

ANALISIS FAKTOR PENENTU TERHADAP PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KINERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, PEMUDA DAN OLAHRAGA GORONTALO

ANDI YUSNIAR MENDO

Fakultas Ekonomi-Universitas Negeri Gorontalo

Email andi.yusniarmendo@gmail.com

Abstrak

The research aims: 1) analyzed the effect of leadership and organization commitment as the determinant factor and development of human resource toward performance by employee; 2) analyzed the determinant factor such as leadership and organization commitment toward development of human resource; and 3) analyzed the both of determinant factor namely the leadership toward organization commitment. The location of research in Gorontalo City, in Instance of Education, Culture, Youth and Sport. Population and sample as amount 171 responden (full sampling). Data from questioner to analyzed with path analysis. The result of research to found: 1) the leadership have positive and insignificant toward performance of employee. The applied of leadership to actualization, unless insignificant toward increased the performance by employee; 2) the organization commitment have positive and significant toward performance by employee. The organization commitment have actualize suitable with the work routine in increasing of performance by employee; 3) the development of human resource have positive and significant toward performance by employee. The development of human resource is important in attempt of increased the performance by employee; 4) the leadership have positive and significant toward development of human resource. The leadership able to directed, moved and effected of the potency by employee in working; 5) the organization commitment have positive and significant toward development of human resource. The organization commitment to development of career oriented to innovation and technology which effected of development by human resource; 6) the leadership have positive and significant toward organization commitment. The leadership which applied able to increased the commitment of organization in working.

Keywords: Leadership, Organization Commitment, Development of Human Resource and Performance by Employee

I. PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi seperti Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga dinilai berdasarkan pencapaian kinerja pegawai baik secara kuantitas, kualitas, efisien dan efektivitas dalam menyelesaikan pekerjaan yang diemban sesuai tugas pokok dan fungsinya. Mewujudkan pencapaian kinerja pegawai dalam menghadapi tantangan dan tuntutan kemajuan di bidang pendidikan, kebudayaan, kepemudaan dan olahraga, maka harus berkualitas dan profesional di dalam menjalankan tupoksinya dengan baik.

Kinerja pegawai berdasarkan fenomena yang terlihat, belum terwujud sesuai target yang diharapkan. Berdasarkan data hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kinerja pegawai secara kuantitas yang terealisasi baru mencapai 90.4%, secara kualitas baru terealisasi 85.7%, efisiensi kerja yang dihasilkan sesuai waktu kerja baru terealisasi 82.4% dan efektivitas kerja yang dilakukan oleh pegawai terealisasi sebesar 80.4%. Ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai yang terealisasi belum mencapai target yang diharapkan di atas 90%.

Salah satu pertimbangan penting dalam menentukan pencapaian kinerja pegawai sangat ditentukan oleh wujud pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan pada Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga. Terlihat pengembangan sumber daya manusia berdasarkan pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan sikap penguasaan kerja yang dapat diimbangi baru berkisar antara 75.2 sampai 80.4%. Berdasarkan tingkat pendidikan yang dominan masih SMA dan S1, pelatihan yang diikuti masih bersifat pelatihan dasar dan teknis, pengalaman kerja rata-rata antara 5 – 10 tahun dengan penguasaan kerja masih bersifat kualifikasi teknis.

Fenomena yang mempengaruhi pengembangan SDM dan kinerja pegawai tidak terlepas dari faktor penentu berupa kepemimpinan dan komitmen organisasi. Permasalahan kepemimpinan sering terjadi dan menimbulkan dis-orientasi struktural dan fungsional. Contoh, kepemimpinan yang diterapkan pegawai dalam bekerja sering mengalami berbagai dis-orientasi dengan pegawai lainnya untuk memahami dan mematuhi aturan yang berlaku, tidak memberikan peluang untuk berkonsultasi dalam mengemukakan berbagai permasalahan organisasi, tidak berpartisipasi dalam mengawasi kegiatan tupoksi, dan jarang memberikan kewenangan pendelegasian. Akibatnya pengaruh kepemimpinan yang kurang optimal dalam penerapannya, mempengaruhi pengembangan SDM dan pencapaian kinerja pegawai.

Sebaiknya untuk membenahi permasalahan kepemimpinan, seorang pemimpin perlu menerapkan kepemimpinan menurut teori situasional kontingensi. Menurut Fiedler (2008:15) kepemimpinan dari seorang pemimpin yang tersituasikan menurut instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi untuk mencapai tujuan organisasi. Teori ini menjadi relevan bagi suatu organisasi dalam mengembangkan kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan SDM dan kinerja pegawai.

Fenomena selanjutnya yang mempengaruhi pengembangan SDM dan peningkatan kinerja pegawai adalah komitmen organisasi. Kenyataannya sering terjadi kesenjangan dalam penerapan komitmen organisasi antara pemahaman pegawai dengan para pimpinan institusi yang telah meletakkan dasar nilai atau norma yang harus menjadi rujukan untuk memajukan organisasi yang sesuai aturan yang berlaku dan prinsip-prinsip etika organisasi.

Penerapan komitmen organisasi selalu menjadi perhatian dari seluruh unsur yang ada dalam organisasi. Inti dari pengembangan komitmen organisasi adalah menanamkan nilai-nilai komitmen keorganisasian yang telah ditanamkan oleh pendiri sebelumnya. Stallet (2007:18) menyatakan bahwa inti komitmen organisasi adalah aktualisasi kebiasaan yang memiliki nilai dan norma untuk dipatuhi oleh setiap anggota organisasi. Nilai menjadi perekat dari seluruh nilai dari filosofi pendiri, hubungan emosional, kemajuan dan pengabdian untuk mewujudkan tujuan organisasi. Ini berarti komitmen organisasi mempunyai nilai esensial dalam pengembangan SDM dan kinerja pegawai.

Memahami pentingnya pengembangan SDM dan kinerja pegawai berdasarkan kenyataan yang dikemukakan di atas, menjadi penting untuk diteliti dalam rangka memberikan solusi untuk

memperbaiki kepemimpinan dan komitmen organisasi. Berdasarkan pengungkapan fenomena yang dikemukakan di atas, peneliti tertarik untuk meneliti dengan judul: Analisis Faktor Penentu terhadap Pengembangan SDM dan Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Kota Gorontalo.

Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah: 1) apakah kepemimpinan dan komitmen organisasi sebagai faktor penentu serta pengembangan SDM berpengaruh terhadap kinerja pegawai; 2) apakah faktor penentu berupa kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap pengembangan SDM; dan 3) apakah kedua faktor penentu yaitu kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Tujuan penelitian ini adalah: 1) menganalisis pengaruh kepemimpinan dan komitmen organisasi sebagai faktor penentu serta pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai; 2) menganalisis faktor penentu berupa kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap pengembangan SDM; dan 3) menganalisis kedua faktor penentu yaitu kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini antara lain teori faktor penentu tujuan Edwin Locke (Roeh, 2015:66) bahwa keberhasilan suatu tugas sangat terkait antara pengembangan dan kinerja dalam mewujudkan tujuan organisasi. Unsur terpenting dari teori ini adalah setting tujuan dan kinerja tugas. Setting tujuan suatu aktivitas sangat ditentukan oleh kepemimpinan dan komitmen organisasi yang dimiliki oleh seseorang dalam mewujudkan tujuannya. Menghadapi dinamika organisasi yang selalu diperhadapkan oleh tantangan, komitmen, umpan balik dan kompleksitas tugas mendorong seseorang untuk mampu mengembangkan kepemimpinannya dalam menghasilkan kinerja tugas yang maksimal.

Teori faktor asumsi yang dikemukakan oleh Kaplan (2009:58) bahwa asumsi penting sebagai faktor penentu selalu berkaitan dengan kepemimpinan dan komitmen organisasi untuk membangun sumber daya manusia dan pencapaian kinerja organisasi. Termasuk teori konsep orientasi penentu dari Startmand (2016:150) bahwa faktor penentu organisasi adalah kepemimpinan dan faktor penentu pengembangan dan kinerja organisasi adalah komitmen organisasi. ini berarti antara kepemimpinan dan komitmen merupakan faktor penentu terhadap keberhasilan organisasi mewujudkan tujuannya.

Atas dasar ini maka perpaduan antara teori faktor penentu tujuan, asumsi dan konsep orientasi penentu dijadikan sebagai dasar untuk memahami bahwa faktor penentu terhadap pengembangan SDM dan kinerja yang diamati adalah kepemimpinan dan komitmen organisasi. Inilah pertimbangan untuk melihat pengaruh kepemimpinan, komitmen dan pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga Gorontalo.

Kepemimpinan

Ada beberapa teori yang digunakan dalam membicarakan kepemimpinan organisasi antara lain teori kelebihan menurut Mitzberg (2010:36) bahwa seseorang menjadi pemimpin apabila memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Ada tiga kelebihan yang harus dimiliki pimpinan. Kelebihan rasio, kelebihan rohani dan kelebihan badaniah. Teori keturunan menurut Greene (2007:87) bahwa seseorang menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan. Karena orang tua seorang pemimpin, maka anaknya otomatis menjadi pemimpin menggantikan orang tuanya, seolah-olah seseorang menjadi pemimpin karena ditakdirkan. Teori kharismatik menurut Baron (2004:69) seorang menjadi pemimpin karena mempunyai kharisma (pengaruh) yang sangat besar. Kharisma diperoleh dari kekuatan Yang Maha Kuasa, yang memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh besar.

Teori bakat atau biasa disebut teori ekologis dari Evans (2005:33) bahwa pemimpin lahir karena bakatnya, karena mempunyai bakat untuk memimpin. Bakat ini dikembangkan dan

memberikan kesempatan untuk menduduki suatu jabatan pimpinan. Teori sosial menurut Wursanto (2003:8) bahwa setiap orang dapat menjadi pemimpin asal didukung oleh masyarakat sosial melalui masalah-masalah kepemimpinan yang dapat dipelajari melalui pengalaman dalam menangani konflik sosial. Teori karakteristik menurut Fiedler (2007:195) bahwa kepemimpinan organisasi dijalankan berdasarkan karakteristik kepemimpinan yang memiliki sifat, perilaku, tipe dan gaya memimpin untuk mengarahkan dan menggerakkan bawahan mewujudkan tujuan organisasi. Teori sifat intinya mengkaji tentang kepemimpinan dengan memusatkan perhatian pada pemimpin itu sendiri dengan mempertanyakan sifat-sifat yang pantas dianggap sebagai seorang pemimpin (Davis, 2007:19). Teori sifat ini didasari dari teori manusia besar (great man) yang menyatakan bahwa seorang yang dilahirkan sebagai pemimpin tentu mempunyai sifat sebagai pemimpin yang besar. Ciri-ciri dari pemimpin yang besar ditandai dengan sifat yang dimiliki seperti cerdas, memiliki inisiatif, terbuka, antusias, jujur, simpatik dan percaya diri.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi mengacu kepada beberapa teori yang relevan, antara lain menurut Stallet (2007:18) mengemukakan teori penguatan organisasi. Teori ini menyatakan bahwa organisasi yang kuat sangat ditentukan oleh komitmen organisasi. Penilaian komitmen organisasi tidak terlepas dari penanaman filosofi pendiri, hubungan emosional, kemajuan organisasi dan pengabdian.

Menurut Gimbart (2008:520) organization commitment namely a commitment which rise not just to be passive loyalty, but also to participate of active relation with organization have purpose which give of all attempt for organization successful which relate. Komitmen organisasi adalah suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas pasif, tetapi juga melibatkan hubungan aktif dengan organisasi kerja sesuai tujuan organisasi. Pandangan ini merekomendasikan lahirnya teori filosofi organisasi yang diperkenalkan oleh Meyer (2000:15) menyatakan bahwa komitmen organisasi yang ideal tergantung pada filosofi organisasi. Artinya terwujudnya komitmen yang dipatuhi oleh anggota organisasi karena telah ditanamkan filosofi yang kuat oleh para pendiri organisasi.

Milss dan Cront (2005:64) mendefinisikan the organization commitment as the relative strong from individual identification and participation with organization. Komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif yang mengidentifikasi individu dan keterlibatannya dengan organisasi. Sementara Norman (2006:136) memandang komitmen organisasi sebagai suatu orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan pekerjaannya, pekerjaan memberikan kepuasan kerja hidup, dan pekerjaan memberikan status bagi individu. Maka munculnya teori hubungan emosional yang diprakarsai oleh Andry dan Jones (2008:25) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan perwujudan hubungan emosional dalam menciptakan sebuah kondisi kesetiaan untuk memajukan dan menumbuhkan pengabdian terhadap organisasi.

Pengembangan SDM

Pengembangan SDM menjadi bagian penting dari keberhasilan sumber daya manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi.. Pengembangan SDM ini berkaitan dengan potensi yang dimiliki individu sumber daya manusia dalam berperilaku dan bertindak untuk mencapai tujuannya (Walker, 2007:77).

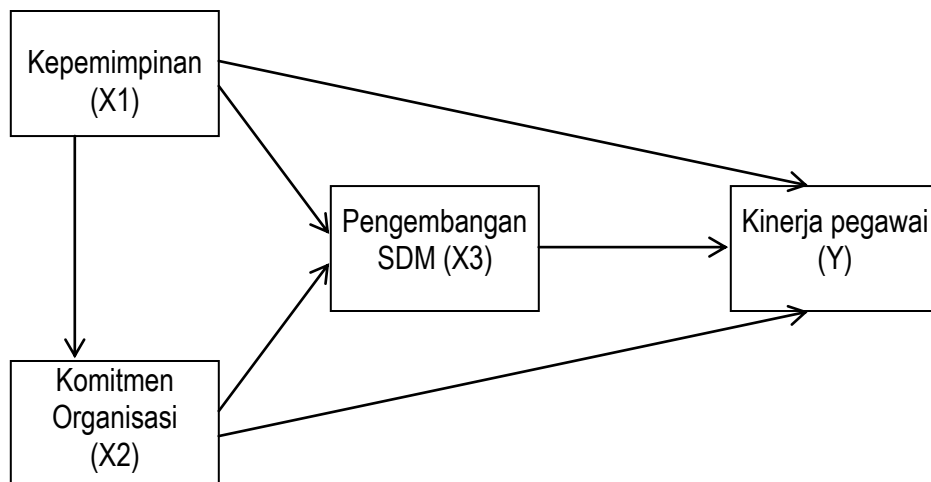
Ada beberapa teori yang digunakan untuk memahami pengertian pengembangan SDM individu. Menurut Thierauf (2008:87) pemahaman mengenai pengembangan SDM individu mempunyai keterkaitan dengan teori kerja. Teori ini menjelaskan bahwa setiap pekerjaan memerlukan SDM berkompeten di bidangnya. Artinya, antara aktivitas kerja dan pengembangan SDM menjadi satu kesatuan dalam menghasilkan penilaian tentang pekerjaan. Memahami teori kerja tersebut di atas, ini relevan dengan teori dinamika yang dikemukakan Rothwell (2007:49). Teori ini menjelaskan bahwa dalam diri manusia terdapat dinamika perilaku dan tindakan untuk rajin dan malas. Biasanya individu yang memiliki kerajinan menunjukkan potensi kerja yang tinggi. Sebaliknya bila memiliki kemalasan berarti kerja rendah. Pengertian dinamika kerja adalah perubahan yang menentukan potensi seseorang berhasrat atau tidak dalam menghadapi pekerjaan.

Teori orientasi kualitas yang dikemukakan oleh Stonner (2007:64) menguraikan interpretasi pengembangan SDM tidak terlepas dari orientasi kualitas. Orientasi kualitas selalu mengutamakan hasil kerja yang terbaik dari kerja keras tanpa kenal lelah. Semakin banyak tantangan kerja semakin menciptakan peluang untuk mewujudkan orientasi kualitas. Teori orientasi kualitas ini berkaitan dengan permasalahan pengembangan SDM. Teori pemecahan masalah atau *problem solve* yang dikemukakan oleh Silvatore (2007:18) bahwa rendahnya kualitas SDM menjadi masalah bagi organisasi. Pengembangan SDM yang profesional menjadi solusi dalam pemecahan masalah individu dan organisasi .

Kinerja pegawai

Kinerja sebagai salah satu istilah kajian ilmu manajemen sumber daya manusia, penerapan kinerja didasari oleh beberapa teori yang memberikan substansi tentang arti kinerja. Teori hasil yang dikemukakan oleh Norton (2006:66) menyatakan bahwa kinerja merupakan aktualisasi hasil maksimal untuk mencapai tujuan organisasi. Teori ini memberikan pemahaman bahwa setiap hasil kerja yang dicapai merupakan perwujudan dari aktualisasi individu atau sekelompok orang yang melakukan aktivitas.

Teori tujuan yang dikemukakan oleh Warritten (2007:191) menyatakan bahwa kinerja merupakan aktivitas yang berkesinambungan dalam menghasilkan tujuan. Bahwasahnya setiap aktivitas yang dilakukan secara terencana dan berkesinambungan pada dasarnya merupakan perwujudan tindakan kinerja untuk menghasilkan tujuan. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil aktualisasi tujuan. Teori pengabdian dalam prospektif pemahaman kinerja, menurut Bourneta (2008:39) menyatakan kinerja adalah perwujudan pengabdian nyata di dalam menyikapi dan melakukan pencapaian hasil yang menguntungkan. Inti dari pernyataan ini adalah istilah pengabdian yang memberikan pemahaman bahwa melalui pengabdian seorang individu mampu menjalankan aktivitas kerjanya dengan sungguh-sungguh untuk mencapai hasil yang menguntungkan. Teori optimalisasi karya, teori ini merupakan teori yang banyak dipahami dalam penilaian kinerja profesionalisme. Menurut Carly (2008:75) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil optimalisasi karya profesionalisme. Artinya, bahwa individu atau sekelompok orang yang memiliki profesi dikatakan berkinerja apabila dapat menunjukkan pencapaian hasil optimalisasi dari karya yang dihasilkan. Berikut peneliti tuangkan kerangka pikir penelitian ini:



Gambar 1. Kerangka plkir

Berdasarkan kerangka pikir dan uraian di atas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah: 1) kepemimpinan dan komitmen organisasi sebagai faktor penentu serta pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; 2) faktor penentu berupa kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM; dan 3) kedua faktor penentu yaitu kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan dan tujuan yang hendak dicapai serta menguji hipotesis. Pendekatan penelitian yang digunakan yaitu *exploratory, ex post facto* dan studi kausal. Jenis data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil observasi, kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda dan Olahraga. Penetapan populasi dan sampel penelitian secara full sampling sebanyak 171 orang responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*) yang tujuannya untuk melihat jalur faktor penentu yang berpengaruh terhadap pengembangan SDM dan kinerja pegawai.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengujian validitas dan reliabilitas terhadap instrumen kuesioner dilakukan untuk menjamin bahwa instrumen penelitian yang digunakan tersebut akurat dan dapat dipercaya, serta dapat diandalkan apabila digunakan sebagai alat dalam pengumpulan data.

Melakukan pengujian validitas suatu instrumen kuesioner dapat digunakan metode statistik SPSS. Hasil pengolahan data, maka diperoleh hasil bahwa pada umumnya rata-rata instrumen kuesioner sangat valid. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *r Product Moment* r tabel lebih

besar dari 0,170 (valid). Ketentuan validitas suatu instrumen telah memenuhi syarat minimal sebesar 0,170 sebagai suatu instrumen yang dianggap valid.

Untuk menguji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan Koefisien Reliabilitas (*Cronbach Alpha*). Nilai alpha instrumen penelitian pada masing-masing variabel lebih besar dari nilai yang diisyaratkan, yaitu sebesar 0.60 atau lebih besar dari 0.60. Dengan demikian, keseluruhan instrumen kuesioner dalam penelitian ini adalah *reliable* (dapat dipercaya) karena telah memenuhi syarat minimal.

Setelah data diperoleh, diolah dan ditelaah melalui berbagai uji yang dipersyaratkan, maka tahapan selanjutnya dalam pengujian model kausalitas adalah melakukan analisis jalur (*path analysis*) atas faktor-faktor penentu terhadap pengembangan SDM dan kinerja pegawai. Berdasarkan model kausal yang dibentuk secara teoritik akan diperoleh diagram analisis jalur dan hitungan nilai koefisien setiap jalurnya.

Model Hubungan Jalur antar Variabel pada Substruktur 1

Model hubungan antar variabel substruktur 1 terdiri dari satu variabel endogenous yaitu kinerja pegawai (Y) dan tiga variabel eksogenous yaitu kepemimpinan (X1), komitmen organisasi (X2) dan pengembangan SDM (X3). Berdasarkan hubungan ini, maka model jalur pada substruktur 1 adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta y_1x_1 + \beta y_2x_2 + \beta y_3x_3 + \epsilon_Y$$

Hasil perhitungan melalui SPSS 19 diperoleh koefisien jalur pada substruktur 1 disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 1
Nilai Koefisien Jalur pada substruktur 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	β	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,450	,361		4,013	,000
Kepemimpinan (X1)	0,099	,101	,100	,984	,327
Komitmen Organisasi (X2)	0,384	,152	,251	2,532	,012
Pengembangan SDM (X3)	0,221	,118	,198	1,881	,062

Dependen variabel: Kinerja pegawai (Y)

Tabel 1 di atas dapat ditunjukkan model jalur pada substruktur 1, maka kerangka hubungan kausal empiris variabel X1, X2, X3 terhadap Y pada substruktur 1 sebagai berikut:

$$Y = 0,100X_1 + 0,251X_2 + 0,198X_3$$

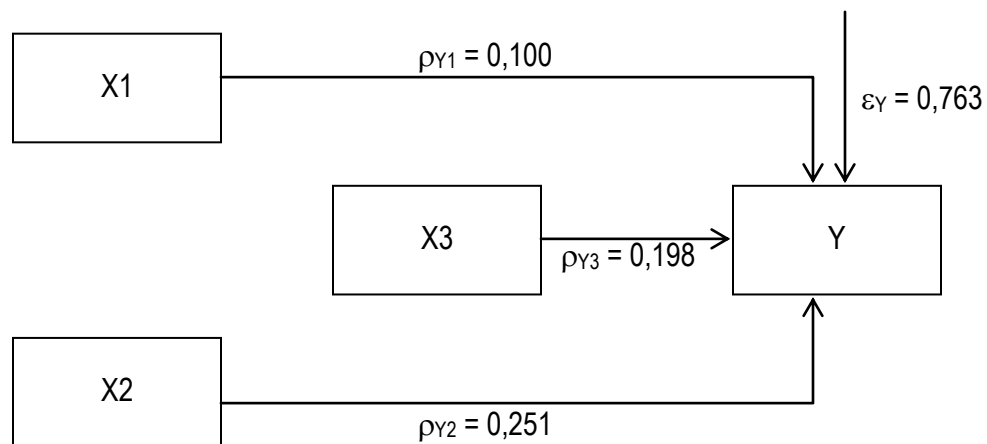
Sedangkan $R^2_{YX_{321}} = 0,237$. Besarnya pengaruh variabel lain di luar X1, X2, X3 terhadap Y adalah $\epsilon_Y = 0,763$. Hasil model empiris disajikan dalam tabel 2:

Tabel 2
Rangkuman Hasil Empiris pada Substruktur 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,487 ^a	0,237	0,223	0,27368

a. Predictors: (Constant), Pengembangan SDM (X3), Komitmen Organisasi (X2), Kepemimpinan (X1)
Variabel Dependen: Kinerja pegawai (Y)

Diagram Jalur Struktur 1 disajikan pada gambar 1 berikut:



Gambar 1
Model Hubungan Kausal Empiris antara X1, X2, X3 terhadap Y

Model Hubungan Jalur antar Variabel pada Substruktur 2

Model hubungan antar variabel substruktur 2 terdiri dari satu variabel endogenous yaitu pengembangan SDM (X3) dan dua variabel eksogenous yaitu kepemimpinan (X1) dan komitmen organisasi (X2). Berdasarkan hubungan ini, maka model jalur pada substruktur 2 adalah sebagai berikut:

$$X3 = \beta_{31}x1 + \beta_{32}x2 + \varepsilon_3$$

Hasil perhitungan melalui SPSS 19 diperoleh koefisien jalur pada substruktur 2 disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 3
 Nilai Koefisien Jalur pada substruktur 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	β	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,067	,230		4,641	,000
Kepemimpinan (X1)	,392	,061	,441	6,453	,000
Komitmen Organisasi (X2)	,531	,094	,387	5,654	,000

Dependen variabel: Pengembangan SDM (X3)

Tabel 3 di atas dapat ditunjukkan model jalur pada substruktur 2, maka kerangka hubungan kausal empiris variabel X1, X2 terhadap X3 pada substruktur 2 sebagai berikut:

$$X3 = 0,441X1 + 0,387X2$$

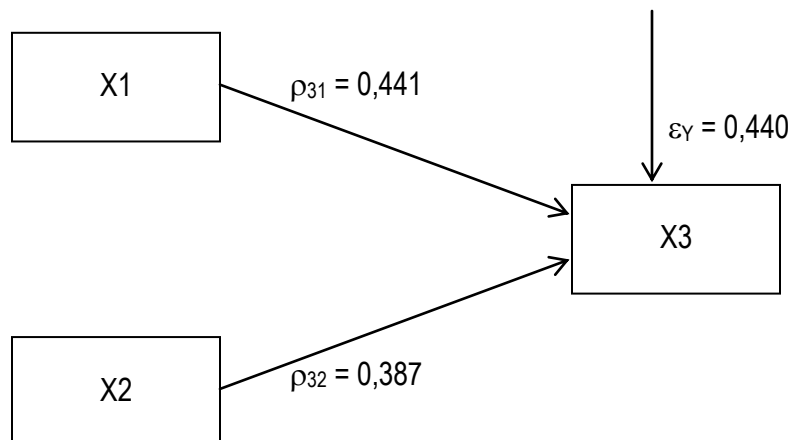
Sedangkan $R^2_{X321} = 0,560$. Besarnya pengaruh variabel lain di luar X1, X2 terhadap X3 adalah $\epsilon_y = 0,440$. Hasil model empiris disajikan dalam tabel 4:

Tabel 4
 Rangkuman Hasil Empiris pada Substruktur 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,748 ^a	0,560	0,554	0,18566

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan (X1), Komitmen Organisasi (X2)
 Variabel Dependen: Pengembangan SDM (X3)

Diagram Jalur Struktur 2 disajikan pada gambar 2 berikut:



Gambar 2
 Model Hubungan Kausal Empiris antara X1, X2 terhadap X3
Model Hubungan Jalur antar Variabel pada Substruktur 3

Model hubungan antar variabel substruktur 3 terdiri dari satu variabel endogenous yaitu komitmen organisasi (X2) dan satu variabel eksogenous yaitu kepemimpinan (X1). Berdasarkan hubungan ini, maka model jalur pada substruktur 3 adalah sebagai berikut:

$$X2 = \beta_{21}x1 + \varepsilon_2$$

Hasil perhitungan melalui SPSS 19 diperoleh koefisien jalur pada substruktur 3 disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 5
 Nilai Koefisien Jalur pada substruktur 3

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	β	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,266	,167		7,589	,000
Kepemimpinan (X1)	,410	,040	,633	10,274	,000

Dependen variabel: Komitmen Organisasi (X2)

Tabel 5 di atas dapat ditunjukkan model jalur pada substruktur 3, maka kerangka hubungan kausal empiris variabel X1 terhadap X2 pada substruktur 3 sebagai berikut:

$$X2 = 0,633X1$$

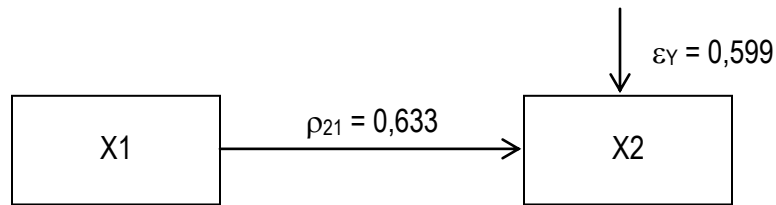
Sedangkan $R^2_{X21} = 0,401$. Besarnya pengaruh variabel lain di luar X1, X2 terhadap X3 adalah $\varepsilon_y = 0,599$. Hasil model empiris disajikan dalam tabel 6:

Tabel 6
 Rangkuman Hasil Empiris pada Substruktur 3

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,633 ^a	0,401	0,397	0,15736

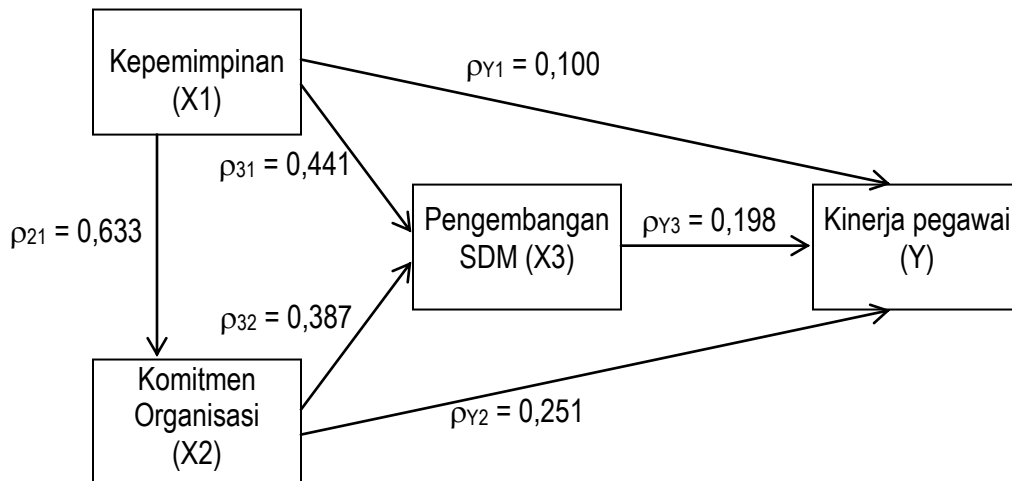
a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan (X1)
 Variabel Dependen: Komitmen Organisasi (X2)

Diagram Jalur Struktur 3 disajikan pada gambar 3 berikut:



Gambar 3
Model Hubungan Kausal Empiris antara X1 terhadap X2

Sesuai dengan apa yang ditulis dalam tabel 1 sampai dengan tabel 6, serta yang tersaji pada gambar 2 sampai gambar 3 menunjukkan bahwa dari 6 (enam) koefisien yang diteliti, ternyata semua koefisien jalur teridentifikasi signifikan pada $\alpha = 0,05$. Diagram jalur empiris penelitian dapat dilihat pada gambar 4:



Gambar 4
Koefisien *Path Analysis* untuk Kepemimpinan, Komitmen Organisasi terhadap Pengembangan SDM dan Kinerja pegawai

Berikut ditunjukkan rekapitulasi hasil pengujian hipotesis pada tabel 7:

Tabel 7
Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel} ($\alpha = 0,05$)
X1 terhadap Y	$\rho_{Y1} = 0,100$	0,984	1,65
X2 terhadap Y	$\rho_{Y2} = 0,251$	2,532	1,65
X3 terhadap Y	$\rho_{Y3} = 0,198$	1,881	1,65
X1 terhadap X3	$\rho_{31} = 0,441$	6,453	1,65
X2 terhadap X3	$\rho_{32} = 0,387$	5,654	1,65

X1 terhadap X2	$\rho_{21} = 0,633$	10,274	1,65
----------------	---------------------	--------	------

Implikasi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, maka implikasinya adalah:

1. X1 terhadap Y menunjukkan H_0 diterima, H_1 ditolak. Ada pengaruh langsung kepemimpinan (X1) yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), sehingga pengembangan kepemimpinan perlu ditingkatkan;
2. X2 terhadap Y menunjukkan bahwa H_0 ditolak, H_1 diterima. Ada pengaruh langsung komitmen organisasi (X2) yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), sehingga perlu komitmen organisasi dipertahankan;
3. X3 terhadap Y menunjukkan H_0 ditolak, H_1 diterima. Ada pengaruh langsung pengembangan SDM (X3) yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), perlu dipertahankan pengembangan SDM;
4. X1 terhadap X3 menunjukkan H_0 ditolak, H_1 diterima. Ada pengaruh langsung kepemimpinan (X1) yang positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM (X3), sehingga kepemimpinan yang ada perlu dipertahankan dan diperbaiki;
5. X2 terhadap X3 menunjukkan H_0 ditolak, H_1 diterima. Ada pengaruh langsung komitmen organisasi (X2) yang positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM (X3), sehingga pegawai harus berkomitmen mengembangkan potensinya dalam suatu organisasi;
6. X1 terhadap X2 menunjukkan H_0 ditolak, H_1 diterima. Ada pengaruh langsung kepemimpinan (X1) yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (X2), sehingga kepemimpinan menjadi penting dan perlu untuk meningkatkan komitmen organisasi pegawai.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan permasalahan dan hipotesis yang diajukan, maka kesimpulan penelitian ini yaitu: 1) kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Penerapan kepemimpinan sudah diaktualisasikan, namun tidak berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai; 2) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi yang dimiliki saat ini sudah teraktualisasikan sesuai dengan tuntutan kebutuhan rutinitas kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai; 3) pengembangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengembangan SDM sangat penting dalam upaya mempertahankan kinerja pegawai; 4) kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM. Kepemimpinan yang mampu mengarahkan, menggerakkan dan mempengaruhi untuk mengembangkan potensinya dalam bekerja; 5) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM. Komitmen organisasi bersifat pengembangan karir yang telah berorientasi pada pengembangan inovasi dan teknologi dalam mempengaruhi pengembangan SDM; 6) kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepemimpinan yang diterapkan mampu meningkatkan komitmen organisasi pegawai.

REFERENSI

Barry Wongsu, 2008. *Affect of Leadership, Carrier Development and Motivation toward Performance and Satisfaction in Federal Government at Australia.*

- Cayer, Berk, 2006. *Organization and Management*. Routledge and Kegan Paul, London.
- Davis, Keith, 2005. *Organizational Behavior, a Book of Readings*. New York, McGraw-Hill Company.
- Evans, Lodge, 2005. *Organizational Behavior and Design*. Japan: McGraw-Hill Company.
- Fachrianto, 2011. *Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen organisasi dan Motivasi terhadap Pengembangan SDM dan Kinerja Pemerintah Kota Kendari*.
- Fiedler, Fred E, 2005. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York, McGraw Hill Book Company.
- Gibson, James L, Ivancevich, John M and Donnely, James, 2004. *Organizational Behavior, Structure, Process*. 3rd, ed., Dallas, Business Publications, Inc.
- Greene, Marthin, 2007. *Theories of Leadership Style by Employee*, Published by Thompson Press, USA.
- Kaplan, 2009. *Development of Human Resource in Performance*. Published by Prentice Hall, New York.
- Kelly, Hatt, 2005, *The Leadership and The Role in Management*, New York, John Wiley and Son Inc.
- Luthans, Fred, 2007. *Organizational Behavior*. New York, McGraw-Hill Book Company, 3rd, ed.
- Notoatmodjo Soekidjo, 1992, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Rineka Cipta.
- Roen, P, 2015. *Pengembangan SDM dan Kinerja Organisasi*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Schemerhorn, French, Hunt, Briant, and Osborn, 2007. *Human Resource in Performance Management*. 2nd Edition, Mas Houghton Mifflin Company, Boston.
- Startmand, John, 2016. *The Effect of Determinant Factor in Human Resource*. McGraw Hill Book Company, New York.
- Suardi, Bahri. 2004. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustakajaya, Jakarta.
- Walker, Domascus, 2007. *Organizational Behavior*. Prentice Hall Cliffs, New Jersey.
- Warren, Halmard, 2007. *Attitudes and The Commitment Organization*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.

