan sistem, pemberian hadiah dan pengakuan, serta penyediaan sistem informasi iklim pengembangan sumber daya manusia. Investasi dalam pengembangan sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting, karena akan menghasilkan beberapa outcome yang positif baik secara individual maupun organisasi, seperti kinerja yang lebih meningkat, penyelesaian masalah individu dan organisasi yang lebih berkualitas, peningkatan perencanaan karier dan kemampuan karyawan, keunggulan bersaing yang berkelanjutan, komitmen organisasi yang lebih tinggi. Dalam kondisi ini para pimpinan/manajer hendaknya kembali pada konsep ilmu humaniora (Capra dalam Suhardi, 2007:18-19) bahwa manusia bukan sebagai objek yang harus dimiliki demi kepentingan apa pun, tetapi tempatkanlah manusia sebagai bagian dari alam semesta, yang ikut berkembang selaras dengan alam semesta, dan tidak mengobok obok alam untuk kepentingan sendiri (*paradigma deep ecology*). Pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi seyogyanya menghasilkan manusia yang berkarya, bukan manusia yang bekerja.

#### **Pengaruh perilaku pemimpin terhadap kinerja (H<sub>2</sub>)**

Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh signifikan terhadap kinerja tidak dapat diterima/ditolak. Hal ini terlihat dari analisis deskriptif yang mengidentifikasi bahwa 50,68% responden menilai perilaku pemimpin Politeknik NSC Surabaya dalam memberikan pengaruh kepada pengikutnya untuk mencapai tujuan adalah bukan dengan pemaksaan. Dari keempat dimensi/indikator pembentuk konstruk/varabel perilaku pemimpin secara deskriptif terlihat bahwa perilaku berorientasi tujuan adalah paling dominan, yaitu dengan nilai rata-rata sebesar 3,76. Sedangkan tiga dimensi yang lain secara berurutan adalah perilaku direktif (nilai rata-rata 3,31), perilaku partisipatif (nilai rata-rata 2,52), dan perilaku suportif (nilai rata-rata 2,47).

Selain hal tersebut, sebagaimana ditunjukkan (Tabel 2) oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,391, nilai  $t_{hitung}$  (*Critical Ratio/C.R.*) sebesar  $1,099 < t_{tabel}$  (1,960), dan nilai *probability* sebesar  $0,445 > \alpha$  yang ditetapkan (0,05). Artinya perilaku pemimpin tidak memiliki kontribusi pengaruh dalam menjelaskan kinerja walaupun hasil



pengujian seluruh indikator pembentuk konstruk perilaku pemimpin dengan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* adalah signifikan. Dimensi/indikator yang paling dominan mempengaruhi perilaku pemimpin adalah perilaku partisipatif yaitu dengan *loading factor* sebesar 93,8%. Ketiga indikator lain secara berturut-turut adalah perilaku suportif (93,5%), perilaku berorientasi tujuan (45,4%), dan perilaku direktif (52,3%). Tidak signifikannya pengaruh perilaku pemimpin terhadap kinerja bila dilihat dari pengaruh langsung antara indikator-indikator perilaku pemimpin terhadap kinerja disebabkan oleh dimensi perilaku suportif (*support*) dan perilaku berorientasi tujuan (*achiv*) sebagaimana terlihat pada Tabel 4. Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa kedua dimensi/indikator memiliki nilai *probability* > 0,05. Hal ini berarti kedua indikator tersebut tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja.

**Tabel 4 Koefisien Jalur (Regresi Terstandar) Pengaruh Langsung Indikator-Indikator Perilaku Pemimpin Terhadap Kinerja**

Jalur	Koefisien Jalur	t hitung (C.R.)	Probability (p)	Keterangan
Direktif → Kinerja	0,645	3,749	***	Signifikan
Support → Kinerja	0,478	2,155	0,031	Signifikan
Partisipatif → Kinerja	-0,008	-0,038	0,970	Tidak Signifikan
Achiev → Kinerja	-0,022	-0,168	0,867	Tidak Signifikan

Berdasarkan data empiris hipotesis tersebut ditolak karena perilaku pemimpin yang diterapkan di Politeknik NSC belum sesuai. Hal ini diinterpretasikan dari nilai deskriptif kedua dimensi pembentuk variabel perilaku pemimpin yang masih rendah, yaitu perilaku suportif sebesar 2,47 dan perilaku partisipatif sebesar 2,52. Sedangkan secara kuantitatif juga terlihat bahwa perilaku partisipatif tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja. Oleh karena itu, hendaknya partisipasi bawahan dalam memberikan kontribusinya pada organisasi perlu terus dioptimalkan guna meningkatkan kinerja.

Temuan ini tidak mendukung hasil penelitian Satriyo (1997), Sparks & Schein (2001), dan Elenkove (2002) yang menyatakan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini juga bertentangan dengan teori yang dikemukakan oleh Huselid (Hughes, *et al.*, 2002:242-243) bahwa perilaku pemimpin melalui teknik motivasi akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja para pengikutnya. Sebab kepemimpinan yang kuat merupakan hal penting agar strategi-strategi yang telah dirumuskan dalam program jangka panjang atau Rencana Politeknik NSC dapat diimplementasikan secara efektif.

Keberhasilan atau efektivitas kepemimpinan seseorang tidak saja diukur dari kemampuan memberdayakan bawahannya, tapi juga kemampuannya menjalankan kebijakan perusahaan melalui perilaku kepemimpinannya. Oleh karena itu, Direktur Politeknik NSC dan seluruh top manajemen hendaknya memiliki kepribadian yang unggul untuk melakukan perubahan yang lebih baik. Setidaknya ada lima komponen dominan (*the big five*) yang harus dimiliki (Costa & McCrae dalam Kasali, 2007:66) oleh para pimpinan yaitu: (1) *Openness to Experience*. Keterbukaan pikiran, khususnya terhadap hal-hal yang baru, hal-hal yang dialami dan dilihat dengan mata sendiri, (2) *Conscientiousness*. Keterbukaan hati dan telinga, penuh kesadaran mendengarkan, baik yang serdadang maupun yang dirasikan, (3) *Extraversion*. Keterbukaan diri terhadap orang lain, kebersamaan dan hubungan-hubungan, (4) *Agreeableness*. Keterbukaan terhadap kesepakatan (tidak mudah memilih konflik), dan (5) *Neuroticism*. Keterbukaan

terhadap tekanan-tekanan. Selain itu, untuk melakukan perubahan (Subandi, 2007:21), peran pemimpin yang paling penting adalah mensosialisasikan atau menanamkan perubahan *value* (nilai) yang telah diyakini kebenarannya secara bersama kepada karyawannya.

#### *Pengaruh pengembangan sumber daya manusia (SDM) terhadap kepuasan kerja (H<sub>3</sub>)*

Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dapat diterima. Hal ini terlihat dari analisis statistik (Tabel 2) oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,880, nilai  $t_{hitung}$  (*Critical Ratio/C.R.*) sebesar  $2,027 > t_{tabel}$  (1,960), dan nilai *probability* sebesar  $0,043 < \alpha$  yang ditetapkan (0,05). Artinya kontribusi pengaruh pengembangan SDM dalam menjelaskan keragaman kepuasan kerja karyawan sebesar 88%, sisanya 12% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diukur dalam model persamaan penelitian ini.

Dimensi/indikator yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah pekerjaan itu sendiri (kerja) yaitu dengan *loading factor* 83,4%. Kelima dimensi/indikator lainnya berturut-turut adalah rekan kerja atau kelompok kerja/rekan (76,8%), kesempatan promosi/promosi (75,2%), supervisi/super (73,7%), upah (70,3%), dan kondisi kerja/kondisi (55,3%). Temuan penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Hassan *et al.* (2006:6) menyatakan bahwa *emphasis on human resource development result into several positive individual and organizational outcomes such as higher performance* (Sandberg, 2000), *high quality individual and organizational problem solving* (Schroder, 1989), *reduced career plans and employability* (Weick, 1996; Raider and Burt, 1996), *ustainable competitive advantage* (Winterton and Winterton, 1996; Nordhaug, 1998), *higher organizational commitment* (Iles *et al.*, 1990), and *enhanced organizational retention* (Robertson *et al.*, 1991). Temuan ini juga mendukung hasil penelitian Purnomoedji (1990) dan Joseph & Deshpande (1997).

#### *Pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan kerja (H<sub>4</sub>)*

Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa perilaku pemimpin berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tidak dapat diterima. Hal ini terlihat dari nilai koefisien jalur (Tabel 2) sebesar 0,115, nilai  $t_{hitung}$  (*Critical Ratio/C.R.*) sebesar  $0,274 < t_{tabel}$  (1,960), dan nilai *probability* sebesar  $0,784 > \alpha$  yang ditetapkan (0,05). Artinya perilaku pemimpin tidak memiliki kontribusi pengaruh dalam menjelaskan keragaman kepuasan kerja karyawan walaupun hasil pengujian seluruh indikator pembentuk konstruk kepuasan kerja dengan *Cognitive Factor Analysis (CFA)* adalah signifikan.

Tabel 5 Koefisien Jalur (Regresi Terstandar) Pengaruh Langsung Indikator-Indikator Perilaku Pemimpin Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Jalur	Koefisien Jalur	$t$ hitung (C.R.)	Probability (p)	Keterangan
Direct → Kepuasan Kerja	-0,054	-0,431	0,666	Tidak Signifikan
Support → Kepuasan Kerja	0,304	1,743	0,081	Tidak Signifikan
Partis → Kepuasan Kerja	0,423	2,470	0,014	Signifikan
Achiev → Kepuasan Kerja	0,010	0,092	0,927	Tidak Signifikan

Tidak signifikannya pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan kerja karyawan bila dilihat dari pengaruh langsung antara indikator-indikator perilaku pemimpin terhadap kepuasan kerja disebabkan oleh dimensi perilaku *directif* (*direct*),

suportif (*support*), dan perilaku berorientasi tujuan (*achiever*) sebagaimana terlihat pada Tabel 5. Tabel tersebut menunjukkan bahwa ketiga dimensi/indikator memiliki nilai *probability* > 0,05. Hal ini berarti ketiga indikator tersebut tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan data empiris hipotesis tersebut ditolak karena tingkat kepuasan karyawan Politeknik NSC masih rendah. Hal ini diinterpretasikan dari nilai rata-rata deskriptif jawaban responden sebesar 2,55. Sedangkan secara kuantitatif terlihat bahwa perilaku partisipatif berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa karyawan merasa puas dan pimpinan berperilaku partisipatif, di mana pimpinan berusaha untuk bisa berkomunikasi dengan para bawahan, memperhitungkan opini dan sasaran bawahan. Temuan ini tidak mendukung hasil penelitian McNeese-Smith (1999), Elenkove (2002), Loughran & Caron (2003), dan Bono (2004). Hasil temuan ini juga tidak sejalan dengan temuan Pierce dan Newstrom (2006:193) yang menjelaskan pentingnya perilaku pemimpin dalam konteks situasional guna menghasilkan *outcome* kepuasan kerja dan kinerja. Efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang tepat dalam menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan/kedewasaan para bawahan.

Sedangkan menurut Yukl (2005:257-260) pengaruh dari perilaku pemimpin pada kepuasan dan upaya bawahan bergantung pada aspek situasi, termasuk karakteristik tugas dan karakteristik bawahan. Oleh karena itu, Direktur Politeknik NSC dalam penerapan perilaku kepemimpinan ini hendaknya memperhatikan situasi bawahan, kapan harus bertindak direktif (mengarahkan), suportif (memberikan perhatian), partisipatif, dan berorientasi keberhasilan/nujuan. Selain itu hendaknya pimpinan juga memperhatikan perilaku bawahan dalam hal ketidakpuasan, misalnya karyawan dapat mengeluh, tidak patuh, atau mengelakkan sebagian dari tanggung jawabnya. Berdasarkan data empiris terlihat bahwa nilai rata-rata keseluruhan dimensi dan konstruk kepuasan kerja masih di bawah puas (nilai < 3,00), secara berturut-turut adalah sebagai berikut: (1) Kepuasan pada dimensi rekan kerja/kelompok kerja sebesar 2,92, (2) Kepuasan pada dimensi pekerjaan itu sendiri 2,90, (3) Kepuasan pada dimensi kondisi kerja 2,76, (4) Kepuasan pada dimensi supervisi 2,66, (5) Kepuasan pada dimensi kesempatan promosi 2,19, dan (6) Kepuasan pada dimensi upah 1,88. Oleh sebab itu, berdasarkan skala prioritas kepuasan pada dimensi upah dan kesempatan promosi hendaknya menjadi perhatian utama yang harus segera diselesaikan, mengingat masa kerja karyawan di Politeknik NSC rata-rata di atas 5 tahun. Di samping itu, sesuai dengan hasil pengamatan selama penelitian ini dilakukan terlihat bahwa terjadi ketidakpuasan pada diri karyawan, seperti eksit, yaitu perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi, mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti; suasa (*suasa*), yaitu dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi, mencakup saran perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan (sebagaimana yang dilakukan para *middle managers*); dan pengabaian (*neglect*), yaitu secara pasif membiarkan kondisi memburuk, seperti kemandirian atau datang terlambat.

#### **Pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja ( $H_1$ )**

Hipotesis 5 yang menyatakan bahwa kinerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tidak dapat diterima. Hal ini terlihat dari analisis statistik (Tabel 2) dengan nilai koefisien jalur sebesar -0,008, nilai  $t_{hitung}$  (*Critical Ratio/C.R.*) sebesar -0,087 <  $t_{tabel}$  (1,960), dan nilai *probability* sebesar 0,931 > alpha yang ditetapkan (0,05). Artinya kinerja tidak memiliki kontribusi pengaruh dalam menjelaskan

kepuasan kerja karyawan walaupun hasil pengujian seluruh indikator membentuk konstruk kinerja dengan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* adalah signifikan. Dimensi atau indikator yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah dampak interpersonal (*inter*) dengan *loading factor* 80,6%. Kelima indikator lain secara berturut-turut adalah kebutuhan akan pengawasan (79,2%), kualitas (70,2%), ketepatan waktu (67,3%), kualitas (63,8%), dan keefektifan biaya (58,1%).

Tidak signifikannya pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan bila dilihat dari pengaruh langsung antara indikator-indikator kinerja terhadap kepuasan kerja (Tabel 6) disebabkan oleh dimensi/indikator kuantitas (*kuanti*), ketepatan waktu (*waktu*), kebutuhan akan pengawasan (*awas*), dan dampak interpersonal (*inter*). Pada Tabel 6 menunjukkan bahwa keempat dimensi/indikator tersebut tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja (*nilai probability > 0,05*). Berdasarkan data empiris terlihat bahwa kinerja karyawan adalah tinggi (*nilai rata-rata 3,93*). Hipotesis ini ditolak karena kinerja yang tinggi tidak diikuti dengan tingkat kepuasan yang tinggi, hal ini dapat diinterpretasikan dari jawaban responden yang menunjukkan bahwa adanya kinerja yang tinggi tidak mempengaruhi upah dan kesempatan promosi bagi karyawan.

Tabel 6 Koefisien Jalur (Regresi Terstandar) Pengaruh Langsung Indikator-Indikator Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Jalur	Koefisien Jalur	t hitung (C.R.)	Probability (p)	Keterangan
Kuantitas → Kepuasan Kerja	-0,248	-1,730	0,084	Tidak Signifikan
Kualitas → Kepuasan Kerja	0,407	2,930	0,003	Signifikan
Waktu → Kepuasan Kerja	0,039	0,329	0,742	Tidak Signifikan
Biaya → Kepuasan Kerja	0,504	4,493	***	Signifikan
Awas → Kepuasan Kerja	-0,029	-0,217	0,828	Tidak Signifikan
Inter → Kepuasan Kerja	-0,207	-1,510	0,131	Tidak Signifikan

Tertarikan ini tidak mendukung teori yang dikemukakan oleh Herbert (1981:222) yang menyatakan perilaku bekerja karyawan akan termotivasi untuk berprestasi apabila ada kaitan langsung antara tujuan dari pekerjaan (*task goal*) yang akan dicapai dengan sistem imbalan material dan non material (*reward*) yang akan mendorong perilaku bekerja karyawan (*task behavior*) untuk berprestasi tinggi karena kebutuhan dan harapan karyawan dapat terpenuhi (*satisfaction*). Hal tersebut bermakna tercapainya tujuan pribadi karyawan (*satisfaction*) dan sekaligus juga tercapai tujuan pekerjaan (*task goal*), dan secara tidak langsung tujuan (*superior*) organisasi juga tercapai. Selain itu Schiemerhorn, *et al.* (1991:60) dan Cerno (2003:356) yang menyatakan bahwa secara empiris kinerja mempengaruhi kepuasan kerja, model ini didasarkan atas teori motivasi Porter dan Lawler, yaitu kinerja mempengaruhi kepuasan kerja melalui *reward* sebagai variabel intervening.

Hasil penelitian ini juga bertentangan dengan teori Huselid (Hughes, *et al.*, 2002:242-245) yang menyatakan bahwa perilaku pemimpin melalui teknik komunikasi akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja para pengikutnya. Kepuasan kerja karyawan berkontribusi pada sejumlah aspek krusial, seperti terciptanya loyalitas pelanggan, meningkatnya reputasi perusahaan, berkurangnya elastisitas harga, berkurangnya biaya transaksi masa depan, dan meningkatnya efisiensi dan produktivitas karyawan (Anderson, *et al.*, 1994; Anderson, *et al.*, 1997; Edvardsson, *et al.*, 2000 dalam Tjiptono, 2005:348-349). Mengingat pentingnya kepuasan karyawan

tersebut, maka sudah seharusnya Politeknik NSC mengembangkan program-program berikut: (1) Memberikan kepuasan atas kebutuhan karyawan dengan meningkatkan sistem penilaian kinerja dengan imbalan/kompensasi yang adil. Imbalan yang tinggi akan memberikan kemampuan lebih selektif dalam menemukan orang yang dapat dilatih dan bertanggung jawab terhadap organisasi, dan dengan tingkat imbalan yang tinggi akan memberikan kesan bahwa organisasi sangat menghargai karyawannya. (2) Menerapkan *reward/raj*, meskipun uang sering digunakan untuk memecahkan sejumlah masalah organisasi, akan tetapi perlu disadari bahwa seseorang juga perlu dimotivasi dengan faktor-faktor lain seperti adanya pengakuan, jaminan, dan perlakuan yang adil. (3) Mengadakan promosi dari dalam perusahaan (*promotion from within*). Dengan adanya promosi akan mendorong pelatihan dan pengembangan keahlian yang sudah ada, karena tersedianya peluang dan kesempatan promosi dari dalam perusahaan.

#### Analisis pengaruh langsung dan tidak langsung

Analisis ini digunakan untuk mengetahui kekuatan pengaruh antar konstruk/variabel, baik pengaruh langsung atau pengaruh tidak langsung. Pengaruh langsung merupakan koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah langsung atau sering disebut koefisien jalur. Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang diakibatkan oleh variabel antara. Pada Tabel 7 dapat dilihat rekap efek langsung, efek tak langsung dan efek total antar variabel yang diteliti.

Tabel 7 Rekap Efek Langsung (EL), Efek Tak Langsung (ETL), dan Efek Total (ET) Antar Variabel

Variabel	Perilaku Pemimpin			Pengemb. SDM		
	EL	ETL	ET	EL	ETL	ET
Kinerja	.371	.000	.371	.569	.000	.569
Kepuasan Kerja	.115	-.003	.112	.880	-.004	.876

Berdasarkan data pada Tabel 7 dapat disimpulkan bahwa adanya variabel intervensi kinerja ( $X_1$ ) dapat memperlemah hubungan antara pengembangan SDM ( $X_2$ ) dan perilaku pemimpin ( $X_3$ ) dengan kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ). Hal ini diinterpretasikan dari nilai efek total perilaku pemimpin terhadap kepuasan kerja sebesar 0,112, yaitu total nilai dari efek langsung sebesar 0,115 dan efek tidak langsung sebesar -0,003, serta nilai efek total pengembangan SDM terhadap kepuasan kerja sebesar 0,876, yaitu total nilai dari efek langsung sebesar 0,880 dan efek tidak langsung sebesar -0,004. Oleh karena itu, variabel kinerja harus diperhatikan guna meningkatkan kepuasan kerja, mengingat seluruh indikator/faktor dalam konstruk/variabel kinerja dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan antara lain: (1) Pengembangan SDM tidak berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) Perilaku pemimpin tidak berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (3) Pengembangan SDM berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, (4) Perilaku pemimpin tidak

berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dan (5) Kinerja tidak berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari semua hipotesis tersebut di atas dapat disimpulkan secara terpadu bahwa pengembangan SDM memiliki efek tidak langsung secara negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti, adanya variabel intervening kinerja memperlemah hubungan antara pengembangan SDM dengan kepuasan kerja karyawan. Sedangkan perilaku pemimpin memiliki efek tidak langsung secara negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Atau dengan kata lain, adanya variabel intervening kinerja ada kecenderungan dapat memperlemah efek dari perilaku pemimpin terhadap kepuasan kerja karyawan.

#### Saran

Mengingat pentingnya pengembangan SDM dan perilaku pemimpin dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan, berdasarkan hasil temuan tersebut maka beberapa hal yang hendaknya diimpakasikan oleh Politeknik NSC sebagai perusahaan jasa agar dapat survive dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*) antara lain: (1) Melaksanakan rencana strategi Politeknik NSC yang telah dicanangkan, (2) Mengembangkan sumber daya manusia untuk mampu berkarya, (3) Mengatur perusahaan dengan prinsip-prinsip pengembangan yang berkelanjutan, (4) Mengembangkan kemampuan operasional secara komprehensif, (5) Membentuk kepribadian yang unggul dari seluruh lapisan manajemen dan meningkatkan komitmen dari pimpinan, (6) Membenarkan kepuasan akan kebutuhan karyawan dengan mengkaitkan sistem penilaian kinerja dengan imbalan/kompensasi yang adil, (7) Menerapkan *merit pay* dan promosi dari dalam perusahaan (*promotion from within*).

#### DAFTAR RUJUKAN

- Ancok, Djamiludin. 1998. *Revisi dan Sumber Daya Manusia dalam Era Perubahan*. Kumpulan Artikel Pilihan MM UGM. Gadjah Mada University Press: Yogyakarta.
- Anderson, R.W. 1997. The Future of Human Resources: *Facing Aged or Falling Behind? Human Resources Management*. Spring 1997. Vol. 36, No. 1, pp. 17-22.
- As'ad, 1995. *Psikologi Industri*. Liberty: Yogyakarta.
- Bono, Joyce E. 2004. *Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis*. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 89, No. 5, pp. 901 - 910.
- Certo, Samuel C. 2003. *Modern Management*. Ninth Edition, Pearson Education Inc: New Jersey.
- Davis, K & J.W. Newstrom. 1985. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. Seventh Edition. McGraw-Hill Book Co.: Singapore.
- Deloitte & Touche. 1992. *Business Strategies for Sustainable Development. Business Strategy for Sustainable Development: Leadership and Accountability for 90s*. Business Council for Sustainable Development.
- Dirjen Dikti. 1996. *Keangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 1996-2005*. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
- Ebel, Robert L. dan David A. Friskoe. 1991. *Essentials of Education Measurement*. Prentice Hall Inc.: Englewood Cliffs, New Jersey.

- Elenkov, Detelin S. 2002. *Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies*. *Journal of Business Research*. Vol. 55, pp. 467-480.
- Fey, Carl. 2000. *The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance in Russia*. *Journal of Human Resource Management*. Vol 11 (1), pp. 1-38.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., dan Donnelly, J.H., 1992. *Organisasi: Perilaku Struktur*. Prose: Erlangga: Jakarta.
- Hassan, Arif, Jusaidah Hashim, and Ahmad Zaki Hj Ismail. 2006. *Human Resource Development Practices as Determinants of HRD Climate and Quality Orientation*. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 30 No. 1, pp. 4 - 18.
- Heifetz, D., Stocum, J., dan Woodman, R.W., 1998. *Organizational Behavior*. Fifth Edition, Harper & Row Publisher: Singapore.
- Herbert, T.H.T. 1981. *Diagnosis of Organizational Behavior*. Second Edition. McMillan Publishing: New York.
- Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett, and Gordon J. Curphy. 2002. *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*. McGraw-Hill Companies, Inc.: New York.
- Joseph, J. & S.P. Deshpande. 1997. *The Impact of Ethical Climate on Job Satisfaction of Nurses*. *Health Care Manage Res*. Aspen Publisher, Inc., Vol. 22, No. 1, pp. 76-81.
- Kartasmita, Ginandjar, Moch. Ichsan, M. Al Musaddiq, dan Lukman Syamsuddin. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Masalah Tantangan, dan Strategi Pengembangan*. Cetakan Pertama. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang bekerjasama dengan Penerbit IKIP Malang.
- Kasali, Rhenald. 2007. *Re-Code Your Change DNA*. PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta.
- Loughhead, Todd M. 2004. *The Mediating Role of Cohesion in The Leader Behavior-Satisfaction Relationship*. *Psychology of Sport and Exercise*. Vol. 5, pp. 355-371.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*. International Edition. McGraw Hill Inc. USA.
- Mahmudah, Siti. 1999. *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Persewaan UPPDN V Surabaya*. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.
- . 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Suatu Tinjauan Filosofis*. *Media Mahardhika*. Vol. 1, No. 3, Mei 2003, Surabaya.
- McNesee-Smith, Donna K. 1999. *The Relationship Between Managerial Motivation, Leadership, Nurse Outcomes and Patient Satisfaction*. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 20, pp. 243-259.
- Pierce, Jon L. dan John W. Newstrom. 2006. *Leaders and The Leadership Process: Readings, Self Assessments & Applications*. McGraw-Hill Companies, Inc.: New York.
- Purnomosidhi, Bambang. 1990. *Pengembangan Kemampuan Kerja: Studi Tentang Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kemampuan Kerja Pegawai Universitas Brawijaya*. Laporan Penelitian. Universitas Brawijaya: Malang.
- Rao, T.V. 1996. *Penilaian Prestasi Kerja: Teori dan Praktek*. Seni Manajemen. Terjemahan L. Mulyana. PT Pustaka Binaman Pressindo: Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2002a. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Alh Bahasa Hadyana Pujatmaka dan Benyamin Molan. Edisi Kedelapan. Jilid 1. Prenhallindo: Jakarta.

- . 2002b. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujantmaka dan Benjamin Molan. Edisi Kedelapan. Jilid 2. Prenhallindo: Jakarta.
- . 1997. *Pengaruh Perilaku Pemimpin, Iklim Organisasi, dan Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja: Suatu Studi pada Kantor Dinas Pendidikan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur Cabang Malang*. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang.
- Schermerhorn, John R., James G. Hunt, dan Richard N. Osborn. 1991. *Managing Organizational Behavior*. Fourth Edition. John Wiley & Sons, Inc.: Singapore.
- Sekaran, Uma. 1992. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. Second Edition. John Wiley & Sons, Inc.: New York.
- Stettin, A.W., Jr. et al. 1996. *Managing Human Resources*. 10<sup>th</sup> Edition. International Thomson Publishing: United State of America.
- Sugarmun, Matri dan Sofian Effendi (Ed.). 1989. *Metode Penelitian Survei*. LPSEF: Jakarta.
- Sparks, John R. & Joseph A. Schenk. 2001. *Explaining The Effects of Transformational Leadership: An Investigation of The Effects of Higher-Order Metries in Multilevel marketing Organizations*. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 22, pp. 849-869.
- Suhartadi, Fendy. 2007. *Paradigma Penelitian Manusia dalam Organisasi: Belajar Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pidato Pengukuhan Guru Besar. Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kedua. CV ALFABETA: Bandung.
- Suzanto, Bambang. 1996. *Pengembangan Sumberdaya Manusia Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Loyalitas*. Cetakan Pertama. Universitas Brawijaya Malang.
- Tjiptono, Fandy. 2005. *Pemasaran Jasa*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Bayumedia Publishing: Malang.
- Yukl, Gary. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Alih Bahasa Budi Supriyanto. PT Indeks Kelompok Gramedia: Jakarta.



