

ANALISIS PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BPR/BPRS DISULAWESI SELATAN

Siradjuddin

Staf Pengajar pada Fakultas Syari'ah dan Hukum Universitas Islam Negeri Alauddin

ABSTRACT

The results of this research showed that : (1) The high or low of work satisfaction was most determined by personal characteristic, individual competency, leadership attitude and communication ability of leader; The high or low of work motivation was most determined personal characteristic, individual competency, leadership attitude, communication ability of leader and work satisfaction; and The high or low of employee performance was most determined besides personal characteristic, individual competency, leadership attitude and communication ability of leader also the satisfaction and motivation work, (2) The personal characteristic has positive effect and significant to the satisfaction and motivation work, but it was not significant to employee performance, (3) The individual competency of leader has positive effect and significant toward the satisfaction, motivation work and employee performance, (4) The leadership attitude has positive effect and significant toward the satisfaction, motivation work and employee performance, (5) The communication ability of leader has positive effect and significant toward the satisfaction, motivation work and employee performance, (6) The Work satisfaction has positive effect and significant toward the motivation work and employee performance, (7) The motivation work has positive effect and significant toward the employee performance of BPR/BPRS in South Sulawesi.

Key words : Leadership behavior, work satisfaction, work motivation, and employee performance

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Peranan strategis sumber daya manusia dalam perekonomian, telah mendapatkan perhatian besar pada era persaingan bisnis dewasa ini. Menurut Lucas, (1998); Romer, (1987); Mankiw et al., (1992) menyatakan bahwa pada level makro "*human capital*" merupakan faktor utama pertumbuhan makro ekonomi. Sedangkan pada tingkatan mikro, Ferligoj et. al. (1997); Koch and McGrath, (1996) menganggap bahwa *human capital* sebagai sumber daya utama untuk keunggulan persaingan yang berkelanjutan bagi perusahaan.

Handoko (2000) mengatakan bahwa pandangan tersebut menjelaskan bahwa sumber daya manusia memainkan peran strategis dan menentukan dalam keberhasilan

organisasi, sehingga dalam manajemen sumber daya manusia ditekankan perlunya suatu proses yang terintegrasi dalam berbagai dimensi antara lain gaya kepemimpinan, keterbukaan, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, kondisi kerja, sehingga diharapkan akan mampu menghasilkan kinerja yang optimal untuk pengembangan organisasi. Dan yang tidak kalah pentingnya adalah orientasi sistem, penilaian efektivitas manajemen sumber daya manusia dan keterlibatan strategis yang dimainkan oleh pemimpin.

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 pula halnya

dalam struktur industri perbankan nasional, BPR/BPRS adalah salah satu kelompok bank yang memegang peranan penting dalam mendorong pertumbuhan per-ekonomian nasional, khususnya dibidang pembiayaan sektor usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Disamping itu, BPR/BPRS telah menjadi sumber lapangan kerja yang patut diperhitungkan dalam menghadapi kondisi perekonomian dewasa ini. Karena itu, BPR/BPRS, membutuhkan suatu penanganan dan sistem manajemen yang tangguh melalui dukungan kepemimpinan yang dapat diandalkan, sehingga diharapkan dapat meningkatkan citranya ditengah-tengah masyarakat melalui kinerjanya

Tujuan Penelitian

Studi ini bertujuan menganalisis pengaruh perilaku kepemimpinan (karakteristik pribadi kompetensi individu, sikap kepemimpinan dan kemampuan komunikasi) terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan BPR/BPRS di Sulawesi Selatan.

KERANGKA PIKIR

Dalam persaingan usaha yang semakin kompetitif dan disertai dengan perubahan lingkungan bisnis yang sangat dinamis, mengharuskan setiap perusahaan, termasuk bisnis disektor perbankan memiliki kemampuan sumber daya yang handal. Karena itu, perusahaan harus menjadikan sumber daya manusia sebagai *core competence* dalam pengelolaan usahanya, agar mampu berkompetisi dan eksis dalam persaingan usaha melalui penciptaan kinerja karyawan (Clarck dan Clegg,

2000). Lebih lanjut di katakan bahwa kinerja karyawan yang tinggi tidak terlepas dari model pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan oleh perusahaan. Baron dan Kreps, (1999) mengatakan mengingat perannya yang sangat strategis dalam perusahaan agar dapat "*survive*" dalam iklim persaingan bebas tanpa batas, maka sumber daya manusia tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab para pegawai atau karyawan, akan tetapi sudah menjadi tanggung jawab pimpinan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan kelompok peneliti dari Universitas of Michigan dalam Rivai (2004) menyimpulkan 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 berpengaruh secara positif terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi pengikutnya.

Robert J. House dalam Rivai, (2004) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan (karakteristik pribadi pemimpin, kompetensi individu pemimpin, sikap kepemimpinan, kemampuan komunikasi pemimpin) akan menjadi efektif karena pengaruh motivasinya yang positif, kemauan untuk melaksanakan dan kepuasan pengikutnya. Selanjutnya Fiedler dalam Robbins (2003) menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa semakin baik hubungan pemimpin-anggota, semakin berstruktur pekerjaan itu dan semakin kuat posisi, semakin banyak kendali atau pengaruh yang dimiliki pemimpin yang bersangkutan. Sikap

kepemimpinan dalam arti komitmen organisasional dari seorang pemimpin berpengaruh positif baik terhadap kepuasan kerja maupun terhadap motivasi kerja karyawan. Utomo (2001); Gregson (1992) dalam Haerani, (2003) menjelaskan bahwa sikap atau komitmen organisasional ber-pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan.

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 keterbuka-an jalur-jalur komunikasi diantara atasan dan bawahan.

Kepuasan kerja memberi dampak positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan dengan merujuk pada ungkapan “*a happy worker is a productive worker*” (Miner 1988 : 225 dan Lawler, 1991 : 107 dalam Haerani, 2003). Karyawan yang puas akan merasakan kebahagiaan dan termotivasi untuk meningkatkan produktivitasnya serta melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Penelitian yang di-lakukan oleh Choo dan Tan (1997), Banker, dkk (1996), Zulkifli (1996), Haryani (1998) dan Sule (2002) dalam Haerani (2003) semuanya telah membuktikan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

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/BPRS di Sulawesi Selatan dengan menggunakan metode survey dan wawancara. Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan yang berstatus pegawai tetap yang telah mengabdikan minimal satu tahun dan menjadikan pekerjaan tersebut sebagai pekerjaan utama

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Sulawesi Selatan, tepatnya pada 26 BPR/BPRS dengan jumlah karyawan sebanyak 533 orang. Waktu pengumpulan data adalah dari bulan Oktober 2006 sampai April 2007

Populasi dan Sampel

Populasi dan responden 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 yang tersebar pada 24 BPR/BPRS di Sulawesi Selatan. Teknik penarikan sampel menggunakan metode *simple proporsional random sampling* (Anderson, 1994). Penarikan sampel juga mempertimbangkan penggunaan program *Structural Equation Model (SEM)* yang pada dasarnya mensyaratkan jumlah sampel yang dapat memenuhi kriteria SEM dalam estimasi dan interpretasi hasil penelitian yaitu antara 100-200 sampel. Hair (1998:126) menyatakan ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 sampai 200, bila ukuran sampel lebih dari 400 metode menjadi sangat sensitif sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran *goodness of fit* yang baik. Berdasarkan

pertimbangan-pertimbangan tersebut, maka ditetapkan sampel sebesar 50% dari total populasi atau ditetapkan secara proporsional dari populasi per BPR/BPRS, sehingga dalam perhitungan diperoleh $438 \times 50\% = 219$ orang. Namun demikian dalam penelitian ini jumlah sampel dicukupkan sebanyak 220 orang.

Teknik Analisis

Dalam menganalisis data hasil survey dan menginterpretasikan hasil penelitian, maka digunakan analisis deskriptif, analisis frekuensi, pengujian model pengukuran, pengujian 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*).

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan variabel penelitian baik *exogenous variable* maupun variabel *endogenous variable*. Karakteristik responden meliputi: jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, dan lama bekerja, sedangkan deskripsi variabel meliputi: karakteristik pribadi pemimpin, kompetensi individu pemimpin, sikap kepemimpinan, kemampuan komunikasi pemimpin, kepuasan kerja karyawan, motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan yang kesemuanya disajikan dalam bentuk tabulasi.

2. Pengujian Model Pengukuran

Model pengukuran ini melibatkan indikator dan variabel (*construct*). Dalam penelitian ini terdapat 7 *construct* yang diukur, yaitu: karakteristik pribadi pemimpin, kompetensi individu pemimpin, sikap kepemimpinan, kemampuan komunikasi pemimpin, kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Pengujian model pengukuran dilakukan untuk mengetahui apakah model pengukuran tersebut *compatible* atau tidak untuk digunakan. Karena itu, dalam pengujian digunakan metode *confirmatory factor analysis* (CFA) yang terbagi dua, yaitu: *uji goodness of fit* dan *uji validitas* yang selanjutnya dilakukan *uji reliabilities*, *uji normalitas*, dan *uji outliers*.

a. Uji Validitas Instrumen

Uji validitas digunakan untuk menunjukkan tingkat kakuratan suatu indikator dalam mengukur *construct* tertentu, karena instrumen penelitian yang digunakan dalam pengumpulan data tidak menjamin bahwa indikator yang digunakan mampu mengukur variabel yang akan diukur. Validitas suatu indikator bisa diamati melalui dua cara, yaitu: *Pertama*, koefisien estimasi (*loading factor* = λ) dari suatu indikator terhadap *construct* tertentu yang besarnya ditentukan oleh *standar-dized regression weight*. Koefisien dinyatakan valid, jika indikator yang digunakan dapat mengukur *construct* tertentu bilamana $\lambda \geq 0,5$ (Hair et.al., 1989). Menilai tingkat signifikansi λ sesungguhnya belum ada pedoman baku mengenai besaran angkanya, karena pendapat yang masih beragam dari para penulis.

Kedua, nilai *critical ratio* (cr) dari *regression weight* yang menunjukkan nilai t_{hitung} pada tabl distribusi t dimana nilai $CR \geq 1,28$ dinyatakan valid untuk tingkat signifikansi 10%, $CR \geq 1,65$ untuk tingkat signifikansi 5%, dan $CR \geq 2,33$ untuk tingkat signifikansi 1% atau nilai probabilitas (P) *regression weight* yang menunjukkan tingkat signifikansi dimana nilai $P \leq 0,10$ untuk tingkat signifikansi 10%, $P \leq 0,05$ untuk tingkat signifikansi 5%, dan $P \leq 0,01$ untuk tingkat signifikansi 1%.

b. Uji Goodness of Fit

Confirmatory Factor Analysis (CFA) juga harus memenuhi syarat kesesuaian model (*goodness of fit*) yang dipersyaratkan.

c. Uji Reliabilities Construct

Uji ini digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari indikator-indikator suatu *construct* yang menunjukkan derajat masing-masing indikator itu mengindikasikan suatu *construct* yang umum. Dengan kata lain, bagaimana hal-hal yang spesifik saling membantu dalam menjelaskan suatu fenomena yang umum (Ferdinan, 2002). Adapun ukuran *construct reliability* dapat diketahui dengan formula sebagai berikut:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum e_i} \dots (3.1)$$

Dimana:

λ_i = loading factor indicator i

e_i = measurement error indikator i = 1 - λ_i^2 , sehingga formulasi di atas menjadi

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum (1 - \lambda_i^2)} \dots (3.2)$$

d. Uji Normalitas

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah data terdistribusi secara normal atau tidak. Karena itu, pengujian normalitas menggunakan program AMOS. Acuan yang digunakan untuk menyatakan data terdistribusi secara normal adalah jika nilai *CR skewness value* berdasarkan tabel distribusi normal berada pada nilai $-1,65 \leq cr \leq 1,65$ untuk tingkat ketelitian 5% dan nilai $-2,33 \leq cr \leq 2,33$ untuk tingkat ketelitian 1%.

e. Uji Outliners

Outliners adalah data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari data lainnya dan muncul dalam bentuk ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel kombinasi (Hair, et.al, 1995). Pedoman evaluasi adalah nilai ambang batas dari Z score itu berada pada rentang 3 sampai 4. Dalam penelitian terdapat outliners jika $-4 \leq Z_{score} \leq 4$. Uji outliners dalam penelitian ini menggunakan program SPSS, dimana nilai data observasi dikonversi ke dalam nilai standard score (Z_{score}) pada distribusi normal yakni mean 0 dan standar deviasi 1.

3. Analisis Model Struktural

Pengujian Model struktural digunakan setelah diperoleh model keseluruhan fit yang bertujuan untuk menguji hipotesis hubungan kausal antar construct (Hair et.al., 1998). Uji statistik yang digunakan adalah uji t yang didasarkan pada *critical value*. Nilai t_{hitung} dalam program AMOS ditunjukkan oleh *critical ratio* (CR). Signifikansi hubungan dapat ditentukan berdasarkan nilai CR atau nilai probabilitas (P) dalam program AMOS. Berdasarkan tabel distribusi t

(Walpole, 1978) *critical value* pada tingkat ketelitian 10% adalah 1,28, tingkat ketelitian 5% adalah 1,65 dan tingkat ketelitian 1% adalah 2,33 (menggunakan dua arah). Tingkat signifikansi dalam penelitian ini digunakan 5%, sehingga hubungan tersebut dikatakan signifikan jika nilai $CR \geq 1,65$ atau nilai $P \leq 0,05$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Besarnya *Direct Effect*

Besarnya pengaruh langsung berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, terlihat bahwa hasil estimasi nilai-nilai parameter pengaruh langsung antar variabel bebas dengan variabel terikat adalah seperti tampak pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Estimasi Parameter Pengaruh Langsung Antar Variabel Berdasarkan Model SEM

No	Variabel Berpengaruh	Variabel Dipengaruhi	Simbol	Nilai Estimasi	t _{hitung}	P(2 tail)	P(1 tail)
1.	(X ₁) Karakteristik Pribadi	Y ₁ Kepuasan Kerja Y ₂ Motivasi Kerja Y ₃ Kinerja Karyawan	α_1 β_1 γ_1	0,082 0,028 0,003	3,832 1,473 0,234	0,000 0,141 0,815	0,000*** 0,071* 0,408
2.	(X ₂) Kompetensi Individu	Y ₁ Kepuasan Kerja Y ₂ Motivasi Kerja Y ₃ Kinerja Karyawan	α_2 β_2 γ_2	0,102 0,085 0,058	1,620 1,561 1,449	0,105 0,118 0,147	0,053* 0,059* 0,074*
3.	(X ₃) Sikap Kepemimpinan	Y ₁ Kepuasan Kerja Y ₂ Motivasi Kerja Y ₃ Kinerja Karyawan	α_3 β_3 γ_3	0,131 0,073 0,053	2,031 1,356 1,351	0,042 0,175 0,177	0,021** 0,088* 0,089*
4.	(X ₄) Kemampuan Komunikasi	Y ₁ Kepuasan Kerja Y ₂ Motivasi Kerja Y ₃ Kinerja Karyawan	α_4 β_4 γ_4	0,146 0,031 0,024	5,667 1,391 1,389	0,000 0,164 0,165	0,000*** 0,082* 0,083*
5.	(Y ₁) Kepuasan Kerja	Y ₂ Motivasi Kerja Y ₃ Kinerja Karyawan	β_5 γ_5	0,130 0,095	1,370 1,316	0,171 0,188	0,086* 0,094*
6.	(Y ₂) Motivasi Kerja	Y ₃ Kinerja Karyawan	γ_6	0,097	1,393	0,164	0,083*

Keterangan

* Signifikan pada taraf signifikansi 10%

** Signifikan pada taraf signifikansi 5%

*** Signifikan pada taraf signifikansi 1%

Mengacu pada hasil pengujian tahap akhir terhadap model keseluruhan, maka dapat dituliskan persamaan model matematik dalam bentuk *Structural Equation Model* (SEM) sebagai berikut:

$$Y_1 = 1,998 + 0,082X_1 + 0,102X_2 + 0,131X_3 + 0,146X_4 \quad (R^2 = 0,605)$$

$$Y_2 = 0,786 + 0,028X_1 + 0,085X_2 + 0,073X_3 + 0,031X_4 + 0,130Y_1 \quad (R^2 = 0,482)$$

$$Y_3 = 0,477 + 0,003X_1 + 0,058X_2 + 0,053X_3 + 0,024X_4 + 0,095Y_1 + 0,097Y_2 \quad (R^2 = 0,559)$$

Nilai *squared multiple correlation* yang dalam statistik dikenal dengan R^2 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai *squared multiple correlation* pada persamaan pertama adalah 0,605. Nilai Ini mengindikasikan

bahwa 60,5% dari variasi nilai kepuasan kerja karyawan ditentukan oleh variasi nilai perilaku kepemimpinan yang meliputi: karakteristik pribadi, kompetensi individu, sikap ke-

pemimpinan dan kemampuan komunikasi.

2. Untuk persamaan kedua, nilai squared multiple correlation 0,482, yang berarti bahwa 48,2% dari variasi nilai motivasi kerja karyawan ditentukan oleh variasi dari nilai perilaku kepemimpinan yang meliputi: karakteristik pribadi, kompetensi individu, sikap kepemimpinan, kemampuan komunikasi dan kepuasan kerja.
3. Sementara pada persamaan ke tiga nilai squared multiple correlation 0,559, yang berarti bahwa 55,9% dari variasi nilai kinerja karyawan ditentukan oleh variasi nilai kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan.

Hasil pengujian pengaruh langsung antar variabel berdasarkan model dan hasil penelitian diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Karakteristik pribadi pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan oleh nilai probability (0,000) dan nilai t_{hitung} (3,832), dan hal tersebut juga sesuai dengan hipotesis penelitian.
2. Karakteristik pribadi pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja yang dibuktikan oleh nilai probability (0,071) dan nilai t_{hitung} (1,473), dan hal tersebut juga sesuai dengan hipotesis penelitian.
3. Karakteristik pribadi pemimpin tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan oleh nilai probability (0,408) dan nilai t_{hitung} (0,234), dan hal tersebut tidak sesuai dengan hipotesis penelitian.
4. Kompetensi individu pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan oleh nilai probability (0,053) dan nilai t_{hitung} (1,620), dan hal tersebut juga sesuai dengan hipotesis penelitian.
5. Kompetensi individu pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja yang dibuktikan oleh nilai probability (0,059) dan nilai t_{hitung} (1,561), dan hal tersebut juga sesuai dengan hipotesis penelitian.
6. Kompetensi individu pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan oleh nilai probability (0,074) dan nilai t_{hitung} (1,449), dan hal tersebut sesuai dengan hipotesis penelitian.
7. Sikap kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan oleh nilai probability (0,021) dan nilai t_{hitung} (2,031), dan hal tersebut juga sesuai dengan hipotesis penelitian.
8. Sikap kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja yang dibuktikan oleh nilai probability (0,088) dan nilai t_{hitung} (1,356), dan hal tersebut juga sesuai dengan hipotesis penelitian.
9. Sikap kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan oleh nilai probability (0,089) dan nilai t_{hitung} (1,351), dan hal tersebut sesuai dengan hipotesis penelitian.
10. Kemampuan komunikasi pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan oleh nilai probability (0,000) dan nilai t_{hitung} (5,667), dan hal tersebut juga sesuai dengan hipotesis penelitian.

11. Kemampuan komunikasi pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja yang dibuktikan oleh nilai probability (0,082) dan nilai t_{hitung} (1,391), dan hal tersebut juga sesuai dengan hipotesis penelitian.
 12. Kemampuan komunikasi pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan oleh nilai probability (0,083) dan nilai t_{hitung} (1,389), dan hal tersebut sesuai dengan hipotesis penelitian.
 13. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja yang dibuktikan oleh nilai probability (0,086) dan nilai t_{hitung} (1,370), dan hal tersebut juga sesuai dengan hipotesis penelitian.
 14. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan oleh nilai probability (0,094) dan nilai t_{hitung} (1,316), dan hal tersebut juga sesuai dengan hipotesis penelitian.
 15. Motivasi kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dibuktikan oleh nilai probability (0,083) dan nilai t_{hitung} (1,393), dan hal tersebut sesuai dengan hipotesis penelitian.
- b. Besarnya *Indirect Effect* dan *Total Effect***
- Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) maksudnya adalah pengaruh dari suatu variabel *exogenous* terhadap variabel *endogenous devendent* melalui variabel *endogenous entervening*. Sedangkan total pengaruh (*total effect*) adalah hasil penjumlahan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, maka besarnya *Indirect Effect* dan *Total Effect* (table 2).

Tabel 2. Besar *Indirect Effect* dan *Total Effect*

No.	Jalur Pengaruh	Simbol	<i>Indirect Effect</i>	<i>Total Effect</i>
1.	$X_1 \text{ -----} \rightarrow Y_2$	α_1, β_5	0,038	0,137
2.	$X_2 \text{ -----} \rightarrow Y_2$	α_2, β_5	0,048	0,347
3.	$X_3 \text{ -----} \rightarrow Y_2$	α_3, β_5	0,060	0,319
4.	$X_4 \text{ -----} \rightarrow Y_2$	α_4, β_5	0,067	0,031
5.	$X_1 \text{ -----} \rightarrow Y_3$	α_1, γ_5 $\alpha_1, \beta_5, \gamma_6$ β_1, γ_6	0,055	0,071
6.	$X_2 \text{ -----} \rightarrow Y_3$	α_2, γ_5 $\alpha_2, \beta_5, \gamma_6$ β_2, γ_6	0,091	0,366
7.	$X_3 \text{ -----} \rightarrow Y_3$	α_3, γ_5 $\alpha_3, \beta_5, \gamma_6$ β_3, γ_6	0,100	0,354
8.	$X_4 \text{ -----} \rightarrow Y_3$	α_4, γ_5 $\alpha_4, \beta_5, \gamma_6$ β_4, γ_6	0,089	0,203
9.	$Y_1 \text{ -----} \rightarrow Y_3$	β_5, γ_6	0,022	0,184

Berdasarkan data pada tabel di atas, maka *Indirect Effect* antar variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai pengaruh tidak langsung karakteristik pribadi pemimpin terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 0,038.

2. Nilai pengaruh tidak langsung kompetensi individu pemimpin terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 0,048
3. Nilai pengaruh tidak langsung sikap kepemimpinan pemimpin terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 0,060
4. Nilai pengaruh tidak langsung kemampuan komunikasi pemimpin terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 0,067
5. Nilai pengaruh tidak langsung karakteristik pribadi pemimpin terhadap kinerja karyawan sebesar 0,055
6. Nilai pengaruh tidak langsung kompetensi individu pemimpin terhadap kinerja karyawan sebesar 0,091
7. Nilai pengaruh tidak langsung sikap kepemimpinan pemimpin terhadap kinerja karyawan sebesar 0,100
8. Nilai pengaruh tidak langsung kemampuan komunikasi pemimpin terhadap kinerja karyawan sebesar 0,089
9. Nilai pengaruh tidak langsung kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,022
4. Total pengaruh kemampuan komunikasi pemimpin terhadap motivasi kerja karyawan adalah 0,031.
5. Total pengaruh karakteristik pribadi pemimpin terhadap kinerja karyawan adalah 0,071
6. Total pengaruh kompetensi individu pemimpin terhadap kinerja karyawan adalah 0,366.
7. Total pengaruh sikap kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah 0,354.
8. Total pengaruh kemampuan komunikasi pemimpin terhadap kinerja karyawan adalah 0,203.
9. Total pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah 0,184.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

Kesimpulan

1. Tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan BPR/BPRS di Sulawesi Selatan sangat ditentukan oleh karakteristik pribadi pemimpin, kompetensi individu pemimpin, sikap kepemimpinan dan kemampuan komunikasi pemimpin.
2. Tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan BPR/BPRS di Sulawesi Selatan sangat ditentukan oleh selain karakteristik pribadi pemimpin, kompetensi individu pemimpin, sikap kepemimpinan, kemampuan komunikasi pemimpin juga oleh kepuasan kerja karyawan.
3. Tinggi rendahnya kinerja karyawan BPR/BPRS di Sulawesi Selatan sangat ditentukan selain oleh karakteristik pribadi pemimpin, kompetensi individu pemimpin, sikap kepemimpinan, ke-

Selanjutnya *total effect* antar variabel yang dihasilkan dalam model dan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Total pengaruh karakteristik pribadi pemimpin terhadap motivasi kerja karyawan adalah 0,137.
2. Total pengaruh kompetensi individu pemimpin terhadap motivasi kerja karyawan adalah 0,347.
3. Total pengaruh sikap kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan adalah 0,319.

- mampuan komunikasi pemimpin, juga oleh kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan
4. Karakteristik pribadi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan BPR/BPRS di Sulawesi Selatan.
 5. Kompetensi individu pemimpin berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja maupun terhadap kinerja karyawan, artinya tinggi-rendahnya kompetensi yang dimiliki seorang pemimpin, secara langsung akan berdampak pada kinerja karyawan BPR/BPRS di Sulawesi Selatan.
 6. Sikap kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan BPR/BPRS di Sulawesi Selatan. Artinya kinerja karyawan secara langsung dipengaruhi oleh sikap kepemimpinan.
 7. Kemampuan komunikasi pemimpin memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja dan kinerja karyawan BPR/BPRS di Sulawesi Selatan, yang berarti bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan peran komunikasi memegang peranan penting.
 8. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan BPR/BPRS di Sulawesi Selatan, sehingga dengan demikian hasil penelitian sejalan dengan penelitian dan memperkuat teori-teori sebelumnya.
 9. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja karyawan BPR/BPRS di Sulawesi Selatan.

Implikasi Penelitian

1. Fungsi-fungsi kepemimpinan yang penting dalam memotivasi karyawan adalah kepemimpinan yang berpijak pada pengarahannya terhadap kebutuhan-kebutuhan individu dan memenuhinya.
2. Kompetensi individu seorang pemimpin bukan hanya membantu untuk meningkatkan kinerjanya sendiri, tetapi juga akan memberikan dampak positif terhadap kinerja orang yang dipimpinnya, karena seorang pemimpin dituntut untuk senantiasa terus mengembangkan dirinya melalui peningkatan *knowledge* dan *skill*-nya
3. Mengukur keberhasilan dan kesuksesan seorang pemimpin, dapat dilihat dari kemahirannya menjalin komunikasi yang tepat dengan semua pihak baik secara horisontal maupun secara vertikal. Dan jika ingin melihat tingkat kepuasan karyawan, maka dapat dilihat dari hubungan timbal balik antara atasan dengan bawahan melalui komunikasi.
4. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam bekerja, perlu diperhatikan bukan hanya jenis pekerjaan, besar-kecilnya kompensasi yang diberikan, promosi dan kesempatan untuk maju, tetapi yang tidak kalah pentingnya adalah menyakuti perlakuan yang adil, rekrutmen dan penempatan karyawan sesuai dengan prinsip *the right man on the right place*, kejujuran, dan keteladanan dari seorang pemimpin.
5. Kepuasan kerja karyawan memiliki dimensi yang amat luas

- dan dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Karena itu, untuk mempertahankan dan mendorong motivasi kerja karyawan BPR/BPRS di Sulawesi Selatan, kebijakan perusahaan harus lebih diorientasikan pada peningkatan terhadap kepuasan karyawan.
6. Mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan BPR/ BPRS di Sulawesi Selatan, sikap kepemimpinan yang pilih kasih terhadap karyawan tertentu hendaknya dihilangkan. Dengan kata lain harus menerapkan sikap kepemimpinan melalui perlakuan yang sama terhadap seluruh karyawan. Karena itu, kebijakan manajemen sebaiknya diarahkan pada empat hal, yakni: a) asas mengikutsertakan, b) asas komunikasi, c) asas pengakuan, d) asas adil dan layak, dan e) asas perhatian timbal balik.
 7. Mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan manajemen BPR/BPRS di Sulawesi Selatan, selain harus memperbaiki sikap kepemimpinan, juga perlu diupayakan peningkatan kepuasan dan motivasi kerja karyawan yang merupakan faktor terpenting untuk dijadikan pertimbangan dalam pembuatan kebijakan-kebijakan berkaitan dengan sumber daya manusia. Namun perlu disadari bahwa dengan meningkatnya kinerja karyawan dampak lebih lanjut yang ditimbulkan adalah balas jasa juga harus disesuaikan.
- 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.
- Armstrong, M. 1996. *A Handbook of Human Resource Management*. Terjemahan oleh Sofyan Cikmat. 1999. PT Gramedia. Jakarta.
- Ashour, A. S., 1973. *The Contingency of Leadership Effectiveness: An Evaluation*. *Organizational Behaviour and Human Performance*. HRM Journal, 28 – 29 September, hal 1.
- Banker, Rajiv D., Seok-Young, L., Gordon Potter and Dhinu Srinivasan, 1996. *Contextual Analysis of Performance Impact of Outcome-Based Incentive Compensation*. *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 4, p. 920 – 948.
- Baron, Jame. M. dan Kreps, David. M. 1999. *Strategy Human Resources Framework for General Manager*. John Wiley & sons. Inc. New York.
- Bruce, W. M., and J. Walton Blackburn. 1992. *Balancing Job Satisfaction and Performance: A Guide for Human Resource Professionals*. Quorum Books, Westport, Conn.
- Carolel, J., and Tom K. Massey, 1996. *Motivasi di Perusahaan Negeri dan Swasta: Sebuah Studi Perbandingan*. *Journal Database, Addie dan Partner*, Perum PJKA Depan Rumah Sakit Karyadi, Semarang, 50244.
- David K. Berlo. 1960. *The Process of Communication*. Holt, New York
- Day, D.V., and Lord, R.G. 1988. *Executive Leadership And*

- Organizational Performance. Suggestions For A New Theory and - Methodology. *Journal of Management*, 14: 453-464.
- Davis, Tim R. V. and Luthans, F., 1979. Leadership Reexamined: A Behavior Approach. *Academy of Management Review*. April.
- Donald, J. Cambell; Katheem J.C. and Ho-Baeng Chia. 2000. Sistem Imbalan Jasa, Penilaian Kinerja dan Motivasi Individu: Analisis dan Alternatif. *Journal Database*, Addie dan Partner, Perum PJKA Depan Rumah Sakit Karyadi, Semarang, 50244.
- 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.
- Evans.M.G.1970. The Effect of Supervisory Behaviour and Performance. *HRM Journal*.
- 1970. The Effects of Supervisory Behavior on The Path Goal Relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*. 5: 277-298.
- Fakih, A. R. dan Iip, W., 2001. *Kepemimpinan Islam*. UII Press, Yogyakarta.
- 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.
- G. J. Blau dan K. R. Boal, Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*. April 1987, hal 290.
- G.Yulk dan Van Fleet, 1992. Theory and Research on Leadership in Organization. *Handbook of Industrial dan Organizational Psychology*. Edisi ke-2 Vol. 3. Palo Alto, CA: Consulting Psychology Press, 1992. hal 150.
- Haerani, Sitti. 2003. Pengaruh perubahan Organisasi terhadap Peluang Karir, Stres, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan. Disertasi PPS-UH. Makassar.
- Hair, J. F; Anderson, R.E; Tatham, R, L. and Black W.C. (1992). *Multivariate Data Analysis*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Hicks, H.G and Ray Gullet, G. 1996. *Organization: Theory and Behavior*. McGraw-Hill. Inc. New York.
- Horenstein, B. 1993. Job Satisfaction of Academic Librarian: An Examination of The Relationships Between Satisfaction, Faculty Status, and Participation. *College & Research Libraries* 54 (May 1993): 255-269.
- House R.J, 1977. A Theory Of Charismatic Leadership. In J. G. Hunt and L. Larson (Eds.) *Leadership. The Cutting Edge*. 189-207. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R.J., and Dessie P, G. 1974. The Path-Goal Theory of Leadership. Same Post Hoc And A Priory. In J. Hunt and L. Larson (Eds.), *Contingency Approaches To Leadership*.

- Carbonde: II Southern Illinois Press.
- Hunt, J.G. dan Larson, L.L. (eds). 1974. *Contingency Approach to Leadership*. Southern Illinois University Press. Carbondale.
- Iverson, R. D., and Parimal, Roy, 1994. A Causal Model of Behavioral and Commitment: Evidence from a Study of Australian Blue-Collar Employee. *Journal of Management*, Vol. 20 No. 1, p. 15 – 41.
- J. G. Geier, 1967. A Trait Approach to The Study of Leadership in Small Groups. *Journal of Communication*, Desember 1967, hal 316 – 23.
- J. W. Newstrom, R. E. Monczka and W. E. Reif, 1994. Perceptions of The Grapevine: Its Value and Influence. *Journal of Business Communication*. August, 1994, hal 12 – 20.
- Kerlinger, Fred N. 2000. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Lanier, P., et. al. 1997. What Keeps Academic Librarians in The Books. *Journal of Academic Librarianship* (May 1997): 191-197.
- Leckie, G. J., and Jim, B. 1997. Job Satisfaction of Canadian University Librarians: A National Survey. *College & Research Libraries* 58 (Jan. 1997): 31 - 47.
- Liden, R. dan Graen, G. 1980. Generalizability of The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, September 1980, hal 451 – 465.
- Lesiker, R.V. 1992. *Business and Communication: Theory and Practice*. Irwin, Homewood.
- McCormick, E. J. 1990. Job Satisfaction, Attitudes and Opinions. *Industrial Psychology Journal*.
- Michael Svadova and Silke, 2001. Transforming Human Resource In The New Economy. *Human Resource Management Journal*, Fall.21. Vol. 40. No.3.
- Mitchell, T.R. 1974. Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference, and Effort. A Theoretical; Methodological, and Empirical Appraisal. *Psychological Bulletin*: 81: 105-1077.
- Milton, C. R. 1981. *Human Behavior in Organization: Three Levels of Analysis*. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Natsir, S. 2003. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Perbankan di Sulawesi Tengah*. Disertasi, PPS-UNAIR, Surabaya.
- Parmer, C. and Dennis E. 1993. Job Satisfaction Among Support Staff in Twelve Ohio Academic Libraries. *College & Research Libraries* 54 (Jan. 1993) : 43 - 57.
- Robins, S. P., 1994. *Essential Organizational Behavior*. Prentice-Hall International, New Jersey.
- , 1999. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Alih Bahasa Hadyana Pujatmaka. Prenhalilindo, Jakarta.
- R. T. Keller, *Job Involvement and Organizational Commitment*

- as Longitudinal Predictors of Job Performance: Study of Scientists and Engineers. *Journal of Applied Psychology*. Agustus 1997, hal 539 - 45
- Performance Technology A. Comprehensive Guide of Analysis and Solving Performance Problems in Organizations. Journey-Bass Publisher, san Fransisco.
- S. A. Kirkpatrick & E. A. Locke, 1991. A Trait Approach the Study of Leadership in Small Group. *Academy of Management Executive*, Mey 1991, hal 48 – 60.
- Whitmore, J. 1997. Coaching for Performance. Seni Mengarahkan untuk mendongkrak Kinerja Terjemahan Dwi Helly Purnomo dan Louis Novianto. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Yoesef, Darwish, 2000. Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitude Toward Organizational Change in a Non-Western Setting. *Personnal Riview* Vol. 29, No.5, p. 567-92
- Yulk, G. A. and Clemence, J. 1984. A Test of Path-Goal Theory of Leadership' Using Questionare Arid Diary Measures of Behavior. *Proceedings of the Eastern Academy of Management Meetings*, pp 174-177.
- Zulkifli, 1996. Pengaruh Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Buruh Pemetik Daun Teh di PTP VII Kayu Aro, *Jurnal Manajemen dan Pembangunan*, Edisi V (82 – 89), FE-UNJA.