

Intermediasi Modal Manusia Atas Karakteristik Kepemimpinan, Komitmen dan Kepercayaan Terhadap Kepuasan Kerja

Dg. Maklassa¹, Sitti Nurbaya²

Universitas Muhammadiyah Makassar, Indonesia

e-mail: dg.maklassa@unismuh.ac.id¹, sitti.nurbaya@unismuh.ac.id²



Notifikasi Penulis

14 Februari 2023

Akhir Revisi

12 Mei 2023

Terbit

06 Agustus 2023

Maklassa, D., & Nurbaya, S. (2023). Intermediasi Modal Manusia Atas Karakteristik Kepemimpinan, Komitmen dan Kepercayaan Terhadap Kepuasan Kerja. *Technomedia Journal*, 8(2SP).

<https://doi.org/10.33050/tmj.v8i2SP.2016>

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis intermediasi modal manusia atas karakteristik kepemimpinan, komitmen dan kepercayaan terhadap kepuasan kerja. Penelitian dilakukan secara survei berbasis non parametrik dalam mengambil populasi sebesar 11.143 dan teknik sampel menggunakan Slovin dengan menentukan sampel acak 5% diperoleh 386 responden. Pendekatan penelitian kuantitatif dengan sumber data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan instrumen observasi langsung dan penyebaran kuesioner. Teknik analisis data inferensial yang digunakan statistik deskriptif dan analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan komputer menggunakan paket program AMOS 5.0 dan SPSS versi 20.0 untuk menguji hipotesis. Hasil penelitian membuktikan bahwa karakteristik kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap modal manusia. Sementara sembilan hipotesis lainnya yang diamati secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan. Temuan penelitian ini membuktikan bahwa modal manusia berperan penting mewujudkan kepuasan kerja sesuai dengan komitmen dan kepercayaan kerja. Rekomendasi temuan ini untuk memperbaiki dan meningkatkan karakteristik kepemimpinan berorientasi pengembangan modal manusia.

Kata Kunci: Karakteristik Kepemimpinan, Komitmen, Kepercayaan, Modal Manusia dan Kepuasan Kerja

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the intermediation of human capital on the characteristics of leadership, commitment and trust in job satisfaction. The study was conducted in a non-parametric-based survey in taking a population of 11,143 and a sample technique using Slovin by determining a random sample of 5% obtained by 386 respondents. Quantitative research approach with primary and secondary data sources. Data collection techniques use direct observation instruments and questionnaire dissemination. Inferensial



data analysis techniques used descriptive statistics and computer-aided Structural Equation Modeling (SEM) analysis use the AMOS 5.0 and SPSS version 20.0 program packages to test hypotheses. The results of the study proved that leadership characteristics have a negative and insignificant effect on human capital. While the other nine hypotheses observed directly or indirectly have a positive and significant effect. The findings of this study prove that human capital plays an important role in realizing job satisfaction in accordance with work commitment and trust. The findings recommend to improve and improve the characteristics of human capital development-oriented leadership.

Keywords: *Leadership Characteristics, Commitment, Trust, Human Capital and Job Satisfaction*

PENDAHULUAN

Dunia kerja di era masyarakat 5.0 banyak diperhadapkan dengan dilema kerja tidak memuaskan [1]. Kepuasan kerja yang tidak terwujud akibat dari ketidakpastian dan timbulnya risiko kerja tanpa solusi [2]. Terlihat pada organisasi modern baik pemerintah maupun swasta sering mempermasalahkan kepuasan kerja. Ada keluhan dari ketidakpuasan dengan pekerjaan yang tidak sesuai [3]. Tidak diarahkan untuk berprestasi dalam bekerja. Tidak tercipta ketahanan kerja karena kurang senang dalam dinamika kerja. Imbalan berupa upah, gaji dan insentif yang rendah [4]. Kurang mendapatkan apresiasi kerja baik untuk promosi atau penghargaan kerja. Intinya ketidakpuasan terjadi karena pekerjaan tidak sesuai, tidak menunjukkan prestasi, kesenangan tidak terwujud, mendapatkan imbalan yang rendah, lingkungan kerja tidak kondusif dan tidak mendapatkan apresiasi [5].

Terciptanya kepuasan kerja atau tidak, selalu ada penyebab utamanya. Biasanya bisa diakibatkan oleh kepemimpinan organisasi, komitmen kerja, kompetensi, budaya organisasi, kepercayaan, dinamika organisasi, lingkungan kerja atau bisa saja karena modal manusia yang bekerja [5]. Diantara penyebab itu ada yang pengaruh langsung atau tidak langsung, bahkan ada yang mengintervensi atau saling menghubungkan yang berakhir dengan kepuasan atau ketidakpuasan [6].

Salah satu yang menjadi sentral pegamatan sebagai intermediasi adalah modal manusia [7]. Berdasarkan data hasil survei selama lima tahun terakhir sebelum, saat dan setelah pandemik Covid 19, terjadi indikasi modal manusia mengalami penurunan. Hasil survei menunjukkan bahwa pengetahuan, keterampilan, kesehatan, peluang dan aset pegawai, modal manusianya menurun [8]. Terbukti tingkat pengetahuan kerja hanya mencapai 75.3% menjadi 62.7% karena paradigma kerja dari wawasan berorientasi ke penguasaan kerja [9]. Keterampilan kerja menurun dari 80.1% menjadi 65.4% karena dari kerja manual dan semi teknologi ke penggunaan digitalisasi sistem. Termasuk kesehatan kerja menurun dari 90.3% menjadi 50.4% dari kesehatan sangat sehat secara progresif ke kondisi stagnan dan mengalami degradasi potensial beresiko. Peluang kerja dikurangi dari maksimal menjadi minimal yaitu 20.7% menurun mencapai 5.7% akibatnya berkurang bahkan tidak ada kegiatan kerja. Aset modal kerja juga menurun dari potensi pencapaian ekonomi yang wajar menjadi tidak wajar dari 75.3% menjadi 40.7% dikarenakan alokasi aset anggaran tidak terserap [10].

Intermediasi modal manusia berdasarkan pengetahuan, keterampilan, kesehatan, peluang dan aset ini berakibat kepuasan kerja mengalami stagnan bahkan cenderung

menurun. Problematika yang menyebabkan kepuasan kerja tidak tercapai atau tercapai ditentukan oleh modal manusia [11]. Aktualisasi modal manusia berakibat memuaskan atau tidak tergantung yang mempengaruhi disebut penyebab (x) dan indikasinya (i). Ada beberapa penyebab antara lain karakteristik kepemimpinan, komitmen kerja dan kepercayaan tanpa mengabaikan indikasinya sebagai indikator laten [12].

Secara umum karakteristik kepemimpinan pada lembaga pemerintah berbeda-beda sesuai siapa yang memimpin [13]. Ada pemimpin yang menonjolkan sifat, tipe, perilaku dan gayanya dalam memimpin [14]. Perbedaan dalam karakteristik kepemimpinan ini mempengaruhi modal manusia terhadap kepuasan kerjanya (Plangiten, 2019). Ada pimpinan yang senang menerapkan sifat jujur, adil, bertanggungjawab, humoris, komunikatif dalam memimpin. Ada pemimpin sering memperlihatkan tipe memimpin kharismatik, otoriter, demokratis, visioner, liberal, membina dan lain-lain. Pemimpin dengan perilaku seperti percaya diri, empati, berani, positif dan hal yang berkaitan dengan perilaku. Termasuk pimpinan yang selalu memperlihatkan gaya memimpin afiliasi, kendali bebas, etis, partisipatif dan birokratis [15].

Pengamatan komitmen kerja bisa langsung mempengaruhi modal manusia terhadap kepuasan kerja [16]. Ada pegawai tidak bertekad mengembangkan potensi kerjanya menyebabkan modal manusia kurang potensial dan berakibat terhadap kepuasan kerja. Selain itu integritas dari komitmen kerja juga menurun sesuai jati dirinya terhadap modal manusia yang berakibat kepuasan kerja rendah [17]. Salah satu komitmen kerja yang rendah adalah tingkat loyalitas dalam memperkuat modal manusia mewujudkan kepuasan kerjanya [13], [18]. Tanpa mengabaikan kepentingan sebagai komitmen kerja yang harus diaktualisasikan terhadap modal manusia dan kepuasan kerja [19].

Di sisi lain juga ditemukan pengamatan dalam suatu instansi pemerintah tentang kepercayaan yang rendah mengakibatkan modal manusia terhadap kepuasan kerja juga menurun [20]. Rendahnya kepercayaan kerja berupa kebebasan diri mengakibatkan potensi modal manusia tidak muncul untuk mewujudkan kepuasan kerja [21]. Bisa juga karena kurang percaya diri individu tidak mandiri yang menyebabkan modal manusia tidak muncul terhadap kepuasan kerja yang dihadapi [22]. Kepercayaan diri yang tidak terkelola dengan baik menjadi penyebab pengendalian diri rendah yang berakibat individu tidak/kurang puas dalam bekerja [23]. Ada juga karena kurang percaya diri individu tidak bisa bertindak positif dalam memperkuat modal manusia memenuhi kepuasannya [24]. Menjadi penyebab individu tidak atau kurang percaya diri disebabkan rapunya kepribadian dalam bekerja, sehingga modal manusia menjadi tidak berkembang dan tidak terwujud kepuasan dalam bekerja [25].

PERMASALAHAN

Ketidakpuasan kerja ini dipicu oleh berbagai faktor, antara lain ketidakpastian dan risiko dalam pekerjaan tanpa solusi yang jelas, kurangnya kesempatan untuk berprestasi, lingkungan kerja yang tidak kondusif, serta rendahnya imbalan dan apresiasi kerja. Masalah ini sering dihadapi oleh organisasi modern, baik pemerintah maupun swasta, dan dapat menyebabkan penurunan produktivitas dan motivasi kerja para pegawai. Salah satu faktor yang menjadi penyebab ketidakpuasan kerja adalah modal manusia yang mengalami penurunan dalam era masyarakat 5.0. Survei selama lima tahun terakhir menunjukkan penurunan pengetahuan, keterampilan, kesehatan, peluang, dan aset pegawai, yang berakibat pada penurunan kepuasan kerja. Modal manusia yang tidak optimal mempengaruhi tingkat

pengetahuan dan keterampilan kerja, kesehatan fisik dan mental pegawai, serta peluang untuk berkarier. Selain itu, rendahnya aset modal kerja juga dapat menyebabkan kurangnya alokasi anggaran untuk mendukung kinerja pegawai.

Intermediasi modal manusia menjadi faktor sentral dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Penurunan modal manusia dalam hal pengetahuan, keterampilan, kesehatan, peluang, dan aset menyebabkan stagnasi bahkan penurunan dalam kepuasan kerja. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja melalui intermediasi modal manusia antara lain karakteristik kepemimpinan, komitmen kerja, dan tingkat kepercayaan. Kepemimpinan yang berbeda-beda dalam karakteristiknya, seperti sifat, tipe, perilaku, dan gaya kepemimpinan, mempengaruhi modal manusia dalam mencapai kepuasan kerja. Tingkat komitmen kerja, terutama dalam hal loyalitas dan integritas, juga mempengaruhi tingkat potensial modal manusia dan kepuasan kerja. Selain itu, tingkat kepercayaan kerja yang rendah dapat menyebabkan kurangnya kebebasan dan percaya diri dalam mencapai kepuasan kerja. Secara keseluruhan, permasalahan ketidakpuasan kerja ini terkait dengan berbagai aspek yang mempengaruhi modal manusia dalam era masyarakat 5.0. Perlu dilakukan analisis mendalam dan upaya perbaikan yang holistik untuk meningkatkan modal manusia dan mencapai kepuasan kerja yang optimal di dunia kerja yang terus berkembang ini. Pengelolaan kepemimpinan, komitmen kerja, dan kepercayaan yang baik dapat menjadi kunci dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan mewujudkan potensi maksimal dari modal manusia.

METODOLOGI PENELITIAN

Pemerintah Kota Makassar menjadi tempat penelitian. Penelitian dilakukan secara survei berbasis non parametrik dalam mengambil populasi pengamatan yang teregistrasi sebesar 11.143 dari 51 satuan kerja [26]. Penarikan sampel menggunakan Slovin dengan menentukan sampel acak 5% diperoleh 386 responden. Berdasarkan pendekatan penelitian kuantitatif dengan sumber data primer dan sekunder [27]. Data primer adalah responden dan sekunder yang tersedia di instansi pemerintah Kota Makassar [28]. Teknik pengumpulan data menggunakan instrumen observasi langsung dan penyebaran kuesioner. Teknik analisis data inferensial yang digunakan statistik deskriptif dan analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan komputer menggunakan paket program AMOS 5.0 dan SPSS versi 20.0 untuk menguji hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini didukung oleh data sekunder yang tersedia di Pemerintah Kota Makassar. Data secara umum pegawai Pemerintah Kota Makassar sebagai berikut:

Tabel 1. Karakteristik Pegawai dan Responden

Umur	Pegawai Pemerintah Kota Makassar	Responden
16 – 25 tahun	93	4
26 – 35 tahun	1.747	61
36 – 45 tahun	3.581	124
46 – 55 tahun	4.050	140

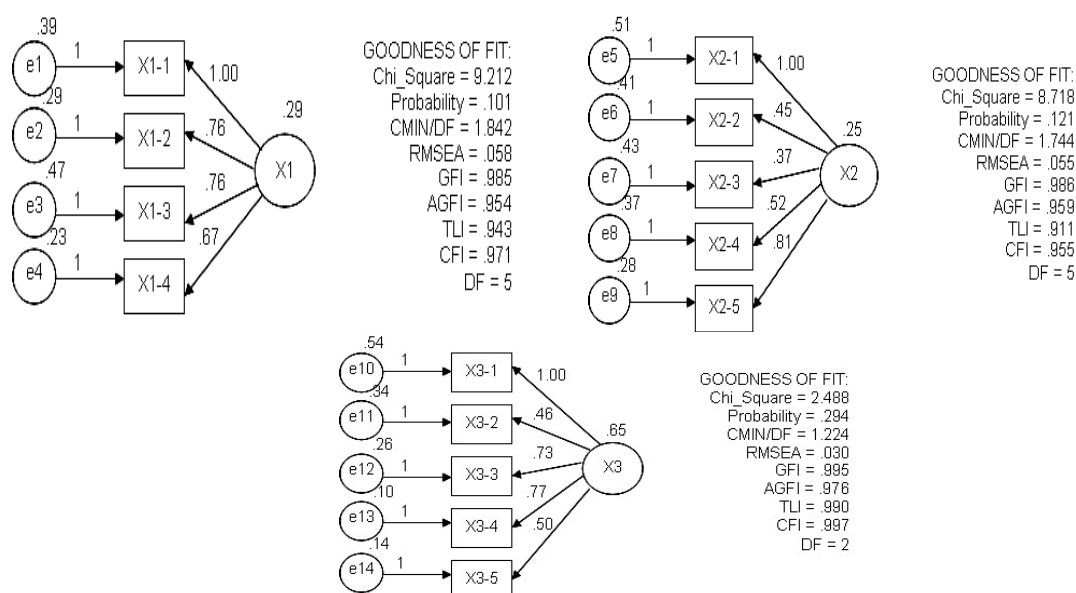
56 – 65 tahun	1.643	57
Jumlah	11.143	386
Jenis Kelamin		
Laki-laki	3.622	125
Perempuan	7.521	261
Jumlah	11.143	386
Tingkat Pendidikan		
S3	18	1
S2	1330	46
S1	7634	280
Diploma	655+120+21	28
SMA	796	28
SMP	109	3
Jumlah	11.143	386

Sumber: Data SPSS, 2023

Data di atas menunjukkan bahwa berdasarkan umur di dominasi berusia 46 sampai 55 tahun sebagai umur produktif, berjenis kelamin perempuan yang dominan terserap ditempatkan dibagian pelayanan dan administrasi, serta tingkat pendidikan S1 yang banyak digunakan sebagai tenaga operasional [29].

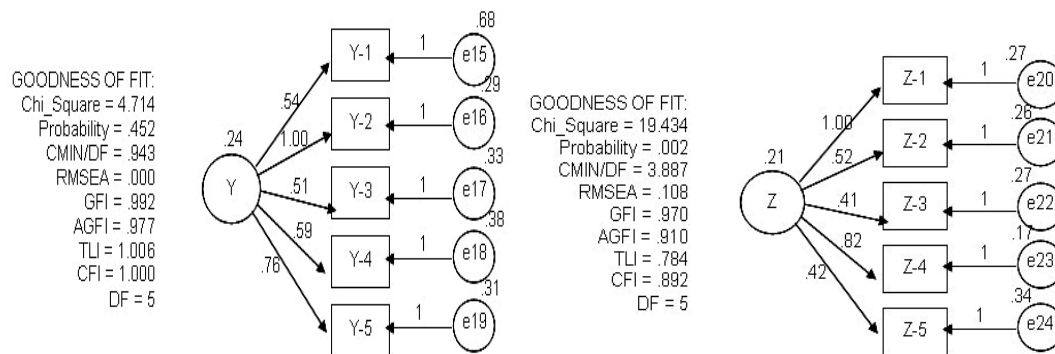
Hasil pengamatan dalam membuktikan hipotesis penggunaan model dari suatu struktur laten variabel yang diamati dapat dilihat dari *Confirmatory Analysis* berdasarkan kriteria model fit GFI (*Goodness of fit index*), *adjusted GFI* (AGFI), *Tucker Lewis Index* (TLI), CFI (*Comparative of fit index*), dan RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) baik untuk model individual maupun model lengkap [30].

Hasil pengukuran terhadap dimensi-dimensi atau indikator variabel yang dapat membentuk suatu konstruk atau variabel laten (*latent variable*) dengan *confirmatory factor analysis* secara berturut-turut dijelaskan sebagai berikut:



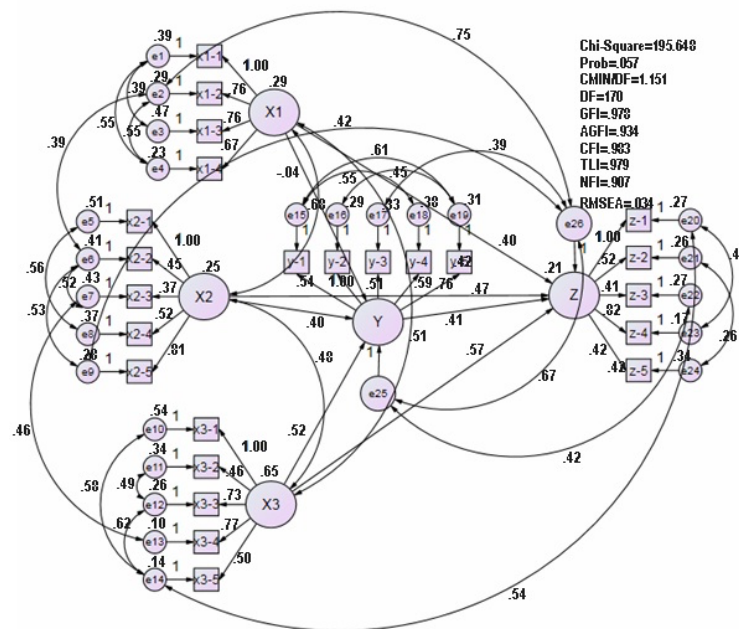
Gambar 1. Confirmatory Analysis Indikator Variabel Eksogen

Berdasarkan *confirmatory analysis* variabel eksogen dan indikatornya dari ketiga variabel yang diamati, karakteristik kepemimpinan (X1), komitmen (X2) dan kepercayaan kerja (X3), seluruh kriteria model fit dapat diterima.



Gambar 2. Confirmatory Analysis Indikator Variabel Endogen

Berdasarkan *confirmatory analysis* variabel endogen dan indikatornya dari ketiga variabel yang diamati, modal manusia (Y) dan kepuasan kerja (Z), seluruh kriteria model fit juga dapat diterima. Hasil model lengkap SEM setelah dilakukan modifikasi indeks model untuk memenuhi nilai *Goodness of Fit*. Berikut ini adalah gambar konstruk full model setelah modifikasi.



Gambar 3. Model SEM

Uji *goodness of fit* (GOF) bertujuan untuk mengetahui apakah model telah tepat digunakan untuk menganalisis penelitian ini. Berikut adalah hasil GOF dalam penelitian ini.

Tabel 2. Goodness of Fit

<i>Goodness of Fix</i> (GOF)	<i>Cut Off Value</i>	Hasil AMOS	Kesimpulan
DF	> 0	170	Good of Fit
Uji Chi Square	$\leq \alpha \cdot df$ (diharapkan < chi square table) Probability > 0,05	195.648	Good of Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	.034	Good of Fit
GFI	$\geq 0,90$	.978	Good of Fit
AGFI	$\geq 0,90$	.934	Good of Fit
CMIN/DF	< 2	1.151	Good of Fit
TLI	$\geq 0,95$	.979	Good of Fit
CFI	$\geq 0,95$	.983	Good of Fit
NFI	$\geq 0,90$	.0907	Good of Fit

Sumber: AMOS (2023)

Berdasarkan tabel 2 dapat dilihat bahwa semua cut off value untuk setiap GOF telah memenuhi syarat yang ditentukan, sehingga dapat disimpulkan bahwa GOF dalam penelitian ini sudah tepat untuk dilakukan pengujian selanjutnya.

Berikut ini adalah hasil uji statistik hipotesis penelitian diterima atau ditolak. Tabel Regression Weights yang diambil dari output AMOS.

Tabel 3. Signifikansi

Endogen		Eksogen	Estimasi	S.E.	C.R.	P
Modal Manusia	←	Karakteristik Kepemimpinan	-.038	.338	-.135	.301
Modal Manusia	←	Komitmen	.402	.359	2.098	.000
Modal Manusia	←	Kepercayaan	.522	.439	3.158	.000
Kepuasan Kerja	←	Karakteristik Kepemimpinan	.395	.299	2.036	.011
Kepuasan Kerja	←	Komitmen	.415	.392	2.152	.002
Kepuasan Kerja	←	Kepercayaan	.565	.485	3.955	.000
Kepuasan Kerja	←	Modal Manusia	.463	.415	2.564	.000

Sumber: AMOS (2023)

Berdasarkan tabel 3 di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut.

1. Karakteristik kepemimpinan berpengaruh negatif dengan nilai estimate sebesar -.038 dan tidak signifikan dengan nilai P sebesar $0.301 > 0.05$ terhadap modal manusia, sehingga H1 dalam penelitian ini ditolak.

2. Komitmen berpengaruh positif dengan nilai estimate sebesar 0.402 dan signifikan dengan nilai P sebesar $0.000 < 0.05$ terhadap modal manusia, sehingga H2 dalam penelitian ini diterima.
3. Kepercayaan berpengaruh positif dengan nilai estimate sebesar 0.522 dan signifikan dengan nilai P sebesar $0.000 < 0.05$ terhadap modal manusia. Sehingga H3 dalam penelitian ini diterima.
4. Karakteristik kepemimpinan berpengaruh positif dengan nilai estimate sebesar 0.395 dan signifikan dengan nilai P sebesar $0.011 < 0.05$ terhadap kepuasan kerja, sehingga H4 dalam penelitian ini diterima.
5. Komitmen berpengaruh positif dengan nilai estimate sebesar 0.415 dan signifikan dengan nilai P sebesar $0.002 < 0.05$ terhadap kepuasan kerja, sehingga H5 dalam penelitian ini diterima.
6. Kepercayaan berpengaruh positif dengan nilai estimate sebesar 0.565 dan signifikan dengan nilai P sebesar $0.000 < 0.05$ terhadap kepuasan kerja. Sehingga H6 dalam penelitian ini diterima.
7. Modal manusia berpengaruh positif dengan nilai estimate sebesar 0.463 dan signifikan dengan nilai P sebesar $0.000 < 0.05$ terhadap kepuasan kerja. Sehingga H7 dalam penelitian ini diterima.

Untuk melihat analisis intermediasi modal manusia atas karakteristik kepemimpinan, komitmen dan kepercayaan terhadap kepuasan kerja, akan dilakukan dengan uji sobel, karena dalam model SEM tidak menyajikan hasil statistik pengaruh tidak langsung (mediasi/intervening). Berikut adalah hasil uji sobel dalam penelitian ini.

1. Intermediasi Modal Manusia atas Karakteristik Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

$$Sab = \sqrt{b^2 \cdot Sa^2 + a^2 \cdot Sb^2 + Sa^2 \cdot Sb^2}$$

$$T_{hitung} = \frac{a \cdot b}{Sab}$$

Penyelesaian:

$$\begin{aligned} Sab &= \sqrt{58740.3085 + 0.000135024 + 0.008952944} \\ &= \sqrt{58740.31758} \\ &= 242 \\ T_{hitung} &= -0.12 \\ T_{tabel} &= 1.97 \end{aligned}$$

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka hipotesis dalam penelitian ini diterima. Dari hasil perhitungan di atas dapat dilihat nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $-0.12 < 1.97$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa modal manusia tidak mampu memediasi karakteristik kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Ini berarti bahwa H8 dalam penelitian ini ditolak.

2. Intermediasi Modal Manusia atas Komitmen terhadap Kepuasan Kerja

$$Sab = \sqrt{b^2 \cdot Sa^2 + a^2 \cdot Sb^2 + Sa^2 \cdot Sb^2}$$

$$T_{hitung} = \frac{a.b}{Sab}$$

Penyelesaian:

$$\begin{aligned} Sab &= \sqrt{30022.14636 + 0.029661451 + 0.004575846} \\ &= \sqrt{30022.1806} \\ &= 173 \\ T_{hitung} &= 2.54 \\ T_{tabel} &= 1.97 \end{aligned}$$

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka hipotesis dalam penelitian ini diterima. Dari hasil perhitungan di atas dapat dilihat nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $2.54 > 1.97$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa modal manusia mampu memediasi komitmen terhadap kepuasan kerja. Ini berarti bahwa H_9 dalam penelitian ini diterima.

3. Intermediasi Modal Manusia atas Kepercayaan terhadap Kepuasan Kerja

$$Sab = \sqrt{b^2 \cdot Sa^2 + a^2 \cdot Sb^2 + Sa^2 \cdot Sb^2}$$

$$T_{hitung} = \frac{a.b}{Sab}$$

Penyelesaian:

$$\begin{aligned} Sab &= \sqrt{19391.39801 + 0.0283888 + 0.002955553} \\ &= \sqrt{1939.42935} \\ &= 139 \\ T_{hitung} &= 3.10 \\ T_{tabel} &= 1.97 \end{aligned}$$

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka hipotesis dalam penelitian ini diterima. Dari hasil perhitungan di atas dapat dilihat nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $3.10 > 1.97$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa modal manusia mampu memediasi terhadap kepuasan kerja. Ini berarti bahwa H_{10} dalam penelitian ini diterima.

Selanjutnya hasil statistik AMOS, maka koefisien determinasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 4. R-Square

Variabel	Estimate
Modal Manusia	.883
Kepuasan Kerja	.759

Sumber: AMOS (2023)

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa karakteristik kepemimpinan, komitmen dan kepercayaan mempunyai pengaruh terhadap modal manusia sebesar 88.3% dan sisanya 11.7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model. Kemudian karakteristik kepemimpinan, komitmen dan kepercayaan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 75.9% dan sisanya 24.1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, dikaitkan dengan teori yang mendukung dan memperbaiki teori. Karakteristik kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap modal manusia. Ini bermakna tanpa menerapkan karakteristik kepemimpinan, modal manusia mampu menjalankan pekerjaannya sesuai tupoksinya. Ini bertentangan dengan teori kepemimpinan Fiedler bahwa pola hubungan antara individu yang menggunakan wewenang untuk menggerakkan dan mempengaruhi bawahannya dalam mewujudkan tujuannya (Robbins & Timothy, 2019). Atas dasar ini dalam memperbaiki karakteristik kepemimpinan terhadap modal kerja maka digunakan teori kepemimpinan kemungkinan bahwa model kemungkinan efektivitas kepemimpinan dapat dikembangkan dari kemungkinan karakteristik kepemimpinan (Robbins dan Timothy, 2019). Berbeda halnya dengan karakteristik kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini sejalan dengan teori model pertukaran kepemimpinan bahwa pertukaran pemimpin/pengikut selalu membedakan kepemimpinan atas karakteristik yang disukai (Greenberg, 2018). Intermediasi modal manusia atas karakteristik kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Teori mendukung yaitu teori sumber daya kognitif bahwa setiap sumber daya membutuhkan kecerdasan dan pengalaman seorang pemimpin dalam mempengaruhi tindakan secara rasional (berpikir logis dan analitis dalam kepuasan bekerja).

Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap modal manusia. Ini didukung oleh teori orientasi kerja bahwa setiap orang yang bekerja memiliki orientasi sesuai tekad, integritas, nilai, loyalitas dan kepentingan dalam mewujudkan tujuan (Peter, 2019). Ini sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai yaitu terpenuhinya kepuasan kerja. Didukung oleh teori tindakan bahwa setiap tindakan untuk memenuhi kepuasan kerja tidak terlepas dari komitmen kerja. Intermediasi modal manusia atas komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja didukung oleh teori penguatan bahwa kekuatan dari pencapaian tujuan yang memuaskan dilakukan oleh orang yang memiliki potensi besar sesuai dengan komitmen kerjanya.

Kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap modal manusia. Variabel kepercayaan merupakan temuan dari penelitian ini di mana hasilnya berpengaruh positif dan signifikan. Teori kemandirian menyebutkan kepercayaan adalah perwujudan kebebasan diri untuk kemandirian dalam mengendalikan tindakan positif dan kepribadian mewujudkan tujuan kerja. Termasuk kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, didukung oleh teori kelayakan menyebutkan bahwa individu yang memiliki kepercayaan layak mewujudkan kepuasan kerja. Sama halnya intermediasi modal manusia atas kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, didukung oleh teori eksistensi diri bahwa individu yang memiliki keyakinan teguh menjadikan sebagai modal untuk mewujudkan kepuasan kerjanya.

Modal manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja didukung oleh teori potensial bahwa modal potensial yang sangat penting adalah pengetahuan, keterampilan, kesehatan, peluang dan aset untuk mewujudkan kepuasan kerja. Tentu teori ini menjadi hal yang memberikan jaminan bahwa setiap orang yang memiliki modal manusia adalah orang-orang yang berpotensi untuk mencapai tujuannya sesuai tingkat kepuasan kerja yang dimiliki.

KESIMPULAN

Hasil dan pembahasan penelitian dalam membuktikan hipotesis masalah yang dipertanyakan disimpulkan bahwa dari 10 (sepuluh) hipotesis terbukti bahwa secara khusus karakteristik kepemimpinan secara langsung negatif dan tidak signifikan terhadap modal manusia, tetapi dengan intermediasi modal manusia, karakteristik kepemimpinan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Diantara karakteristik kepemimpinan, komitmen dan kepercayaan, yang dominan memberikan pengaruh baik langsung maupun tidak langsung dengan intermediasi modal manusia terhadap kepuasan kerja. Temuan penelitian ini membuktikan bahwa modal manusia berperan penting mewujudkan kepuasan kerja sesuai dengan komitmen dan kepercayaan kerja. Rekomendasi temuan ini untuk memperbaiki dan meningkatkan karakteristik kepemimpinan berorientasi pengembangan modal manusia.

SARAN

Meskipun penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen dan kepercayaan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja melalui modal manusia, masih ada faktor-faktor lain yang mungkin juga berperan penting. Studi selanjutnya dapat memeriksa variabel-variabel seperti lingkungan kerja, keseimbangan kerja-kehidupan, dan penghargaan kerja untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] D. R. Brown and D. Harvey, *An experiential approach to organization development*. Pearson Education, 2021.
- [2] S. Mukmin and I. Prasetyo, "Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening," *Jurnal Manajerial Bisnis*, vol. 4, no. 2, pp. 123–136, 2021.
- [3] M. N. El Ghiffary, T. D. Susanto, and A. H. Prabowo, "Analisis komponen desain layout, warna, dan kontrol pada antarmuka pengguna aplikasi mobile berdasarkan kemudahan penggunaan (studi kasus: aplikasi olride)," *Jurnal Teknik ITS*, vol. 7, no. 1, pp. A143–A148, 2018.
- [4] Y. A. Rahman, E. D. Wahyuni, and D. S. Pradana, "Rancang Bangun Prototype Sistem Informasi Manajemen Program Studi Informatika Menggunakan Pendekatan User Centered Design," *Jurnal Repositor*, vol. 2, no. 4, pp. 503–510, 2020.
- [5] F. R. Fachrur Rozi and S. Supriyati, "HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL

-
- ATASAN-BAWAHAN DENGAN KEPUASAN KERJA DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VII (Persero),” *Jurnal Insight*, pp. 32–43, 2011.
- [6] Y. Del Rosa and M. Abdilla, “Pengaruh persepsi anggota, kepercayaan nasabah dan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja pada Baitul Maal Wat Tamwil ‘x’ kota Padang,” *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, vol. 21, no. 2, pp. 846–852, 2021.
- [7] B. Yusuf and M. N. R. Al Arif, “Manajemen sumber daya manusia di lembaga keuangan syariah.” Rajawali Pers, 2015.
- [8] D. Sulaimawan, “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Berdampak Pada Kinerja Pegawai,” *Commerce Jurnal Ilmiah*, vol. 8, no. 1, 2020.
- [9] B. A. PRAYITNO, “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPASIF, KEPUASAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI BANK INDONESIA TEGAL”.
- [10] C. Y. Pratama, “Pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap kepuasan kerja,” *Journal of Social and Industrial Psychology*, vol. 1, no. 2, 2012.
- [11] B. Subagyo and E. Murwaningsari, “Pengaruh Visibilitas Media Dan Digital Bank Terhadap Pengungkapan Laporan Keberlanjutan Dengan Tata Kelola Sebagai Variabel Moderasi,” *Technomedia Journal*, vol. 8, no. 1 Juni, pp. 67–81, 2023.
- [12] S. P. B. M. T. DI KUDUS, “pengaruh quality of work life terhadap kepuasan...”.
- [13] N. Septiani, A. S. Bist, C. S. Bangun, and E. Dolan, “Digital Business Student Development for Entrepreneurs with Software,” *Startuppreneur Bisnis Digital*, vol. 1, no. 1 April, 2022.
- [14] A. G. Ruslan, “Gaya Kepemimpinan Kinerja BPR Syariah,” 2020.
- [15] S. M. J. Baptista and A. S. Dewi, “The influence of financial attitude, financial literacy, and locus of control on financial management behavior,” *International Journal of Social Science and Business*, vol. 5, no. 1, pp. 93–98, 2021.
- [16] R. D. Afriansyah, D. Larasati, R. Riswan, and E. Juwita, “ANALISIS IMPLEMENTASI DAN KOORDINASI SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MEWUJUDKAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE PADA PT BPRS BANDAR LAMPUNG,” *VISIONIST*, vol. 10, no. 2, pp. 26–32, 2021.
- [17] R. Al Amin and R. Pancasasti, “Pengaruh Job Insecurity Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening,” *Technomedia Journal*, vol. 6, no. 2 Februari, pp. 176–187, 2022.
- [18] A. Himki, T. Ramadhan, Y. Durachman, and E. S. Pramono, “Digital Business Entrepreneurship Decisions: An E-Business Analysis (A Study Literature Review),” *Startuppreneur Bisnis Digital*, vol. 1, no. 1 April, pp. 107–113, 2022.
- [19] I. P. Nuralam, *Manajemen Hubungan Pelanggan Perbankan Syariah Indonesia*. Deepublish, 2018.
- [20] A. Mulyadi, “Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Motivasi,” *Technomedia Journal*, vol. 7, no. 1, pp. 1–10, 2022.
- [21] A. S. Bist, W. Febriani, C. Lukita, S. Kosasi, and U. Rahardja, “Design of Face Recognition AttendX for Recording Student Attendance Data Based on Artificial Intelligence Technology,” *Solid State Technology*, pp. 4505–4518, 2020.
-

-
- [22] S. Kim, "Individual-level factors and organizational performance in government organizations," *Journal of public administration research and theory*, vol. 15, no. 2, pp. 245–261, 2004.
 - [23] U. Rahardja, Q. Aini, A. Khairunisa, P. A. Sunarya, and S. Millah, "Implementation of blockchain technology in learning management system (lms)," *APTISI Transactions on Management (ATM)*, vol. 6, no. 2, pp. 112–120, 2022.
 - [24] S. N. Pattikawa and G. Hasan, "Pengaruh Kepercayaan Dan Minat Repurchase Terhadap Perilaku Konsumen Dalam Berbelanja Di E-Commerce Kota Batam," *Technomedia Journal*, vol. 8, no. 1 Juni, pp. 52–66, 2023.
 - [25] L. Meria, A. N. Bintoro, and D. Prastyani, "Peran Ethical Leadership Dalam Mengurangi Stres Kerja Dan Meningkatkan Kualitas Kinerja," *Technomedia Journal*, vol. 7, no. 3, pp. 208–292, 2023.
 - [26] E. Dolan, S. Kosasi, and S. N. Sari, "Implementation of Competence-Based Human Resources Management in the Digital Era," *Startuppreneur Bisnis Digital (SABDA Journal)*, vol. 1, no. 2, pp. 167–175, 2022.
 - [27] K. Kano, L. K. Choi, and B. subhan Riza, "Implications of Digital Marketing Strategy The Competitive Advantages of Small Businesses in Indonesia," *Startuppreneur Bisnis Digital*, vol. 1, no. 1 April, pp. 44–62, 2022.
 - [28] J. Colquitt, J. A. Lepine, and M. J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace (4e)*. New York, NY, USA: McGraw-Hill, 2014.
 - [29] V. G. Khalin and G. V Chernova, "Digitalization and its impact on the Russian economy and society: advantages, challenges, threats and risks," *Administrative Consulting*, 2018.
 - [30] Y. Yulianto, N. Robihaningrum, and B. D. Elinda, "Management Multivariate Analysis Methods for Variables Measurement in Scientific Papers," *Aptisi Transactions On Management*, vol. 3, no. 1, pp. 65–72, 2019.