

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KEPERCAYAAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Untung Sriwidodo
Universitas Slamet Riyadi Surakarta

Bangun Sugito
Alumnus Program Pascasarjana Magister Manajemen Unisri Surakarta

ABSTRACT

Research into this by taking sample all employees PD BPR Bank Pasar Surakarta amounting to 40 people Target of this research to study and analyze leadership influence, trust, and job satisfaction on employees performance at PD BPR Bank Pasar Surakarta by partial and together.

Result of this research show the existence of influence is significant between independent variable with dependent variable by partial and also together. Variable owning biggest influence is job satisfaction. Job satisfaction of employees can be formed to through: activity which mentally challenge, proper reward, job condition supporting, friend job according to, according to personality with job.

Keywords: *leadership influence, trust, job satisfaction, employees performance*

PENDAHULUAN

Di era pasar bebas seperti sekarang ini, banyak organisasi yang gulung tikar, karena tidak memiliki keunggulan kompetitif, hanya organisasi yang melakukan perbaikan terus-menerus (*continue improvement*) yang mampu bertahan, bahkan dapat berkembang. Organisasi sekarang harus dilandasi keluwesan, tim kerja yang baik, kepercayaan antara atasan dengan bawahan sehingga kinerja bawahan dapat maksimum. Sebaiknya organisasi yang merasa puas dengan apa yang dicapai sekarang, akan tenggelam dan selanjutnya akan tinggal menunggu saat kematian.

Kepemimpinan sebagai salah satu penentu arah dan tujuan organisasi harus menyikapi dunia yang sudah berubah ini, atau setidaknya jika tidak memberi tanggapan, besar kemungkinan akan me-

masukkan organisasinya dengan situasi stagnasi dan akhirnya akan mengalami keruntuhan.

Keefektifan organisasi dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi tidak terlepas dari peranan pemimpin. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi, karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi di dalam maupun di luar organisasi.

Sikap pemimpin dapat memberikan pengaruh terhadap bawahannya, misalnya terhadap kepercayaan, kepuasan kerja, kinerja dan lain-lain. Disadari bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang terbaik yang berlaku universal untuk segala situasi atau lingkungan, maka pendekatan situasional/kontingensi dalam

Drs. Untung Sriwidodo, M.Si adalah Staf Pengajar PPS Magister Manajemen Universitas Slamet Riyadi Surakarta

Bangun Sugito, SE, MM adalah Alumnus PPS Magister Manajemen Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

memilih model kepemimpinan yang efektif menjadi alternatif jawaban terbaik (Handoko, 1996: 23).

Salah satu faktor pendekatan situasional yang akan semakin berpengaruh terhadap efektifitas kepemimpinan yang dekade mendatang adalah relasi antara pemimpin dan pengikut. Esensi relasi tersebut adalah interaksi antara pribadi yang berbeda motivasi dan potensi kekuasaan, termasuk di dalamnya keterampilan, kepercayaan, dalam rangka mencapai tujuan bersama. Interaksi ini memiliki dua bentuk, yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional (Yulk, 1998: 4).

Kepemimpinan transaksional maupun kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan di setiap organisasi. Organisasi membutuhkan visi, dorongan, dan komitmen yang dibentuk oleh pemimpin transformasional. Sementara itu, organisasi juga membutuhkan pemimpin transaksional yang dapat memberikan arahan, berfokus pada hal-hal yang sifatnya terinci, menjelaskan perilaku yang diharapkan, serta memberikan *reward* dan *punishment*.

Berdasarkan tinjauan di atas peneliti berpendapat bahwa demi terciptanya suatu penelitian yang komprehensif yang dapat menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin dapat mempengaruhi kinerja bawahan dalam sudut pandang teori kepemimpinan, maka penelitian tentang pengaruh kepemimpinan, kepercayaan dan kepuasan terhadap kinerja karyawan pada PD. BPR Bank Pasar Surakarta, sangatlah memiliki arti penting bagi organisasi tersebut.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumberdaya Manusia

Manajemen sumberdaya manusia secara garis besar diartikan sebagai manajemen yang menitikberatkan perhatian kualitas pada sumberdaya manusia dalam suatu badan tertentu. Jadi manajemen sumberdaya manusia adalah suatu cabang dari manajemen yang

khusus menitikberatkan pada sumberdaya manusia. Bidang manajemen sumberdaya manusia memerlukan pengetahuan yang luas untuk menyangkut bidang ilmu jiwa dan psikologi, sosiologi, ekonomi dan administrasi. Disamping juga memerlukan kemampuan untuk memahami suatu yang tidak logis, kemampuan untuk memproyeksikan diri ke dalam suatu posisi yang lain tanpa kehilangan tingkah laku dan reaksi manusia.

Secara lebih terperinci, di bawah ini akan dikemukakan pendapat mengenai definisi manajemen sumberdaya manusia di antaranya menurut Hadari Nawawi: Sumberdaya manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif) (Hadari Nawawi, 2001: 37). Sedangkan pengertian manajemen sumberdaya manusia menurut Alex S. Nitisemito adalah orang yang bekerja memiliki *skill* dan kemampuan dalam menjalankan tugas-tugasnya serta mempunyai pengalaman kerja yang cukup (Alex S. Nitisemito, 1996: 41).

Kepemimpinan

Kegiatan manusia secara bersama-sama selalu membutuhkan kepemimpinan, untuk menciptakan suatu usaha yang terencana dan sistematis. Demikian juga suatu organisasi yang terdiri dari sekumpulan manusia yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu, penting artinya bagi pemimpin selaku pusat penggerak organisasi berusaha mengetahui keinginan karyawan atau anggotanya yaitu apa yang mendorong anggotanya berperilaku tertentu disesuaikan dengan tujuan organisasi tersebut.

Kepercayaan

Para pemimpin perlu dipercayai oleh para pengikutnya karena kepercayaan merupakan mortar (lesung) yang mengikatkan para bawahan kepada pemimpinnya. Kepercayaan terhadap pemimpin memiliki korelasi positif dengan berbagai hasil seperti perilaku keanggotaan organisasi, kinerja dan kepuasan.

Diungkapkan bahwa kepercayaan merupakan sebuah faktor penentu yang penting dari kepuasan terhadap pemimpin karena berasal dari keadaan afektif (misalnya kekaguman terhadap pemimpin) maupun keadaan kognitif (misalnya pemimpin memiliki kepercayaan diri yang tinggi karena kemampuan atau atributnya) bukan berasal dari perilaku yang diamati pimpinan (Conger dkk, 2000: 34).

Kepercayaan dapat diartikan sebagai keinginan untuk bergantung kepada pihak lain serta harapan bahwa pihak lain membalas apabila pihak tersebut bekerja sama. Kemampuan atau berkompetisi yang dilihat adalah penting bagi kepercayaan dalam hubungan antara pemimpin dan bawahan di organisasai karena bawahan tidak mungkin membangun kepercayaan terhadap pemimpin mereka kecuali jika mereka percaya bahwa pimpinan mampu memenuhi peran kepemimpinannya.

Kepuasan Kerja

Kebutuhan akan kepuasan kerja pada dasarnya diawali dengan adanya kebutuhan fisik dan dilanjutkan dengan keberadaan seseorang pada suatu pekerjaan tertentu. Dengan kerja maka orang akan memperoleh upah/gaji (uang). Uang tersebut dapat dipakai untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, sedangkan kebutuhan psikis dipenuhi dengan adanya keadaan yang menyenangkan atau hubungan antar individu di dalam lingkungan kerja. Hal ini juga dapat diwujudkan dengan adanya kerja sama yang baik antara atasan dengan bawahan dan dengan sesama rekan kerja.

Ada beberapa pengertian tentang kepuasan kerja oleh beberapa ahli yaitu: Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. (T. Hani Handoko, 1997: 193). Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan

atau pengalaman kerja (Luthans, 1998 :126). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, hal ini nampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang disadari di lingkungan kerjanya. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada perusahaan.

Dari batasan-batasan mengenai kepuasan kerja di atas, sebenarnya batasan yang sederhana dan operasional menurut peneliti adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang dari hasil pekerjaannya yang secara keseluruhan dapat memuaskan kebutuhannya.

Kinerja Karyawan

Keberhasilan seorang pemimpin salah satu indikasinya adalah mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi lingkungannya, seperti pemberian kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan potensi dan prestasi dalam diri mereka yang menimbulkan perasaan puas dalam bekerja atau kata lain mampu memotivasi anak buahnya.

Keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan karyawannya dapat dilihat dari tindakan, sikap dan perilaku pemimpin tersebut sehingga dapat menciptakan kinerja yang tinggi di dalam dirinya sendiri, bawahan, rekan kerja maupun atasannya. Kinerja ini menurut berbagai pendapat para ahli mempunyai pengertian sebagai berikut:

1. Kinerja menurut (Stephen B. Robbins, 2001: 52) didefinisikan sebagai fungsi dari instruksi antara kemampuan dan motivasi.
2. Menurut (Henry Simamora, 2002: 48), kinerja diartikan tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan kerja yang diberikan.

Penelitian Terdahulu

Rina Kusumawati (2006) meneliti mengenai pengaruh kedisiplinan, budaya organisasi dan kekuasaan terhadap

pengembangan karier PNS di lingkungan Dinas Pariwisata Kabupaten Boyolali dengan Jumlah sampel penelitian 29 orang menunjukkan budaya bahwa organisasi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier dengan t hitung 5,829 dan nilai signifikan 0,000, kedisiplinan juga berpengaruh terhadap pengembangan karier dengan t hitung 7,493 dan nilai signifikan 0,000.

Fitri Nugraheni (2006) meneliti mengenai "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja dengan Kepercayaan Terhadap Pimpinan dan Keadilan Distributif sebagai Variabel Pemoderasi" hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional melalui kepercayaan dan keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan mengenai suatu hal yang harus diuji kebenarannya. Hipotesis tersebut harus diuji dan dibuktikan kebenarannya lewat penelitian dan pengevaluasian data penelitian. (Djarwanto Ps dan Pangestu Subagyo, 2000: 183).

Agar penelitian ini lebih terarah dan dapat mencapai hasil yang diharapkan, maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Diduga ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan, kepercayaan dan kepuasan secara persial terhadap kinerja karyawan pada PD. BPR Bank Pasar Surakarta.
- H2 : Diduga ada pengaruh yang signifikan kepemimpinan, kepercayaan dan kepuasan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PD. BPR Bank Pasar Surakarta.
- H3 : Diduga variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PD. BPR Bank Pasar Surakarta adalah kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di PD. BPR Bank Pasar Surakarta, dengan menggunakan metode penelitian sensus. Alasan peneliti melakukan penelitian PD. BPR Bank Pasar Surakarta karena diperolehnya izin penelitian serta tersedianya data yang lengkap guna penyusunan penelitian.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekumpulan kasus yang perlu memenuhi syarat-syarat yang berkaitan dengan masalah penelitian (Suharsimi Arikunto, 1998: 115). Dalam penelitian ini sebagai populasi adalah seluruh karyawan PD. BPR Bank Pasar Surakarta yaitu sejumlah 40 karyawan.

Sampel adalah sebagai atau wakil dari populasi yang diteliti (Suharsimi Arikunto, 1998: 109). Sampel adalah sebagian dari objek penelitian (Sutrisno Hadi, 1998: 212). Karena jumlah populasi yang terbatas yaitu sebanyak 40 orang, maka dalam penelitian ini semua anggota populasi dijadikan sampel penelitian atau sampel total. Jadi dalam penelitian ini sampel yang digunakan sebanyak 40 responden.

Variabel Penelitian

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah :

- a. Kepemimpinan
Variabel kepemimpinan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala likert dan disimbolkan dengan X_1
 - b. Kepercayaan
Variabel kepercayaan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala likert dan disimbolkan dengan X_2
 - c. Kepuasan Kerja
Variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala likert dan disimbolkan dengan X_3
- Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel dependen.

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan. Variabel kinerja karyawan dalam peneliti ini diukur dengan menggunakan skala likert dan disimbolkan dengan Y.

Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Data kualitatif adalah data yang tidak berwujud angka, antara lain:

- Gambaran umum perusahaan
- Struktur organisasi perusahaan
- Jawaban responden mengenai kepemimpinan
- Jawaban responden mengenai kepercayaan
- Jawaban responden mengenai kepuasan kerja
- Jawaban responden mengenai kinerja karyawan

Data kuantitatif adalah data yang berupa angka-angka, yaitu jumlah karyawan PD. BPR Bank Pasar Surakarta.

2. Sumber Data

Data primer dan data sekunder, data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari responden, yaitu melalui wawancara dan kuesioner. Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti, tetapi telah dikumpulkan oleh pihak lain misalnya dari jurnal, majalah, buku, referensi dan lain-lain.

Teknik Pengumpulan Data

1. Kuesioner

Merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis secara tertutup kepada responden yaitu karyawan dan Pimpinan PD. BPR Bank Pasar Kota Surakarta.

2. Wawancara

Yaitu dengan melakukan tanya jawab secara langsung kepada pihak yang berwenang dalam perusahaan untuk

memperoleh data yang berkaitan dengan organisasi perusahaan.

3. Observasi

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti.

Metode Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah teknik analisis data dengan cara mengklasifikasi data berdasarkan perbedaan tingkat karakteristik yang ada dan disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi numerical, yaitu pengelompokan atau klasifikasi frekuensi yang didasarkan pada keterangan kualitatif yang diperoleh dari data yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner. Dalam penelitian ini analisis kualitatif digunakan untuk menggambarkan karakteristik demografi dari responden yang dijadikan sampel penelitian.

2. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas yaitu kepemimpinan (X_1), kepercayaan (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y), dengan rumus :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

(Djarwanto Ps. dan Pangestu Subagyo, 2000: 299)

Di mana :

- Y = Kinerja karyawan
- X_1 = Kepemimpinan
- X_2 = Kepercayaan
- X_3 = Kepuasan kerja
- a = Konstanta
- b = Koefisien regresi
- e = Variabel pengganggu

3. Uji t

Analisis ini digunakan untuk mengetahui tingkat signifikan pengaruh secara parsial masing-masing variabel bebas yaitu kepemimpinan (X_1), kepercayaan

(X_2) dan kepuasan kerja (X_3) terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). *Level of significance* (α) ditetapkan 5 persen.

4. Uji F

Uji ini untuk mengetahui tingkat signifikan pengaruh secara bersama-sama variabel bebas yaitu kepemimpinan (X_1), kepercayaan (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). *Level of significance* (α) ditetapkan 5 persen.

5. Koefisien determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui sumbangan atau pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam bentuk persentase.

PEMBAHASAN

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas yaitu kepemimpinan (X_1), kepercayaan (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). Dengan alat bantu komputer program SPSS 12.0 diperoleh persamaan garis regresinya sebagai berikut :

$$Y = -9,083 + 0,037X_1 + 0,416X_2 + 0,496X_3 + e$$

Interpretasi dari persamaan regresi tersebut adalah :

Konstanta -9,083 artinya jika tidak ada kepemimpinan (X_1), kepercayaan (X_2) dan kepuasan kerja (X_3), maka kinerja karyawan (Y) turun sebesar 9,083 satuan.

$b_1 = 0,037$ (positif) artinya variabel kepemimpinan (X_1), berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y), dengan asumsi kepercayaan (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) dianggap tetap.

Hal tersebut dapat peneliti dijelaskan bahwa direktur PD BPR Bank Pasar Surakarta seorang pemimpin yang dapat melaksanakan misi perusahaan yaitu

melaksanakan usaha yang berazaskan demokrasi ekonomi dengan prinsip kehati-hatian, membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah di segala bidang, sebagai salah satu sumber pendapatan daerah dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat dan menjalankan misi perusahaan sebagai lembaga perbankan maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Si samping itu seorang pemimpin dapat memberikan tauladan dan memberikan motivasi kepada bawahannya. Hal tersebut sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Heidjrahman dan Suad Husnan, (1998: 46) yaitu: Fungsi perencanaan.

Pekerjaan seorang pemimpin itu terdiri dari tindakan-tindakan yang berbeda-beda dan berubah-ubah, maka untuk kelanjutan kegiatan-kegiatan itu ia harus membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasinya maupun untuk dirinya sendiri agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Fungsi pandangan ke depan

Analisis menyatakan bahwa pandangan ke depan seorang pemimpin artinya harus memiliki pemikiran dan penglihatan yang mampu menopang apa yang akan terjadi merupakan hal yang benar-benar penting apabila seseorang hendak membawa para pengikut atau anak buahnya ke arah yang dituju. Senantiasa memandang ke depan berarti selalu waspada terhadap segala kemungkinan risiko yang akan terjadi dalam menjalankan kegiatan organisasi.

Fungsi pengembangan loyalitas

Fungsi ketiga dari para pemimpin adalah pengembangan loyalitas atau kesetiaan para pembantu dan pengikut kepada para pemimpin dan organisasi. Hal ini merupakan tanggung jawab yang tidak kecil. Pengembangan kesetiaan itu tidak hanya diantara para pengikut dan para pemimpin rendahan. Seorang pe-

mimpin harus mampu menciptakan rasa cinta, rasa hormat dan kepercayaan terhadap organisasi kelompok dan pimpinan serta tugas dan pekerjaannya.

Fungsi pengawasan terhadap pelaksanaan rencana

Fungsi kepemimpinan selain membuat rencana juga mengawasi apakah betul-betul rencana itu dilaksanakan sebagaimana mestinya sampai tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Tugas mereka yang duduk di bagian puncak piramida organisasi yang selalu meneliti kemajuan terlaksananya rencana.

Fungsi pengambilan keputusan

Seorang pemimpin harus dapat mengambil keputusan dengan cepat dan tepat, sehingga masalah-masalah yang timbul dalam organisasi dapat diselesaikan agar tidak mengganggu jalannya kegiatan organisasi.

Fungsi memberi anugerah

Fungsi selanjutnya dari seorang pemimpin adalah memberi anugerah. Anugerah dalam arti ganjaran/hadiah/pujian dan celaan/pidana. Bagi seorang pemimpin yang tidak cukup apabila ia hanya memberi hadiah saja kepada para anak buahnya yang bekerja dengan baik. Sebaiknya guna menjaga rasa keseimbangan rasa keadilan di lingkungan organisasi pemimpin harus mampu dan berani mengambil tindakan terhadap bawahannya yang tidak baik, yang malas atau berbuat salah yang merugikan organisasi yang dipimpinnya, dengan jalan memberikan celaan, teguran atau hukuman yang semestinya.

$b_2 = 0,416$ (positif) artinya variabel kepercayaan (X_2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y), dengan asumsi variabel kepemimpinan (X_1) dan kepuasan kerja (X_3) dianggap tetap.

Hal tersebut dapat peneliti jelaskan bahwa direktur PD BPR Bank Pasar

Surakarta dapat menciptakan rasa kepercayaan antara pemimpin dengan para bawahannya, misalnya kepercayaan pemimpin kepada karyawan mengenai sikap loyalitas terhadap kebijakan perusahaan, adanya pendelegasian wewenang dari atasan kepada bawahannya, adanya pelaporan pertanggungjawaban dari bawahan ke atasan, adanya *metting* yang dilakukan secara kontinyu untuk mengevaluasi pendelegasian yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahan. Sehingga dengan adanya berbagai usaha tersebut di atas dapat meningkatkan kinerja karyawan.

$b_3 = 0,496$ (positif) artinya variabel kepuasan kerja (X_3) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y), dengan asumsi variabel kepemimpinan (X_1) dan kepercayaan (X_2) dianggap tetap.

Hal tersebut dapat peneliti jelaskan bahwa seorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan dalam melakukan pekerjaan akan dapat meningkatkan kinerjanya. Kepuasan kerja karyawan dapat terbentuk melalui :

1. Kerja yang secara mental menantang, karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perusahaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan yang akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
2. Ganjaran yang pantas, para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai rasa keadilan,

sesuai dengan harapan karyawan. Bila upah dilihat sebagai rasa keadilan yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tentu saja, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan pada jam-jam kerja. Selain itu karyawan dalam bekerja menginginkan adanya promosi jabatan serta adanya perubahan status sosial. Dengan adanya pemenuhan hak karyawan secara adil maka karyawan akan merasa puas.

3. Kondisi kerja yang mendukung, adanya suasana kerja di PD BPR Bank Pasar Surakarta yang kondusif, karyawan lebih merasa nyaman dalam bekerja.
4. Rekan kerja yang mendukung, karyawan dengan satu yang lainnya bekerja sama dengan baik, sehingga pekerjaan yang ditangani dapat diselesaikan sesuai dengan perencanaan.
5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, para karyawan mempunyai tipe kepribadian kongruen, sehingga karyawan dapat melaksanakan tugas yang diemban sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Dari analisis tersebut, maka variabel yang dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (Y) adalah variabel kepuasan kerja (X_3), karena koefisien regresinya paling besar.

Uji F

Nilai $F_{hitung} = 18,019$ lebih besar dari $F_{tabel} = 3,84$, dan nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak, berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan, kepercayaan dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

Koefisien Determinasi

Dari hasil penghitungan diperoleh nilai *adjusted R Square* = 0,567 berarti diketahui bahwa pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas yaitu kepemimpinan (X_1), kepercayaan (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y) sebesar 56,7 persen sedangkan sisanya (100% - 56,7%) 43,3 persen dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti.

KESIMPULAN

Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti mengenai pengaruh kepemimpinan, kepercayaan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PD BPR Bank Pasar Surakarta diperoleh ada pengaruh yang positif dan signifikan. Hasil penelitian tersebut mendukung dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rina Kusumawati (2006) yang hasil penelitiannya variabel budaya organisasi dan kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karier PNS di lingkungan Dinas Pariwisata Kabupaten Boyolali. Juga sesuai dengan hasil penelitian Fitri Nugraheni (2006) yang hasil penelitiannya adalah gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional melalui kepercayaan dan keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Keterbatasan Penelitian

Objek penelitian ini hanya terbatas pada karyawan di PD BPR Bank Pasar Surakarta, sehingga jumlah sampel yang digunakan relatif kecil. Variabel penelitian ini hanya terbatas pada variabel kepemimpinan, kepercayaan dan kepuasan kerja yang diasumsikan mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga masih banyak variabel lain yang belum diteliti yang mungkin mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Saran

Adapun saran yang dapat peneliti sampaikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hendaknya PD BPR Bank Pasar Surakarta dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan perlu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena dari hasil analisis variabel kepuasan kerja karyawan merupakan yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan.

Selain itu PD BPR Bank Pasar Surakarta juga perlu memperhatikan variabel kepemimpinan dan kepercayaan, misalnya pemimpin menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, serta adanya pemberian kepercayaan kepada bawahan dalam melaksanakan berbagai tugas.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito, 1996, *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta.
- Djarwanto Ps dan Pangestu Subagyo, 2000, *Statistik Induktif*, BPFE, Yogyakarta.
- Fitri Nugraheni, 2006, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja dengan Kepercayaan Terhadap Pemimpin dan Keadilan Distributif sebagai Variabel Pemoderasi", *Tesis UNS Surakarta*, (Tidak Dipublikasikan).
- Hadari Nawawi, 1999, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Handoko dan Djiptono, 1996, "Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan", *Jurnal Ekonomi Bisnis Indonesia*, 11 (3), 23-34.
- Rina Kusumawati, 2006, "Pengaruh Kedisiplinan, Budaya Organisasi dan Kekuasaan Terhadap Pengembangan Karier PNS Di lingkungan Dinas Pariwisata Kabupaten Boyolali", *Tesis UNS Surakarta*, (Tidak Dipublikasikan).
- Robbins, Stephen, 2001, *SPSS Statistik Multivariat*, PT. Elex Komputindo, Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Suharsimi Arikunto, 1996, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Sutrisno Hadi, 1998, *Metodologi Research*, BPFE, Yogyakarta.
- T. Hani Handoko, 2000, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Yulk, Garry, 1998, *Leadership in Organization* 4th Edition, Internasional Edition
- Yulhan Yahya, 1998, "Analisis Manajemen Kualitas Jasa Terhadap Kepuasan Masyarakat di Rumah Sakit Budi Utomo Surabaya", *Tesis UNS Surakarta*, (Tidak Dipublikasikan).