

# ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN DAN KINERJA KARYAWAN BPR DI SULAWESI SELATAN

Mashur Razak \*)

**Abstract :** *This research aims to know (1) the effect of leader personal characteristic toward work satisfaction, work motivation and performance of employee both direct or indirect; (2) the effect of leader individual competention toward work satisfaction, work motivation and performance of employee both direct or indirect; (3) the effect of leadership attitude toward work satisfaction, work motivation, and performance of employee both direct or indirect ; (4) the effect of communication capability toward work satisfaction, work motivation and performance of employee both direct or indirect; (5) the effect of work satisfaction toward work motivation and performance of employee both direct or indirect; and (6) the effect of work motivation toward performance of employee of BPR in South Sulawesi. Data used in this research are primary data which collected by 220 person taken as samples. The data collected were then analyzed by confirmatory factor and model verification by using structural equation modeling (SEM) analysis, and the results were then justified. The Result of the research showed that: (1) The personal characteristic has positive effect and significant influence toward the work employee satisfaction and motivation, but it was not significant to employee performance, (2) The individual competency of leader has positive effect and significant toward the satisfaction, motivation work and performance of employee, (3) The leadership attitude has positive effect and significant influence toward the satisfaction, motivation work and performance of employee, (4) The communication ability of leader has positive effect and significant toward the work satisfaction, motivation and performance of employee, (5) The motivation work has positive effect and significant toward the employee performance of Bank Perkreditan Rakyat (BPR) in South Sulawesi.*

**Key words :** *Personal Characteristic, Individual Competention, Attitude, Communication Capability of Leader, Work Satisfaction, Work Motivation and Performance of Employee.*

## PENDAHULUAN

Proses kepemimpinan merupakan salah satu kunci keberhasilan yang sangat penting dalam menjalankan visi dan misi perusahaan. Hal tersebut terjadi dalam berbagai sektor usaha, baik sektor usaha jasa atau usaha manufaktur. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mampu berperan sentral dalam menakodai suatu organisasi dengan memberdayakan semua potensi sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi. Selain itu, pimpinan perusahaan hendaknya memiliki pandangan yang jelas dan komprehenship terhadap dimensi-dimensi sosial yang melekat pada tata aturan organisasi.

Sumber daya manusia sebagai asset yang sangat strategis membutuhkan perhatian yang berorientasi pada penciptaan suatu kesatuan pandangan yang sama terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan. Demikian halnya dalam struktur industri perbankan nasional, Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah salah satu

kelompok bank yang memegang peranan penting dalam mendorong pertumbuhan perekonomian nasional, khususnya di bidang pembiayaan sektor usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Disamping itu, Bank Per-kreditan Rakyat (BPR) telah menjadi sumber lapangan kerja yang patut diperhitungkan dalam menghadapi kondisi persaingan dewasa ini.

Pesatnya perkembangan yang dicapai Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dan tersebut tidak terlepas dari kunci sukses dalam memberikan pelayanan kepada UMKM, seperti lokasi yang dekat dengan masyarakat, prosedur pelayanan yang lebih sederhana, lebih mengutamakan pendekatan personal, serta fleksibilitas pola dan model pinjaman. Selain itu, kinerja yang dicapai Bank Perkreditan Rakyat (BPR) juga ditunjang dan didukung oleh kelembagaan yang hingga saat ini sudah mencapai 2.741 kantor, yang terdiri dari: 2.133 kantor pusat, 138 kantor cabang, dan 470

kantor pelayanan kas. Dari jumlah 3,14% menggunakan prinsip syariah.

Jumlah kantor Bank Perkreditan Rakyat (BPR) seperti disebutkan di atas, 87% diantaranya berlokasi di Jawa dan Bali, sementara di Sulawesi Selatan baru 26 kantor termasuk didalamnya 7 kantor dengan prinsip syariah. Di Sulawesi Selatan dalam menjalankan usahanya Bank Perkreditan Rakyat (BPR) sampai dengan tahun 2006 mempekerjakan cukup banyak karyawan, yakni 533 orang

Adapun gambaran umum kinerja Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Sulawesi Selatan untuk dua tahun terakhir terlihat bahwa (KBI, Makassar, 2006) walaupun laba/rugi tahun berjalan (ROA) mengalami penurunan sebesar -3,69% pada tahun 2006, namun secara umum kinerja Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Sulawesi Selatan cukup baik. Hal ini terjadi karena dari seluruh kategori kinerja yang diukur tahun 2005 dan 2006 menunjukkan bahwa: asset mengalami peningkatan sebesar 52,82%, kemudian dana pihak ketiga (DPK) meningkat sebesar 59,16%, kredit/pembiayaan meningkat sebesar 48,32%, LDR menurun sebesar 10,17%, Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif (PPAP) meningkat sebesar 113,82%, kredit bermasalah (NPL) mengalami penurunan sebesar 4,43%, dan CAR meningkat sebesar 4,25%.

Berdasarkan uraian di atas, dipahami bahwa dari aspek kinerja keberadaan Industri Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang selama ini telah melayani usaha mikro dan kecil (UKM) semakin dirasakan penting khususnya sebagai lembaga keuangan yang memberikan jasa pelayanan kepada UKM. Hal tersebut tidak terlepas dari karakteristik operasional Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang sesuai dengan nasabah yang dilayani, yaitu: prosedur yang sederhana dan waktu pemrosesan yang singkat. Namun dilihat dari peran dalam pembiayaan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) masih menempati porsi yang relatif kecil dibanding dengan pembiayaan UMKM oleh bank umum. Hal ini tidak

terlepas dari kondisi Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang secara umum masih menghadapi berbagai macam kendala dan tantangan (Bank Indonesia, 2006), yaitu: 1) Struktur Pendanaan, 2) Kualitas Sumber Daya Manusia, 3) Perilaku Nasabah, 4) Lemahnya Pengendalian dan Inefisiensi Kegiatan Operasional, 5) Tingkat Konsentrasi Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang tidak merata, dan 6) Infrastruktur Pendukung

Dari berbagai kendala dan tantangan di atas, salah satu diantaranya dijadikan sebagai alasan utama perlunya dilakukan penelitian ini, yaitu berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia yang belum memadai, baik ditingkat manajerial (pimpinan) maupun teknis operasional sehingga menyebabkan tingginya biaya *overhead* dan biaya dana (*cost of funds*) yang pada akhirnya menyebabkan tingginya suku bunga kredit BPR.

Memperhatikan fakta-fakta tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, salah satu dimensi operasional yang sangat urgen bagi Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang perlu diperbaiki adalah SDM yang terkait dengan kepemimpinan. Davis (1972) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas utama dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Tanpa kepemimpinan, suatu organisasi hanya akan merupakan campuran aduknya manusia dan peralatan. Artinya kepemimpinan merupakan kecakapan untuk meyakinkan orang-orang agar mengusahakan secara tegas tujuan-tujuannya dengan penuh semangat dan menjelmakan potensi ke dalam kenyataan.

### **Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pengaruh karakteristik pribadi pemimpin terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan BPR di Sulawesi Selatan.
2. Bagaimana pengaruh Kompetensi individu pemimpin terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan BPR di Sulawesi Selatan.

3. Bagaimana pengaruh sikap kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan BPR di Sulawesi Selatan.
4. Bagaimana pengaruh kemampuan komunikasi pemimpin terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan BPR di Sulawesi Selatan.
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan BPR di Sulawesi Selatan.

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis besarnya pengaruh :

1. Karakteristik pribadi pemimpin terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan BPR di Sulawesi Selatan
2. Kompetensi individu pemimpin terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan BPR di Sulawesi Selatan.
3. Sikap kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, dan kinerja karyawan BPR di Sulawesi Selatan.
4. Kemampuan komunikasi pemimpin terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan BPR di Sulawesi Selatan.
5. Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan BPR di Sulawesi Selatan.

### **Manfaat Penelitian**

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi gambaran yang lebih komprehensif tentang perilaku kepemimpinan dan kinerja karyawan pada BPR di Sulawesi Selatan, agar nantinya dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk melakukan evaluasi dan perbaikan-perbaikan yang lebih konstruktif, sehingga keberadaannya dapat lebih eksis dalam persaingan bisnis.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian dan referensi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya terkait dengan peran perilaku kepemimpinan dan pengukuran kinerja karyawan dalam suatu organisasi.

## **Tinjauan Pustaka**

### **1. Fungsi dan peran strategis MSDM**

Komponen dasar dari sebuah organisasi antara lain terdiri dari sumber daya manusia (*people*), teknologi (*technology*), prosedur kerja dan struktur organisasi (*organization structure*) (Steven Mellor, Jenet, Matheu, 2001). Semua komponen dasar tersebut secara sinergis dan terintegrasi saling terkait antara satu dengan yang lainnya dalam upaya meningkatkan kinerja sebuah organisasi atau perusahaan. Namun perlu dipahami bahwa dari keempat komponen tersebut, manusia merupakan komponen paling penting, karena organisasi digerakkan oleh manusia, organisasi hidup karena dihidupkan oleh anggotanya, organisasi berkembang dan maju karena dikembangkan dan dimajukan oleh peran pelaku atau sumber daya manusia organisasi yang terlibat didalamnya.

Michael Svadova & Silke (2001) dalam Rivai (2004) mengatakan bahwa peranan manajemen kepemimpinan terhadap aspek sumber daya manusia, harus dikelola dengan baik, sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai yang diinginkan perusahaan, yakni: melakukan analisis jabatan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja, menyeleksi calon pekerja, memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru, menetapkan upah, gaji dan cara pemberian kompensasi, memberikan insentif & kesejahteraan, melakukan evaluasi, mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan, menggerakkan disiplin kerja, memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan, membangun komitmen, memberikan keselamatan kerja, memberikan jaminan, menyelesaikan keluhan dan *relationship* karyawan.

### **2. Dinamika dan Fungsi Kepemimpinan**

Secara konseptual pemahaman tentang kepemimpinan sangat bervariasi, berbagai ahli yang mencoba mendefinisikannya. Rivai (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan

organisasi, memotivasi perilaku pengikut, untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Sedangkan menurut Michael Svadova & Silke (2001) kepemimpinan juga mempengaruhi interpretasi mengenai perilaku para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau di luar organisasi lihat kembali.

Alan, Geoffrey and James (1990); Steers., et al. (1996) mengatakan kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok, maka implikasi penting yang terkandung di dalamnya adalah bahwa: (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain, baik itu bawahan maupun pengikut; (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya; dan (3) adanya kemampuan menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara menjadi bahagian dari strategi manajer atau pimpinan yang sangat penting.

### 3. Perilaku Kepemimpinan

Teori-teori yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan dikembangkan oleh beberapa ahli diantaranya: (a) Evans (1974 : 172-178); Fulk and Wenler (1982 : 241-264); House and Mitchell (1974 : 81-108); Stinson and Johnson (1975 : 242-252) dengan teori *path goal*. Teori ini menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan kinerja bawahan.

Teori perilaku kepemimpinan telah banyak mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Davis (1985) dan Stogdill (1992) merumuskan empat sifat umum yang tampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu: (1) *Inteligensia*. Pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih

tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin, namun tidak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya; (2) *Kedewasaan dan keluawasan hubungan sosial*. Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil karena mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial serta mempunyai keinginan menghargai dan dihargai; (3) *Motivasi diri dan dorongan berprestasi*. Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan diri yang ekstrinsik; dan (4) *Sikap hubungan kemanusiaan*. Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya, dengan kata lain pemimpin berorientasi pada karyawan.

### 4. Faktor-Faktor yang Terkait dengan Perilaku Kepemimpinan

Menurut Stoner (2002) terdapat 8 tugas pemimpin yakni: *Pertama, The manager assumes responsibility* (pemimpin memikul tanggung jawab) *Kedua The leader must balance competing goal* (pemimpin harus mampu menciptakan keseimbangan dalam rangka mencapai berbagai tujuan yang saling bisnis), *Ketiga The leader is a conceptual thinker* (pemimpin adalah pemikir konseptual). *Keempat The leader work with and through other people* (pemimpin bekerja bersama dan melalui orang lain). *Kelima The leader is a mediator* (pemimpin adalah penengah). *Keenam, The leader is a politision* (pemimpin adalah seorang politis). *Ketujuh The leader is a diplomat* (pemimpin adalah seorang diplomat) dan *Kedelapan The leader makes difficult decision* (pemimpin membuat keputusan yang pelik).

Menurut Rivai (2004) pemimpin memiliki sifat kepribadian seperti vitalitas dan stamina fisik, kecerdasan dan kearifan dalam bertindak, kemauan menerima tanggung jawab, kompeten dalam menjalankan tugas, memahami kebutuhan pengikutnya, memiliki keterampilan dalam berhubungan

dengan orang lain, kebutuhan untuk berprestasi, mampu memotivasi dan memberi semangat, mampu memecahkan masalah, meyakinkan memiliki kapasitas untuk mengelola, memutuskan, menentukan prioritas, memegang kepercayaan, memiliki pengaruh, mampu beradaptasi atau memiliki fleksibilitas.

### **5. Karakteristik Pribadi Pemimpin**

Menurut G.W. Allport, (1973 : 48) karakteristik pribadi atau kepribadian pemimpin merupakan organisasi dinamis pada tiap-tiap sistem psikofisik yang menentukan penyusunan unik pada lingkungannya dan merupakan jumlah total dari seorang individu dalam beraksi dan berinteraksi dengan orang lain. Selanjutnya menurut Rivai (2006:229) karakteristik pribadi atau kepribadian merupakan himpunan karakteristik dan kecenderungan yang stabil serta menentukan sifat umum dan perbedaan dalam perilakunya. Karena itu, A. Bianco (2001) mengatakan semua perilaku kita sedikit banyak ditentukan oleh kepribadian kita.

S. A. Kirkpatrick & E. A. Locke, (1991) yang meneliti tentang karakteristik kepemimpinan di dalam kelompok kerja kecil. Hasil penelitian tersebut diketahui bahwa terdapat enam karakteristik yang cenderung membedakan antara pemimpin dengan bukan pemimpin, yaitu: ambisi dan semangat, hasrat untuk memimpin, kejujuran, integritas, kepercayaan diri, kecerdasan, pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan. Dalam penelitian ini juga ditemukan pula bahwa orang-orang yang mempunyai sifat mawas diri yang kuat dalam arti sangat luwes dalam menyesuaikan perilakunya ke dalam suatu situasi yang berlainan, berkemungkinan jauh lebih besar untuk muncul sebagai pemimpin dalam kelompok-kelompok dari pada mereka yang sifat mawas dirinya lemah.

### **6. Kompetensi Individu Pemimpin**

Kompetensi Individu pemimpin merupakan suatu kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh

seorang pimpinan atau karyawan menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dalam organisasi. Sharma dalam Starto (2006); Stogdil (1992) kompetensi seseorang sangat mempengaruhi keberhasilannya, karena kompetensi meliputi kecerdasan, kematangan dan keleluasaan sosial, motivasi diri yang dalam, dorongan berprestasi, sikap hubungan manusiawi, dapat diandalkan, dan melaksanakan tanggung jawab.

Gordon (2003 : 38), terdapat beberapa aspek yang terkandung dalam kompetensi, yaitu pengetahuan, pemahaman, keterampilan, nilai, sikap dan minat. Sedangkan Rivai (2004) menyatakan pemimpin memiliki sifat kepribadian seperti vitalitas dan stamina fisik, kecerdasan dan kearifan dalam bertindak, kemauan menerima tanggung jawab, kompeten dalam menjalankan tugas, memahami kebutuhan pengikutnya, memiliki keterampilan dalam berhubungan dengan orang lain, kebutuhan untuk menang, memiliki kapasitas untuk mengelola, memutuskan, menentukan prioritas, memegang kepercayaan, memiliki pengaruh, mampu beradaptasi atau memiliki fleksibilitas.

### **7. Sikap Kepemimpinan**

Menurut P. P. Brooke Jr., D. W. Russell, dan J. L Price (1988) dan R. T. Keller (1997) sikap seorang pemimpin akan berimplikasi pada perilaku karyawan, yaitu: kepuasan kerja, keterlibatan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi. Artinya kepuasan kerja merujuk ke sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja dan sebaliknya, seseorang yang tak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

Sikap yang adil seorang pemimpin akan memacu karyawan untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan. Terdapat lima aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan yaitu: 1) rasa aman dalam bekerja; 2) mendapatkan gaji

yang adil dan kompetitif; 3) lingkungan kerja yang menyenangkan; 4) penghargaan atas prestasi kerja; dan 5) sikap dan perlakuan yang adil dari manajemen (Rivai, 2004).

### **8. Kemampuan Komunikasi Pemimpin**

Komunikasi memegang peranan dalam suatu organisasi karena menjalankan empat fungsi utama, yaitu: *Pertama*, komunikasi berperan sebagai pengendali perilaku anggota organisasi; *kedua*, komunikasi memperkuat motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang dibawah standar; *ketiga*, komunikasi berfungsi mendorong pengungkapan perasaan, artinya komunikasi yang terjadi di dalam organisasi merupakan mekanisme fundamental dimana para anggota menunjukkan kekecewaan dan kepuasan.

Pengaruh komunikasi terhadap kepuasan, motivasi kerja dan produktivitas karyawan telah ditegaskan oleh sejumlah penelitian seperti Bernard P. Indik (1961: 357 – 374) dalam Herbert G. Hicks dan G. Ray Gullit (1975 : 526) terhadap 975 karyawan, menemukan bahwa kepuasan, motivasi kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi pada berbagai cabang perusahaan pengepakan korelasinya cenderung positif dengan keterbukaan jalur-jalur komunikasi diantara atasan dan bawahan.

### **9. Kepuasan Kerja**

Salah satu teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja adalah teori *equity model theory* (teori kesetaraan) oleh Edwar Lawler. Inti dari teori ini menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan dengan pembayaran. Perbedaan antara jumlah yang diterima dengan jumlah yang dipersepsikan oleh karyawan lain merupakan penyebab utama terjadinya ketidakpuasan

(Greenberg, et.al, 1995). Untuk itu, pada dasarnya ada tiga tingkatan karyawan, yaitu: (1) memenuhi kebutuhan dasar karyawan; (2) memenuhi harapan karyawan sedemikian rupa, sehingga mungkin tidak mau pindah kerja ke tempat lain; dan (3) memenuhi keinginan karyawan dengan mendapat lebih dari apa yang diharapkan.

### **10. Kinerja Karyawan**

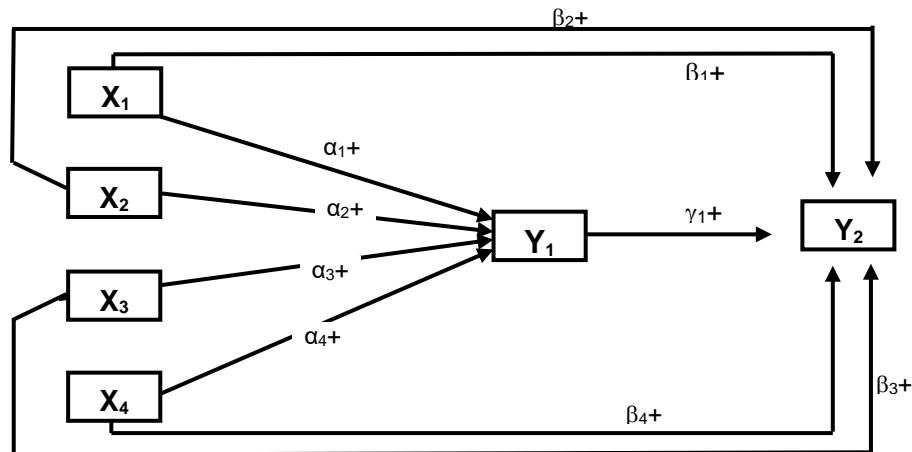
Menurut Rivai (2005 : 14) *Performance* atau kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps, 1992; Casio, 1992; Donnelly, Gibson and Ivancevich, 1994). Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan menurut Robbin (1996) merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu, karena itu ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni: a) tugas individu, b) perilaku individu, dan c) ciri individu.

### **Kerangka Konseptual**

Faktor internal sebagai variabel *endogenous* dan faktor eksternal sebagai variabel *exogenous* yang secara keseluruhan dan simultan diprediksi akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Sulawesi Selatan. Untuk melihat dan menjelaskan hubungan antar variabel tersebut di atas dapat dilihat pada gambar kerangka konseptual sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Konseptual Model Pengaruh Karakteristik Pribadi ( $X_1$ ), Kompetensi Individu ( $X_2$ ), sikap ( $X_3$ ) kemampuan komunikasi pemimpin ( $X_4$ ), Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) dan Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )



Sumber: Hasil Rumusan Kerangka Konseptual, 2007

Keterangan:  $\alpha, \beta, \gamma$  = Parameter

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut di atas maka hubungan fungsional antar variable dapat dituliskan dalam bentuk persamaan fungsi matematis sebagai berikut :

$$Y_1 = f(X_1, X_2, X_3, X_4) \dots \dots \dots (2.1)$$

$$Y_2 = f(X_1, X_2, X_3, X_4, Y_1) \dots \dots \dots (2.2)$$

- Dimana:
- $X_1$  = Karakteristik Pribadi Pemimpin
  - $X_2$  = Kompetensi Individu Pemimpin
  - $X_3$  = Sikap Pemimpin
  - $X_4$  = Kemampuan Komunikasi Pemimpin
  - $Y_1$  = Kepuasan Kerja
  - $Y_2$  = Kinerja Karyawan

### METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini bersifat eksplanatif (*eksplanatory research*), yakni berusaha menjelaskan hubungan kausalitas (*causality relationship*) antara variabel perilaku kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan pada BPR di Sul-Sel. Adapun bentuk penelitian ini adalah metode survei, yaitu metode yang memanfaatkan kuesioner dalam pengumpulan data utama dan mengambil sampel dari populasi. Juga digunakan teknik wawancara secara mendalam (*indepth interview*) untuk melengkapi data yang diperlukan (Nazir, 1999). Penelitian ini diawali dengan pra penelitian pada beberapa BPR. Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan yang berstatus pegawai tetap yang telah mengabdikan minimal satu

tahun dan menjadikan pekerjaan tersebut sebagai pekerjaan utama.

### Populasi dan Sampel

Populasi dan responden dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pada tiga level utama kepemimpinan yang memiliki masa kerja minimal 1 tahun (tidak termasuk *office boy* dan satpam), dengan jumlah karyawan sebanyak 533 orang. Teknik penarikan sampel menggunakan metode *simple proporsional random sampling* (Anderson, 1994). Penggunaan teknik ini dengan alasan bahwa populasi dan kajian penelitian ini tidak menghendaki dilakukannya stratifikasi terhadap populasi. Penarikan sampel dari populasi dalam penelitian ini juga mempertimbangkan penggunaan program *Structural Equation Modeling (SEM)* yang pada dasarnya mensyaratkan jumlah sampel yang dapat

memenuhi kriteria SEM dalam estimasi dan interpretasi hasil penelitian yaitu antara 100-200 sampel. Penetapan sampel sebesar 50% dari total populasi atau ditetapkan secara proporsional dari populasi per BPR, sehingga dalam perhitungan diperoleh  $438 \times 50\% = 219$  orang. Namun demikian dalam penelitian ini jumlah sampel dicukupkan sebanyak 220 orang.

### Model dan Teknik Analisis Data

Penelitian diuji dengan menggunakan analisis deskriptif, analisis frekuensi, pengujian model pengukuran, pengujian

$$Y_1 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \alpha_4 X_4 + \mu_3 \dots \dots \dots (2.1b)$$

$$Y_2 = \theta_0 + \theta_1 X_1 + \theta_2 X_2 + \theta_3 X_3 + \theta_4 X_4 + \mu_4 \dots \dots \dots (2.2b)$$

### HASIL PENELITIAN

#### Analisis Besarnya Pengaruh Antar Variabel

Hubungan fungsional antara variable yang mempengaruhi kinerja karyawan, terdiri dari empat variable exogenous, masing-masing : karakteristik pribadi, kompetensi individu, sikap kepemimpinan dan komunikasi. Sedangkan variable endogenous terdiri kepuasan kerja

model overall, pengujian model struktural untuk melihat pengaruh antar variabel penelitian. Berkaitan dengan maka untuk mempermudah analisis digunakan program Excel, SPSS (*Statistical Package for Service Solution*) dan AMOS (*Analysis of Momen Structure*) yang merupakan paket dalam program SEM (*Structural Equation Modeling*).

Selanjutnya untuk mengetahui hubungan antar variabel penelitian digunakan pengujian model struktural sebagai berikut:

dan kinerja karyawan. Hasil analisis data dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) sebagaimana ditampilkan dalam Tabel-1 memperlihatkan tingkat signifikansi dan besarnya pengaruh masing-masing variable. Hubungan pengaruh variable yang digunakan dapat dilihat dari nilai koefisien *Standarized Regresión Weight* atau nilai *probability*.

Tabel 1. Hasil Estimasi Parameter Antar Variabel Berdasarkan Model SEM

No	Variabel Berpengaruh	Variabel Dipengaruhi	Simbol	Nilai Est.	t <sub>hitung</sub>	P(2 tail)	P(1 tail)
1.	(X <sub>1</sub> ) Karakteristik Pribadi	Y <sub>1</sub> Kepuasan Kerja	$\alpha_1$	0,082	3,801	0,000	0,000***
		Y <sub>2</sub> Motivasi Kerja	$\beta_1$	0,028	1,485	0,137	0,069*
		Y <sub>3</sub> Kinerja Karyawan	$\gamma_1$	0,003	0,222	0,825	0,413
2.	(X <sub>2</sub> ) Kompetensi Individu	Y <sub>1</sub> Kepuasan Kerja	$\alpha_2$	0,098	1,550	0,121	0,061*
		Y <sub>2</sub> Motivasi Kerja	$\beta_2$	0,083	1,518	0,129	0,065*
		Y <sub>3</sub> Kinerja Karyawan	$\gamma_2$	0,059	1,481	0,139	0,070*
3.	(X <sub>3</sub> ) Sikap Kepemimpinan	Y <sub>1</sub> Kepuasan Kerja	$\alpha_3$	0,135	2,093	0,036	0,018**
		Y <sub>2</sub> Motivasi Kerja	$\beta_3$	0,075	1,387	0,165	0,083*
		Y <sub>3</sub> Kinerja Karyawan	$\gamma_3$	0,053	1,481	0,184	0,092*
4.	(X <sub>4</sub> ) Kemampuan Komunikasi	Y <sub>1</sub> Kepuasan Kerja	$\alpha_4$	0,146	5,668	0,000	0,000***
		Y <sub>2</sub> Motivasi Kerja	$\beta_4$	0,032	1,419	0,156	0,078*
		Y <sub>3</sub> Kinerja Karyawan	$\gamma_4$	0,023	1,346	0,178	0,089*
5.	(Y <sub>1</sub> ) Kepuasan Kerja	Y <sub>2</sub> Motivasi Kerja	$\beta_5$	0,131	1,365	0,172	0,086*
		Y <sub>3</sub> Kinerja Karyawan	$\gamma_5$	0,094	1,302	0,193	0,097*

Sumber: Hasil pengolahan Data 2007

#### Keterangan

- \* Signifikan pada taraf signifikansi 10%
- \*\* Signifikan pada taraf signifikansi 5%
- \*\*\* Signifikan pada taraf signifikansi 1%



## **1. Pengaruh Karakteristik Pribadi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisa atas pengujian pengaruh karakteristik pribadi terhadap kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Dengan demikian hasil penelitian ini memberikan makna bahwa karakteristik pribadi pemimpin yang meliputi antara lain: kesetiakawanan, keteladanan, keterbukaan dan sikap bersahabat memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya semakin baik karakteristik pribadi seorang pimpinan terhadap bawahannya, maka kepuasan karyawan juga akan semakin baik, demikian sebaliknya.

Penelitian Spector (1997) terhadap karyawan perpustakaan di Amerika Serikat. Dalam penelitiannya dinyatakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja yang merupakan suatu rangkaian penilaian berdasarkan perasaan kita tentang suatu pekerjaan harus dilihat dari 9 aspek, yaitu: 1) gaji-jumlah dan kelayakan (keadilan) gaji; 2) promosi-kesempatan dan kelayakan untuk promosi; 3) supervisi, kelayakan dan kompetensi tugas-tugas manjerial seorang supervisor; 4) benefits, asuransi, liburan, dan tunjangan tambahan lainnya; 5) serangkaian imbalan lainnya rasa hormat, pengakuan dan penghargaan; 6) prosedur operasional, kebijakan, prosedur, aturan, dan larangan; 7) rekan kerja, kompetensi dan rasa menyenangkan dari rekan sekerjanya; 8) pekerjaan itu sendiri-rasa menikmati tugas (pekerjaan) mereka; dan 9) komunikasi-berbagi informasi baik tertulis maupun tidak tertulis dalam suatu lembaga.

## **2. Pengaruh Karakteristik Pribadi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisa atas pengujian pengaruh karakteristik pribadi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa karakteristik pribadi pemimpin ternyata tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya secara teoritis kinerja yang dicapai seorang karyawan pada dasarnya tidak ditentukan oleh karakteristik pribadi orang lain, tetapi ditentukan oleh karakteristik dan kompetensi dari karyawan itu sendiri. Hal ini sejalan dengan David C. McClelland dalam

Mangkunegara, 2004 yang mengatakan bahwa kinerja karyawan bukan ditentukan oleh karakteristik pemimpinnya, tetapi ditentukan oleh karakteristik dari karyawan yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu: 1) memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, 2) berani mengambil resiko, 3) memiliki tujuan yang realistis, 4) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikannya, dan 5) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogram-kannya.

Rivai (2005 : 17) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu, yang mempunyai empat aspek, yaitu: (1) kemampuan karyawan; (2) penerimaan tujuan perusahaan; (3) tingkatan tujuan yang dicapai; dan (4) interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan dimana masing-masing elemen tersebut berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Karena itu, faktor-faktor yang menandai kinerja seseorang adalah hasil ketentuan yang meliputi: (1) kebutuhan yang dibuat pekerja; (2) tujuan yang khusus; (3) kemampuan; (4) kompleksitas; (5) komitmen; (6) umpan balik; (7) situasi; (8) pembatasan; (9) perhatian pada setiap kegiatan; (10) usaha; (11) ketekunan; (12) ketaatan; (13) kesediaan untuk berkorban; dan (14) memiliki standar yang jelas.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini memberikan gambaran bahwa ada faktor lain yang lebih dominan mempengaruhi kinerja karyawan. Ketika karakteristik pribadi tidak berdampak pada kinerja karyawan, maka secara implisit mencerminkan bahwa karakteristik pribadi bukan menjadi pendorong dalam mewujudkan harapan karyawan, sehingga manajemen perusahaan perlu memperhatikan faktor perilaku kepemimpinan di luar karakteristik pribadi yang kedudukannya jauh lebih penting sebagai faktor pendorong pencapaian kinerja karyawan.

### 3. Pengaruh Kompetensi Individu Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis pengujian pengaruh kompetensi individu terhadap kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Hasil ini memberikan indikasi bahwa pimpinan yang memiliki kompetensi yang baik, secara langsung akan mampu memberikan arahan-arahan dan petunjuk-petunjuk secara baik terhadap pelaksanaan tugas bagi seorang bawahan. Artinya, dengan kompetensi yang baik seorang pimpinan akan mampu mengarahkan bawahannya bagaimana melaksanakan pekerjaan secara efisien dan efektif dan dengan sendirinya akan meningkatkan kepuasan karyawan karena merasa diperhatikan.

Rivai (2004) yang menyatakan pemimpin yang memiliki sifat kepribadian seperti vitalitas dan stamina fisik, kecerdasan dan kearifan dalam bertindak, kemauan menerima tanggung jawab, kompeten dalam menjalankan tugas, memahami kebutuhan pengikutnya, memiliki keterampilan dalam berhubungan dengan orang lain, kebutuhan untuk menang, memiliki kapasitas untuk mengelola, memutuskan, menentukan prioritas, memegang kepercayaan, memiliki pengaruh, mampu beradaptasi atau memiliki fleksibilitas secara langsung akan memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan, motivasi dan kinerja para pengikutnya.

### 4. Pengaruh Kompetensi Individu terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis membuktikan bahwa kompetensi individu pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan pandangan Hersey & Blanchard (1993); Robbins (1996) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, *motivation* (M) dan *opportunity* (O) atau  $Kinerja = f(A \times M \times O)$ , artinya untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu, namun kesediaan dan keterampilan tersebut tidak cukup efektif tanpa pemaha-

man yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Demikian juga dengan pendapat David McClelland dalam Mangkunegara, (2004) yang mengemukakan bahwa "*human performance*" merupakan determinan dari *ability and motivation*, dimana *ability* merupakan determinan dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*), sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) dalam menghadapi situasi kerja.

### 5. Pengaruh Sikap Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh sikap kepemimpinan terhadap kepuasan kerja berdasarkan hasil menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, sehingga penelitian ini memberikan gambaran bahwa makin baik sikap kepemimpinan dalam arti disiplin, integritas dalam tugas, adil terhadap bawahan, kecepatan dan ketepatan dalam mengambil keputusan, jujur, kestabilan emosional dan ketegasan dalam bertindak menyebabkan makin tinggi pula kepuasan kerja yang dicapai seorang karyawan demikian sebaliknya.

Hal ini sejalan dengan penelitian P. P. Brooke Jr., D. W. Russell, dan J. L. Price, 1988; R. T. Keller, 1997 yang menyatakan bahwa sikap seorang pemimpin akan berimplikasi pada perilaku karyawan, yaitu: kepuasan kerja, keterlibatan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi. Artinya kepuasan kerja merujuk ke sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain, seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja dan sebaliknya, seseorang yang tak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Selanjutnya keterlibatan kerja merujuk pada ukuran derajat sejauh mana seseorang secara psikologis mengaitkan dirinya kepekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya sebagai hal penting bagi harga diri (G.J. Blau dan K.R. Boal, 1987).

Sikap yang adil seorang pemimpin akan memacu karyawan untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan. Terdapat lima aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan yaitu: 1) rasa

aman dalam bekerja; 2) mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif; 3) lingkungan kerja yang menyenangkan; 4) penghargaan atas prestasi kerja; dan 5) sikap dan perlakuan yang adil dari manajemen (Rivai, 2004). Pentingnya bersikap adil bagi seorang pemimpin tidak saja berimplikasi pada meningkatnya kepuasan dan motivasi kerja karyawan, tetapi juga akan meningkatkan derajat dan keimanan seorang pemimpin, baik dimata karyawan terlebih di mata Allah.

## **6. Pengaruh Sikap Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisa diketahui bahwa sikap kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan kelompok peneliti dari Universitas of Michigan dalam Rivai (2004) yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan yang berorientasi *job centered* dengan mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan dan hukuman berpengaruh negatif terhadap sifat-sifat dan prestasi pengikutnya. Sebaliknya, pemimpin yang berpusat pada bawahan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhannya akan mempengaruhi secara positif terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi pengikutnya.

Mardiana dan Muafi (2001) yang dilakukan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pemeriksa BPKP di Yogyakarta dengan jumlah sampel 100 orang. Hasilnya menunjukkan bahwa: gaya kepemimpinan memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, namun antara pegawai pemeriksaan bagian pengeluaran dan bagian penerimaan tidak terdapat perbedaan kinerja. Dengan kecenderungan tersebut, maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

## **7. Pengaruh Kemampuan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini memberikan indikasi bahwa Komuni-

kasi memegang peranan penting dalam suatu organisasi karena menjalankan empat fungsi utama, yaitu: *Pertama*, komunikasi berperan sebagai pengendali perilaku anggota organisasi; *kedua*, komunikasi memperkuat motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yg dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang dibawah standar; *ketiga*, komunikasi berfungsi mendorong pengungkapan perasaan, artinya komunikasi yang terjadi di dalam organisasi merupakan mekanisme fundamental dimana para anggota menunjukkan kekecewaan dan kepuasan. Oleh karena itu, komunikasi memfasilitasi pelepasan ungkapan perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial; dan *keempat*, komunikasi berfungsi sebagai pemberi informasi. Artinya komunikasi mempermudah pengambilan keputusan, karena memberikan informasi yang diperlukan melalui penyampaian data guna mengenali dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif (Scott dan Mitchell, 1986).

## **8. Pengaruh Kemampuan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis dan pengujian pengaruh kemampuan komunikasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan. Hal ini berarti bahwa semakin baik jalinan dan kemampuan komunikasi dari seorang pemimpin maka akan secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena karyawan yang sering diajak oleh pimpinan mengkomunikasikan persoalan-persoalan yang terkait dengan pekerjaan akan merasa keberadaannya dalam perusahaan dibutuhkan dan dihargai, walaupun hanya sebatas dimintai pendapat tentang sesuatu hal.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Bernard P. Indik (1961: 357-374) dalam Herbert G. Hicks dan G. Ray Gullit (1975 : 526) terhadap 975 karyawan, menemukan bahwa kepuasan, motivasi kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi pada

berbagai cabang perusahaan pengepakan korelasinya cenderung positif dengan keterbukaan jalur-jalur komunikasi diantara atasan dan bawahan.

Dengan demikian implikasi penelitian ini bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan harus mampu membuka jalur komunikasi seluas-luasnya bagi seluruh karyawan, karena dengan jalur komunikasi yang lebih terbuka memungkinkan kerja sama antara atasan dan bawahan dapat berjalan lancar, efisien dan efektif.

### **9. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Seperti halnya dengan pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja juga menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan menyebabkan semakin tinggi pula kinerjanya. Penelitian ini sejalan dengan teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli manajemen, seperti Handoko (1995) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan umpan balik dari kinerja. Kemudian Matthew dan Hall (2004) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh aspek-aspek *physiology* yang meliputi: kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi. Davis dan Newstrom (1982) juga menjelaskan bahwa pada dasarnya pembahasan teoritis tentang kinerja hampir selalu berkaitan dengan kepuasan kerja dengan anggapan bahwa kinerja dan kepuasan kerja berangkat dari satu individu, meskipun terdiri dari dua *construct* yang berbeda.

## **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka beberapa hal dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Karakteristik pribadi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Sulawesi Selatan.
2. Kompetensi individu pemimpin berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Sulawesi Selatan.
3. Sikap kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Sulawesi Selatan.
4. Kemampuan komunikasi pemimpin memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Sul-Sel.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Sulawesi Selatan
6. Karakteristik pribadi, kompetensi individu, sikap kepemimpinan, kemampuan komunikasi pemimpin, dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Sul-Sel.

### **Implikasi Penelitian**

1. Belum optimalnya implementasi fungsi-fungsi kepemimpinan, berkaitan penyelesaian masalah-masalah yang timbul dalam organisasi BPR memberikan indikasi bahwa kemampuan yang dimiliki pimpinan masih perlu ditingkatkan, terutama kemampuan dan pengetahuan masalah-masalah yang berhubungan dengan perbankan dan kemampuan penyelesaian konflik antar karyawan BPR di Sulawesi Selatan.
2. Manajemen perusahaan, terutama para pemegang saham dalam mengangkat pemimpin perlu mengangkat orang-orang yang memiliki tingkat pendidikan, keterampilan dan kemampuan yang berkaitan dengan bidang perbankan, karena

- dengan kemampuan tersebut seorang pemimpin bukan hanya membantu untuk meningkatkan kinerjanya sendiri, tetapi yang paling penting adalah mampu memberikan motivasi terhadap peningkatan kinerja orang-orang yang dipimpinnya yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi.
3. Belum optimalnya penilaian karyawan terhadap sikap kepemimpinan yang berlangsung di BPR memberikan indikasi perlunya sikap kepemimpinan ditingkatkan terutama yang berkaitan dengan sikap self evaluasi dalam menjalankan tugas, sikap menjalin hubungan kerja dalam organisasi, sikap berlaku adil terhadap seluruh bawahan, kecepatan dan ketepatan dalam pengambilan keputusan, serta sikap dalam kestabilan emosional menghadapi permasalahan organisasi.
  4. Karena komunikasi memberikan implikasi terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan, maka disarankan agar jalinan komunikasi yang selama ini terbangun harus dipertahankan dan bila memungkinkan perlu ditingkatkan, karena hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi antara pimpinan dengan para karyawan BPR belum optimal (kategori cukup).

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ambramson, R., Rahman, S., & Buckley, 2005. *Tricks and Traps in Structural Equation Modeling: a GEM Australia Example Using AMOS Graphics*. Proceeding of ABBSA Conference. August: 558 – 599.
- Anonim, 2005. *Annual Report Bank Indonesia*. Makassar
- Anonim, 2005. *Direktori Perbarindo*. Makassar.
- Armstrong, M. 1996. *A Handbook of Human Resource Management*. Terjemahan oleh Sofyan Cikmat. 1999. PT Gramedia. Jakarta.
- Baron, Jame. M. dan Kreps, David. M. 1999. *Strategy Human Resources Framework for General Manager*. John Wiley & sons. Inc. New York.
- Becker, Thomas E.. R. S. Billings, Daniel M. Evelth and Nicole, L.G., 1996. *Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance*. Academy of Management Journal, Vol. 39 No. 2, p. 464 – 482.
- Brewer, Ernest W., Laura Paye Clippard. 2002. *Burnout and Job Satisfaction Among Student Support service Personal*. Human Resource Development Quarterly, Vol. 13 No. 2.
- Chen, Tser-Yieth, Chang, Pao-Long, and Yeh, Ching-Wen. 2003. Square of Correspondence Between Program for R&D Personnel. *Journal of High Technology Management Research*. 14, 189 - 211.
- Clarke, Thomas and Steward Clegg, 2000. *Management Paradigms for The New Millennium*. International Journal of Management Review. Volume 2 Issue 1 pp 45 – 64.
- Engel, K. S., Moosbrugger, H., & Muller, H. 2003. *Evaluation The Fit of Structural Equation Models: Test of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures*. Methods of Psychological Research 8 (2): 23 - 74.
- Ferdinand, A, 2002. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang

- Garson, G. D. 2006. *Structural Equation Modeling*. North Caroline State University. Online. <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/structur.htm> diakses 29/11/2006.
- Gilley, J. W., Boughton, N. W., dan Maycunich, A., 1999. *The Performance Challenge. Developing Management System to Make Employees Your Organization's Greatest Assets*. Perseus Books. New York.
- Gordon, T., 2003. *Menjadi Pemimpin yang efektif*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Haerani, Sitti. 2003. *Pengaruh perubahan Organisasi terhadap Peluang Karir, Stres, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan*. Disertasi PPS-UH. Makassar.
- Kerlinger, Fred N. 2000. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Koch and Mc Grath, 1996, *Human Resource Function Competencies*, Department Business organization, Erasmus University.
- Locke, E. A., 1997. *The Essence of Leadership, The Four Keys to Leading Successfully*. Maxwell Macmillan International, New York.
- Lucas, 1998. *The Place Of Mises, S Human Action In The Development Of Modern Economic*. The Quarterly Journal Of Austrian Economics.
- Lucy Newton, 2001. *Team Reward: How Far Have We Come*. Human Resource Management Journal, Fall.21. Vol. 40. No.1.
- Mangkuprawira, Tb. S., 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik* Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Michael Svadova and Silke, 2001. *Transforming Human Resource In The New Economy*. Human Resource Management Journal, Fall.21. Vol. 40. No.3.
- Nathan, R. 2003. *Pengukuran Kinerja SDM Berbasis Kompetensi*, UI – Jakarta, Makalah Non Publikasi.
- Posnanski. P.J. & Dennis, M. Blinc, 1997. *Using Structural Equation Modeling to Investigation the Causal Ordering of Job Satisfaction Commitment Among Staff Accountants*. Behavioral Research in Accounting. Vol 9, p. 154 – 71.
- Ramakrishna, H. V., and Denise Potosky, 2003. *Conceptualization and Exploration of Composite Career Anchors: An Analysis of Information System Personal*. Human Resource Development.
- Rivai, V., 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.

\*) Penulis adalah Dosen Kopertis Wilayah IX Sulawesi DPK STMIK Handayani Makassar