

**PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA, BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN POLITEKNIK PELAYARAN SURABAYA**

Wiwik Handayani<sup>1</sup>, Sri Rahayu<sup>2</sup>, Maya Ida Kusumawatie<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Mahasiswa S1 Manajemen STIE Mahardhika, Surabaya, Indonesia.

<sup>2,3</sup>Dosen STIE Mahardhika, Surabaya, Indonesia

wiwikh.97@gmail.com

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan di suatu perguruan tinggi negeri, Politeknik Pelayaran Surabaya dengan tujuan untuk menganalisa pengaruh variabel independen berupa pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi dan kepemimpinan baik secara simultan dan parsial terhadap variabel dependen berupa kepuasan kerja karyawan. Dan juga untuk menganalisa diantara variabel independen, pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi dan kepemimpinan, variabel manakah yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Politeknik Pelayaran Surabaya yang berjumlah 300 karyawan. Sedangkan untuk menentukan jumlah sampel menggunakan Rumus Slovin dan didapat 67 orang sebagai sampel penelitian. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan menggunakan skala likert yang terdiri dari 5 pilihan jawaban. Teknik analisa data menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS. Hasil analisa data membuktikan bahwa secara simultan dan parsial pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah variabel gaya kepemimpinan.

Kata-kata kunci : pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja karyawan

## ABSTRACT

This research was conducted at a state university, Politeknik Pelayaran Surabaya with the aim of analyzing the effect of the independent variables in the form of human resource development, organizational culture and leadership both simultaneously and partially on the dependent variable in the form of employee satisfaction. And also to analyze among the independent variables, human resource development, organizational culture and leadership, which variables have the dominant influence on employee satisfaction. The population in this study were all employees of the Politeknik Pelayaran Surabaya, totaling 300 employees. Meanwhile, to determine the number of samples using the Slovin formula and obtained 67 people as research samples. Data collection techniques using a questionnaire using a Likert scale consisting of 5 answer choices. The data analysis technique used multiple linear regression with the help of the SPSS program. The results of data analysis prove that simultaneously and partially the development of human resources, organizational culture and leadership have a significant effect on employee satisfaction. While the variable that has a dominant effect on employee satisfaction is the leadership style variable.

Keywords: human resource development, organizational culture, leadership style, employee performance

## I. PENDAHULUAN

Setiap institusi didirikan dengan maksud untuk mencapai tujuan tertentu, untuk mencapai atau mewujudkan tujuan itu setiap institusi harus pandai dalam memilih strategi, terutama adalah perencanaan sumber daya manusia yang pada intinya difokuskan pada langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen. Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam menjalankan suatu organisasi, baik dalam kegiatan manajerial maupun

operasional. Menyadari akan pentingnya sumber daya manusia, badan usaha harus menjaga karyawan tersebut mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi dan memenuhi kebutuhan mereka, di mana kebutuhan karyawan berbeda satu sama lain.

Kepuasan kerja seorang karyawan menjadi faktor penting karena kepuasan yang didapat juga akan menentukan sikap positif terhadap pekerjaan. Merasa puas di tempat kerja dapat berdampak positif pada perilaku, seperti tingkat disiplin dan moral yang cenderung meningkat. Kepuasan kerja

juga terkait dengan kinerja karyawan, sehingga jika kepuasan kerja lebih tinggi maka akan meningkatkan moral dalam bekerja dan kinerja karyawan akan meningkat. Kepuasan kerja itu sendiri dapat ditafsirkan sebagai kesimpulan berdasarkan perbandingan apa yang diterima secara nyata oleh karyawan dari pekerjaan mereka dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dianggap sebagai tepat atau berhak untuk itu (Gomes, 2016).

Menurut Handoko (2015) kepuasan kerja juga merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja kerja atau produktivitas karyawan jam motivasi, tingkat stres, kondisi fisik kerja, kompensasi, dan aspek ekonomi, teknis dan perilaku lainnya. Ruang lingkup pengelolaan sumber daya manusia secara umum membahas hal-hal yang berkaitan dengan karyawan termasuk kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan merupakan faktor yang dianggap penting, karena dapat mempengaruhi jalannya institusi secara keseluruhan.

Dari beberapa penelitian terdahulu tepat beberapa variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain pengembangan sumber daya manusia (Arsyad, 2016), budaya organisasi (Tumbelaka et al., 2016) dan gaya

kepemimpinan (Saputra dan Adnyani, 2017).

Pengembangan sumber daya manusia menurut Mangkunegara (2016) merupakan kegiatan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dengan meningkatkan pengetahuan dan pemahaman pengetahuan umum termasuk meningkatkan penguasaan teori, pengambilan keputusan dalam menangani masalah organisasi. Pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir yang pembelajaran manajerialnya adalah pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan bersama. Pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang dilakukan oleh institusi, sehingga pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan mereka.

Aprianto dan Jacob (2015) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi yang melalui komitmen bersama karyawan untuk memenuhi nilai-nilai yang disepakati. Karena budaya tersebut merupakan strategi yang menentukan bagaimana nilai, sikap dan perilaku untuk mencapai tujuan lembaga sehingga berdampak signifikan terhadap kinerja ekonomi lembaga atau organisasi dalam jangka panjang. (Brian Aprianto & Jacob,

2015). Budaya organisasi sangat diperlukan untuk setiap institusi yang perlu selalu dikembangkan dan disesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi. Lingkungan organisasi terdiri dari sumber daya manusia dengan latar belakang dan tingkatan yang berbeda. Dengan demikian, perubahan budaya organisasi dilakukan terlebih dahulu melalui perubahan pola pikir seluruh sumber daya manusia dalam organisasi. Budaya organisasi adalah kumpulan nilai yang membantu anggota organisasi memahami tindakan yang dapat diterima dan tidak dapat diterima dalam organisasi. Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, sebagai instrumen untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang dapat dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasi, sebagai alat untuk menangani masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal. Hal yang paling mendasar dari budaya organisasi adalah sebagai sistem kontrol sosial bagi anggota organisasi untuk mengendalikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tujuan organisasi (Schein, 2015).

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi

individu atau kelompok dalam kaitannya dengan area tugas tertentu. Dalam sebuah organisasi, para pemimpin diperlukan untuk mengarahkan anggota mereka dalam menjalankan organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Pemimpin tidak akan dapat mengendalikan anggotanya jika dia tidak memiliki gaya kepemimpinan yang baik. Hasibuan (2016) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh interpersonal yang dilakukan dalam suatu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi terhadap pencapaian tujuan atau tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kegiatan orang lain melalui komunikasi, baik secara individu maupun kelompok, menuju mencapai tujuan. Kemampuan orang lain ini memiliki niat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, tujuan kepemimpinan adalah untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini karyawan atau bawahan untuk mencapai misi agensi. Pemimpin dituntut untuk menciptakan hubungan pribadi dengan orang lain daripada kebutuhan mereka sendiri dan harus berani menerima kegagalan. Setiap pemimpin harus menyadari bahwa untuk menciptakan hubungan manusia yang efektif, maka seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk memperlakukan orang lain sebagai subjek daripada suatu objek. Tugas utama seorang pemimpin adalah

membuat keputusan. Segala sesuatu yang terjadi di sebuah lembaga harus diputuskan dengan benar, bukan karena itu terjadi secara kebetulan atau kondisional. Semakin tinggi posisi seorang pemimpin di sebuah institusi, semakin besar berat keputusan yang diambilnya.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa secara simultan maupun parsial pengaruh variabel independen berupa pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap variabel dependen berupa kepuasan kerja karyawan. Dan juga untuk menganalisa diantara variabel independen, pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi dan kepemimpinan, variabel manakah yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## **II. KAJIAN LITERATUR DAN HIPOTESIS**

### **2.1 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja didefinisikan oleh sejauh mana seseorang merasa positif atau negatif berbagai faktor atau dimensi tugas dalam pekerjaannya (Hariandja, 2016). Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini tercermin oleh moral kerja (Hasibuan, 2016). Kepuasan kerja itu sendiri dapat

ditafsirkan sebagai kesimpulan berdasarkan perbandingan apa yang diterima secara nyata oleh karyawan dari pekerjaan mereka dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dianggap sebagai tepat atau berhak untuk itu (Gomes, 2016). Kepuasan kerja dalam bekerja adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan mendapatkan pujian atas hasil kerja, penempatan, perawatan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam bekerja akan memprioritaskan pekerjaan mereka daripada membalas meskipun pembayaran penting. Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan pekerjaan karyawan di luar pekerjaan dengan jumlah timbal balik yang diterima dari pekerjaannya, sehingga ia dapat membeli kebutuhannya. Kepuasan kerja dari dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang tercermin oleh sikap emosional yang seimbang antara membalas dan pelaksanaan pekerjaan. Karyawan yang menikmati kepuasan kerja dari dalam dan luar pekerjaan akan puas jika hasil kerja dan timbal balik dirasa adil dan layak.

Menurut Wexley dan Yulk (2015) bahwa teori-teori tentang kepuasan kerja dapat dikelompokkan menjadi tiga macam (1) *Disperancy theory*. (2) *Equity theory*, (3) *Two factor theory*. *Disperancy theory* menyatakan bahwa 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"*).

Porter (1985) juga menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada perbedaan (*disperancy*) antara nilai dari harapan yang diinginkan, dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya yang telah dicapai atau diperoleh dari pekerjaannya. Dengan demikian orang akan puas jika tidak ada perbedaan yang diinginkan dengan persepsi mereka tentang realitas, karena batas minimum yang diinginkan telah tercapai. Jika ternyata lebih besar dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi puas meskipun ada perbedaan tetapi itu adalah perbedaan positif. Sebaliknya, semakin jauh kenyataan dirasakan di bawah standar minimum, perbedaan negatif akan terjadi dan semakin besar ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan. *Equity theory*, prinsip dari teori ini adalah bahwa orang tersebut akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada apakah dia akan merasakan kesetaraan atau tidak untuk situasi yang diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain, dengan instansi atau perusahaan lain. Sedangkan *two factor theory* berpendapat bahwa faktor yang membuat orang merasa puas dan tidak puas. Dalam

pandangan lain dua faktor yang dimaksud dalam teori ini adalah dua set kondisi, yang pertama adalah kondisi yang menyebabkan orang merasa tidak puas, jika kondisinya ada dan tidak diperhatikan, maka orang tersebut tidak akan termotivasi.

Davis dan Newstrom (2016) berpendapat bahwa pada umumnya kepuasan terdapat dua dimensi, yaitu kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri dan kepuasan terhadap lingkungan tugas (tekan kerja, kondisi kerja, penyelia dan organisasi). Pendapat serupa diutarakan oleh Robbins (2015), yang menyatakan elemen kepuasan kerja yang umum digunakan termasuk "jenis pekerjaan, rekan kerja, manfaat, diperlakukan dengan hormat dan adil, keamanan kerja, peluang untuk menyumbangkan ide, upah, pengakuan kinerja, dan peluang untuk maju". Faktor-faktor ini dapat didasarkan pada empat faktor, yaitu pekerjaan yang menantang mental, imbalan yang tepat, kondisi kerja yang mendukung, dan kolega yang mendukung.

Yulk (2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja akan meningkatkan motivasi kerja yang kuat. Untuk itu perlu diperhatikan beberapa faktor dalam mengelola karyawan antara lain (1) keberhasilan pelaksanaan (*achievement*), (2) tanggung jawab (*responsibilities*), (3) pengakuan (*recognition*), (4) pengembangan (*advancement*), dan (5)

pekerjaan itu sendiri (*the work it self*). Lebih lanjut Yulk (2015) mengutarakan beberapa faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan berdasarkan teori motivasi Herzberg antara lain (1) pendapatan atau kompensasi, (2) aktivitas kerja, (3) pengawasan, (4) promosi karir, (5) interaksi antar karyawan, (5) kondisi kerja.

## **2.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Nitisemito (2015), bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebagai suatu seni dan ilmu untuk melaksanakan perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan sehingga efektifitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan dalam mencapai tujuan. Sedangkan menurut pendapat Gomes (2016), manajemen personalia adalah kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan karyawan dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat.

Pengembangan sumber daya manusia menurut Mangkunegara (2016) adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan

dan pengertian pengetahuan umum termasuk peningkatan penguasaan teori, pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan organisasi.

Proses pengembangan strategi MSDM memberikan keuntungan bagi organisasi (Hasibuan, 2016), yaitu :

1. Mendefinisikan kesempatan kendala MSDM dalam mencapai tujuan bisnisnya.
2. Memperjelas gagasan baru terhadap isu-isu MSDM yang berorientasi pada hasil dan memberi persepektif yang lebih luas.
3. Melakukan tes komitmen manajemen pada kegiatan, menciptakan proses pengalokasian SDM untuk program dan kegiatan yang spesifik.
4. Memfokuskan pada kegiatan jangka panjang yang dipilih dengan mempertimbangkan prioritas pertama untuk 2 atau 3 tahun mendatang.
5. Melakukan strategi yang memfokuskan pada pengelolaan fungsi SDM dan pengembangan staff yang berkat.

## **2.3 Budaya Organisasi**

Sebuah organisasi adalah sistem serikat formal yang terdiri dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2016). Organisasi adalah kesatuan sosial sekelompok orang, yang berinteraksi satu sama lain sesuai dengan pola, sehingga

anggota organisasi memiliki fungsi dan tugas masing-masing. Organisasi, sebagai satu kesatuan, memiliki tujuan tertentu dan memiliki batasan yang jelas, sehingga dapat dipisahkan secara ketat dari lingkungannya.

Schein (2014) menjelaskan bahwa proses terjadinya budaya lembaga (organisasi) melalui tiga cara, yaitu :

1. Kepala bagian mengambil dan mempertahankan karyawan untuk berpikir dan merasa dengan cara yang mereka lakukan,
2. Indoktrinasi dan mensosialisasikan cara berpikir
3. Perilaku kepala bagian adalah panutan yang mendorong anggota organisasi (karyawan) untuk mengidentifikasi dan menginternalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi mereka.

Budaya adalah seluruh total pikiran manusia, pekerjaan dan pekerjaan, yang tidak berakar pada naluri mereka, dan karena itu hanya dapat dipicu oleh manusia setelah melalui proses pembelajaran. Budaya adalah inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti perintah kegiatan anggota dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang bisa atau tidak boleh dikatakan sebagai pedoman yang

digunakan untuk melaksanakan kegiatan organisasi (Hofstede 2016). Budaya organisasi adalah pola asumsi yang ditemukan oleh suatu kelompok, ditentukan, dan dikembangkan melalui proses pembelajaran untuk menangani masalah adaptasi kelompok eksternal dan integrasi kelompok internal (Wirawan, 2015).

Budaya setiap organisasi menunjukkan karakteristik atau karakteristik tertentu dari organisasi yang homogen. Semua budaya ini harus dipahami dan diintegrasikan, jika organisasi ingin bekerja secara efektif. “Makin banyak anggota menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu, makin kuat budaya tersebut, budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingkat kebersamaan dan intensitas akan menciptakan iklim atas pengendalian perilaku yang tinggi” (Robbins, 2015). Makin kuat budaya sebuah organisasi, makin kurang pula kebutuhan manajemen untuk mengembangkan kebutuhan peraturan formal untuk memberi pedoman pada perilaku karyawan. Pedoman tersebut akan dihayati oleh para karyawan jika mereka menerima budaya organisasi (Robbins, 2015). Karakteristik utama dalam budaya organisasi menurut Robbin (2015), yaitu:

1. Inisiatif individu. Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan kemandirian yang diberikan individu.
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko.
3. Arah. Sejauh mana organisasi dengan jelas menciptakan tujuan dan tujuan mengenai prestasi.
4. Integrasi. Sejauh mana unit dalam organisasi didorong untuk bekerja secara terkoordinasi.
5. Dukungan dari manajemen. Sejauh mana para kepala suku memberikan komutasi, bantuan, dan dukungan yang jelas kepada bawahan mereka.
6. Kontrol. Banyaknya regulasi dan pengawasan langsung yang digunakan untuk memantau dan mengendalikan perilaku karyawan.
7. Identitas. Sejauh mana anggota mengidentifikasi diri mereka secara keseluruhan dengan organisasi mereka daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. Sistem penghargaan. Sejauh mana alokasi imbalan (misalnya, kenaikan gaji, promosi) didasarkan pada kriteria prestasi karyawan dibandingkan dengan senioritas, kasih sayang, dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik. Sejauh mana karyawan didorong untuk mengekspresikan konflik dan kritik secara terbuka.
10. Pola komunikasi sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki resmi otoritas.
 

Budaya melakukan sejumlah fungsi dalam organisasi (Robbin, 2015), yaitu:

  1. Budaya memiliki peran menetapkan tapal batas.
  2. Budaya memberikan rasa identitas kepada anggota organisasi.
  3. Budaya memfasilitasi munculnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih luas dari kepentingan pribadi seseorang.
  4. Budaya itu meningkatkan stabilitas sistem sosial.
  5. Mekanisme pembuatan makna dan mekanisme pengendalian yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Chatab (2017), menjelaskan 4 (empat) dimensi budaya organisasi korporat, yaitu:

  1. Integritas. Integritas adalah bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi dan kode etik profesi, bahkan dalam keadaan sulit untuk melakukan ini.
  2. Profesionalisme. Profesionalisme adalah tingkat pendidikan formal dan latihan khusus yang harus dilakukan karyawan untuk posisi tertentu.

Profesionalisme juga terkait dengan tanggung jawab pekerjaan, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Jika untuk menduduki posisi dalam organisasi karyawan diharuskan memiliki pendidikan tertentu dan memiliki pengalaman pelatihan yang cukup lama maka organisasi adalah organisasi profesional.

3. Ketegasan. Ketegasan adalah perilaku bekerja keras dan cerdas, memimpin karyawan secara persuasif, dan membangun hubungan vertikal dan horizontal yang harmonis adalah contoh perilaku terpuji seseorang. Karena perilaku luar biasa dari sekelompok karyawan dan pemimpin mereka, kinerja lembaga akan membaik.
4. Apresiasi terhadap Sumber Daya Manusia. Hadiah dari komite kegiatan atau lembaga tertentu yang diberikan kepada seseorang karena pekerjaan tertentu (yang belum tentu merupakan kompetisi).

#### **2.4 Gaya Kepemimpinan**

Hasibuan (2016) mengatakan, gaya kepemimpinan merupakan pengaruh interpersonal yang dilakukan dalam suatu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi hingga pencapaian tujuan atau tujuan tertentu. Stoner (2015)

memiliki pendapat yang lebih rinci tentang gaya kepemimpinan di mana dikatakan bahwa gaya kepemimpinan manajerial adalah proses yang tidak hanya mengarahkan tetapi juga mempengaruhi kegiatan anggota kelompok yang terkait dengan tugas. Sementara itu, menurut Flesherman, seperti ditulis ulang oleh Gibson (2015) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah upaya untuk mempengaruhi individu (interpersonal) dengan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan.

Segala sesuatu yang dilakukan seorang pemimpin dalam menjalankan organisasinya menunjukkan peran gaya kepemimpinan pemimpin itu. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Yulk (2015) bahwa peran gaya kepemimpinan ada sepuluh macam sebagai berikut :

1. *Leader role* (peranan memimpin), adalah peran seorang pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi dengan melakukan hubungan interpersonal yang dengannya ia memimpin sesuai dengan fungsi utama kepemimpinan seperti memimpin pelaksanaan suatu tugas, mengembangkan potensi karyawan, memotivasi karyawan, dan mengendalikan mereka
2. *Figurehead role* (peranan simbol), adalah peran seorang pemimpin untuk menjadi simbol organisasi yang ia memimpin dalam setiap kesempatan dan

masalah secara formal. Peran ini sangat sederhana dan mendasar karena sesuai dengan kewenangan formalnya. Seorang pemimpin dianggap sebagai simbol dan kewajiban untuk melaksanakan tugas yang dijatuhkan kepadanya

3. *Monitor role* (peranan memantau) , adalah peran seorang pemimpin untuk menerima dan mengumpulkan informasi terutama dari luar. Para pemimpin mencari informasi itu untuk menciptakan peluang, menghadapi rintangan, mengembangkan peluang, membangun pengetahuan mereka sendiri tentang lingkungan mereka, mengetahui kapan informasi harus diberikan untuk tujuan pengambilan keputusan, dan sebagainya.
4. *Liason role* (peranan penghubung), adalah peran seorang pemimpin untuk berinteraksi dengan kolega, staf dan orang lain di luar organisasinya atau berbagai pihak baik di dalam maupun di luar organisasinya.
5. *Disseminator role* (peranan dalam penyebaran). adalah peran pemimpin untuk menyebarkan luaskan informasi dari bawahan atau staf ke bawahan dan staf lainnya.
6. *Spokesman role* (peranan juru bicara), adalah peran seorang pemimpin untuk menyampaikan informasi di luar

organisasi. Secara formal pemimpin mewakili organisasinya, ia adalah pusat informasi tentang organisasinya. Seorang pemimpin dapat melobi untuk kepentingan organisasinya, juga membuat hubungan baik dengan masyarakat, dan bertindak ahli di bidangnya.

7. *Entrepreneur role* (peranan wiraswasta), adalah peran seorang pemimpin untuk bertindak sebagai arsitek dan perancang banyak perubahan terkontrol dalam organisasi. Peran ini dimulai dari melihat atau memahami dengan cermat tentang masalah organisasi yang mungkin bias untuk diselesaikan. Pemimpin dalam peran ini harus kreatif, mampu membuat rencana dan mampu menggunakan setiap kesempatan untuk memajukan organisasi.
8. *Disturbance Handler Role* (peranan penghalau gangguan), adalah peran seorang pemimpin untuk bertanggung jawab kepada organisasinya ketika terancam bahaya. Para pemimpin berkewajiban untuk membawa organisasi mereka ke situasi bebas gangguan dan harus dapat dengan cepat mengatasi gangguan apa pun yang mempengaruhi organisasi.
9. *Resource allocator* (peranan membagi sumber daya), adalah peran seorang pemimpin untuk memutuskan

bagaimana sumber daya institusi harus dialokasikan dalam jumlah terbatas. Strategi harus dibentuk dan pandangan positif harus dilihat oleh pimpinan, sehingga alokasi sumber daya dapat dilakukan sebaik mungkin.

10. *Negotiator role* (peranan perunding), adalah peran pemimpin untuk berpartisipasi aktif dalam negosiasi. Dari waktu ke waktu sebuah organisasi membuat pemimpin selalu terlibat dalam forum negosiasi dengan pihak lain di luar organisasi serta dengan individu dalam organisasi yang ia pimpin. Dalam hal ini pemimpin bertindak sebagai pemimpin kontingennya untuk membahas semua masalah yang dijadwalkan dalam negosiasi.

Yulk (2015) menjelaskan beberapa Karakteristik yang harus dimiliki untuk menjadi pemimpin yang efektif adalah :

1. *Supervisory ability* atau fungsi dasar manajemen, terutama kepemimpinan dan pengendalian kerja bawahannya. Memiliki keahlian dalam mengatur dan memobilisasi bawahan dengan bijak dalam mewujudkan tujuan organisasi dan mengetahui dengan tepat kapan dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang didelegasikan.

2. *Need for occupational achievement*, kebutuhan kerja terkait hasil pekerjaan termasuk berusaha bertanggung jawab dan ingin sukses. Memiliki kepintaran dalam menghadapi bawahan dan mampu membuat bawahan merasa di rumah, senang dan puas dalam bekerja.
3. *Intelligence*, cerdas termasuk bijaksana, berpikiran logis dan cepat bertindak (responsif). Memiliki kecerdasan yang cukup tinggi untuk berpikir, dan mencari cara untuk menyelesaikan setiap masalah yang muncul dengan cara yang tepat, bijaksana dan mengandung kelengkapan dan kondisi yang memungkinkan untuk diimplementasikan.
4. *Decisiveness*, kepastian atau kemampuan untuk membuat keputusan, mampu untuk menyelesaikan masalah.
5. *Self assurance*, kepercayaan diri, kepastian atau harga diri, berbicara tentang menyelesaikan masalah.
6. *Initiative*, kemampuan untuk bertindak secara independen untuk mengembangkan kemampuan, tindakan, dan merumuskan penemuan / terobosan baru.

## 2.5 Hipotesis

Arsyad (2016) melakukan penelitian tentang pengembangan sumber daya

manusia terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Wongkar dkk (2018) melakukan penelitian tentang pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian membuktikan bahwa Pemberdayaan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan dilakukan oleh Tumbelaka dkk (2016); Herawan, Koko dkk., (2015); Junianto dan Sabtohadri (2019). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Beberapa penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dilakukan Saputra dan Adnyani, (2017); Saleem, Hina (2015). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu diatas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

1. Pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja

karyawan Politeknik Pelayaran Surabaya.

2. Pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan Politeknik Pelayaran Surabaya.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan Politeknik Pelayaran Surabaya.

### **III. METODE PENELITIAN**

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Politeknik Pelayaran Surabaya dengan jumlah total 200 karyawan. Sedangkan teknik menentukan besarnya sampel menggunakan rumus dari Taro Yamane atau Slovin dan didapat 67 orang sebagai sampel penelitian, yang terdiri dari 27 orang wanita dan 40 orang laki-laki. Kuesioner dipergunakan sebagai teknik pengumpulan data, sedangkan teknik analisa data menggunakan regresi linier berganda.

### **IV. HASIL DAN ANALISA**

Hasil analisa regresi linier berganda tentang hubungan simultan antara variabel independen yang terdiri dari pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap variabel

dependen berupa kepuasan kerja dapat dijelaskan pada tabel 1 berikut ini:

Tabel 1 : ANOVA

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
1	Regression	587,837	3	179,642	29,487	,000 <sup>a</sup>
	Residual	96,871	64	3,925		
	Total	684,708	67			

Dari tabel 1 diatas dapat disimpulkan bahwa Secara simultan pengaruh dari pengembangan sumber daya manusia ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan gaya kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ), dapat dilihat dari besarnya nilai F dan Signifikansi F. Dimana nilai F hitung sebesar 29,487 dan Signifikansi F sebesar 0,000 yang artinya secara simultan (bersama) terdapat pengaruh yang signifikan dari ketiga variabel bebas ( $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$ ) terhadap  $Y$  (kepuasan kerja karyawan). Hal ini dapat dilihat dari nilai Signifikansi F sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 (Signifikansi  $F < 0,05$ ).

Sedangkan pengaruh parsial variabel independent berupa pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap variabel dependen berupa kepuasan kerja karyawan dapat dilihat pada hasil analisa regresi linier berganda yang terdapat pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 2 : Ringkasan Hasil Analisa Regresi Berganda

Variabel Bebas	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
	1 (Constant)	93,136	12,207352		
Pengembangan SDM	,683	,154315	0,55739	4,11641	,000
Budaya Organisasi	,731	,132063	0,69674	4,68609	,000
Gaya Kepemimpinan	,713	,141704	0,91261	4,21471	,000

Berdasarkan tabel 4.1 mengenai hasil uji t diatas maka dapat dijelaskan bahwa variabel bebas yang terdiri dari pengembangan sumber daya manusia ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) dan gaya kepemimpinan ( $X_3$ ), secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel terikat, kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) Politeknik Pelayaran Surabaya karena pengembangan sumber daya manusia ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan gaya kepemimpinan ( $X_3$ ) mempunyai t-hitung yang lebih besar daripada t-tabel, dan juga dapat dibuktikan dengan penjelasan sebagai berikut untuk derajat kebebasan (DK) sebesar 67, pada tingkat kesalahan sebesar 5% maka t tabel berdasarkan Tabel-t sebesar : 1,99601. Apabila dirinci maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Secara parsial, pengaruh pengembangan sumber daya manusia ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) dapat dilihat dari nilai t dan signifikansi t yang mengikutinya. Dimana nilai t sebesar 4,11641 dengan signifikansi t yang mngikuti sebesar 0,000 yang artinya secara sinifikan

pengembangan sumber daya manusia ( $X_1$ ) berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ). Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 (Signifikansi  $t < 0,05$ ).

2. Pengaruh budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) dapat dilihat dari nilai  $t$  dan signifikansi  $t$  yang mengikutinya. Dimana nilai  $t$  sebesar 4,68609 dengan signifikansi  $t$  yang mengikuti sebesar 0,000 yang artinya secara signifikan budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ). Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi  $t$  sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 (Signifikansi  $t < 0,05$ ).
3. Pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_3$ ) terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) dapat dilihat dari nilai  $t$  dan signifikansi  $t$  yang mengikutinya. Dimana nilai  $t$  sebesar 4,21471 dengan Signifikansi  $t$  yang mengikuti sebesar 0,000 yang artinya secara signifikan gaya kepemimpinan ( $X_3$ ) berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ). Hal ini dapat dilihat dari nilai Signifikansi  $t$  sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 (Signifikansi  $t < 0,05$ ).

Sedangkan hasil analisa yang menunjukkan variabel independen berupa pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang berpengaruh pengaruh dominan terhadap variabel dependen berupa kepuasan kerja karyawan dapat dilihat pada hasil analisa berikut ini:

Tabel 3 : Koefisien Determinasi

Variabel	Koefisien Determinasi parsial
Pengembangan SDM	0,55739
Budaya Organisasi	0,69674
Gaya Kepemimpinan	0,91261

Dari koefisien determinasi parsial diatas, maka yang dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ) adalah variabel gaya kepemimpinan ( $X_3$ ) karena memiliki koefisien determinasi parsial terbesar yaitu sebesar 91,261% yang lebih besar dari variabel bebas lainnya yaitu pengembangan sumber daya manusia 0,55739 (55,739%) dan budaya organisasi 0,69674 (69,674%).

## V. KESIMPULAN

Dari hasil analisa data dapat ditarik beberapa kesimpulan antara (1) pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan Politeknik Pelayaran Surabaya, (2) pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh

secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan Politeknik Pelayaran Surabaya, (3) gaya kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan Politeknik Pelayaran Surabaya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aprianto, Brian & Jacob, A.F. 2015. *Pedoman Lengkap Profesional SDM. Indonesia*. Jakarta : PPM Management.
- Arsyad, Fakhruddin M., 2016. Pengaruh pengembangan sumber daya manusia, kompensasi dan karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Badan Perencanaan Penelitian Dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Morowali. *e Jurnal Katalogis*, Volume 4 Nomor 8, Agustus 2016 hlm 140-147 ISSN: 2302-2019.
- Davis, Keith, and John W Newstrom., 2016. *Organizational Behavior At Work. 13 edition*. Mc Graw – Hill, New York.
- Gomes, Faustino, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Terjemahan)*. Andi Offset, Yogyakarta.
- Handoko, Hani, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Grasindo, Jakarta.
- Hasibuan, Melayu, S.P., 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Rajawali, Jakarta.
- Hasibuan, Melayu, S.P., 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Rajawali, Jakarta.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Nitisemito, Alex, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka setia, Bandung.
- Porter, E. M. 1985. *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, New York : Free Press.
- Robbins, Stephen. P, 2015. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Kedelapan, Terjemahan Pujaatmaka Hadyana. PT. Prenhallindo, Jakarta
- Saputra dan Adnyani, 2017. Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 12, 2017: 6592-6619 ISSN : 2302-8912.
- Schein, Edgar H. 2015. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass, San Francisco.
- Tumbelaka dkk., 2016. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *intention to leave* (studi pada karyawan PT. Bitung Mina Utama). *Jurnal Bisnis dan Manajemen* Vol. 3 No.1, Januari 2016.
- Yukl, Gary, 2015. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Penerbit PT. Indeks, Jakarta.
- Hofstede, G. J. 2016. *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*. Administrative Science Quarterly. New York.
- Wirawan. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. PT Raja, Jakarta.
- Chatab, Nevizond, 2017. *Profil Budaya Organisasi*. Bandung : Penerbit Alfabeta.

Gibson, James. L., Jhon M., Ivancevich dan James H., Donnelly, Jr., 2015, *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses*, terjemahan oleh Joerban Wahid. Erlangga, Jakarta.

Wongkar, Octo Bayu Putra dkk., 2018. Pengaruh lingkungan kerja, pelatihan dan pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sulutgo. *Jurnal EMBA* Vol.6 No.4 September 2018.

Herawan dkk., 2015. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan studi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kota Malang Kawi. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol.1 No.1, 2015.