

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN HUBUNGAN KERJA TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI KANTOR SEKRETARIAT PEMERINTAH DAERAH PROVINSI BALI

Matalia

Fakultas Ekonomi Universitas Udayana

ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengelolaan SDM Kantor Sekretariat Pemerintah Daerah Provinsi Bali dengan meneliti pengaruh kepemimpinan dan hubungan kerja terhadap pengembangan karir dan kepuasan kerja dan untuk mengetahui apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sampel penelitian sebanyak 255 orang pegawai di Kantor Sekretariat Pemerintah Daerah Provinsi Bali yang dipilih dengan metode *proportional random sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner untuk diolah dengan analisis SEM (*Structural Equation Modelling*). Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan dan hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir, hubungan kerja dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja namun kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Implikasi dari penelitian ini adalah elemen kepemimpinan dan hubungan kerja perlu diperbaiki guna meningkatkan pengembangan karir sementara elemen pengembangan karir perlu diperbaiki guna meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Kata kunci : kepemimpinan, hubungan kerja, pengembangan karir, kepuasan pegawai.

ABSTRACT

The purpose of this study was to know whether the leadership and working relationship has an influence to career development and whether career development, leadership and working relationship has an influence to job satisfaction. 255 employees in Secretariat Office of the Provincial Government of Bali were chosen with proportionate random sampling and data were collected by questionnaire. Analysis technique applies is SEM (Structural Equation Model).

Based on the analysis, leadership and working relationship significantly influence employee career development. Career development and working relationships significantly influence employee satisfaction but leadership did not significantly influence employee satisfaction. This research implies that element of leadership and element of working relationships need to be increased in order to improve career development and career development needs to be improved in order to increase employee satisfaction through improved working relationship.

Keywords: leadership, working relationship, career development, employee satisfaction.

PENDAHULUAN

Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) sering menjadi sorotan masyarakat. Sedarmayanti (2007) menyebutkan bahwa birokrasi di Indonesia dicitrakan sebagai sesuatu yang bertele-tele, sering rapat, sering seminar, banyak bicara, saling menyalahkan, suka membuat berbagai panitia, jam karet, tidak efisien dan korup. Selanjutnya, disebutkan bahwa perlunya dilaksanakan pembenahan oleh pemerintah terhadap kinerja PNS dalam rangka mengantisipasi tantangan globalisasi. Dalam era keterbukaan dan globalisasi sumber daya manusia yang ada dalam organisasi bukan hanya sekedar alat mencapai target organisasi semata, tetapi sumber daya manusia (SDM) adalah aset organisasi yang harus

dipelihara dan dikembangkan. Organisasi membutuhkan manajemen partisipatif dan tim kerja yang terarah agar memaksimalkan potensi pegawai dan untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Luthans (2005) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Sementara Robbins (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Pegawai yang menikmati pekerjaan akan merasa puas jika hasil

kerja keras dan balas jasa dirasa adil dan layak (Fathoni, 2001). Menurut Handoko (2004) kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka.

Terdapat beberapa teori yang menjelaskan tentang kepuasan kerja yaitu Teori Perbandingan Intrapersonal (*Intrapersonal Comparison Process*) yang dikenal juga dengan *Discrepancy Theory* yang dipelopori oleh Porter (1961), yang mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there is now*). Teori yang lain adalah *Interpersonal comparison processes theory* yang dikenal juga dengan teori keadilan/*Equity Theory*. Teori ini dikemukakan oleh Zalesnik (1958) dan dikembangkan oleh Adam (1963) yang menyatakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasa adanya keadilan (*equity*). Teori lain yang membahas kepuasan kerja adalah *Two factor theory* yang dikemukakan oleh Herzberg (1959). Prinsip teori ini adalah kepuasan kerja dan ketidakpuasan itu merupakan dua hal yang berbeda.

Departemen personalia atau pihak manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal ini dapat mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya (Handoko, 2004). As'sad (2001) menjelaskan bahwa variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi (*absenteeism*), tingginya keluar masuk pegawai (*turnover*), menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja pegawai (*performance*). Menurut Kreitner dan Kinicki (Wibowo, 2007), terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja yaitu (1) *need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan), (2) *discrepancies* (perbedaan), (3) *value attainment* (pencapaian nilai) (4) *equity* (keadilan), (5) *dispositional/genetic components* (komponen genetik). Sementara menurut Luthans (2005), faktor-faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah (1) pekerjaan itu sendiri (2) upah/gaji (3) promosi (4) supervisi (5) kelompok kerja (6) kondisi kerja/lingkungan kerja. Gilmer (As'ad, 1998) mengemukakan sepuluh faktor kepuasan kerja yang lebih beragam

yaitu (1) kesempatan untuk maju, (2) keamanan kerja, (3) gaji, (4) perusahaan dan manajemen, (5) pengawasan (supervisi), bagi pegawai, (6) faktor intrinsik dari pekerjaan, (7) kondisi kerja, (8) aspek sosial, (9) komunikasi dan, (10) fasilitas jabatan.

Penelitian yang terkait dengan variabel kepuasan kerja dilakukan oleh Timmreck (2001), menyimpulkan bahwa terdapat dua aspek dalam pekerjaan yang masing-masing memberikan kontribusi bagi kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Penelitian lain dilakukan oleh Duserick et.al (2006), yang menguji variabel kepuasan kerja, lingkungan kerja, perilaku organisasi dan dukungan kurikulum. Ostroff (1992), juga menguji hubungan antara kepuasan karyawan, sikap lain yang berhubungan dengan pekerjaan (komitmen, penyesuaian, dan stres psikologis), serta kinerja organisasional.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen untuk menciptakan kepuasan kerja bagi karyawannya adalah dengan memperhatikan karir mereka. Adanya kesempatan bagi pegawai untuk tumbuh dan berkembang serta terpenuhinya kebutuhan individu akan harga dirinya menjadikan para pegawai mudah merasa puas (Rivai, 2005). Karir menunjukkan perkembangan para pegawai secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi (Soeprihanto, 2000). Tiga pengertian karir menurut Handoko (2004) adalah (1) karir sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral kejabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab, (2) karir sebagai petunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas (jalur karir) (3) karir sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

Menurut Stone (Saydam, 2005) pengembangan karir merupakan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang pegawai untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan di masa datang. Simamora (2006) menyatakan pengembangan karir melalui perencanaan karir dan manajemen karir. Soeprihanto (2000) menyatakan pengembangan karir adalah suatu kemungkinan-kemungkinan seorang pegawai sebagai individu dapat naik pangkat atau jabatan yang dihubungkan dengan kemampuan dan persyaratan pegawai tersebut sehingga dapat tercapai

kepuasan kerja yang mendorong peningkatan prestasi dan perkembangan pribadinya, disesuaikan dengan rencana yang telah diatur oleh organisasi. Menurut Tohardi (2002), ada lima faktor yang akan mempengaruhi karir seorang pegawai yaitu (1) sikap atasan, rekan sekerja, dan bawahan (2) pengalaman (3) pendidikan (4) prestasi (5) faktor nasib. Menurut Gary Dessler (2004) dalam proses pengembangan karir ada 3 hubungan saling terkait yaitu antara individu, manajer, maupun organisasi. Penelitian yang terkait dengan variabel pengembangan karir adalah penelitian oleh Sugiono (2005) yang meneliti variabel kepuasan kerja, sistem mentor, pelatihan, rotasi jabatan dan program beasiswa atau ikatan dinas.

Selain pengembangan karir, komunikasi dalam hubungan kerja juga tidak kalah penting di dalam suatu organisasi (Manulan, 2001) karena komunikasi dalam hubungan kerja berlaku sebagai suatu rantai koordinasi antara para pegawai dengan fungsi organisasi. Hubungan kerja yang menyenangkan akan mampu memperbaiki semangat dan kesungguhan kerja pegawai yang akan mempengaruhi kepuasan pegawai (Gorda, 2006). Manuaba (2004) berpendapat bahwa lingkungan kerja yang nyaman sangat dibutuhkan oleh pekerja untuk dapat bekerja secara optimal dan produktif, lingkungan kerja disini dapat berupa hubungan kerja pegawai. Menurut Wijaya (1994) tujuan komunikasi dalam hubungan kerja adalah (1) agar apa yang disampaikan komunikator dapat dimengerti, (2) memahami orang lain, (3) supaya gagasan dapat diterima orang lain, (4) menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu.

Komunikasi adalah pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain (Handoko, 2004) dan di dalam suatu organisasi terdapat empat bentuk komunikasi (Siagian, 2001) yaitu (1) komunikasi vertikal ke bawah, (2) komunikasi vertikal ke atas, (3) komunikasi horisontal, (4) komunikasi diagonal. Hubungan komunikasi dalam hubungan kerja adalah bahwa komunikasi penting di dalam organisasi (Manulang, 2001). Komunikasi yang baik, dapat berakibat kepada meningkatnya semangat kerja pegawai, dan akhirnya secara tidak langsung dapat mempercepat proses pencapaian tujuan perusahaan. Davis, dkk (2004) juga mengatakan

bahwa komunikasi dalam hubungan kerja yang efektif akan mendorong timbulnya prestasi kerja yang lebih baik dan kepuasan kerja yang lebih baik, dan kepuasan kerja merupakan refleksi dari semangat kerja.

Menurut Ludloww *et.al* (1996) dinyatakan bahwa (1) komunikasi mendatangkan efektivitas yang lebih besar (2) komunikasi mendapatkan orang-orang pada tempat yang seharusnya (3) komunikasi membawa orang-orang terlibat, meningkatkan motivasi dan meningkatkan komitmen organisasi, (4) komunikasi menghasilkan hubungan dan pengertian yang lebih baik antara atasan dan bawahan, kolega, orang-orang didalam organisasi dan diluar organisasi (5) komunikasi menolong orang-orang yang mengerti perlunya perubahan bagaimana seharusnya mereka mengelola perubahan itu, bagaimana penolakan terhadap perubahan.

Hal yang dibutuhkan di samping hubungan kerja, adalah kepemimpinan yaitu sifat, karakter, atau cara seseorang di dalam upaya membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang agar mereka bersedia, komitmen, dan setia untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya (Gorda, 2006). Martoyo (2000) mendefinisikan kepemimpinan sebagai keseluruhan aktifitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Menurut Terry (Saydam, 2005) kepemimpinan adalah keseluruhan kegiatan untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. (Siagian, 2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Penelitian yang terkait dengan variabel kepemimpinan adalah penelitian (Li, 2004), yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh dari pola kepemimpinan pada komitmen organisasi. Bahwa *idealized influence leaders* dengan budaya inovatif akan menghasilkan karyawan yang lebih berkomitmen dan mencapai kepuasan kerja yang diinginkan.

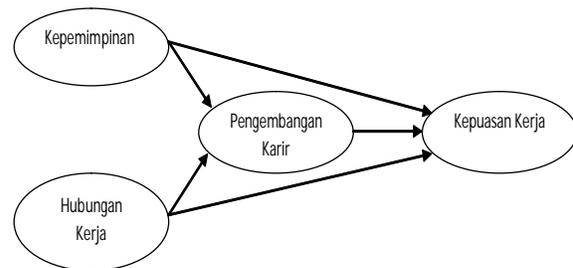
Menurut Gorda (2006) terdapat empat implikasi kepemimpinan yang harus dipahami

oleh seorang pimpinan yaitu (1) kepemimpinan menyangkut orang lain dalam hal ini pegawai yang menjadi bawahannya, (2) kepemimpinan menyangkut kemampuan dan kecerdasan seseorang untuk menumbuhkan kerjasama, komitmen, dan kesetiaan pegawai, (3) kepemimpinan menyangkut kemampuan dan kecerdasan untuk mengadakan pembagian tugas dan tanggung jawab serta keberanian melimpahkan wewenang kepada orang lain, (4) kepemimpinan menyangkut masalah pencapaian tujuan (tujuan individual, kelompok, organisasional, dan tujuan kemasyarakatan). Sangat pentingnya *human relation* dalam kepemimpinan suatu organisasi, dijelaskan oleh Terry (Martoyo, 2007) di mana seorang pemimpin harus memiliki sifat-sifat (1) energik (2) memiliki stabilitas emosi, (3) memiliki kemampuan membangun hubungan antar manusia, (4) motivasi pribadi, (5) kemahiran mengadakan komunikasi, (6) kecakapan mengajar, (7) kecakapan sosial dan, (8) kemampuan teknis. Sementara Sri Budi (2005) juga mengemukakan beberapa kriteria pemimpin ditinjau dari sisi normatif.

Pemerintah Daerah Provinsi Bali sebagai lembaga pelayanan kepada masyarakat, dituntut untuk memiliki aparatur yang baik. Apabila kepuasan kerja pegawai terwujud maka akan berakibat langsung pada tercapainya pemenuhan kebutuhan layanan publik. Berdasarkan observasi terdapat beberapa indikasi yang mencerminkan kurangnya kepuasan kerja yang terlihat dari sikap dan tindakan yang dapat diamati seperti (1) tingkat absensi pegawai (2) beberapa pegawai pulang dengan meninggalkan tugas yang seharusnya diselesaikan hari ini (3) masih ada beberapa pegawai yang bermalas-malasan (4) beberapa pegawai masih perlu untuk diperintah mengerjakan tugas-tugasnya, padahal kegiatan tersebut merupakan suatu tugas yang rutin dilakukan (5) belum tumbuhnya sikap proaktif di kalangan para pegawai. Adapun pegawai yang mendapat hukuman disiplin secara tertulis pada tahun 2010 sebanyak dua (2) orang, dan tahun 2009 sebanyak satu (1) orang. Hukuman disiplin terbagi menjadi tiga yakni; hukuman disiplin ringan, hukuman disiplin sedang dan hukuman disiplin berat. Peningkatan pelayanan dari waktu ke waktu sesuai tuntutan yang dinamis serta untuk memenangkan persaingan global mengharuskan pimpinan Pemerintah Daerah Provinsi Bali bersama jajarannya dapat menemukan cara

terbaik untuk meningkatkan disiplin, produktivitas dan kepuasan kerja pegawainya.

Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat dilihat bahwa salah satu faktor penting untuk menjamin keberhasilan suatu organisasi adalah kepuasan pegawai, apabila kepuasan pegawai telah tercapai maka hal ini akan berdampak positif terhadap organisasi. Untuk itu, dipandang perlu melakukan penelitian tentang lima masalah penelitian yaitu (1) apakah kepemimpinan dan (2) hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai di Kantor Sekretariat Pemerintah Daerah Provinsi Bali. (3) apakah pengembangan karir, (4) kepemimpinan dan (5) hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Sekretariat Pemerintah Daerah Provinsi Bali. Pengembangan karir, dan kepuasan kerja merupakan variabel terikat sementara variabel bebas nya adalah kepemimpinan dan hubungan kerja. Model konseptual yang dikembangkan untuk menjawab masalah penelitian digambarkan pada Gambar 1.



Gambar 1
Kerangka Konsep Penelitian.

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka konsep yang telah diuraikan, maka dapat dikemukakan lima hipotesis penelitian yaitu: (1) Kepemimpinan dan (2) Hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai, (3) Pengembangan karir dan (4) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dan (5) Hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Studi ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) kausalitas yang menjelaskan hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Ghozali, 2004) dengan mengambil lokasi di Kantor Sekretariat

Pemerintah Daerah Provinsi Bali. Empat variabel penelitian adalah variabel kepemimpinan (X1), hubungan kerja (X2), pengembangan karir (Y1) dan kepuasan kerja (Y2). Indikator kepemimpinan adalah sikap dan perilaku pemimpin menjadi teladan ($X_{1,1}$), pembagian tugas pekerjaan dengan baik dan jelas ($X_{1,2}$), pengambilan keputusan dengan cepat dan bijaksana ($X_{1,3}$), bimbingan terhadap bawahan ($X_{1,4}$), dan memberikan umpan balik ($X_{1,5}$). Indikator Hubungan kerja adalah meminta bantuan pada rekan sekerja ($X_{2,1}$), komunikasi yang baik antara rekan sekerja ($X_{2,2}$), atasan bersikap konsisten dengan perintah-perintahnya ($X_{2,3}$), informasi mengenai tugas dan tanggung jawab selalu disampaikan atasan ($X_{2,4}$), dan komunikasi antara atasan dan bawahan berjalan dengan baik ($X_{2,5}$). Indikator kemampuan pegawai sesuai dengan pekerjaan ($Y_{1,1}$), keterampilan pegawai sesuai dengan pekerjaan ($Y_{1,2}$), aturan yang jelas tentang kenaikan jabatan ($Y_{1,3}$), kesempatan yang adil untuk kenaikan jabatan ($Y_{1,4}$), dan penghargaan untuk prestasi ($Y_{1,5}$). Indikator Kepuasan Kerja adalah waktu kerja yang telah disediakan ($Y_{2,1}$), atasan yang memahami pendapat bawahannya ($Y_{2,2}$), gaji yang diterima ($Y_{2,3}$), program tunjangan maupun insentif ($Y_{2,4}$), pekerjaan itu sendiri ($Y_{2,5}$).

Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif jumlah pegawai di Kantor Sekretariat Pemerintah Daerah Provinsi Bali 2010 dan data kualitatif keberadaan lokasi penelitian, tugas pokok dan fungsi Sekretariat Pemerintah Daerah Provinsi Bali, struktur organisasi, uraian tugas dan tata kerja Sekretariat Pemerintah Daerah Provinsi Bali. Dua jenis sumber data adalah data primer berupa informasi berdasarkan jawaban responden terhadap kuisioner dan data sekunder yang berasal dari dokumen Sekretariat Pemerintah Daerah Provinsi Bali. Pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi, wawancara dan kuisioner. Data yang telah terkumpul kemudian dilakukan skala pengukuran dan pemberian skor. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert* yang dimodifikasi, yaitu dari 1 sampai 4. Skala pengukuran untuk variabel kepemimpinan, hubungan kerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja diukur melalui modifikasi dengan poin yang disesuaikan dengan materi penelitian yang dikembangkan. Untuk mengubah data ordinal menjadi data interval digunakan Metode

Suksesif Interval (MSI). Data yang terkumpul diolah dengan menggunakan alat analisis deskriptif dan kuantitatif. Teknik analisis yang dipergunakan adalah analisis SEM (*Structural Equation Modelling*). Hasil analisis kemudian diinterpretasikan dan langkah terakhir disimpulkan serta diberikan saran.

Populasi adalah seluruh pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Provinsi Bali yang berjumlah 701 orang dan dengan teknik *proportionate random sampling* diperoleh sampel sebanyak 255 orang pegawai. Untuk mendapatkan data-data yang diharapkan, maka instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya. Variabel-variabel terukur dikatakan valid jika mempunyai koefisien (r_{hitung}) $e^{0,3}$ (Sugiyono, 2004). Dari hasil pengujian tersebut diperoleh nilai koefisien semua variabel diatas 0,30 sehingga instrumen dalam penelitian ini dianggap valid. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan formula Koefisien Alpha dari Cronbach. Variabel dinyatakan reliabel apabila Koefisien Alpha Cronbach $> 0,60$. Dari hasil pengujian diperoleh nilai koefisien *Alpha* semua variabel diatas 0,60 sehingga instrumen penelitian dianggap reliabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Variabel kepemimpinan diukur dengan lima butir pernyataan dengan rata-rata skor maksimum bernilai 3,09 yang menunjukkan bahwa pegawai menilai kemampuan pemimpin membagi tugas sudah baik. Sedangkan rata-rata skor minimum yaitu 2,90 menunjukkan bahwa pemberian umpan balik atas pekerjaan dari pemimpin belum memberi manfaat maksimal untuk pegawai. Hubungan kerja dengan indikator hubungan antara atasan dan bawahan memiliki rata-rata skor 2,92 menunjukkan pegawai menilai komunikasi antara atasan dengan bawahan berjalan dengan baik, indikator terendah pada variabel ini adalah indikator komunikasi dengan rekan sekerja dengan rata-rata skor 2,83, yang menunjukkan komunikasi antara rekan sekerja belum berjalan dengan baik. Indikator kemampuan sesuai pekerjaan memiliki rata-rata skor 3,12 adalah indikator dengan nilai tertinggi pada variabel pengembangan karir yang menunjukkan pegawai menilai kemampuan yang mereka miliki sudah sesuai dengan kebutuhan jalur karir sementara indikator penghargaan atas pekerjaan dengan rata-rata skor 2,98. menunjukkan bahwa penghargaan atas prestasi

pegawai belum memberi manfaat yang maksimal untuk pegawai. Indikator puas dengan pekerjaan sekarang dengan rata-rata skor 3,02 adalah indikator dengan nilai tertinggi pada variabel kepuasan kerja sedangkan indikator gaji yang diterima dengan rata-rata skor 2,74, adalah indikator dengan nilai terendah. Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai merasa puas dengan waktu kerja di kantor tapi gaji yang diterima belum memberi manfaat yang maksimal untuk pegawai. Nilai statistik yang berhubungan dengan gaji ini penting untuk diperhatikan karena kesejahteraan yang diberikan instansi dapat membuat pegawai lebih tenang dalam melakukan tugasnya, dan dengan ketenangan itu diharapkan mereka akan lebih berdisiplin dan secara otomatis akan meningkatkan kecintaan mereka terhadap instansi

Berdasarkan hasil pengolahan data model persamaan struktural diperoleh indeks kesesuaian (*goodness of fit index*) yakni ; χ^2 = 189,429, Significance Probability (p) = 0,77, RMSEA = 0,025, GFI = 0,931, AGFI = 0,911, CMIN/DF = 1,162, TLI = 0,986, CFI = 0,988. Dilihat dari kriteria *fit*, maka secara umum model tersebut sudah memberikan nilai indeks kesesuaian (*goodness of fit indeks*) yang *fit*

Berdasarkan hasil analisis deskriptif serta pengujian hipotesis, diketahui bahwa indikator yang dominan membentuk variabel kepemimpinan adalah pemimpin memberikan umpan balik atas pekerjaan. Hasil analisis data secara statistik memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap variabel pengembangan karir yang ditunjukkan dengan nilai *standardized direct effect* sebesar 0,378. Ini menandakan bahwa semakin baik kepemimpinan maka semakin baik pula pengembangan karir pegawai di kantor tersebut ($p\text{-value} < 0,05$). Sebaliknya jika kepemimpinan kurang/tidak baik, maka pengembangan karir pegawai akan rendah.

Hasil ini sesuai dengan referensi penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Li (2004), yang menyimpulkan terdapat pengaruh dari pola kepemimpinan pada komitmen organisasi. Bahwa *idealized influence leaders* dengan budaya inovatif akan menghasilkan karyawan yang lebih berkomitmen dan mencapai kepuasan kerja yang diinginkan dan secara ideal kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan pengembangan karir pegawai. Hal ini sesuai

dengan teori yang dikemukakan oleh Garry Desler (2004) bahwa seorang manajer (pemimpin) sangat berperan dalam pengembangan karir individu di sebuah organisasi. Pemimpin dapat memberikan umpan balik kepada bawahannya sehingga pegawai-pegawai termotivasi untuk bekerja lebih maksimal untuk mengembangkan karirnya. Seorang pemimpin merupakan ujung tombak suatu instansi. Apapun keputusan dari seorang pemimpin akan menentukan langkah selanjutnya dari organisasi tersebut. Maka dari itu, seorang pemimpin harus bisa memiliki keunggulan dari orang lain.

Uji statistik memperlihatkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel hubungan kerja dengan variabel pengembangan karir yang ditunjukkan dengan nilai *standardized direct effect* sebesar 0,175. Ini berarti apabila hubungan kerja baik, maka akan meningkatkan pengembangan karir para pegawai. Sebaliknya jika hubungan kerja kurang/tidak baik, maka pengembangan karir pegawai akan rendah. Indikator dominan yang membentuk variabel hubungan kerja ini adalah komunikasi yang baik antara rekan sekerja. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Tohardi (2000) bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi pengembangan karir pegawai adalah sikap atasan, rekan sekerja dan bawahan.

Indikator dominan yang membentuk variabel pengembangan karir adalah penghargaan atas prestasi kerja yang memperlihatkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel pengembangan karir terhadap variabel kepuasan kerja pegawai yang ditunjukkan dengan nilai *standardized direct effect* sebesar 0,403. Ini menandakan semakin baik pengembangan karir, maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat ($p\text{-value} < 0,05$).

Terdapat pengaruh yang positif namun tidak signifikan dari kepemimpinan terhadap variabel kepuasan kerja pegawai yang ditunjukkan dengan nilai *standardized direct effect* sebesar 0,099. Ini menandakan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai namun memiliki pengaruh yang tidak signifikan atau memberikan pengaruh yang kecil ($p\text{-value} > 0,05$). Pimpinan juga perlu memperhatikan masalah penghargaan atas prestasi karena penghargaan atas prestasi akan mendorong pegawai bekerja lebih giat. Pemberian penghargaan merupakan usaha organisasi untuk

memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai. Pegawai memerlukan suatu penghargaan pada saat hasil kerjanya telah memenuhi atau melebihi standar yang ditentukan. Seorang pegawai akan mendapatkan kepuasan kerja jika mempersepsikan bahwa imbalan yang diterimanya baik berupa gaji, insentif, tunjangan dan penghargaan lainnya yang tidak berbentuk materi atas pelaksanaan pekerjaan yang dilakukannya nilainya lebih tinggi daripada pengorbanannya berupa tenaga dan ongkos yang telah dikeluarkannya untuk melaksanakan pekerjaan itu.

Kelangsungan hidup suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh pemimpin-pemimpinnya, hal yang dilakukan orang dalam organisasi mencerminkan perilaku pemimpinnya karena orang cenderung mengikuti pemimpinnya. Pemimpin adalah orang yang membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang lain agar mereka bersedia, komit, dan setia melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya (Gorda, 2006). Teori tersebut tidak terealisasi di Kantor Sekretariat Pemerintah Daerah Provinsi Bali, dimana kepemimpinan memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Pegawai menganggap bagaimana pun maksimalnya mereka bekerja para pemimpin tidak akan begitu memperhatikan dan tidak memberikan balas jasa yang berarti. Maka pegawai yang rajin maupun malas akan mendapatkan kompensasi yang sama. Hal inilah yang memicu pegawai di Kantor Sekretariat Pemerintah Daerah Provinsi Bali tidak begitu menganggap kepemimpinan merupakan faktor penting untuk meraih kepuasan kerja mereka.

Variabel hubungan kerja terhadap variabel kepuasan kerja memperlihatkan pengaruh positif dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai *standardized direct effect* sebesar 0,202. Ini berarti perbaikan hubungan kerja akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Sebaliknya jika hubungan kerja tidak berjalan dengan baik, maka kepuasan kerja pegawai akan rendah. Davis, dkk (2004) mengatakan bahwa hubungan kerja yang baik di dalam suatu organisasi akan mendorong timbulnya prestasi kerja yang lebih baik dan kepuasan kerja yang lebih baik. Seorang pemimpin harus mengetahui apa yang diinginkan oleh bawahannya dan mengapa mereka menginginkan itu. Hubungan-

hubungan dalam dunia kerja adalah jejaring, bukannya tunggal. Karena itulah membutuhkan semua pihak untuk bersama-sama melakukan hal-hal yang baik. Apa yang bisa membuat hubungan-hubungan itu menjadi lebih baik adalah dengan adanya sikap-sikap positif, kooperatif dan saling menghargai. Kerangka sikap ini harus dilandasi untuk mencapai satu tujuan yang sama. Inilah yang membutuhkan hubungan-hubungan efektif yang berdasarkan pada kesepemahaman bersama. Hubungan yang berkualitas baik membuat setiap orang bahagia dan hal itu menentukan bagaimana kepuasan kerja pegawai.

SIMPULAN DAN SARAN

Pembahasan pada bab sebelumnya dapat diringkas dalam beberapa kesimpulan tentang kondisi kepegawaian di Kantor Sekretariat Pemerintah Daerah Provinsi Bali yaitu (1) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai dimana semakin baik sikap dan perilaku pemimpin kepada bawahan, maka semakin baik pula pengembangan karir pegawai. (2) Hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pegawai dan semakin baik hubungan kerja pegawai, maka akan semakin baik pula pengembangan karir para pegawai di kantor tersebut. (3) Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai yang mengakibatkan semakin baik pengembangan karir yang dirasakan pegawai, maka semakin baik pula kepuasan kerja pegawai di kantor tersebut. (4) Kepemimpinan berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (5) Hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai yang berarti semakin baik hubungan kerja pegawai, maka semakin baik pula kepuasan kerja pegawai di kantor tersebut. (6) kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai, sedangkan kepemimpinan dan hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir, namun pengembangan karir akan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai jika hubungan kerja berjalan dengan baik.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diberikan beberapa saran kepada para pengambil keputusan di lingkungan Kantor Sekretariat Pemerintah Daerah Provinsi Bali khususnya Sekretariat Daerah, Asisten, Kepala Biro, Kepala Bagian, dan Kepala Sub Bagian di dalam penyediaan sumber daya manusia yang handal

dan nantinya diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja para pegawai. Saran yang pertama adalah kepemimpinan perlu ditingkatkan guna tercapainya pengembangan karir yang diharapkan. Untuk memilih kriteria pemimpin yang baik maka hendaknya Badan Pertimbangan Jabatan (Baperjakat) dan Badan Pembina Kepegawaian melakukan seleksi yang ketat dalam menentukan sosok pemimpin.

Saran lain yang dapat diajukan adalah bahwa kepemimpinan yang berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja disebabkan oleh anggapan pegawai bahwa pegawai yang malas ataupun yang rajin akan mendapatkan balas jasa yang sama, hal ini bisa mempengaruhi pegawai yang rajin untuk mengurangi produktivitas mereka. Berdasarkan Surat Edaran Dirjen Perbendaharaan No.SE/:06/PB/2010 tanggal 18 Maret 2010 tentang penyesuaian Besaran Gaji Pokok PNS, anggota TNI dan Polri, kinerja PNS harus terus dipantau dengan maksimal. Artinya, jika ada pegawai yang belum maksimal dalam bekerja akan diberikan sanksi,

mutasi, atau peringatan lainnya yang membuat efek jera.

Saran ketiga berhubungan dengan kondisi hubungan kerja terutama hubungan kerja antara rekan sekerja yang masih perlu ditingkatkan karena dengan hubungan kerja yang kondusif maka kepuasan kerja pegawai akan tercapai. Hal ini dapat dibangun dengan melakukan pelatihan *team work* dan *team building* untuk membangun hubungan-hubungan efektif diantara anggota satu kelompok maupun antar kelompok sehingga menciptakan *chemistry* positif diantara anggota.

Saran terakhir berkaitan dengan gaji yang dirasa masih kurang sehingga instansi yang mengatur kepegawaian di Indonesia seperti Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara (Menpan) Republik Indonesia serta Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia perlu mempertimbangkan kembali sistem gaji PNS, baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya karena hal tersebut akan mempengaruhi kepuasan kerja mereka.

REFERENSI

- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Ary Rahayu, Ni Komang. Hubungan Komunikasi Dengan Semangat Kerja Karyawan Pada Arma Resort Ubud Gianyar. *Skripsi*. Universitas Udayana.
- As'sad, Moh. 2001. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty.
- Chen, Li Yueh, 2004. Examining The Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors and Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small and Middle Sized Firms of Taiwan. *Journals of American Academy of Business*. Cambridge. September, 2004 : Page 432-438.
- Dessler, Gary, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesembilan, PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Duserick, Frank et al. 2006. Structural Equation Modeling for Evaluating Employee Satisfaction, *Competition Forum* ; 2006; 4,2 ; *ABI/INFORM Research* pg.395.
- Ferdinand, Augusty. 2002. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gorda, I Gusti Nurah, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Denpasar: Astrabrata Bali Denpasar dan STIE Satya Dharma Singaraja.

- Ghozali, Imam. 2004. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS Versi 5.0*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani, 2004, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPF
- Luthans, Fred, 2005. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Diterjemahkan oleh : Vivin Andhika Yuwono; Shekar Purwanti; Th.Arie Prabawati; dan Winong Rosari. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Manulang. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPF Yogyakarta.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. 2006, *Human Resources Management*, Edisi ke 10 , Salemba Empat, Jakarta.
- Martoyo, Susilo. 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 5, Cetakan Pertama, BPF Yogyakarta.
- Nitisemo, A.S. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Sembilan. Edisi Ketiga. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Ostroff, Cheri. 1992. The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance : An Organizational Level Analysis, *Industrial Relations Center University of Minnesota, Journal Volume 27*.
- Rai Wiryani, A. Nym. 2004. Pengaruh Komunikasi Dan Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Denpasar. *Skripsi*. Universitas Udayana.
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2007. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Cetakan Pertama, Januari 2007. Bandung : Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Cetakan Pertama, Februari 2005. Jakarta : Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, PT. Indeks, Jakarta
- Saydam, Gauzali 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Mikro*, Cetakan Ketiga, Jakarta : Djambatan.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan Pertama, PT. Refika Aditama, Bandung
- Siagian, Sondang P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, STIE YKPN. Yogyakarta
- Soeprihanto, John. 2000. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, Edisi 1 Cetakan Keempat, PT. BPF, Yogyakarta
- Sri Budi Cantika Yulis. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Malang : UMM
- Sudersen, I Nengah, 2003. *Tesis*. Analisis Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai Administrasi Kantor Rektorat Universitas Udayana Bukit Jimbaran.
- Sugiono. 2005. *Tesis*. Analisis Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. Pos Indonesia Cabang Malang

Sugiyono. 2004, *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Keenam, CV. Alfabeta, Bandung

Sugiarto, 2006, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : CV. Alfabeta.

Sumarsono, Sonny. 2005. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*, Edisi 1. Cetakan Pertama. Yogyakarta : Graha Ilmu

Timmreck, Thomas, C. 2001. California State University San Bernardino, California, Managing, Motivation and Developing Job Satisfaction in The Health Care Work Environment. *The Health Care Manager; September 2001; 20; 1; ABI/INFORM Research*, pg 42.

Tohardi, Achmad, 2002, *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Bandung : Penerbit CV. Mandar Maju.

Wibowo. 2007. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Mandar Maju.

Wijaya A. W. 1994. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia