

**PENGARUH KEPEMIMPINAN,
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KECAMATAN CILEUNYI,
KABUPATEN BANDUNG, PROVINSI JAWA BARAT**

Ayu Ambarawati

Institut Pemerintahan Dalam Negeri

ABSTRACT

In measuring performance based on leadership, development and job satisfaction in Cileunyi District, Bandung Regency, West Java. experienced several obstacles. Based on this background the author takes the title: The Effect of Leadership, Human Resource Development and Job Satisfaction on Employee Performance of Cileunyi District Offices, Bandung Regency, West Java. “

The purpose of this study was to determine the effect of leadership, human resource development and job satisfaction on performance in Cileunyi District, Bandung Regency, West Java. both partially and simultaneously. Partially Leadership Variables (X1) have a positive and significant effect on employee performance. This is indicated by the regression coefficient of 0.233. Whereas for $t_{count} (3,953) > t_{table} (1,697)$ and $sign. (0,001) < sign \alpha (0,05)$. Increasing leadership, the performance of employees in the Cileunyi District Office, Bandung Regency, West Java. increasing too. Variable Human Resource Development (X2) partially has a positive and significant effect on employee performance (Y). This is indicated by the regression coefficient value of 0.295. Whereas for $t_{count} (2,647) > t_{table} (1,697)$ and $sign (0,014) < sign \alpha (0,05)$. Increasingly Human Resources Development then the performance of Employees in Cileunyi Subdistrict Office, Bandung Regency, West Java. Job satisfaction variables, (X3) partially have a positive and significant effect on employee performance. This is indicated by the regression coefficient of 0.528, while for the value of $t_{count} (4.802) > t_{table} (1.697)$ and $sign. (0.000) < sign \alpha (0.05)$ The increasing specialization of the type of work, the performance of employees in the Cileunyi Subdistrict Office, Bandung Regency, West Java has also increased, in the feasibility test of the model that this study can be continued in analyzing the influence of Leadership (X1), Human Resource Development (X2) and Employee Satisfaction (X3), towards performance (Y). This is indicated by the F_{count} value $(284,486) > F_{table} (2,98)$ and $sign. (0,000) < sign \alpha (0,05)$. Increasing Leadership an (X1), Human Resource Development

(X2) and employee job satisfaction then employee performance in Cileunyi District Office, Bandung Regency, West Java. increasing too.

Some suggestions that can be used as input in Cileunyi District, Bandung Regency, West Java. is to improve the leadership system such as giving authority, the role of work, delegation of employee authority, giving work motivation or directing employees.

Keywords: *leadership, human resources development, work satisfaction, performance*

ABSTRAK

Dalam mengukur kinerja berdasarkan kepemimpinan, pengembangan dan kepuasan kerja di Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. mengalami beberapa kendala. Berdasarkan latar belakang tersebut penulis mengambil judul: Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat.”

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia dan kepuasan kerja terhadap kinerja di Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. baik secara parsial maupun simultan. Secara parsial Variabel Kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar sebesar 0,233. Sedangkan untuk nilai thitung (3,953) > ttabel (1,697) dan sign.(0,001) < sign α (0,05). Semakin meningkat kepemimpinan maka kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. semakin meningkat pula. Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,295. Sedangkan untuk nilai thitung (2,647) > ttabel (1,697) dan sign.(0,014) < sign α (0,05). Semakin meningkat Pengembangan Sumber Daya Manusia maka kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. semakin meningkat pula. Variabel Kepuasan kerja, (X3) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar sebesar 0,528. Sedangkan untuk nilai thitung (4,802) > ttabel (1,697) dan sign.(0,000) < sign α (0,05). Semakin meningkatnya spesialisasi jenis pekerjaan maka kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. semakin meningkat pula. Dalam uji kelayakan model bahwa penelitian ini dapat dilanjutkan dalam menganalisis pengaruh Kepemimpinan (X1), Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2) dan Kepuasan pegawai (X3), terhadap kinerja (Y). Hal ini ditunjukkan dengan nilai Fhitung (284.486) > Ftabel (2,98 dan sign.(0,000) < sign α (0,05). Semakin meningkat Kepemimpinan (X1), Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2) dan kepuasan kerja pegawai maka kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. semakin meningkat pula.

Beberapa saran yang dapat dijadikan masukan di Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. adalah meningkatkan sistim kepemimpinan seperti pemberian wewenang, peranan pekerjaan, pendelegasian wewenang pegawai, pemberian motivasi kerja atau pengarahan terhadap pegawai.

Kata kunci: kepemimpinan, pengembangan sumberdaya manusia, kepuasan kerja, kinerja

PENDAHULUAN

Setiap organisasi baik organisasi perusahaan, organisasi sosial maupun organisasi pemerintah mempunyai tujuan yang dapat dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan tertentu, dengan mempergunakan seluruh sumber daya yang ada di dalam organisasi tersebut, dan yang paling berperan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi adalah sumber daya manusia. Berhasil tidaknya suatu perusahaan sangat tergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam organisasi. Manusia selalu berperan aktif dan paling dominan dalam setiap aktifitas organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan sekaligus penentu terwujudnya tujuan organisasi. Organisasi yang baik, tumbuh dan berkembang akan menitikberatkan pada sumber daya manusia (human resources) guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi.

Dengan demikian kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral dari para pelaku instansi/perusahaan di semua tingkat (level) pekerjaan amat dibutuhkan. Selain itu pula kedudukan sumber daya manusia pada posisi yang paling tinggi berguna untuk mendorong perusahaan/instansi menampilkan norma perilaku, nilai dan keyakinan sebagai sarana penting dalam peningkatan kinerjanya. Tujuan organisasi tidak akan terwujud tanpa peran aktif dari pegawai, secanggih apa pun alat, mesin, dan sebagainya yang tersedia, namun tanpa tersedianya SDM yang handal, maka keberadaan alat, mesin dan sebagainya itu tidak dapat berfungsi secara maksimal. Demi mencapai tujuan organisasi tersebut, perusahaan/instansi selalu mengharapkan agar pegawainya mempunyai prestasi kerja, sehingga bisa mencapai tujuan instansi.

Kepemimpinan yang efektif sangat dipengaruhi oleh kepribadian pemimpin. Setiap pemimpin perlu memiliki aspek-aspek kepribadian yang dapat menunjang usahanya dalam mewujudkan hubungan manusia yang efektif dengan anggota organisasinya. Kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh banyak hal, yang salah satunya adalah

kepemimpinan yang berjalan dalam organisasi tersebut. Pemimpin yang sukses adalah apabila pemimpin tersebut mampu menjadi pencipta dan pendorong bagi bawahannya dengan menciptakan suasana dan budaya kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja pegawainya. Pemimpin tersebut memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh positif bagi pegawainya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diarahkan dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. Keberhasilan suatu instansi dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh bentuk susunan atau struktur instansi yang lengkap, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor penempatan individu dalam posisi yang tepat sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya (*the right man on the right place*), yang mana di antara semua individu tersebut merupakan suatu bentuk mitra kerja yang dapat menentukan berhasil atau tidaknya suatu aktivitas dalam instansi tersebut.

Organisasi yang mengutamakan efisiensi dan efektifitas hasil, akan berusaha mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya secara tepat guna dan terarah, dimulai sejak rekrutmen sampai penempatannya melalui proses perencanaan yang matang. Oleh karena itu, harus dilakukan semacam penilaian terhadap performance setiap individu yang diharapkan mampu mengemban tugas organisasi. Kualitas sumber daya manusia (SDM) tidak selamanya dapat dipertahankan dalam kurun waktu yang lama secara terus-menerus. Untuk mempertahankan kualitas sumber daya manusia maka dalam usaha pencapaian tujuan organisasi, misi organisasi dan selalu selaras dengan misi pengembangan sumber daya manusia di instansi tersebut. Dalam pencapaian tujuan organisasi, pegawai dituntut untuk berprestasi dalam pekerjaannya sehingga ia dapat mencapai kedudukan yang lebih tinggi.

Hal ini terutama harus didukung oleh kemampuan instansi dalam memahami aspek psikologis yang mendasari pegawai melakukan pekerjaan. Salah satunya dengan memberikan kesempatan bagi tiap pegawai untuk mencapai karir yang mantap. Pengembangan karir mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja pegawai, dimana pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, instansi perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya kinerja pegawai tetap terjaga dan mampu mendorong pegawai untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja instansi tersebut.

Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas sumber daya manusia yang dapat menumbuhkan komitmen yang kuat dan meningkatkan kinerjanya dalam upaya mendukung instansi/perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dewasa ini kepuasan kerja pegawai merupakan salah satu topik yang senantiasa menarik dan dianggap penting, baik oleh ilmuwan maupun praktisi, justru karena kepuasan kerja dipandang dapat mempengaruhi jalannya organisasi. Pegawai merupakan suatu aset yang penting bagi instansi untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Secara umum diperlukan adanya usaha untuk meningkatkan pengetahuan, pendidikan atau keterampilan, disiplin dan sikap mental para pegawainya pada tiap-tiap tingkatan secara terus menerus. Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dewasa ini menimbulkan perkembangan dan pertumbuhan disegala aspek kehidupan yang berkaitan dengan adanya permasalahan baru yang sangat kompleks. Pada hakikatnya setiap perkembangan itu mengacu pada usaha dan kepuasan kerja untuk meningkatkan kehidupan organisasi atau instansi menjadi lebih baik dengan meningkatkan kualitas kerja pegawai.

Secara umum dapat dikatakan tingkat pendidikan seorang pegawai dapat mencerminkan kemampuan intelektual dan jenis keterampilan yang dimilikinya. Sudah menjadi kebiasaan dan hal yang umum bahwa jenis dan tingkat pendidikan seorang pegawai biasa digunakan untuk mengukur dan menilai kemampuan seseorang. Kualitas kerja 5 pegawai mengacu pada kualitas pegawainya. Untuk menunjang kualitas pekerjaan selain tingkat pendidikan diperlukan juga adanya pengembangan. Pengembangan dapat dilihat sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi melampaui yang di tuntut dalam suatu pekerjaan hal ini mewakili usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menangani berbagai jenis tugas. Pegawai dan Instansi merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Pegawai memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan suatu Instansi. Apabila pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi, maka kegiatan yang ada dalam Instansi tersebut berjalan dengan lancar, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian maksimal bagi Instansi tersebut.

Di sisi lain, bagaimana mungkin kegiatan yang ada dalam suatu Instansi berjalan dengan baik, jika pegawainya tidak memiliki semangat kerja yang tinggi. Hal semacam ini akhirnya berdampak pada kepuasan kerja yang menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya, memang kepuasan tidak tampak atau nyata tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Kepuasan pegawai menunjukkan perilaku dan sikap terhadap

pimpinannya. Seseorang yang merasa puas akan melakukan hal-hal yang positif dan membantu pimpinannya dalam mencapai tujuan organisasi dan sebaliknya jika bawahan tidak merasa puas maka ia akan melakukan hal-hal yang negatif dan tidak dapat membantu pimpinannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan seluruh kemampuan yang dimilikinya untuk menjalankan tugas pekerjaannya. Dengan demikian hasil kerja pegawai akan meningkat secara optimal. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur pegawainya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari pegawainya. Pada dewasa ini manusia sebagai tenaga kerja merupakan inti atau menjadi asset setiap organisasi. Manusia yang akan menentukan peranan sumber daya lainnya yang diikutsertakan dalam setiap proses yang ada dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia menjadi pelaku utama yang menggerakkan tata laksana institusi, maupun Negara. Pemerintahan yang berjalan saat ini juga diisi oleh sumber daya manusia yang tentunya adalah orang-orang yang terpilih. Kinerja organisasi sebagian besar tergantung pada kemauan pegawai untuk menghasilkan sesuatu, semakin baik dari waktu ke waktu. Kinerja pegawai adalah sejauh mana pegawai tersebut dapat melaksanakan tugas dengan baik dalam arti kata pelaksanaan tersebut sesuai dengan rencana, sehingga diperoleh hasil yang memuaskan agar tercapainya kinerja pegawai yang baik. Pegawai dituntut untuk memiliki SDM yang berkualitas yang mampu melaksanakan tugas sebagai aparatur sesuai dengan tugas yang dibebankan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya.

Dalam mengukur kinerja berdasarkan kepemimpinan, pengembangan dan kepuasan kerja di Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. mengalami beberapa kendala. Berdasarkan latar belakang tersebut penulis mengambil judul: Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kepuasan kerja terhadap Pegawai di Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat.

Pokok permasalahan adalah sebagai berikut.

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat?

2. Apakah ada pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat.?
3. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat.?

TINJAUAN PUSTAKA

PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

George R. Terry menyatakan bahwa :“ *Leadership is activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives.* Kepemimpinan adalah keseluruhan kegiatan atau aktivitas untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Sedarmayanti, (2007:249). S.P. Siagian menyatakan bahwa: Kepemimpinan merupakan inti manajemen karena kepemimpinan adalah motor penggerak bagi sumber daya manusia dan sumber daya alam lainnya. Sedarmayanti, (2007:249) Ralph M. Stognill menyatakan bahwa :*Leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement.* (Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam upaya perumusan dan pencapaian tujuan.Sedarmayanti, (2007:249) Ralph M. Stognill menyatakan bahwa: *Leadership is the exercecies of authority and the making of decisions* (Kepemimpinan adalah aktivitas pemegang kewenangan dan pengambil keputusan.) Sedarmayanti, (2007:249).

► Sifat-Sifat Kepemimpinan

Sifat-sifat pemimpin yang efektif menurut Keith Davis,dalam Suhendra (2008) merumuskan empat hal umum kepemimpinan yang mempunyai keberhasilan sebagai berikut.

1. Kecerdasan.
2. Kedewasaan dan Keluasan Hubungan Sosial
3. Motivasi diri.
4. Sikap Hubungan Kemanusiaan

Gaya kepemimpinan utama yaitu (Tohardi, 2002) dalam (Sutrisno. 2010:243-244).

1. Gaya Persuasif

Gaya persuasive yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran atau dengan kata

lain melakukan ajakan atau bujukan.

2. Gaya Refresif

Gaya refrensif adalah gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan, ancaman – ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.

3. Gaya Partisipatif

Gaya partisipatif adalah gaya kepemimpinan dengan cara memimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik mental, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya di organisasi.

4. Gaya Inovatif

Gaya inovatif adalah pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaharuan di dalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, social, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

5. Gaya Investigasi

Gaya investigasi adalah gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan yang menyebabkan kreativitas, inovasi serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan-kesalahan.

6. Gaya Inspektif

Gaya Inspektif adalah pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menurut penghaormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.

7. Gaya Motivatif

Gaya motivatif adalah pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide, program dan kebijakan dapat dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau merealisasikan semua ide, program dan kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin.

8. Gaya Naratif

Gaya naratif yaitu pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan

apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.

9. Gaya Edukatif

Gaya edukatif yaitu pemimpin suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan ketrampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari. Sehingga seorang pemimpin yang bergaya edukatif takkan pernah menghalangi bawahan yang ingin mengembangkan pendidikan dan ketrampilan.

10. Gaya Retrogresif

Gaya retrogresif yaitu pemimpin tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya. Untuk itu pemimpin yang bergaya retrogresif selalu menghalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan. Sehingga dengan kata lain pemimpin yang bergaya retrogresif sangat senang melihat bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan. Sehingga dengan kata lain pemimpin yang bergaya retrogresif sangat senang melihat bawahannya selalu terbelakang, bodoh dan sebagainya

PENGERTIAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengembangan Sumber Daya Manusia (Human Resources Develoment) dapat dilihat dengan dua cara, yakni secara mikro dan makro Pengembangan Sumber Daya Manusia Secara makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa. Sedangkan sumber daya secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pegelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal. Sumber Daya Manusia adalah manusia yang berkerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personel, tenaga kerja, pekerja atau karyawan), Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya. “ Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai moral (non material atau non finansial) di dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksisistensi organisasi. Sedarmayanti,(2007), Menurut Soekidjo Notoatmojdo (2009) pengembangan adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia. Pengembangan meliputi baik pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman atas seluruh lingkungan dalam kantor/organisasi.”

Andrew E. Sikula dalam Sedarmayanti,.(2007) Pengembangan Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Hasibuan (2009). Berdasarkan keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM adalah kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh organisasi kerja ataupun SDM itu sendiri untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan sehubungan dengan tugas-tugas organisasi.

► **Unsur Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Secara umum bentuk atau metode latihan untuk karyawan - karyawan ada dua kategori pokok yaitu:

- **Metode Praktis (*On The Job Training*)**

Teknik-teknik "On The Job" merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan, karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervise langsung seorang "pelatih" yang berpengalaman. Berbagai macam teknik ini yang biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

1) Rotasi Jabatan

Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek sebagai keterampilan manajerial.

2) Latihan Instruksi Pekerjaan

Petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawantentang carapelaksanaanpekerjaanmerekasekarang.

3) Magang(Apprenticeships)

Merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan denganlatihan"Off The Job". Hampir semua karyawan pengrajin, seperti tukang kayu dan ahli pipa ataautukan gledeng, dilatih dengan program-program magang formal.

4) Coaching

Penyelia atau atasan memberikan bimbingan atau pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan penyeliadan karyawan sebagaibawahan serupa dengan hubungan tutor-mahasiswa.

5) Penugasan Sementara

Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Metode Simulasi (*Off The Job Training*)

Dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (artificial) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menggapainya seperti dalam keadaan sebenarnya. Di antara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut.

1) Metode Studi Kasus

Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek-aspek organisasi terpilih diuraikan ada lembar kasus. Karyawan yang terlibat dalam pelatihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan.

2) *Role Playing*

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu episode dan diminta untuk menanggapi pesertalain yang berbeda perannya. Dalam hal ini tidak ada naskah yang mengatur pembicaraan dan perilaku.

Efektifitas metode ini sangat bergantung pada kemampuan peserta untuk memainkan peranan (sedapat mungkin sesuai dengan realitas) yang ditugaskan kepadanya.

3) *Business Games*

Business (management) games adalah suatu stimulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Permainan bisnis yang kompleks biasanya dilakukan dengan bantuan computer untuk mengerjakan perhitungan-perhitungan yang diperlukan. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau studi operasi-bisnis atau industry secara terinci. Para pesertamainkan game dengan memutuskan harga produk yang akan dipasarkan,

berapa besar anggaran pengiklanan, siapa yang akan ditarik dan sebagainya. Tujuannya adalah untuk melatih para karyawan (atau manajer) dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi kantor.

4) *Vestibule training*

Agar program latihan tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi menggunakan vestibule training. Bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus. Area-area terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

5) Latihan laboratorium (*Laboratory Training*)

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Salah satu bentuk latihan laboratorium yang terkenal adalah sensitivitas, dimana peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Latihan ini juga berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bertanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.

6) Program pengembangan eksekutif

Program-program ini biasanya diselenggarakan di universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan, atau bekerjasama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi. Handoko, (2010:110)

PENGERTIAN KEPUASAN KERJA

1. Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sutrisno, (2009:78).

2. Menurut T Hani Handoko.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. dalam Sutrisno, (2009:79)

3. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan karyawan meningkat. Hasibuan, (2005:202).
4. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Hasibuan, (2005:202).

PENGERTIAN KINERJA PEGAWAI.

Kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *work performance* atau *job performance* tetapi dalam bahasa Inggrisnya sering disingkat menjadi *performance* saja. Kinerja dalam bahasa Indonesia disebut juga prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, ketrampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. “*performance = Ability x motivation*”. Dan faktor-faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan dan kemauan. Memang diakui bahwa banyak orang mampu tetapi tidak mau sehingga tetap tidak menghasilkan kinerja. Demikian pula halnya banyak orang mau tetapi tidak mampu juga tetap tidak menghasilkan kinerja apa-apa.

Kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan bekerja, dengan kata lain bahwa kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja. Penilaian kinerja menurut Henry Simamora adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan (Simamora, 2005:145).

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan (Sulistyorini, 2001:60).

Sedangkan Ahli lain berpendapat bahwa Kinerja merupakan hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu yang di dalamnya terdiri dari tiga aspek yaitu: Kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya; Kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi; Kejelasan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan dapat terwujud (Tempe, A Dale, 1992:34).

Menurut (Fatah,2001:173) Menegaskan bahwa kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu pekerjaan.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Anwar Prabu, 2009).

Dari beberapa penjelasan tentang pengertian kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan apabila tujuan yang dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

HIPOTESIS

1. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat.
2. Ada pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat.
3. Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat.
4. Ada pengaruh kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat.

METODOLOGI

Variabel independent: kepemimpinan, pengembangan dan kepuasan kerja.

Variabel dependent: kinerja

1. Indikator variabel independen (X1) pada Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat.dengan indikator empiriknya adalah sebagai berikut.
 - a. Intelegensi (kecerdasan)
 - b. Kepribadian
 - c. Kewibawaan Pemimpin
 - d. Keteladanan yang baik

- e. Keadilan terhadap bawahan
- f. Kelancaran hubungankomunikasi
2. Indikator Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut.
 - a. Rotasi Jabatan
 - b. Latihan Instruksi Pekerjaan.
 - c. Magang
 - d. Pengarahan
 - e. Penugasan Sementara
 - f. Pendidikan
3. Indikator Kepuasan Kerja:
 - a. Balas jasa yang adil dan layak
 - b. Penempatan yang tepatsesuai dengan keahlian
 - c. Berat ringannya pekerjaan
 - d. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
 - e. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
 - f. Sifat pekerjaan pimpinan dalam kepemimpinannya
4. Indikator kinerja:
 - a. Kualitas dari hasil
 - b. Kuantitas dari hasil
 - c. Ketepatan waktu dari hasil
 - d. Kehadiran
 - e. Kemampuan bekerja sama Kerjasama

► **Populasi dan sampel:**

Jumlah populasi Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat ada 30 pegawai, semua populasi dijadikan sampel, sehingga metode penelitiannya merupakan metode sensus

► **Teknik pengumpulan data:**

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Kuesioner

Dalam mengadakan kuesioner penulis mengajukan beberapa

pertanyaan secara tertulis kepada pegawai Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat.

2. Studi Pustaka

Menggali dari buku-buku pustaka yang berhubungan dengan penelitian terkait.

3. Instrumen Penelitian

Instrumen dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Pemberian skor atau penilaian ini digunakan skala Likert yang merupakan salah satu cara untuk menentukan skor. Kriteria penilaian ini digolongkan dalam 5 tingkatan dengan penilaian sebagai berikut. Untuk jawaban SS, diberi nilai 5, Untuk jawaban S, diberi nilai 4, Untuk jawaban KS, diberi nilai 3, Untuk jawaban TS, diberi nilai 2, Untuk jawaban STS, diberi nilai 1

► **Uji validitas dan reliabilitas**

- r_{xy} : koefisien korelasi
- n : jumlah sampel
- x : score/nilai indikator
- y : total score/nilai indikator
- Secara statistik, angka korelasi harus dibandingkan dengan angka kritik Tabel Korelasi nilai r . Apabila nilai $r < r$ -kritik, maka yang digunakan sebagai alat pengukur tidak valid, dan apabila nilai $r > r$ -kritik, maka indikator dikatakan valid.
- Suatu konstruksi kuesioner dikatakan reliability jika $\alpha > 0,6$ Iqbal Hasan, (2002:25)

► **Uji hipotesis**

- Uji t tabel
- Uji F tabel

► **Uji analisa data:**

Regresi berganda determinasi

ANALISIS DATA

► Uji T tabel

1. Koefisien regresi parsial antara Kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai. Setelah dianalisis diperoleh nilai t hitung X1 (3.953) > t tabel (1,697), maka Ho ditolak dan Ha diterima simpulan variabel Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Koefisien regresi parsial antara (X2) terhadap kinerja pegawai. Setelah dianalisis diperoleh nilai thitung X2 (2,647) > ttabel (1,697), maka Ho diterima dan Ha ditolak simpulan variabel Pengembangan SDM berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Koefisien regresi parsial antara Kepuasan prgawai (X3) terhadap kinerja pegawai. Setelah dianalisis diperoleh nilai thitung X2 (4.802) > ttabel (1,697), maka Ho diterima dan Ha ditolak simpulan variabel disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

► Uji F table

- Menunjukkan bahwa nilai Fhitung = 284.485 > Ftabel = 2,98 (df1 = k = 3 dan df3 = n - k - 1 = 30 - 3 - 1 = 26, $\alpha = 0.05$) dapat dilihat dengan angka signifikansi = 0,000 < 0,05 (signifikan), sehingga model ini layak digunakan.
- Koefisien Determinasi
Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan alat bantu program statistic SPSS 17.0 for windows dapat dijelaskan bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) adalah sebesar 0,916 atau 91,6 %. Hal ini berarti bahwa independen variabel (Kepemimpinan, Pengembangan SDM, dan Kepuasan kerja) secara bersama - sama mempengaruhi dependen variabel (Kinerja pegawai) sebesar 91,6 %. Sedangkan sisanya sebesar 9,4 %. Dipengaruhi factor lain yang tidak ada di penelitian ini.

► Hasil Penelitian

1. Variabel Kepemimpinan, (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar sebesar 0,233. Sedangkan

untuk nilai thitung (3,953) > ttabel (1,697) dan sign.(0,001) < sign α (0,05). Semakin meningkat kepemimpinan maka kinerja Pegawai di Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. semakin meningkat pula.

2. Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia, (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,295. Sedangkan untuk nilai thitung (2,647) > ttabel (1,697) dan sign. (0,014) < sign α (0,05. Semakin meningkat Pengembangan Sumber Daya Manusia maka kinerja Pegawai di Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. semakin meningkat pula.
3. Variabel Kepuasan kerja, (X3) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar sebesar 0,528. Sedangkan untuk nilai thitung (4,802) > ttabel (1,697) dan sign.(0,000) < sign α (0,05). Semakin meningkatnya spesialisasi jenis pekerjaan maka kinerja pegawai di Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. semakin meningkat pula.
4. Dalam uji kelayakan model bahwa penelitian ini dapat dilanjutkan dalam menganalisis pengaruh Kepemimpinan (X1), Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2) dan Kepuasan pegawai (X3), terhadap kinerja (Y). Hal ini ditunjukkan dengan nilai Fhitung (284.486) > Ftabel (2,98 dan sign.(0,000) < sign α (0,05). Semakin meningkat Kepemimpinan (X1), Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2) dan kepuasan kerja pegawai maka kinerja pegawai di Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. semakin meningkat pula.

SIMPULAN DAN SARAN

SIMPULAN

Berdasarkan hasil Penelitian dan analisa data yang dilakukan kepada pegawai Pegawai di Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat, dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Variabel Kepemimpinan, (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin meningkat kepemimpinan maka kinerja Pegawai di Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. semakin meningkat pula.

2. Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia, (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Semakin meningkat Pengembangan Sumber Daya Manusia maka kinerja Pegawai di Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. semakin meningkat pula.
3. Variabel Kepuasan kerja, (X3) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin meningkatnya spesialisasi jenis pekerjaan maka kinerja pegawai di Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. semakin meningkat pula.
4. Dalam uji kelayakan model bahwa penelitian ini dapat dilanjutkan dalam menganalisis pengaruh Kepemimpinan (X1), Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2) dan Kepuasan pegawai (X3), terhadap kinerja (Y). Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2) dan kepuasan kerja pegawai maka kinerja pegawai di Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. semakin meningkat pula.

SARAN

Setelah mengetahui simpulan di atas, maka penulis memberikan beberapa saran antara lain:

1. Pegawai di Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. hendaknya meningkatkan sistem kepemimpinan seperti halnya, pemberian wewenang, peranan pekerjaan, pendelegasian wewenang pegawai, pemberian motivasi kerja atau pengarahan terhadap pegawai, sehingga pegawai dapat dan bisa bekerja sesuai dengan tugas-tugas pokok yang harus dikerjakan dalam bekerja.
2. Pegawai di Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung, Jawa Barat. hendaknya meningkatkan sistem pengembangan sumber daya manusia seperti halnya pelatihan khusus yang terkait dengan pekerjaan sehari-hari. Selain itu perlu ditekankan pula agar pegawai benar-benar memanfaatkan ilmu kemampuan yang telah dimiliki sehingga bekerja dapat dilaksanakan sesuai dengan tugas pokok yang telah diterima sehingga kinerja pegawai dapat meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

Suranta, Sri. 2002. Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis. *Empirika*. Vol 15. No 2. Hal: 116-138.

- Tampubolon, Biatna. D. 2007. Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. Jurnal Standardisasi. No 9. Hal: 106-115.
- Suharto dan Cahyo. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. JRBI. Vol 1. No 1. Hal: 13-30.
- Ghozali, Imam. 2005. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang: BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Eni Suryatiningsih, (2005) Analisis Tingkat Spesialisasi Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai Biro Umum Setda Propinsi Jawa Tengah. Under Graduates thesis, Universitas Negeri Semarang.
- Achmad Sudiro (2009) Pengaruh Komitmen Keorganisasian dan Kepuasan kerja terhadap kinerja Tenaga Edukatif/Dosen (Studi di Universitas Brawijaya Malang) ISSN: 1693-5241
- Sartono, (2005) Pengaruh Kepemimpinan, Profesional, Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Pada Universitas Sebelas Maret Surakarta
- Anonim, 2006. Pedoman Penulisan Tesis Program Magister Manajemen AUB Surakarta.
- Arikunto, Suharsimi, 2004, Metode Penelitian, Suatu Tinjauan Praktek, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta
- Dessler, Gary, 2000, Manajemen Sumberdaya Manusia, PT. Prenhallindo, Jakarta
- Djarwanto PS dan Pangestu Subagyo, 2000, Statistik Deduktif, BPE UGM, Yogyakarta.
- Djarmiko, Yayat Hayati. 2004 Perilaku Organisasi. Penerbit Alfabeta, Bandung
- Indriani Ety, 2005. Metode Kuantitatif untuk Bisnin, Tidak Dipublikasikan Ghozali, Imam, 2001. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Gibson, Ivancevich, Donne lly, 2005, Organisasi, alih bahasa Nunuk Adiarni, edisi Kedelapan, Binarupa Aksara, Jakarta
- Gudjarati, Damodar N. 2001, Ekonometrika. Edisi 2. Penerbit Erlangga
- Handoko, Hani, 2004, Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia, BPFE, Yogyakarta
- Heidjrachman dan Suad Husnan, 2000, Manajemen Personalialia, edisi keempat, BPFE, Yogyakarta
- Nawawi, Hadaridan M. Martini Hadari, 2000. Kepemimpinan yang Efektif. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Nitisemitro, S. Alex, 1996. Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia) Edisi ke 3, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Parmanto, 2006. "Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pengawasan an Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Gemolong