

Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Anggota Organisasi (Studi Pada DPM Universitas Islam Malang)

Nailatul Faidiyah *

Budi Wahono **)

Khalikussabir *)**

Email : nailatulhasanmadani@gmail.com

Universitas Islam Malang

Abstract

This research seeks to examine the effect of human resource development, leadership, and organizational culture on the satisfaction level of members within the Student Representative Council (DPM) at the Islamic University of Malang. The phenomenon of psychological degradation, such as burnout and declining motivation in student organizations, serves as the background for the urgency of this research. This study employs a quantitative causal-associative approach with a census method (saturated sampling) involving 68 active members from the University and Faculty DPM. Data were collected through Likert-scale questionnaires and analyzed using multiple linear regression techniques. The simultaneous results indicate that the three independent variables significantly influence member satisfaction, contributing 22.7% to the variance. Partially, leadership and organizational culture have a positive and significant impact on member satisfaction. However, human resource development was found to have no significant effect on member satisfaction within the DPM Unisma environment. These findings suggest that member satisfaction in student organizations is more determined by managerial styles and the collective value climate rather than existing formal training programs. Organizations are advised to conduct an in-depth evaluation of the relevance of competence development programs to better align with the actual needs of their members.

Keywords: *HR Development, Leadership, Organizational Culture, Member Satisfaction, DPM Unisma.*

Pendahuluan

Eksistensi perguruan tinggi tidak hanya terbatas pada fungsi transmisi pengetahuan akademik, melainkan juga berperan sebagai inkubator strategis dalam pembentukan karakter, kapabilitas manajerial, dan integritas profesional mahasiswa. Dalam ekosistem ini, organisasi kemahasiswaan menempati posisi sentral sebagai laboratorium sosial yang mempersiapkan mahasiswa menghadapi dinamika dunia kerja yang kompleks. Dewan Perwakilan Mahasiswa (DPM), sebagai lembaga legislatif tertinggi di tingkat universitas, memegang otoritas representatif dalam mengawal kebijakan tata kelola kampus serta menyuarakan aspirasi kolektif mahasiswa. Menurut Nastiti (2023), DPM merupakan struktur krusial yang menanamkan nilai-nilai demokrasi, disiplin, dan tanggung jawab melalui pelaksanaan program kerja yang terukur. Namun, tantangan utama yang sering muncul dalam organisasi nonprofit berbasis kesukarelaan ini adalah bagaimana menjaga konsistensi kinerja di tengah tingginya beban kerja dan ekspektasi universitas. Efektivitas DPM sangat bergantung pada kualitas internal organisasi, di mana integrasi antara sumber daya manusia (SDM), pola kepemimpinan, dan budaya organisasi menjadi determinan utama dalam menentukan arah keberhasilan lembaga.

Permasalahan krusial yang kini menghantui organisasi modern, termasuk organisasi mahasiswa, adalah penurunan produktivitas akibat degradasi psikologis anggota. Mengacu pada tesis fundamental Byung-Chul Han (2024) dalam karyanya *Burnout Society*, masyarakat kontemporer

terjebak dalam paradigma pencapaian yang eksekutif, yang pada akhirnya memicu kelelahan mental dan fisik yang sistemik. Fenomena ini tercermin dalam lingkungan DPM, di mana anggota sering kali mengalami kejenuhan akibat stres berkepanjangan yang tidak terkelola dengan baik. Gejala ini ditandai dengan munculnya sikap sinis terhadap organisasi serta penurunan profesionalisme dalam menjalankan fungsi legislatif. Sebagaimana dijelaskan oleh Uyun (2023), kesehatan psikologis dan rasa aman di lingkungan kerja memiliki korelasi langsung terhadap tingkat produktivitas yang dihasilkan. Oleh karena itu, menjaga tingkat kepuasan anggota menjadi imperatif bagi organisasi untuk mereduksi risiko *burnout* serta memastikan bahwa setiap individu tetap memiliki motivasi intrinsik dan komitmen yang berkelanjutan terhadap tujuan organisasi.

Dalam upaya memitigasi fenomena tersebut, pengembangan SDM muncul sebagai pilar pertama yang menentukan kapasitas adaptasi organisasi. Investasi pada modal manusia bukan sekadar memberikan pelatihan teknis, melainkan sebuah upaya sistematis untuk meningkatkan kompetensi kolaboratif dan integritas individu. Sanusi (2021) menegaskan bahwa SDM adalah unsur penggerak paling menentukan yang menentukan efisiensi organisasi; kapasitas mereka tercermin secara langsung dalam kualitas luaran kerja. Penelitian oleh Lathifah dan Kurniawati (2021) memberikan bukti empiris bahwa pengembangan SDM yang terarah secara signifikan mampu mendorong munculnya perilaku kerja inovatif. Sebaliknya, organisasi yang abai terhadap pembinaan anggotanya akan cenderung menghadapi masalah kejenuhan dan kehilangan arah peran. Chandra (2025) menambahkan bahwa tanpa program pengembangan yang jelas, anggota akan merasa tidak dihargai, yang pada gilirannya akan menggerus rasa puas mereka terhadap organisasi. Maka, transformasi DPM menjadi organisasi yang profesional memerlukan desain manajemen SDM yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada pengayaan kapasitas individu.

Selain aspek pengembangan, efektivitas organisasi legislatif mahasiswa sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan yang diterapkan oleh pengurus inti. Kepemimpinan bukan sekadar persoalan instruksi, melainkan kemampuan untuk mengarahkan, membina, dan memotivasi anggota dalam suasana kerja yang harmonis. Chairunnisa (2025) menekankan bahwa pola kepemimpinan yang inklusif dan komunikatif merupakan fondasi dalam menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) di kalangan anggota. Pemimpin yang mampu menawarkan solusi transparan dan memberikan apresiasi proporsional akan meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan, yang berdampak pada disiplin dan loyalitas anggota. Sebaliknya, hambatan komunikasi dan gaya kepemimpinan yang cenderung kaku sering kali menjadi pemicu utama kegagalan pesan organisasi sampai ke level akar rumput (Abijaya, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu menyeimbangkan antara tuntutan pencapaian target organisasi dengan pemenuhan kebutuhan psikologis anggota guna menciptakan ekosistem kerja yang suportif.

Terakhir, dinamika organisasi tidak dapat dipisahkan dari peran budaya organisasi sebagai sistem nilai yang dianut bersama. Budaya organisasi mencakup norma, kebiasaan, dan simbol yang menjadi pedoman perilaku setiap individu di dalamnya. Menurut Schein (2010, dalam Al-Sada et al., 2017), budaya merupakan pola keyakinan kolektif yang dipelajari dan diinternalisasi untuk memengaruhi cara anggota berinteraksi. Budaya yang kuat dan positif—yang menekankan pada keterbukaan terhadap kritik dan penghargaan atas kinerja—akan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pertumbuhan anggota. Kurnia (2023) mencatat bahwa perubahan atau pembaruan budaya sering kali dipicu oleh krisis, sehingga organisasi dituntut untuk selalu adaptif terhadap perubahan internal maupun eksternal. Temuan Ernawati (2022) dan Sawang (2023) semakin mempertegas bahwa sinergi antara kepemimpinan yang tepat dan budaya yang sehat secara simultan akan meningkatkan kepuasan anggota. Meskipun kajian serupa telah banyak dilakukan pada sektor profit (Widjaja & Ginanjar, 2022; Novita, 2023), masih terdapat kelangkaan literatur yang secara komprehensif menganalisis keterkaitan variabel-variabel ini dalam konteks DPM Universitas Islam Malang. Penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut, dengan harapan dapat merumuskan

kerangka kerja strategis bagi tata kelola organisasi kemahasiswaan yang lebih profesional, adaptif, dan berorientasi pada kesejahteraan anggota.

Landasan Teori Dan Pengembangan Hipotesis Kepuasan Anggota Organisasi.

Kepuasan anggota organisasi dapat diartikan sebagai refleksi emosional dan persepsi individu terhadap sejauh mana organisasi mampu memenuhi harapan dan kebutuhan mereka. Dalam studi ini, kepuasan kerja dibedah melalui beberapa lensa teoretis utama. Pertama, Teori Dua Faktor Herzberg membedakan antara *motivator* (pengakuan, prestasi) yang mendorong kepuasan, dan faktor *hygiene* (kondisi kerja, kebijakan) yang berfungsi mencegah ketidakpuasan (Nickerson, 2025). Kedua, Equity Theory dari Adams menekankan bahwa kepuasan berakar pada persepsi keadilan atas keseimbangan antara *input* (loyalitas, waktu) dengan *output* (penghargaan) yang diterima (HoffmanMiller, 2024).

Lebih lanjut, kepuasan juga dipengaruhi oleh perbandingan antara kenyataan dan keinginan individu sebagaimana dijelaskan dalam Discrepancy Theory (Muntasir, 2019). Dalam konteks organisasi kemahasiswaan, kepuasan tidak hanya bersifat transaksional, tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi sosial dan identitas kelompok (*Social Reference Group Theory*). Menurut Murphy (2025), individu cenderung menyelaraskan perilaku dan harga dirinya dengan norma kelompok acuan, sehingga harmoni sosial di dalam organisasi menjadi determinan penting bagi kepuasan anggota.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

SDM dipahami sebagai upaya sistematis melalui pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kapasitas intelektual, teknis, dan moral anggota sesuai tuntutan organisasi (Athallah, 2025). Gilley dan Steven (1991) menekankan bahwa pengembangan bukan sekadar transfer pengetahuan, melainkan aktivitas terstruktur untuk mendorong inovasi dan membangun jalur kepemimpinan. Indikator utama dalam variabel ini mencakup peningkatan pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) yang memungkinkan anggota bekerja lebih efisien dan kompetitif (Maysaroh, 2022).

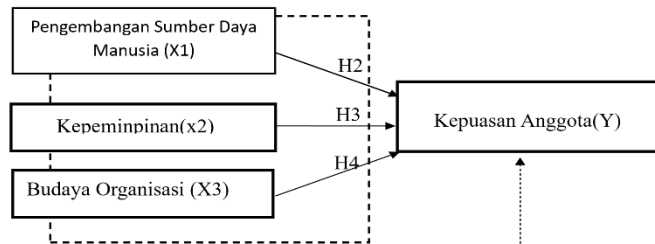
Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses krusial dalam mengarahkan dan memotivasi kelompok untuk mencapai tujuan bersama melalui perbaikan norma budaya dan aktivitas konstruktif. Seorang pemimpin yang ideal harus memiliki stabilitas emosi, kecerdasan, dan dorongan prestasi yang kuat (Davis, dalam Reksohadiprodjo & Handoko, 2003). Secara fungsional, kepemimpinan mencakup aspek pemecahan masalah serta pemeliharaan harmoni sosial kelompok (Effendi, 2014). Indikator kepemimpinan dalam penelitian ini meliputi kemampuan mengambil keputusan, keterampilan komunikasi, tanggung jawab, serta kontrol emosional (Kartono, 2008).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar dan sistem makna bersama yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya (Robbins, 2012). Budaya berfungsi sebagai "perekat sosial" yang menyatukan anggota melalui nilai-nilai dominan, norma kerja, dan filosofi organisasi (Robbins & Judge, 2015). Menurut Edison (2016), budaya yang kuat tercermin dari adanya nilai dan keyakinan bersama, komitmen terhadap kerja, serta keterbukaan terhadap inovasi. Budaya yang sehat memberikan stabilitas psikologis bagi anggota, sehingga mereka dapat beradaptasi dengan tantangan internal maupun eksternal organisasi (Tampubolon, 2014).

Kerangka Konseptual dan Hipotesis Kerangka Konseptual



Gambar 1. Model Penelitian Hipotesis

Hipotesis merupakan sebuah pernyataan mengenai suatu keadaan dalam populasi yang akan di uji kebenarannya dengan data yang didapat dari sampel penelitian sugiyono (2022). Hipotesis yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini yaitu:

- H1: Pengembangan sumber daya manusia, kepemimpinan, Budaya organisasi, berpengaruh secara simultan terhadap Kepuasan anggota.
- H2: Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh secara persial terhadap kepuasan anggota.
- H3: Kepemimpinan berpengaruh secara persial terhadap kepuasan anggota.
- H4: Budaya organisasi berpengaruh secara persial terhadap Kepuasan anggota.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal-asosiatif yang berlandaskan pada filsafat positivisme untuk menguji hubungan sebab-akibat antar variabel secara objektif dan terukur (Sugiyono, 2022). Studi dilaksanakan di Dewan Perwakilan Mahasiswa (DPM) Universitas Islam Malang yang berlokasi di Jalan Mayjen Haryono No. 193, Kota Malang, dalam kurun waktu penelitian dari Juni hingga November 2025. Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh fungsionaris aktif organisasi legislatif mahasiswa di tingkat universitas dan fakultas. Dilihat jumlah populasi yang sanagt relatif terbatas, peneliti menerapkan teknik *sampling* jenuh atau sensus, di mana seluruh anggota dalam populasi dijadikan responden penelitian. Total sampel yang digunakan berjumlah 68 orang, yang terdiri dari pengurus DPM Universitas (DPMU) dan perwakilan DPM Fakultas (DPM-F). Penggunaan sensus ini bertujuan untuk meminimalisir kesalahan generalisasi dan memberikan gambaran yang akurat mengenai kondisi organisasi secara menyeluruh (Sugiyono, 2022).

Data primer dikumpulkan melalui instrumen kuesioner yang disusun menggunakan skala Likert untuk mengukur variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Anggota. Sebelum dilakukan analisis lebih lanjut, instrumen penelitian telah melalui uji validitas dan reliabilitas guna memastikan ketepatan dan konsistensi alat ukur. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda untuk menguji pengaruh secara parsial (Uji t) maupun simultan (Uji F) antara variabel independen terhadap variabel dependen. Selain itu, koefisien determinasi (R^2) dihitung untuk mengukur seberapa besar kontribusi variabel pengembangan SDM, kepemimpinan, dan budaya organisasi dalam menjelaskan variasi kepuasan anggota di lingkungan DPM Universitas Islam Malang. Seluruh prosedur pengolahan data dilakukan secara sistematis menggunakan bantuan perangkat lunak statistik untuk menjamin presisi hasil analisis.

Hasil Penelitian Dan Pembahasan Uji Instrumen

a Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	r-Hitung	tTabel	P (Sig)	Keterangan
Kepuasan Anggota (Y)	0,519	0,235	<0,001	Valid
	0,45	0,235	<0,001	Valid
	0,399	0,235	0,001	Valid
	0,382	0,235	0,001	Valid

Variabel	r-Hitung	tTabel	P (Sig)	Keterangan
Pengembangan SDM (X1)	0,336	0,235	0,005	Valid
	0,36	0,235	0,003	Valid
	0,504	0,235	<0,001	Valid
Kepemimpinan (X2)	0,411	0,235	<0,001	Valid
	0,478	0,235	<0,001	Valid
	0,529	0,235	<0,001	Valid
	0,457	0,235	<0,001	Valid
	0,525	0,235	<0,001	Valid
	0,531	0,235	<0,001	Valid
Budaya Organisasi (X3)	0,583	0,235	<0,001	Valid
	0,446	0,235	<0,001	Valid
	0,439	0,235	<0,001	Valid
	0,241	0,235	0,047	Valid
	0,461	0,235	<0,001	Valid

Sumber : Data diolah 2025

Berdasarkan tabel 1 setiap item pernyataan dibandingkan dengan nilai r tabel. Suatu item dinilai valid apabila r-hitung lebih besar daripada r-tabel pada tingkat signifikansi 0,05 (5%). Dengan jumlah responden $n = 64$, nilai r tabel ($n-2 = 64$) adalah 0,235. Dari hasil pengujian tersebut, seluruh item terbukti valid dan layak digunakan dalam penelitian.

b Uji Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

C	Cronbach's Alpha	Syarat	Keterangan
18	0,776	0,6	Reliabel

Sumber : Data diolah 2025

Berdasarkan pada table di atas hasil uji reliabilitas diatas, diketahui bahwa nilai koefisien alpha dari variabel-variabel yang diteliti menunjukkan hasil Cronbach Alpha 0,776 lebih besar dari nilai r tabel 0,212 atau lebih besar pada syarat ketentuan uji reliabilitas $0,776 > 0,6$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel.

Uji Normalitas

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
			Unstandardized Residual
N			68
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		0,0000000
	Std. Deviation		1,37904450
Most Extr emeDifferences	Absolute		0,075
	Positive		0,075
	Negative		-0,073
Test Statistic			0,075
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c			.200 ^d
Monte Carlo Sig. (2- tailed) ^e	Sig.		0,434
	99% Confidence Interval	Lower Bound	0,421
		Upper Bound	0,447

Sumber : Data diolah 2025

Berdasarkan tabel hasil uji Kolmogorov Smirnov (Asymp.sig (2-tailed)) untuk kepuasan anggota, pengembangan sumber daya manusia, kepemimpinan dan budaya organisasi menampilkan nilai Sig. Sebesar $0,200 > 0,05$ artinya penelitian ini dikatakan bahwa seluruh data kepuasan anggota, pengembangan sumber daya manusia, kepemimpinan dan budaya organisasi berdistribusi normal.\

Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolineritas

Tabel 4. Hasil Multikolineritas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6,403	2,697		2,374	0,021		
	X1	-0,177	0,165	-0,133	-1,072	0,288	0,755	1,324
	X2	0,257	0,099	0,345	2,602	0,011	0,656	1,524
	X3	0,294	0,118	0,308	2,496	0,015	0,757	1,321
a. Dependent Variable: Y								

Sumber : Data diolah 2025

Hasil dalam tabel menjelaskan jika variabel pengembangan sumber daya manusia, kepemimpinan, dan budaya organisasi mendapatkan nilai toleransi di atas 0,10 dan nilai VIF di bawah 10. Oleh karena itu, dapat disimpulkan jika model penelitian ini tidak mengalami masalah multikolineritas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Tabel 5. Hasil Heteroskedastisitas

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,466	1,353		1,084	0,282
	X1	0,090	0,083	0,152	1,086	0,282
	X2	0,018	0,050	0,056	0,372	0,711
	X3	-0,090	0,059	-0,214	-1,525	0,132
a. Dependent Variable: ABS						

Sumber : Data diolah 2025

Pada tabel 5 hasil pengujian heteroskedastisitas dengan menggunakan metode uji Glejser menampilkan bahwa nilai signifikansi (sig.) pada variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi lebih besar dari 0,05 (5%). Maka, dapat disimpulkan bahwa data pada penelitian ini tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardised Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,403	2,697		2,374	0,021
	X1	-0,177	0,165	-0,133	-1,072	0,288
	X2	0,257	0,099	0,345	2,602	0,011
	X3	0,294	0,118	0,308	2,496	0,015
a. Dependen Variabel: Y						

Sumber : Data diolah 2025

Dari tabel uji regresi linier berganda diatas, dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar 6,403 hal ini menandakan saat nilai variabel Pengembangan sumber daya manusia, kepemimpinan dan budaya organisasi dinilai tidak ada atau sama dengan nol, maka kepoasan anggota bernilai 6,403.
2. Koefisien regresi variabel pengembangan sumber daya manusia (β_1) sebesar 0,177 yang berarti bahwa ketika pengembangan sumber daya manusia naik satu satuan artinya naik sebesar 0,177 Ketika nilai X2, dan X3 konstan.
3. Koefisien regresi variabel kepemimpinan (β_2) sebesar 0,257 artinya bahwa ketika kepemimpinan naik satu satuan maka dapat dikatakan naik sebesar 0,257. Ketika nilai X1, dan X3 konstan.
4. Koefisien variabel budaya organisasi (β_3) sebesar 0,294 artinya bahwa ketika budaya organisasi naik satu satuan artinya naik sebesar 0,294 Ketika nilai X1, dan X2 konstan.

Uji.Hipotesis

Uji F

Tabel 7. Hasil.Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45,214	3	15,071	7,570	.000 ^b
	Residual	127,418	64	1,991		
	Total	172,632	67			
a. Dependen Variabel: Y						
b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2						

Sumber : Data diolah 2025

Uji F dipakai dalam menilai Sejauh mana variabel independen (X) dalam penelitian ini mempengaruhi variabel dependen (Y). Variabel independen yang dimaksud meliputi pengembangan sumber daya manusia (X1), kepemimpinan (X2), dan budaya organisasi (X3), yang diuji secara bersamaan terhadap kepuasan anggota organisasi (Y), serta untuk melihat apakah model yang digunakan layak. Berdasarkan hasil uji F pada tabel, didapat nilai signifikansi 0.000, yang lebih kecil dari 0.05. dengan in membuktikan bahwa ketiga variabel independen secara keseluruhan memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan anggota organisasi.

Uji t

Tabel 8. Hasil.Uji t

Coefficient					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6,403	2,697		2,374	0,021
X1	-0,177	0,165	-0,133	-1,072	0,288
X2	0,257	0,099	0,345	2,602	0,011
X3	0,294	0,118	0,308	2,496	0,015
a. Dependen Variable: Y					

Sumber : Data diolah 2025

Uji t parsial yang dilakukan memiliki maksud dalam menganalisis pengaruh parsial terhadap variabel dependen, guna menentukan bagaimana variabel tersebut memiliki hubungan terhadap variabel dependen. Dari hasil uji t yang telah diperoleh dalam tabel, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Hasil uji t untuk variabel pengembangan sumber daya manusia (X1) menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,288, yang lebih tinggi dari 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengembangan sumber daya manusia tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan anggota.
- Hasil uji t variabel kepemimpinan (X2) menjelaskan tingkat signifikan 0,011 < 0,05 yang dimana dalam hal ini menampilkan bahwa kepemimpinan berhubungan positif dan signifikan pada kepuasan anggota organisasi.
- Hasil uji t variabel budaya organisasi (X3) menjelaskan tingkat signifikan 0,015 < 0,05 dimana dalam hal ini menyatakan budaya organisasi berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan anggota organisasi.

Uji Kofisien Determisnasi (Adjusted R²)

Tabel 9. Hasil Uji.Determinasi (Adjusted R²)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.512 ^a	0,262	0,227	1,411
a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2				
b. Dependen Variabel: Y				

Sumber : Data diolah 2025

Berdasarkan pada tabel diatas maka diketahui bahwa nilai Adjusted R² pada penelitian ini sebesar 0,227 (22,7%), maka dapat dijelaskan kemampuan variabel pengembangan sumber daya manusia (X1), kepemimpinan (X2), dan budaya organisasi (X3), sebesar 22,7% dan sisanya dijelaskan dalam variabel independen yang belum tersedia dalam penelitian ini sebesar 77,3%.

Pembahasan

Sinergi Simultan dalam Tata Kelola Organisasi

Berdasarkan hasil uji F, ditemukan jika variabel pengembangan sumber daya manusia (SDM), kepemimpinan, dan budaya organisasi secara simultan memiliki kontribusi nyata dalam menentukan tingkat kepuasan anggota DPM Universitas Islam Malang. Temuan ini memberikan implikasi strategis bahwa kepuasan anggota tidak dapat dicapai melalui intervensi tunggal, melainkan melalui integrasi harmonis antara peningkatan kapasitas individu, gaya manajerial yang suportif, dan penguatan nilai-nilai kolektif. Pendekatan holistik ini memastikan terciptanya lingkungan kerja yang tidak hanya

fungsional secara administratif, tetapi juga sehat secara psikologis, yang pada gilirannya memperkuat loyalitas dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Anomali Pengaruh Pengembangan SDM: Sebuah Evaluasi Kritis

Salah satu temuan menarik dalam penelitian ini adalah variabel Pengembangan SDM (X_1) yang secara parsial menunjukkan nilai signifikansi 0,288 ($> 0,05$) dengan arah koefisien negatif (0,177). Hasil ini mengindikasikan bahwa program pengembangan kompetensi yang selama ini dijalankan di DPM Unisma belum mampu secara signifikan meningkatkan kepuasan anggota, bahkan cenderung menjadi beban psikologis.

Fenomena ini mengisyaratkan adanya ketidakselarasan antara metode pengembangan dengan kebutuhan aktual fungsionaris. Terdapat kemungkinan bahwa pelatihan yang diberikan kurang relevan, kualitas fasilitator yang belum optimal, atau intensitas kegiatan pengembangan justru memicu kelelahan fisik dan mental (*burnout*) di tengah kesibukan akademik mahasiswa. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan recalibrasi strategi pengembangan SDM agar lebih berfokus pada kualitas dan relevansi daripada sekadar pemenuhan formalitas program kerja.

Kepemimpinan sebagai Poros Stabilitas Emosional

Berbeda dengan variabel sebelumnya, Kepemimpinan (X_2) terbukti menjadi faktor penentu yang signifikan terhadap kepuasan anggota dengan nilai signifikansi 0,011. Temuan ini menegaskan peran vital pemimpin di DPM Unisma sebagai sumber inspirasi dan stabilitas emosional bagi para anggotanya.

Pemimpin yang mengadopsi gaya komunikasi dua arah, responsif terhadap keluhan, dan mampu memberikan apresiasi proporsional terbukti berhasil membangun kepercayaan (*trust*) yang kuat. Dalam konteks organisasi legislatif yang penuh dengan dinamika politik internal, kepemimpinan yang suportif mampu meminimalisir konflik dan menciptakan rasa aman, sehingga anggota merasa keberadaannya diakui dan dihargai. Hal ini berkontribusi langsung pada kesejahteraan psikologis anggota yang menjadi fondasi utama kepuasan mereka.

Budaya Organisasi sebagai Identitas dan Perekat Sosial

Budaya Organisasi (X_3) juga menunjukkan pengaruh positif yang signifikan dengan tingkat signifikansi 0,015. Hal ini membuktikan bahwa penguatan nilai-nilai, norma, dan kerja sama tim secara empiris meningkatkan kenyamanan anggota dalam menjalankan tugas organisasi.

Budaya organisasi yang inklusif di DPM Unisma bertindak sebagai sistem makna bersama yang menyatukan beragam latar belakang anggota. Ketika organisasi mampu memupuk iklim kerja yang penuh semangat, terbuka terhadap inovasi, dan memiliki solidaritas tinggi, anggota akan merasakan kebanggaan kolektif. Investasi pada budaya yang sehat terbukti bukan sekadar formalitas, melainkan kebutuhan mendesak untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif guna mencapai tujuan jangka panjang lembaga.

Kesimpulan, Keterbatasan Dan Saran Kesimpulan

Berdasarkan serangkaian analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan empat simpulan utama terkait dinamika organisasi di DPM Universitas Islam Malang. Pertama, pengembangan sumber daya manusia (SDM), kepemimpinan, dan budaya organisasi secara simultan terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan anggota organisasi. Kedua, secara parsial, pengembangan SDM tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan anggota, yang mengindikasikan perlunya reorientasi pada pola pelatihan yang diterapkan. Ketiga, variabel kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan anggota, menegaskan peran krusial figur pemimpin dalam mengelola motivasi fungsionaris. Keempat, budaya organisasi

secara konsisten berpengaruh signifikan terhadap kepuasan anggota, menunjukkan bahwa sistem nilai kolektif merupakan pilar fundamental kenyamanan berorganisasi di lingkungan legislatif mahasiswa.

Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari adanya beberapa keterbatasan yang melingkupi studi ini. Ruang lingkup penelitian terbatas pada fungsionaris DPM-U dan DPM-F di Universitas Islam Malang, sehingga generalisasi temuan pada konteks organisasi non-mahasiswa atau institusi lain perlu dilakukan dengan hati-hati. Penggunaan data berbasis persepsi individu juga membuka celah bagi subjektivitas responden yang dapat memengaruhi objektivitas data. Selain itu, pendekatan kuantitatif yang digunakan belum mampu menggali dimensi kualitatif yang lebih mendalam, seperti dinamika interpersonal yang kompleks atau faktor psikologis individu secara mendetail. Terakhir, instrumen pengukuran kepuasan yang digunakan mungkin belum menangkap seluruh dimensi kesejahteraan anggota organisasi secara holistik.

Saran

Bertitik tolak dari temuan penelitian, terdapat beberapa saran strategis yang diajukan. Bagi Organisasi, DPM Universitas Islam Malang disarankan untuk melakukan evaluasi fundamental terhadap program pengembangan SDM agar lebih relevan dengan kebutuhan aktual anggota, mengingat variabel ini belum memberikan kontribusi optimal pada kepuasan. Sebaliknya, penguatan pada aspek kepemimpinan dan budaya organisasi harus terus ditingkatkan melalui pelatihan kepemimpinan yang komunikatif dan penciptaan iklim organisasi yang inklusif.

Bagi Peneliti Selanjutnya, disarankan untuk memperluas lokus penelitian pada organisasi mahasiswa yang lebih beragam guna menguji konsistensi temuan (generalisasi). Penggunaan metode campuran (*mixed methods*) sangat dianjurkan untuk mengungkap faktor-faktor non-kuantitatif yang memengaruhi kepuasan anggota. Selain itu, pengembangan instrumen pengukuran yang lebih variatif dan mencakup berbagai dimensi psikologis akan memberikan hasil penelitian yang lebih akurat dan komprehensif di masa mendatang.

Referensi

- Abijaya, S., Wildanu, E., & Jamaludin, A. (2021). Peranan Kepemimpinan Dalam Organisasi. *Jurnal Soshum Insentif*, 4(1), 17–26. <https://doi.org/10.36787/Jsi.V4i1.442>
- Al-Sada, M., Al-Esmal, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence Of Organizational Culture And Leadership Style On Employee Satisfaction, Commitment And Motivation In The Educational Sector In Qatar. *Euromed Journal Of Business*, 12(2), 163–188. <https://doi.org/10.1108/Emjb02-20160003>
- Andreas M. Kaplan, & Michael Haenlein. (2010). Users Of The World, Unite! The Challenges And Opportunities Of Social Media. Elsevier, Volume 53(Business Horizons), 59–68.
- Athallah, A. (2025). Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- Charlotte Nickerson. (2025, May 18). Herzberg's Two-Factor Theory Of Motivation-Hygiene. *Simply Psychology*.
- Edison, E. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Alfabeta.
- Ernawati, N., Sari, D., & Putri, A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, Vol.06,No.01.
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 23. Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gilley, J. W., & Steven, A. (1991). Human Resource Development: A Research-Based Model For The Hrd Function In Organizations. Addison-Wesley.

- Han, B.-C. (2024). Masyarakat Burnout: Bagaimana Pekerja Kelelahan Dan Depresi Akibat Eksploitasi Diri. Penerbit Independen.
- Haryani, T., Kirana, K. C., & Wiyono, G. (2022). Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai variabel Intervening. *Thejournalish: Social And Government*, 3(1), 45–60. <https://doi.org/10.55314/Tsg.V3i1.234>
- Herzberg, F. (1966). *Work And The Nature Of Man*. World Publishing Company. (Untuk Teori Dua Faktor/ Motivator–Higienis.)
- Hoffman-Miller, P. (2024, January 12). Teori Ekuitas. Ebsco.
- Kurnia, R., Putri, D., & Hidayat, M. (2023). Peran Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dan Perubahan Organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 101–110.
- Lathifah, & Kurniawati. (2021). Dampak Pengembangan Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi Dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai Sekolah Tinggi Manajemen Informatika Dan Komputer (Stmik) Aub Surakarta. *Jurnal Manajemen*, Vol 6 No. 1 Desember 2021; 30-39.
- Maulana, A. C., & Cholil, M. (2016). Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Kepuasan Kerja, Komitmenkaryawan Dan Niat Berpindah.
- Muntasir. (2019, August 2). 7 Theories Of Job Satisfaction (Comprehensive Guide) . Iedunote .
- Mardiani, I. N. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, Vol. 1 (1), 2021, P: 1 – 10.
- Naya Dita Chairunnisa, Alawiyah Alawiyah, & Aos Kuswandi. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi. *Global Leadership Organizational Research In Management*, 3(3), 209– 220. <https://doi.org/10.59841/Glory.V3i3.3055>
- Nastiti, A. 2023. “Peran Organisasi Kemahasiswaan Dalam Membangun Profesionalitas Mahasiswa.” *Jurnal Pendidikan Dan Pengembangan Diri*, Vol. 8, No. 2: 115–124.
- Novita, A., Rahmawati, D., & Putra, B. (2023). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Budaya Digital Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen*, Vol. 6 No. 3, Juli 2023.
- Pandojo, H. R., & Husnan, S. (2000). *Manajemen Personal*. Bpfe.
- Pasquale Schifino. (2025, March 2). 5 Models And Theories For Employee Satisfaction. Easy Feedback.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (16th Ed.). Pearson.
- Ruhimat, M. (2019). Kepuasan Anggota Organisasi.
- Sanusi, D., Agustang, A., & Idkhan, A. M. (N.D.). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Pelayanan Akademik Di Universitas Puangrimaggalatung Sengkang. 1(2).
- Sugandha, D. (2001). *Kepemimpinan Dalam Organisasi Dan Manajemen*. Bandung: Cv Sinar Baru.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sawang. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto
- T. Franklin Murphy. (2025, July 4). Reference Group Theory. Psychology Fanatics.
- Uyun, Qurotul. 2023. “Menjaga Kepuasan Anggota Organisasi Sebagai Upaya Pencegahan Burnout Dan Peningkatan Komitmen Organisasi.” *Jurnal Psikologi Organisasi Dan Sumber Daya Manusia*, Vol. 2, No. 1, Hal. 45-60.
- Widjaja, R., & Ginanjar. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, , Vol. 4 No. 1 Februari 2022.
- Wijono, A. (2010). *Psikologi Industri Dan Organisasi*. Kencana.

Zaky, M. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Mea (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 5(1), 1948–1962.

Nailatul Faidiyah *) Adalah Mahasiswa FEB Unisma

Budi Wahono **) Adalah Dosen Tetap FEB Unisma

Khalikussabir ***) Adalah Dosen Tetap FEB Unisma