Jurnal Administrasi Negara

AKREDITASI DIKNAS NO. 49/DIKTI/KEP/2003

Praktek Good Governance dan Implikasinya Terhadap Konsep dan Idiologi Penyelenggaraan Pemerintahan dan Administrasi Di Negara-Negara Berkembang (*Sound Governance* Sebagai Antitesis dari *Good Governance*)
Sangkala

The Effect of Makassar Leadership Behavior Towards The Subordinate's Performance and The Business Growth Of Small Industry
Syamsuddin

Pendekatan Etika dalam Penyelenggaraan Pemerintahan
Muh. Basri

Konsep Pembangunan Daerah dari Sudut Pandang Administrasi Negara
Istyadi Insani

Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Birokrasi terhadap *Job-Insecurity* Pemerintah Daerah di Kota Makassar
Kartini

Pengaruh Karakteristik Pribadi, Kompetensi Individu dan Kemampuan Komunikasi Pemimpin Terhadap Kepuasan dan Kinerja Sumberdaya Manusia
Mashur Razak

Penyusunan Evaluasi Jabatan dalam Rangka Perbaikan Sistem Remunerasi
Rohana Thahier

STIA LAN
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara
MAKASSAR

Jl. Andi Pangerang Pettarani No. 61
Telp. (0411) 455949, Fax. (0411) 453438
PO Box 1110 Makassar 90222

Jurnal Administrasi Negara

Volume 15. No. 1 / Maret 2009

ISSN 1410-8399

AKREDITASI DIKNAS NO. 49/DIKTI/KEP/2003

JURNAL ADMINISTRASI NEGARA

Media Ilmu Pengetahuan Dalam Bidang Administrasi Negara

PENERBIT

STIA LAN MAKASSAR

SUSUNAN REDAKSI

Penanggung Jawab:

Prof. Dr. Ismail Said, SH.,MH

Pemimpin Umum:

Prof. Dr. H. Makmur, M.Si

Penyunting Ahli & Pelaksana

Dr. Muhammad Basri, M.Si

Penyunting Ahli:

Drs. Sudirman, M.Si., Drs. Wahidin, M.Si.,

Drs. Amir Imbaruddin, MDA., Ph.D.,

Drs. Muh. Aswad, M.Si., Nuraeni Sayuti, SE, M.Si

Dra. Rohana Thahier, M.Pd., Drs. Sulaeman Fattah, M.Si

Najmi Kamariah, SE.,M.Si.

Penyunting:

Muh. Syarief Ahmad, S.Sos.,M.Pd, Dra. Frida Chairunnisa, M.Si.

Halim, SH.,MH, Alam Tauhid Syukur, S.Sos,M.Si

Syamsuddin, S.Hum., Mariana, S.Si

Sekretariat:

, Drs. Ridwan Zainuddin., D.Robert Siahajja, S.Sos

Abd. Azis S.Sos., Mariati, S.Kom., Andi Rasdianti, SS.,M.Pd

Hamzah, S.Sos. H. Muhammad Ali.,Sri Haryani, A.Md

Astuti Daryani Kusuma., Nur Intan

Alamat Redaksi

STIA LAN Makassar Jl. A.P. Pettarani No. 61 Makassar 90222

Telp. (0411) 455949 Fax (0411) 453438

Jurnal Administrasi Negara

Volume 15. No. 1 / Maret 2009

ISSN : 1410 - 8399

DAFTAR ISI

Praktek Good Governance dan Implikasinya Terhadap Konsep dan Idiologi Penyelenggaraan Pemerintahan dan Administrasi Di Negara-Negara Berkembang (<i>Sound Governance</i> sebagai Antitesis dari <i>Good Governance</i>) Sangkala.....	1-16
<i>The Effect of Makassar Leadership Behavior Towards The Subordinate's Performance and The Business Growth Of Small Industry</i> Syamsuddin	17-25
Pendekatan Etika dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Muh. Basri	26-35
Konsep Pembangunan Daerah Dari Sudut Pandang Administrasi Negara Istyadi Insani.....	36-47
Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Birokrasi terhadap <i>Job-Insecurity</i> Pemerintah Daerah di Kota Makassar Kartini	48-58
Pengaruh Karakteristik Pribadi, Kompetensi Individu Dan Kemampuan Komunikasi Pemimpin Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Sumberdaya Manusia Mashur Razak	59-78
Penyusunan Evaluasi Jabatan dalam Rangka Perbaikan Sistem Remunerasi Rohana Thahier	79-85

PENGARUH KARAKTERISTIK PRIBADI, KOMPETENSI INDIVIDU DAN KEMAMPUAN KOMUNIKASI PEMIMPIN TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA SUMBERDAYA MANUSIA.

Oleh: Mashur Razak

ABSTRAK

Keberadaan sumberdaya manusia memegang peran yang cukup strategis, baik secara makro maupun secara mikro. Secara makro peran SDM merupakan factor pendorong utama pertumbuhan ekonomi, sedangkan secara mikro human capital merupakan sumberdaya utama untuk mendukung daya saing yang berkelanjutan. Kepemimpinan merupakan salah satu aspek yang sangat menentukan dalam manajemen, khususnya peningkatan kinerja sumberdaya manusia. Pemimpin harus 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 serta mempunyai kemampuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pribadi (*Personal Characteristic*, *Individual Competention*), kompetensi individu (*Individual Competention*), kemampuan komunikasi pemimpin (*Communication Capability of Leader*) memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja (*Work Satisfaction*), dan Kinerja karyawan (*Performance of Employee*)

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

Pendahuluan

Peranan strategis sumberdaya 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 sumberdaya utama untuk keunggulan persaingan yang berkelanjutan bagi perusahaan.

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 menakhodai suatu organisasi dengan memberdayakan semua potensi sumberdaya manusia dan sumberdaya 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.

Kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut, untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Rivai, 2006). Selain itu 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 (Michael Svadova & Silk, 2001).

Menurut Alan, Geoffrey and James (1990); Steers, et al. (1996) 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 bagian dari strategi manajer atau pimpinan yang sangat penting.

Peran strategis yang dimainkan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi, merupakan sebuah kajian yang menjadi perhatian banyak peneliti untuk lebih memahami eksistensi pemimpin dalam mengembangkan organisasi,

khususnya peningkatan kinerja sumberdaya manusia. Tulisan ini mencoba untuk menganalisis beberapa aspek kompetensi dan kemampuan yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja SDM.

1. Perilaku dan Karakteristik Pribadi Pemimpin

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.

Evans (1970 : 277-298) dalam mengembangkan dan memperkenalkan teori path goal tanpa memperhatikan pengaruh faktor situasi. Sedangkan, House (1971 : 321-339), mengembangkan lebih jauh dengan memasukkan variabel-variabel situasional. Menurut Keller Gibson, (1997: 33-34), Yukl G.A. (1998 : 224). Terdapat beberapa kritikan terhadap teori ini Schriesheim and Kerr (1977, 9-45); Behling and Strake (1973, 37-388); Mitchell (1974 : 105-107); Stinson and Johnson (1975 : 242-252). Misalnya, Yukl and Clemence (1984: 174-177) mengeritik teori ini bahwa konsep perilaku pemimpin sangat abstrak, dalam arti luas; (b) Teori *Leader-member exchange* (LMX). Dansereau, Graen and Haga (1975:46-78); Graen and Cashman (1975:143-165) Teori ini mengemukakan para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda-beda selang beberapa waktu, dengan berbagai orang 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 keluasaan 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. Situasi akan menyenangkan pemimpin apabila ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain, situasi akan menyenangkan apabila: (a) pemimpin diterima oleh para pengikutnya, (b) tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas, dan (c) penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin. Jika situasi yang terjadi sebaliknya, maka terjadi hal yang tidak menyenangkan bagi pemimpin.

Tahun 1987 Fiedler bersama Joe Garcia mengkonsep ulang teori orisinil dari Fiedler sebagai teori sumberdaya kognitif. Dalam teori ini, ditambahkan

dua situasi yang memungkinkan akan mempengaruhi model kepemimpinan, yaitu kecerdasan yang tinggi dan adanya komunikasi pimpinan pada rencana, strategi dan keputusannya pada anggota. Kesimpulan dari teori kepemimpinan sumberdaya kognitif menyatakan bahwa seorang pemimpin memperoleh kinerja kelompok yang efektif dengan pertama-tama membuat rencana keputusan dan strategi yang efektif dan kemudian mengkomunikasikannya lewat perilaku pengarah direktif. Adapun pengembangan dari teori Fiedler ini diantaranya,

a. Model Partisipasi Pemimpin Vroom dan Yetton.

Dalam mengembangkan modelnya mereka membuat beberapa asumsi, yaitu: a) model tersebut harus bermanfaat bagi pemimpin atau manajer dalam menentukan gaya kepemimpinan yang harus digunakan dalam berbagai situasi, b) tidak ada gaya ke-pemimpinan tunggal yang dapat diterapkan dalam berbagai situasi, c) perhatian utama terletak pada masalah yang harus dipecahkan dan situasi dimana terjadi permasalahan, d) gaya kepemimpinan yang digunakan dalam suatu situasi tidak boleh bertentangan dengan gaya yang digunakan dalam situasi yang lain, e) terdapat sejumlah proses sosial yang mempengaruhi kadar keikutsertaan bawahan dalam pemecahan masalah.

Model ini mempertahankan lima gaya kepemimpinan yang menggambarkan kontinum dari pendekatan toriter (AI, AII), ke konsultatif (CI, CII) sampai pendekatan yang sepenuhnya partisipatif (GII) yang secara lebih jelas dijabarkan sebagai berikut:

AI. Pimpinan menyelesaikan masalah atau membuat keputusan

menggunakan informasi yang tersedia pada saat itu.

AII. Pemimpin memperoleh informasi yang diperlukan bawahan, kemudian memutuskan sendiri penyelesaian atas masalah sebenarnya ketika mereka meminta informasi. Peran yang dimainkan bawahan dalam membuat keputusan jelas menyediakan informasi yang perlu kepada manajer, bukannya membuat atau mengevaluasi penyelesaian alternatif.

CI. Pemimpin berbagi masalah dengan bawahan yang relevan secara individual, men-dapatkan ide dan saran mereka tanpa mengumpulkan sebagai sebuah kelompok. Kemudian pemimpin membuat keputusan yang bisa mencerminkan atau tidak pengaruh bawahan.

CII. Pemimpin berbagi masalah dengan bawahan sebagai suatu kelompok, secara kolektif memperoleh ide dan saran mereka. Kemudian mereka akan membuat keputusan yang bisa mencerminkan atau tidak mempengaruhi bawahan.

GI. Pemimpin berbagi masalah dengan bawahan sebagai suatu kelompok. Pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat dan mengevaluasi alternatif serta berusaha mencapai konsensus penyelesaian. Pemimpin tidak mencoba mempengaruhi kelompok untuk mengadopsi penyelesaian yang mereka sukai dan menerima serta mengimplementasikan penyelesaian yang mendapat dukungan seluruh kelompok.

b. Model Jalur-Tujuan (*Path Goal Model*)

Rivai, (2006 : 23) mengatakan *Path Goal Model* merupakan model

kepemimpinan yang berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi. Pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dan kepuasan pengikutnya. Karena itu menurut Evans (1970) Teori ini disebut jalur tujuan karena memfokuskan pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi bawahan tentang tujuan kerja, tujuan pengembangan pribadi, dan jalan untuk mencapai tujuan.

Pengembangan teori *path goal* House dan Mitchel (1974) memasukkan empat gaya utama kepemimpinan yang dapat terjadi dan digunakan oleh pemimpin yang sama dalam situasi berbeda. Adapun keempat gaya tersebut adalah: (a) Kepemimpinan direktif (*directive leadership*), pemimpin memberi kesempatan kepada bawahannya mengetahui sendiri apa yang dapat mereka kerjakan, memberi bimbingan khusus, meminta bawahan untuk mengikuti aturan dan prosedur, serta menjadwalkan dan mengkoordinasikan pekerjaan; (b) Kepemimpinan supportif (*Supportive Leadership*), pemimpin memberi pertimbangan yang diperlukan oleh bawahan, memberi perhatian pada kesejahteraan dan situasi bersahabat; (c) Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*), pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahan; (d) Kepemimpinan yang berorientasi unjuk kerja (*achievement oriented leadership*), Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahan berpartisipasi, dan memberi keyakinan pada bawahan bahwa mereka dapat mencapai standar kerja yang tinggi.

c. Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard

Model kepemimpinan ini dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard serta para pengikutnya yang berkecimpung dalam spesialis pengembangan manajemen. Penekanan teori ini adalah pada pengikut-pengikut dan tingkat kematangan mereka. Para pemimpin harus menilai secara benar untuk mengetahui tingkat kematangan pengikut-pengikutnya dan kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkatan tersebut.

Model ini juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif bervariasi dengan kesiapan karyawan yang didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk berprestasi, kemauan untuk bertanggung jawab, kemampuan yang berhubungan dengan tugas, keterampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif.

d. Model Pendekatan Social Learning dalam Kepemimpinan.

Menurut Hunt dan Larson (1974) dan Kornel (1978) walaupun kadar penerimaan dari teori kontingensi dan path-goal dalam kepemimpinan relatif besar, namun sejumlah penelitian banyak dilaksanakan dari berbagai bidang tinjauan, terlebih bidang ilmu perilaku organisasi, menunjukkan bahwa kepemimpinan masih tetap merupakan suatu problema. Kepemimpinan banyak diserang dan dikritik dari berbagai sudut pandangan, misalnya pembahasan dari teori-teori yang berhubungan dengannya, metodologi penelitian yang digurakan untuk mengkajinya, dan penerapannya.

Pendekatan *social learning* ini, antara pemimpin dan bawahan mempunyai kesempatan untuk bisa memusyawarahkan semua perkara yang timbul. Keduanya mempunyai hubungan interaksi yang hidup dan mempunyai kesadaran dan motivasi bagi setiap individu dalam organisasi (Pablo, Barbara, dan Alvaro, 2003) untuk menemukan bagaimana cara menyempurnakan perilaku masing-masing dengan memberikan penghargaan yang diinginkan.

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 politician* (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.

Sifat-sifat yang berhubungan erat dengan kepemimpinan adalah kecerdasan, kemampuan untuk bergaul dengan orang lain, keterampilan teknis dalam bidangnya, kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan orang lain, kestabilan emosi dan kontrol pribadi, keterampilan perencanaan dan pengorganisasian, keinginan yang kuat untuk menyelesaikan masalah, kemampuan untuk menggerakkan kelompok, berbuat yang efektif dan efisien.

Sosok atau profil seorang pemimpin yang ideal dilatarbelakangi oleh 6 kriteria yaitu: (a) karakteristik fisik (*physical characteristic*) seperti aktivitas dan kekuatan (*activity dan energy*), usia (*age*), penampilan, kerapian (*appearance*) tinggi badan (*height*) dan berat badan (*weight*); (b) latar belakang sosial (*social background*) seperti: pendidikan (*education*), status sosial (*social status*) dan mobilitas (*mobility*); (c) kecerdasan dan kemampuan (*intelligence and ability*) seperti kemampuan menilai, pengambilan keputusan, dan pengetahuan; (d) kepribadian (*personality*) seperti kewaspadaan, kepercayaan dan integritas pribadi; (e) Sifat orientasi tugas (*task related characteristics*) seperti dorongan berprestasi, unggul, tanggung jawab, kepeloporan, inisiatif, tangguh menghadapi hambatan; orientasi tugas; (f) berjiwa sosial (*social characteristic*) seperti kerjasama dan saling menghargai.

Penelitian yang dilaksanakan oleh Centre for creative leadership (McCall dan Lombardo, 1983) dalam Locke (1997 : 54)

menyatakan bahwa penyebab utama tergelincirnya para eksekutif yang pada mulanya sukses adalah acuh tak acuh. Selanjutnya Bennis dan Nanus (1985) dan McCall dan Lombardo, 1983) dalam Locke (1997:54) menyatakan bahwa para pemimpin yang sukses umumnya mempunyai keahlian interpersonal yang amat kuat, mampu berurusan dengan orang banyak dan diplomatis serta penuh perhitungan; dan 3) Kemampuan kognitif terutama kemampuan memproses informasi dan memadukannya untuk menarik kesimpulan. Kemampuan kognitif ini diperlukan oleh pemimpin dalam menghimpun informasi dan meramunya untuk menemukan keputusan yang tepat.

G.W. Allport, (1973 : 48) mengatakan 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.

Karakteristik individu atau kepribadian adalah ciri-ciri khusus yang dimiliki seseorang pemimpin, sifat kejiwaan, akhlak atau budi pekerti yang membedakan dengan yang lainnya (Rivai, 2006). Memperhatikan tugas dan tanggung jawab sebagai pemimpin, maka tidak semua orang bisa menjadi pemimpin yang sukses. Karakteristik

individu atau kepribadian yang dimiliki seorang pemimpin yang sukses dapat dilihat dan diketahui melalui pendekatan sifat (*traits approach*). Pendekatan sifat menurut Sheldom dalam Sutarto (2006 : 38) menekankan ciri pada diri pemimpin, yang pada mulanya dianggap bahwa pemimpin itu dilahirkan secara turun temurun, kemudian muncul teori selanjutnya yang menjelaskan tentang ciri-ciri fisik tertentu yang disebut teori ciri fisik (*physical characteristic theory*).

Secara umum karakteristik pribadi yang dimiliki oleh seseorang dalam posisinya sebagai pemimpin untuk mendorong lahirnya kebijakan dalam organisasi adalah terutama yang berkaitan dengan kesetiakawanan, kemauan kerja sama, keteladanan, dan keterbukaan. Robert J. Thierauf dalam Sutarto, (2006: 40-41) menyatakan bahwa beberapa sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin yang sukses seperti: kecerdasan, inisiasi, daya hayal, bersemangat, harapan baik keberanian, keaslian, kesediaan menerima, kemampuan berkomunikasi, perlakuan yang wajar terhadap semua orang, kepribadian, keuletan, manusiawi, kemampuan mengawasi dan ketenangan diri.

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. G.Yulk dan Van Fleet (1992) menyatakan secara kumulatif, hasil penelitian ini memberikan sejumlah alternatif kemungkinan karakteristik meningkatkan sukses sebagai pemimpin, namun tidak satupun dari karakteristik tersebut menjamin kesuksesan.

2. Kompetensi Individu dan kemampuan komunikasi Pemimpin

Kompetensi Individu pemimpin merupakan suatu kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pimpinan atau karyawan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya 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. Kompetensi menurut Davis K. and Newton (1985) adalah ciri manusia yang merupakan hasil perkalian antara pengetahuan dan keterampilan, serta kemampuan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan Mirani (1992:113) menyatakan *competencies include every skill, area of knowledge, trait, motive, and characteristics*.

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.

Pentingnya komunikasi dalam hubungannya dengan pekerjaan ditunjukkan oleh banyaknya waktu yang dipergunakan untuk berkomunikasi dalam pekerjaan. Komunikasi ibaratnya darah organisasi yang menghubungkan bagian-bagian yang terpisah dalam organisasi (Gitosudarmo dan Sudita, 2000 : 199). Studi yang dilakukan J. W. Newstrom, R. E. Monczka and W. E. Reif (1994) menemukan bahwa pekerja bagian produksi melakukan komunikasi antara 16 sampai 46 kali dalam satu jam. Artinya para pekerja berkomunikasi setiap 2 sampai 4 menit. Kemudian untuk manajer tingkat bawah menggunakan waktunya untuk berkomunikasi antara 20 sampai 50%. Sedangkan untuk manajer tingkat menengah dan atas waktu yang digunakan untuk berkomunikasi antara 29 sampai 64%.

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. Oleh karena itu, menurut Scott dan Mitchell (1986) 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.

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. S. A Hellweg dan S.L. Phillips (1980 : 188-192) Komunikasi yang efektif (mencakup faktor seperti kepercayaan yang dianut, kecermatan yang dirasakan, hasrat akan interaksi, kemauan menerima dari manajemen puncak, dan persyaratan informasi ke atas) mempunyai hubungan positif dengan produktivitas pekerja.

3. Kepuasan Kerja dan Kinerja SDM

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki

tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut (Rivai, 2004 : 474). Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Kepuasan karyawan akan dicapai apabila makin produktif. Pekerjaan yang memuaskan adalah motivator yang utama. Perlu diingat bahwa beberapa ahli sepakat bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan signifikan dengan kinerja karyawan, hal itu bukan jaminan yang mutlak. Bruce dan J. W. Blackburn (1992); Cranny et.al (1992) menjelaskan bahwa manager dan karyawan sudah percaya bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan langsung dengan kinerja karyawan. Namun, faktanya tidak demikian. Kadang-kadang karyawan yang merasa puas, kinerja mereka bagus tetapi kadang-kadang juga kinerja mereka kurang bagus.

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.

Teori motivator-hygiene (M-H) oleh Frederick Herzberg yang intinya berujung pada kepuasan kerja. Namun penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan turnover SDM serta antara kepuasan kerja dan komitmen SDM, pada intinya teori M-H justru kurang sependapat dengan pemberian balas jasa tinggi sebagai strategi *golden handcuff* karena balas jasa tinggi hanya mampu menghilangkan ketidakpuasan kerja dan tidak mampu mendatangkan kepuasan kerja (balas jasa hanyalah faktor *hygiene*, bukan *motivator*). Karena itu untuk mendapatkan kepuasan kerja Herzberg menyarankan agar perusahaan melakukan *job enrichment*, yaitu suatu upaya menciptakan pekerjaan dengan tantangan, tanggung jawab dan otonomi yang lebih besar.

Spector (1997) mengatakan bahwa berdasarkan *Job Satisfaction Survey* (JSS), 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 atau 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 atau pekerjaan mereka; dan 9) komunikasi-berbagi informasi baik tertulis maupun tidak tertulis dalam

suatu lembaga.

Sementara itu, fenomena kehidupan yang diamati (*construct*) dari kepuasan kerja itu sendiri menurut Indriantono dan Supomo (1999) menjelaskan bahwa kepuasan terdiri dari setidaknya lima dimensi dan konsep, yaitu: 1) Dimensi Kepuasan pada Tugas. Dimensi kepuasan kepada tugas mencakup konsep rutinitas, kompleksitas, kesesuaian, tantangan pekerjaan itu sendiri; 2) Dimensi Kepuasan pada Atasan. Dimensi ini mencakup konsep antara lain: intelegensi, prestasi, perhatian dan tanggung jawab atasan; 3) Dimensi Kepuasan pada Rekan Kerja. Di sini mencakup antara lain konsep stimulasi, ambisi, loyalitas, sikap, tanggung jawab; 4) Dimensi Kepuasan pada Kompensasi. Dalam hal ini mengandung konsep diantaranya kewajaran, kesesuaian, keinginan, keamanan dan nilai; 5) Dimensi Kepuasan pada Promosi. Di sini paling tidak mengandung konsep kesempatan, kebijakan, keterbukaan, keadilan, keterbatasan.

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.

Bernadin dan Joyce (2000 : 135) memberi batasan kinerja (*performance*) sebagai "... the record of outcomes produced on a specified function or activity during a specified time period". Singkatnya, kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Higgins (1984 : 234); Schermerhorn et.al., (1991); Rao (1996); Gomes (1997 : 59); As'ad (1998 : 13); dan Mangkunegara (2001 : 67); kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral maupun etika.

Secara teoritis, faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi. Hersey & Blanchard (1993); Robbins (1996) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan *Motivation* (M) serta *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 pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Hal tersebut di atas juga sejalan

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. Motivasi kerja itu sendiri dapat terbentuk dengan adanya peluang karir yang jelas, rasa stres rendah sehingga menciptakan kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang tinggi. Dengan demikian determinan dari kinerja (Lazer dan Wikstrom, 1977 dalam Rivai, 2006) adalah pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerja sama, pengambilan keputusan, kreativitas dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, kecerdasan, pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, kepuasan, motivasi dan organisasi.

Dalam kajian berbagai literatur tentang kinerja, selalu dikaitkan dengan kepuasan kerja, dengan asumsi bahwa kepuasan kerja dan kinerja berangkat dari satu individu (Davis & Newton, 1982; Iffaldano & Muchinsky, 1985). Walaupun demikian dalam penelitian ilmiah hubungan dan pengaruh antara kepuasan kerja dengan kinerja hingga saat ini, masih terus dipertentangkan (Luthans, 1998: 146 dalam Haerani, 2003). Berkaitan dengan hal tersebut, maka penelitian ini mengacu dan menggunakan konsep kepuasan kerja yang mempengaruhi kinerja sebagaimana yang digunakan peneliti manajemen sumberdaya manusia terdahulu (Iverson, 2000; Ernest W. Brewer, Laura Paye Clippard, 2002; Hindupur V. Ramakrishna, Denise Potosky, 2003; dan Snipes, Oswald, La Tour, Armenakis, 2004).

Pengaruh Karakteristik Pribadi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja SDM

Hasil temuan Sirajuddin (2008), menemukan 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 bawannya, maka kepuasan karyawan juga akan semakin baik, demikian sebaliknya. Robert J. Thierauf dan James E. Rosenzweig dalam Sutarto, (2006): 40-41) me-nyatakan bahwa beberapa sifat-sifat yang dimiliki oleh pemimpin yang sukses seperti: ke-cerdasan, inisiasi, daya hayal, bersemangat, harapan baik, keberanian, keaslian, kesediaan menerima, kemampuan berkomunikasi, perlakuan yang wajar terhadap semua orang, kepribadian, keuletan, manusiawi, kemampuan mengawasi dan ketenangan diri.

Sejalan dengan hasil penelitian Indriantono dan Supomo (1999) yang menemukan bahwa setidaknya ada lima dimensi dan konsep yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: 1) dimensi kepuasan pada tugas. Dimensi kepuasan kepada tugas mencakup konsep rutinitas, kompleksitas, kesesuaian, tantangan pekerjaan itu sendiri; 2) dimensi kepuasan pada atasan. Dimensi ini mencakup konsep antara lain: intelegensi, prestasi, perhatian dan tanggung jawab atasan; 3) dimensi kepuasan pada rekan kerja. di sini mencakup antara lain konsep stimulasi, ambisi, loyalitas, sikap, tanggung jawab; 4) dimensi kepuasan pada kompensasi. dalam hal ini mengandung konsep diantaranya kewajaran, kesesuaian, keinginan,

keamanan dan nilai; 5) dimensi kepuasan pada promosi.

Demikian pula temuan 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.

Hasil penelitian Siajuddin (2008), menemukan bahwa 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 pemimpin-

nya, 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 diprogramkannya.

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.

Studi Natsir (2003) tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa: 1) baik gaya kepemimpinan transaksional maupun gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku kerja karyawan perbankan di Sulawesi Tengah, sedangkan terhadap kinerja karyawan

memiliki pengaruh langsung negatif; 2) Gaya kepemimpinan karismatik berpengaruh langsung dan positif baik terhadap perilaku kerja maupun terhadap kinerja karyawan perbankan di Sulawesi Tengah; dan 3) perilaku kerja karyawan memiliki pengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan 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.

Pengaruh Kompetensi Individu Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja SDM

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.

Penelitian Bhagat dalam Haerani

(2003) menyatakan bahwa bagi individu termasuk pemimpin yang memiliki kompetensi tinggi beban kerja yang tinggi akan memiliki kepuasan dan kinerja yang relatif tinggi dibanding dengan pekerja yang memiliki kompetensi rendah dan dengan sendirinya memberikan pengaruh secara langsung terhadap kepuasan karyawan. Demikian juga dengan temuan Andrew W. Halpin (1959) menyatakan bahwa terdapat dua dimensi utama yang selalu muncul dari kompetensi individu kepemimpinan, yaitu perhatian (*consideration*) dan struktur pengambilan inisiatif (*initiating structure*). Faktor *consideration* menggambarkan hubungan yang hangat antara seorang atasan dan bawahan, adanya saling percaya, kekeluargaan dan penghargaan terhadap gagasan bawahan. Sedangkan faktor *initiating structure* menjelaskan bahwa seorang pemimpin itu mengatur dan menentukan hubungannya dengan bawahan. Pemimpin itu menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, struktur dan peran dalam pencapaian tujuan organisasi dan cara pelaksanaannya.

Menurut 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 pemahaman 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. Penelitian S. A. Kirkpatrick & E. A. Locke, (1991) yg 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.

Dari beberapa temuan hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi individu berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun kinerja sumberdaya manusia. Simpulan tersebut 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.

Pengaruh Kemampuan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja SDM

Komunikasi 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).

Penelitian yang dilakukan oleh J. G. Geier, (1967) menemukan bahwa komunikasi yang buruk paling sering disebut sebagai sumber konflik antar pribadi. Karena itu, salah satu kekuatan yang paling menghambat suksesnya kinerja baik individu maupun kelompok adalah kurangnya komunikasi yang efektif (Robbins, 2003 : 391). 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.

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.

Dari uraian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan komunikasi pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Demikian pula 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. Dengan kata lain karyawan yang sering diajak oleh pimpinan mengkomunikasikan persoalan-persoalan yang terkait dengan pekerjaan akan merasa keberadaannya dalam perusahaan dibutuhkan dan dihargai, walaupun hanya sebatas dinintai pendapat tentang sesuatu hal.

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 sumberdaya 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.

Sejalan dengan hasil penelitian (1) Penelitian Biker (1996); Dunk (1990), dan Zulkifli (1996), Haryani (1998) dan Sule (2002) yang semuanya menemukan pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, (2) Pandangan Miner (1988) menjelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan fungsional dengan kinerja, (3) Lawler III (1991) yang menyatakan bahwa karyawan yang bahagia adalah karyawan yang produktif. Ungkapan ini menggambarkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dan (4) Penelitian Banker. et.,

al., (1996) yang meneliti efek dari salah satu unsur kepuasan kerja, yaitu kepuasan bayaran insentif terhadap kinerja tenaga sales menemukan bahwa kepuasan bayaran insentif berimplikasi positif terhadap beberapa indikator kinerja seperti: peningkatan volume penjualan, kepuasan pelanggan, laba di saat persaingan makin ketat, dan penurunan pada *level monitoring supervisor*. Penelitian lain dari Banker juga menemukan bahwa penjualan meningkat setelah 66 bulan diterapkannya program insentif.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan dapat disimpulkan beberapa implikasi pengaruh karakteristik pribadi, kompetensi individu dan kemampuan komunikasi pemimpin terhadap kepuasan dan kinerja sumberdaya manusia sebagai berikut:

1. Karakteristik pribadi pemimpin berpengaruh terhadap kepuasan kerja sumberdaya manusia, namun tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja SDM. Kesimpulan ini memberikan indikasi bahwa kinerja yang dicapai seorang karyawan pada dasarnya tidak ditentukan oleh karakteristik pribadi orang lain, tetapi ditentukan oleh karakteristik dan kompetensi dari karyawan itu sendiri.
2. Kompetensi individu pemimpin memiliki pengaruh yang cukup signifikan baik terhadap kepuasan kerja dan kinerja SDM. Ini berarti 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. Dengan kata lain 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.

3. Kemampuan komunikasi pemimpin berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Hal tersebut disebabkan 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.
4. Kepuasan kerja berpengaruh cukup kuat terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja seorang karyawan menyebabkan kinerja karyawan tersebut juga menjadi semakin tinggi.

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.
- Anderson, A. J. B. 1994. *Interpreting Data: A First Course in Statistics*. Chapman & Hall. London.
- Andrew W. Halpin, 1959. *The Leadership Behavior of School Super-intendents*. Chicago, Midwest Administration Centre. The University of Chicago.
- Ashour, A. S., 1973. *The Contingency of Leadership*

Effectiveness: An Evaluation. Organizational Behaviour and Human Performance. HRM Journal, 28 - 29 September, hal 1.

Baron, Jame. M. dan Kreps, David. M. 1999. *Strategy Human Resources Framework for General Manager.* John Wiley & sons. Inc. New York.

Bass, B.M. and Ayalio B.J. 1990. *The Implications of Transactional a Transfor-masional Leadership for Individual. Team and Organizational Development Research in Organizational Change and Development*, Vol, 4: 231-272.

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.

Bruce, W. M., and J. Walton Blackburn. 1992. *Balancing Job Satisfaction and Performance: A Guide for Human Resource Profesionals.* Quorum Books, Westport, Conn.

Cashman, J, Dansereau, F., Jr., Green, G., and Haga, W.J. 1979. *Organizational Understructure And Leadership. A Longitudinal Investigation of The Managerial Role-Making Process.* Organizational Behavior and Human Performance, 15: 278-296

Clarke, Thomas and Steward Clegg, 2000. *Management Paradigms for The New Millemmium.* International Journal of Management Review. Volume 2 Issue 1 pp 45 - 64.

Dansereau, F., Tr., Graen, G., and Haga, W.J. 1975. *A Vertical Dyad Linkage To Leadership Within Formal Organization. A Longitudinal Investigation of The Role*

Making Process. Organizational Behavior and Human Performance 13: 4678.

Darden, W. R., Ronald, H. dan Roy. D. Howel, 1989. *Curier Versus Organizational Commitment: Antecedents and Consequences of Retail Salespeoples Commitment.* Journal of Retailing, Vol. 65, No. 1 p. 80 - 106.

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.

-----, 1981. *A Social Learning Approach to Organizational Behavior.* Academy of Management Review. April.

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.

Fulk, J., and Wenier. E.R. 1982. *Dimensionality of Leader-Subordinate Interations. A Path - Goal Investigation.* Organizational Behavior, and Human Performance, 30: 241-264.

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.
- Greenberg, G. dan Baron, R. A. 1995. *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Prentice-Hall, Englewood Cliff.
- Greene, C. N., 1975. *The Reciprocal Nature of Influence Between Leader and Subordinates*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, 1975, hal 187 - 193.
- Gregson, Terry, 1992. *An Investigation of the Causal Ordering of Job Satisfaction Commitment in Turnover Models in Accounting*. *Behavioral Research in Accounting*. Vol 4, p.1 - 16.
- 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.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. 1993. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- 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., and Shamir B. 1993. *Toward An Integration of Transformational, Charismatic And Visionary Theories of Leadership*. In M. Chemmers & R Ayman (Eds,) *Leadership. Perspectives and Research Directions*: 81-107. KSV York: Academic Press.
- Hunt, J.G. dan Larson, L.L. (eds). 1974. *Contingency Approach to Leadership*. Southern Illionis University Prees. Carbondale.
- Indriantoro, N. dan Supomo, B., 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFE, Yogyakarta.
- 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 Inflence*. *Journal of Business Communication*. August, 1994, hal 12 - 20.
- Koch and Mc Grath, 1996, *Human Resource Function Competencies*, Department Business organization, Erasmus Univercity.
- Kreitz, P. A., and Annegret O. 1990. *Job Responsibilities and Job Satisfaction at The University of California Libraries.. College & Research Libraries* 51 (July 1990): 297-312.
- Liden, R. dan Graen, G. 1980. *Generalizability of The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership*. *Academy of Management Journal*, September 1980, hal 451 - 465.
- Lucas, 1998. *The Place Of Mises, S Human Action In The Development Of Modern Ekonomik*. *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.
- Mankiw, 1987. *How Do Varying Investment In The Human Capital Disfreentially Effect*. *The Quarterly Journal Of Austrian Economics*.

- 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.
- Mitchell, S., 1994. *Empowering People*. Terjemahan oleh Agus M. Hardjana. Kanisius, Yogyakarta.
- Mirani, et.al 1992. *Competency Based Human Resource Management: Value Driven Strategies for Recruitment*. Development and Reward. Paris.
- Organ, D.W., and M. Konovsky. 1989. *Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior*. Journal of Applied Psychology 74 (Feb. 1989):157-164.
- Pablo, C, Barbara, S.L, and Alvaro, E., 2003. *Outcome Based Theory of Work Motivation*, IESE Business School University of Navarra. WP No. 495. Marc, 2003.
- 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. Vol9, p.154-71.
- P. P. Brooke Jr., D. W. Russell, dan J. L Price. *Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement and organizational Commitmen*. Journal of Applied Psychology, Mai 1988, hal 139-45.
- Rivai, V., 2003. *Kiat Memimpin dalam Abad ke 21*. PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- , 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Robins, S. P., 1994. *Essential Organizational Behavior*. Prentice-Hall International, New Jersey.
- Romer, 1987. *The Role Of The Human Capital*, The Quarterly Journal Of Austrian Economics.
- 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
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., dan Osborn, R. N., 1991. *Managing Organizational Behavior*. John Willey & Sons, New York.
- Sirajuddin, 2008, *Analisis Pengaruh Karakteristik Pribadi, Kompetensi Individu, Sikap Dan Kemampuan Komunikasi Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Di Sulawesi Selatan*, Disertasi, Program Pasca Sarjana, Universitas Hasanuddin.
- Snipes, R. L., Oswald, S. L., Michael La Tour, and Armenakis, A. A, 2004. *The Effect of Specific Job Satisfaction Facets on Customer Perceptions of Service Quality: An Employee-Level Analysis*. Journal of Business Research.
- Southwest Missouri State University, "Employee Performance evaluation", (on-line), (<http://www.smsu.edu/human/employ/6.html>, diakses 24 Oktober 2005)
- Spector, P. E., 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- , 1985. *Measurement of Human Service Job Satisfaction: Development of The Job Satisfaction Survey*. American Journal of Community Psychology 13 (June 1985): 693-712.
- Stogdill, R.M. 1992. *Hand Book Leadership: A Survey of Theory and Research*, 3rd Edition. New York: Free Press.

- Stolovich, H. D. And Keeps, E. J., 1992. *Handbook of Human 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.
- S. J. Breckler, *Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude*. *Journal of Personality and Social Psychology*, May 1984 hal. 1191-1205.
- Voelck, J. 1995. Job Satisfaction Among Support Staff in Michigan Academic Libraries. *College & Research Libraries* 56 (Mar. 1995): 157 - 170.
- Yulk, G. A. and Clemence, J. 1984. A Test of Path-Goal Theory of Leadership' Using Questionnaire And 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.