

LAPORAN HASIL PENELITIAN



PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, *SELF EFFICACY*, TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. ASTRA INTERNATIONAL-TOYOTA SALES OPERATION OFFICE HEAD OFFICE

OLEH:

DR. GUSTON SITORUS, SE. MM.

ADE FERDIAN

SEMESTER GENAP 2017/2018

UNIVERSITAS SATYA NEGARA INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

JULI 2018

HALAMAN PEGESAHAN LAPORAN HASIL PENELITIAN

1. Judul Penelitian : PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, *SELF EFFICACY* TERHADAP KINERJA PEGAWAI DAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. ASTRA INTERNATIONAL-TOYOTA SALES OPERATION HEAD OFFICE.

2. Bidang Penelitian : Manajemen Sumber Daya Manusia

3. Ketua Peneliti
 - a. Nama Lengkap : Dr. Guston Sitorus, SE.MM.
 - b. Jenis Kelamin : Laki-laki
 - c. NIK/NDON : 05.U03.05.90.00010/0302086502
 - d. Pangkat/Golongan : Penata/IV-B
 - e. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
 - f. Jabatan : Dosen tetap
 - g. PTS : Universitas Satya Negara Indonesia
 - h. Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen
 - i. Alamat Kantor : Jl. Arteri Pondok Indah No.11 Jaksel.
 - j. Alamat Rumah : Jl.Kerja Bakti III No.11 RT008/002 Makasar Jakarta Timur.

4. Anggota Peneliti :
 - a. Nama Lengkap : Ade Ferdian
 - b. Jenis Kelamin : Laki-laki
 - c. NIM : 05.U03.05.90.00010/0302086502
 - d. Jabatan Fungsional : Mahasiswa
 - e. Fakultas/Prodi : Ekonomi/Ilmu Manajemen
 - f. PTS : Universitas Satya Negara Indonesia
 - g. Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen
 - h. Alamat Kantor : Jl. Ciledug Raya No. 16 Pesanggrahan Petungkang Selatan Jakarta Selatan..
 - i. Alamat Rumah : Jl. Madrasah I No. 58, Sukabumi Utara Jakarta Barat.

5. Lokasi Penelitian	: Jl. Gaya Motor III No. 8 Jakarta Utara
6. Waktu Kegiatan	: Maret 2018 s/d Juni 2018
PT. Astra Motor	: Rp. 5.000.000,-
USNI	: Rp. 5.000.000,-
Pribadi	: Rp. 3.000.000,-+
JUMLAH	: Rp.13.000.000,-



KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Pengasih dan Penyayang atas segala rahmat dan karunia yang telah dilimpahkan kepada hambaNya, yang meskipun dengan berbagai hambatan, akhirnya penyusunan Laporan Hasil Penelitian ini dengan judul **”Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Astra International-Toyota Sales Operation Head Office”** dapat diselesaikan dengan baik.

Dengan selesainya laporan hasil penelitian ini, penulis mengucapkan terima kasih yang setulusnya kepada semua pihak yang terlibat langsung dan tidak langsung mulai dari penyusunan proposal, pelaksanaan penelitian, dan sampai dengan penyusunan laporan hasil penelitian ini.

Akhirnya penulis menyadari sepenuhnya bahwa laporan hasil penelitian ini masih belum sempurna, untuk itu mohon saran dan kritik untuk penyempurnaan penelitian di kemudian hari.

Jakarta, Juli 2018

Ketua Proyek,

Dr. Guston Sitorus, SE.MM.

DAFTAR ISI

	HALAMAN
HALAMAN PENGESAHAN	(i)
KATA PENGANTAR	(ii)
DAFTAR ISI	(iii)
DAFTAR TABEL	(iv)
DAFTAR GAMBAR	(iv)
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi Masalah	3
1.3. Rumusan Masalah	4
Bab II : TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Deskripsi Konseptual	5
1. Kinerja pegawai	5
2. Kepemimpinan Transformasional	9
3. Self Efficacy	11
4. Kepuasan Kerja	18
2.2. Hasil Penelitian Relevan	21
2.3. Kerangka Teoritik	22
2.4. Hipotesis Penelitian	27
BAB III: TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN	
3.1. Tujuan Penelitian	28
3.2. Penelitian	28
BAB IV: METODOLOGI PENELITIAN	
4.1. Tempat dan Waktu Penelitian	29
4.2. Metode Penelitian	29

4.3. Populasi dan Sampel Penelitian	31
4.4. Teknik Analisis Data	47
4.5. Hipotesis Statistik	48

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Data	50
4.2. Pengujian Persyaratan Analisis Jalur	55
4.3. Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi	56
4.4. Pengujian Hipotesis	64
4.5. Analisis Hubungan Jalur Antar Variabel	70
4.6. Pengaruh Langsung, Tak Langsung Dan Pengaruh Total	72

BAB V : KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	74
5.2. Saran	75

DAFTAR PUSTAKA	76
-----------------------------	----

LAMPIRAN	77
-----------------------	----

DAFTAR TABEL

Tabel	Deskripsi	Halaman
Tabel 1.1.	Data Penjualan Auto 2000 25
Tabel 3.1.	Jumlah Karyawan PT. Astra International Tbk TSO 31
Tabel 3.2.	Jumlah Sampel Berdasarkan Cabang Auto 2000 33
Tabel 3.3.	Kisi-kisi Instrumen Variabel Kinerja Karayawan Final 38
Tabel 3.4.	Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepemimpinan Transformational Final 41
Tabel 3.5.	Kisi-kisi Instrumen Variabel Self Efficacy Final 44
Tabel 3.6.	Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepuasan Kerja Final 47
Tabel 4.1.	Deskripsi Data Baku 50
Tabel 4.2.	Distribusi Fkrekkuensi Skor Kepemimpinan Transformational (X_1) 51
Tabel 4.3.	Distribusi Fkrekkuensi Skor <i>Self Efficacy</i> (X_1) 52
Tabel 4.4.	Distribusi Fkrekkuensi Skor Kepuasan Kerja (X_2) 53
Tabel 4.5.	Distribusi Fkrekkuensi Skor Kinerja Karyawan (Y) 54
Tabel 4.6.	Hasil Uji Normalitas 55
Tabel 4.7.	Koefisien Regresi Kepemimpinan Tranformational (X_1) terhadap Kinerja Karayawan (Y) 56
Tabel 4.8.	Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi Kepemimpinan Transformasional (X_1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) 57
Tabel 4.9.	Koefisien Regresi <i>Self Efficacy</i> (X_2) terhadap Kinerja Karayawan (Y) 58

Tabel 4.10. Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi <i>Self Efficacy</i> (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	58
Tabel 4.11. Koefisien Regresi Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karayawan (Y)	59
Tabel 4.12. Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi Kepuasan Kerja (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	60
Tabel 4.13. Koefisien Regresi Kepemimpinan Transformational (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)	61
Tabel 4.14. Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi Kepemimpinan Transformational (X_1) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)	62
Tabel 4.15. Koefisien Regresi <i>Self Efficacy</i> (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)	63
Tabel 4.16. Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi <i>Self Efficacy</i> (X_2) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)	63
Tabel 4.17. Koefisien Korelasi Sederhana Antar Variabel	64
Tabel 4.18. Hasil Perhitungan Analisis Jalur Untuk Model Strutural-1	65
Tabel 4.19. Hasil Perhitungan Analisis Jalur Untuk Model Strutural-2	65
Tabel 4.20. Rangkuman Pengujian Koefisien Jalur	69
Tabel 4.21. Rekapitulasi Hasil Pengujian	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Deskripsi	Halaman
Gambar 2.1.	Bagan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja 22
Gambar 2.2.	Hubungan Variabel-variabel Organisasi dengan Kinerja Individu 26
Gambar 2.3.	Kerangka Pemikiran Teoritis 27
Gambar 4.5..	Model Empirik Hubungan Struktural Antar Antar Varibael Berdasarkan Hasil Perhitungan Analisis Jalur 69



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Deskripsi	Halaman
Lampiran 1 :	Surat Permohonan Izin Penelitian dari Ketua LPPM USNI kepada PT. Astra International Tbk.....	77
Lampiran 2 :	Surat Balasan sebagai Persetujuan Melaksanakan Penelitian pada PT. Astra International Tbk.	78
Lampiran 3 :	Surat Tugas Ketua LPPM USNI untuk Melaksanakan Penelitian pada PT. Astra International Tbk.	79
Lampiran 4 :	Kuesioner Penelitian	80
Lampiran 5 :	Uji Validitas Kinerja Karyawan	85
Lampiran 6 :	Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan	87
Lampiran 7 :	Uji Validitas Kepemimpinan Transformational	88
Lampiran 8 :	Uji Reliabilitas Kepemimpinan Transformational	89
Lampiran 9 :	Uji Validitas <i>Self Efficacy</i>	91
Lampiran 10:	Uji Reliabilitas <i>Self Efficacy</i>	93
Lampiran 11:	Uji Validitas Kepuasan Kerja	94
Lampiran 12:	Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja	97
Lampiran 13:	Data Kasar Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan PT. Astra International TSO	98
Lampiran 14:	Data Kasar Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Transformational PT. Astra International TSO	107
Lampiran 15:	Data Kasar Jawaban Responden Variabel <i>Self Efficacy</i> Karyawan PT. Astra International TSO	116
Lampiran 16:	Data Kasar Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja Karyawan PT. Astra International TSO	125

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam mengurai kinerja para karyawan tersebut, tidak bisa hanya melihat dari salah satu factor saja, tetapi juga perlu berpikir secara sistematis dalam konteks sebuah organisasi. Hal ini mengingat bahwa baik buruknya kinerja seseorang pegawai tidak berdiri sendiri, tetapi bersinggungan dengan faktor-faktor lain, baik itu faktor eksternal maupun internal. Berbagai factor dimaksud, antara lain kepemimpinan transformasional, efikasi diri, kepuasan kerja, dan sebagainya.

PT. Astra International Tbk – TSO (Auto2000) merupakan main dealer otomotif resmi yang menyediakan layanan sales dan after sales kendaraan merk Toyota. Dengan dukungan penuh dari Toyota Motor Corporation dari Jepang dan juga Toyota Astra Motor sebagai agen tunggal pemegang merk Toyota, PT. Astra International Tbk – TSO (Auto 2000 Cabang Jakarta) selalu berusaha untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Untuk mendukung efisiensi kerja perusahaan diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi.

Hasil pra survey yang dilakukan di PT. Astra International Tbk – TSO (Auto 2000 Cabang Jakarta) terjadi penurunan kinerja karyawan dari tahun ke tahun yang dilihat dari pencapaian target lima tahun terakhir Hasil pra survey menunjukkan data penjualan kendaraan di Auto 2000 Cabang Jakarta dapat ditampilkan seperti tabel di bawah ini.

Tabel 1.1

Data Penjualan Auto 2000

Tahun	Target	Penjualan	Pencapaian	Jumlah Karyawan	Kinerja Karyawan
2013	46.500 unit	36.690 Unit	79 %	3.946	9,29 unit
2014	54.750 Unit	45.780 Unit	84 %	4.104	11,15 unit
2015	65.370 Unit	50.736 Unit	78 %	4.232	11,98 unit
2016	74.340 Unit	56.364 Unit	83 %	4.486	12,56 unit
2017	78.270 Unit	61.720 Unit	79 %	4.694	13.14 unit

Sumber : Branch Manager Auto 2000 Cabang Jakarta

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa sejak tahun 2013 s/d tahun 2017 dari target penjualan PT. Astra International Tbk – TSO (Auto2000) yang telah ditetapkan perusahaan belum dapat tercapai yang mana rata-rata pencapaian target penjualan unit baru dalam kurung waktu 5 tahun terakhir hanya 80,6 %. Dan jika diperhatikan pencapaian target penjualan dari tahun ke tahun tidak konsisten atau dari tahun pertama ke tahun kedua dan seterusnya selalu berubah-ubah, bahkan pada tahun kelima target penjualan tersebut menurun.

Jika dihubungkan dengan kinerja karyawan selama lima tahun terakhir ternyata hasilnya tidak memuaskan juga dimana dari tahun pertama sampai dengan tahun kelima kinerja karyawan PT. Astra International Tbk – TSO (Auto2000) cenderung tidak meningkat atau monoton.

Dari hasil analisis terhadap pra survey di atas muncul masalah yang harus segera diselesaikan, yaitu target penjualan tidak tercapai dan kinerja karyawan tidak maksimal. Hal ini menandakan bahwa kinerja perusahaan dan kinerja karyawan masih kurang maksimal yang akan berdampak pada proses bisnis ke depannya apalagi menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Untuk menyelesaikan permasalahan seperti diatas perlu dilakukan pengkajian atau bahkan penelitian, apa saja penyebab masalah ini terutama dilihat dari sisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yaitu factor apa saja yang berhubungan dan atau berpengaruh terhadap kinerja karyawan, misalnya antara lain kepemimpinan transformational, *self efficacy*, dan kepuasan kerja.

Faktor kepemimpinan transformational pada PT. Astra International Tbk – TSO (Auto2000), belum menerapkan fungsi kepemimpinan transformational secara optimal, dimana pemimpin belum mampu membuat perubahan. Pemimpin juga belum menunjukkan adanya inspirasi dan inovasi yang membuat perubahan semangat, perilaku, sikap, yang lebih bagus kepada para karyawan, artinya semangat, perilaku, dan sikap karyawan dari waktu ke waktu tidak dapat diubah oleh pemimpin sehingga kinerja karyawanpun dari waktu ke waktu juga tidak berubah.

Faktor lain penentu kinerja karyawan yakni *self efficacy* atau efikasi diri yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri. *Self efficacy* karyawan PT. Astra International Tbk – TSO (Auto2000) dapat dikatakan belum tangguh, baik dari

tingkat (*level*), keluasan (*generality*), dan kekuatan (*strength*) dalam menyelesaikan persoalan hidupnya baik yang berhubungan dengan pekerjaan maupun persoalan pribadinya. Dalam kehidupan sehari-hari *Self efficacy* para karyawan untuk melakukan cita-cita yang menantang dan tetap bertahan dalam menghadapi kesulitan-kesulitannya belum berhasil. Ketika masalah-masalah muncul, karyawan belum memiliki *self efficacy* yang kuat mendorong karyawan untuk tetap tenang dan mencari solusi, tetapi bahkan merenungi ketidakmampuannya. Sehingga *self efficacy* karyawan yang rendah inilah yang membuat kinerja karyawan menjadi rendah.

Faktor kepuasan kerja karyawan juga memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, artinya karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja. Kepuasan kerja karyawan PT. Astra International Tbk – TSO (Auto2000) juga kurang memuaskan, dimana para karyawan menunjukkan perasaan kurang senang atau kurang bersemangat dalam melakukan pekerjaannya. Beberapa penyebab ketidakpuasan ini disebabkan beberapa hal, antara lain beban kerja atau target yang terlalu berat, adanya promosi jabatan yang kurang objektif, adanya mitra kerja yang kurang yang kurang mendukung, komunikasi kerja yang kurang harmonis, dan sebagainya. Di samping itu kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor atau variabel kepemimpinan transformational dan faktor atau variabel *self efficacy*.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti akan melakukan penelitian yang lebih mendalam dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Astra International Toyota Sales Operational Head Office”**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang masalah di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah faktor-faktor apa sajakah yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang dapat diidentifikasi, antara lain 1) apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformational terhadap kinerja karyawan, 2) apakah terdapat pengaruh

kompetensi terhadap kinerja karyawan, 3) apakah terdapat pengaruh moralitas terhadap kinerja karyawan, 4) apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, 5) apakah terdapat pengaruh perencanaan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan, 6) apakah terdapat pengaruh perencanaan karier terhadap kinerja karyawan, 7) apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, 8) apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, 9) apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, 10) apakah terdapat pengaruh fasilitas terhadap kinerja karyawan, 11) apakah terdapat pengaruh self esteem terhadap kinerja karyawan, 12) apakah terdapat pengaruh self confidence terhadap kinerja karyawan, 13) apakah terdapat pengaruh self efficacy terhadap kinerja karyawan, 14) apakah terdapat pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan, dan 15) apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dan sebagainya.

3.3. Rumusan Masalah

Menurut Tukiran dan Hidayati (2011:12) masalah merupakan kesenjangan yang diharapkan dengan yang terjadi, sedangkan perumusan masalah merupakan suatu pertanyaan yang akan dicarikan jawabannya melalui penelitian, jadi perumusan masalah selalu didasarkan pada masalah yang terjadi.

Berdasarkan penjelasan pembatasan masalah di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung *Self Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung *Self Efficacy* terhadap Kepuasan Kerja?

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Deskripsi Konseptual

Deskripsi konseptual ini berisikan tentang berbagai definisi, konsep, dan teori yang berhubungan dengan variable-variabel penelitian yaitu kinerja pegawai, Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy dan Kepuasan Kerja. Dengan mensintesiskan berbagai teori dan konsep maka dibangunlah suatu konstruk yang kemudian konstruk ini akan digunakan menjadi dimensi dan indikator-indikator dari setiap variable, dan yang terakhir indikator-indikator ini akan digunakan menyusun butir-butir pernyataan atau kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari pengertian *performance*, yaitu merupakan hasil kerja atau prestasi kerja. Tetapi sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Dictionary oxford defines performance as: The accomplishment, execution, carrying out, working out of anything ordered of undertaken. This refers to uotputs/outcomes (accomplishment) but also states that performance is about doing the work as well as being about the resulst achieved'

Artinya kinerja adalah sebagai suatu prestasi, mengeksekusi, melaksanakan, dan bekerja apa pun dari suatu tugas. Kinerja ini mengacu pada uotputs/outcomes, tetapi juga menyatakan kinerja merupakan pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

Dari definisi di atas dapat dijelaskan bahwa kinerja merupakan suatu prestasi dalam bekerja yang meliputi kemampuan untuk berprestasi, mengeksekusi dan melakukan seluruh perkerjaan atau semua tugas yang diperintahkan dan hasil kinerja ini merupakan output dan/atau outcome dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Artinya kinerja merupakan

kemampuan seseorang melaksanakan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2014: 7), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.

Defensi ini menjelaskan bahwa kinerja seseorang dikatakan berhasil adalah apabila tujuan perusahaan tercapai, konsumen merasa puas atau terpuaskan, dan memberikan kontribusi hasil atau ekonomi.

Sedangkan menurut Bernandin dan Russel dalam J.P. Sanipar (1999: 4), kinerja adalah hasil dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu. Dari defenisi ini ada tiga aspek yang perlu dipahami oleh setiap pegawai dan/atau pimpinan suatu organisasi/unit kerja, yaitu 1) kejelasan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, 2) kejelasan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan atau fungsi, dan 3) waktu yang diperlukan menyelesaikan suatu pekerjaan agar hasil yang diharapkan terwujud. Maka setiap pegawai yang diberikan tugas atau pekerjaan dan/atau kepercayaan, diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang baik dan memberikan kontribusi yang maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Bernadin et al (1995) and Kane (1996) dalam Armstrong (2012: 322) performance as simply the outcomes of work: a record of a person's accomplishments.

Kinerja adalah hanya sebagai hasil kerja: catatan prestasi seseorang. Defenisi di atas menjelaskan bahwa kinerja itu hanya hasil kerja seseorang yang dicatat dari waktu ke waktu, dan kinerja di sini bisa juga dikatakan sebagai prestasi kerja seseorang pegawai pada suatu perusahaan.

Sementara itu, menurut Veithzel Rivai (2011: 16) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas di bandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau criteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersma.

Defenisi ini menjelaskan bahwa kinerja seseorang itu dapat dilihat dari hasil kerjanya atau keberhasilannya menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya dalam kurun waktu tertentu. Hasil kerja atau keberhasilan ini dapat diukur dengan cara membandingkan hasil kerja dengan standar, criteria, target, dan sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu. Keberhasilan ukurannya bisa kualitatif dan/atau kuantitatif dan dapat kualitatif dan/atau kuantitatif dan dapat dinyatakan baik/berhasil apabila hasil kerja pegawai lebih tinggi dari standar, criteria, target, dan sasaran yang telah ditentukan, dan sebaliknya.

Menurut Campbell dalam Armstrong (2012:323), who define performance as behavior and stated that it should be distinguished from the outcomes because they can be contaminated by system factors.

Artinya kinerja adalah sebagai suatu perilaku dan menyatakan harus dibedakan dari hasil karena mereka dapat terkontaminasi oleh factor-faktor yang tertadapat dalam sistem.

Pendapat Campbell ini dapat dijelaskan bahwa kinerja itu merupakan suatu perilaku yang harus dibedakan dengan outcome, sehingga tidak terkontaminasi oleh berbagai factor-faktor lain.

Menurut August W. Smith dalam Swatno dan Donni (2011:196), *“performance is output derives from processes, human otherwise²⁴”*. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Lebih lanjut Lawler and Poter menyatakan *“performance is success full role achievement”* yang diperoleh dari perbuatannya.

Artinya kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya.

Colquitt (2015: 33) mendefinisikana *“performance is the value of the set of employee behaviours that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment.*

Kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negative terhadap pemenuhan tujuan organisasi.

Defenisi ini menjelaskan bahwa kinerja adalah nilai perilaku yang dimiliki seorang pegawai baik nilai perilaku positif maupun nilai perilaku negative yang dapat mempengaruhi cara kerja seseorang dan pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja seseorang. Nilai perilaku positif akan dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih bertanggungjawab, maka kinerjanya baik secara kuantitas maupun secara kualitas akan memenuhi kriteria atau tujuan perusahaan. Sebaliknya nilai perilaku negative juga akan mendorong pegawai untuk bekerja menjadi kurang bertanggungjawab, sehingga tujuan perusahaan menjadi tidak tercapai.

Menurut Michael Armstrong (2012: 322), *Performance means both behaviours and results. Behaviours emanate from the performer and transform performance from abstraction to action. No just the instruments for results, behaviors are also outcomes in their own right- the product of mental and physical effort applied to tasks- and can be judged apart from results.*

Kinerja mengandung dua makna, yaitu perilaku dan hasil. Perilaku berasal dari pelaku dan perubahan kinerja dari abstraksi menjadi aksi. Tidak hanya instrumen untuk hasil, perilaku juga merupakan hasil mereka sendiri-merupakan produk dari kemampuan mentalitas dan fisik mereka, yang diaplikasikan dalam melaksanakan tugas-dan dapat dinilai terpisah dari hasil.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas dapat disintesis bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas suatu pekerjaan dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perannya di dalam organisasi atau perusahaan, dan disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Secara operasional kinerja karyawan PT. Astra International adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan atau atasan langsung terhadap hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dengan indikator (1) kemampuan beradaptasi, (2) kehandalan, (3) kecakapan berkomunikasi, (4) keterampilan interpersonal, dan (5) inisiatif.

2. Kepemimpinan Transformasional

Kata transformasional berasal dari kata *to transform* yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain menjadi berbeda. Ide teori kepemimpinan transformasional diawali oleh James McGregor Burns dalam bukunya yang mendapat *Pulitzer Price* dan *National Book Award* yang berjudul *Leadership*. Dalam buku ini Burns menggunakan istilah mentransformasi kepemimpinan di mana yang ditransformasikan adalah kepemimpinan dari pimpinan kepada pengikutnya. Menurut Burns, kepemimpinan transformasional pada akhirnya merupakan latihan moral dalam hal meningkatkan standar perilaku manusia. Hal ini menyiratkan ujian utama bagi kepemimpinan transformasional adalah menjawab pertanyaan, apakah perubahan yang dianjurkan oleh pemimpin memajukan atau menghambat kemajuan organisasi.

Menurut Gary Yukl (2013, 313), *With transformational leadership, the followers feel trust, admiration, loyalty, and respect toward the leader and they are motivated to more than they originally expected to do. The leader transforms and motivates followers by making them more aware of the importance of task outcomes, inducing them to transcend their own self interest for the sake of the organization or team and activating their higher order need.*

Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut menpercayaan, mengagumi, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang awal mereka lakukan. Para pemimpin transformasi dapat memotivasi pengikutnya dengan membuat pegawai lebih sadar akan pentingnya hasil tugas, mendorong mereka untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi organisasi atau tim dan mengaktifkan tinggi kebutuhan.

Menurut Bernard Bass dalam Yukl (2013: 313) istilah kepemimpinan transformasional, *Bass defines transformational leaders primarily in terms of the leader's effect on followers. Followers feel trust, admiration, loyalty, and*

respect toward the leader, and they are motivated to do more than they originally expected to do.

Bass mendefinisikan kepemimpinan transformational sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merasakan adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat kepada atasan dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. Bentuk kepemimpinan transformational adalah kepemimpinan yang mengubah status quo dengan mengubah nilai-nilai pengikut dan pemahaman mereka kepada tujuan yang lebih tinggi. Pemimpin transformational mengartikulasikan mereka dalam tema yang ada dan memiliki visi luar biasa mengenai bentuk masyarakat atau organisasi baru. Visi masyarakat yang baru ini berhubungan dengan sistem nilai mereka.

Richard L. Daff (2015: 360), Mendefinisikan kepemimpinan transformational:

Transformational leadership is characterized by the ability to bring about significant change in both followers and the organization. Transformational leadership have the ability to lead changes in an organization's vision, strategy, culture as well as promote innovation in products and technologies.

Kepemimpinan transformasional ditandai dengan kemampuan untuk membawa perubahan yang signifikan pengikut dan organisasi. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk memimpin perubahan dalam visi, strategi, dan budaya organisasi serta mempromosikan inovasi dalam produk dan teknologi.

Ricky W. Griffin, dan Gregory Moorhead (2014: 353) mendefinisikan kepemimpinan transformational:

Transformational leadership is the set of abilities that allows the leader to recognize the need for change to create a vision to guide that change and execute the change effectively. Kepemimpinan transformasional adalah himpunan kemampuan yang memungkinkan pemimpin untuk mengenali kebutuhan

membuat perubahan visi, memandu perubahan itu, dan untuk melaksanakan perubahan itu secara efektif.

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2015: 381) mengatakan bahwa “*transformational leadership is behavior that empowers individuals followers to develop, enhance their abilities and increase self-efficacy.*” Kepemimpinan transformasional adalah perilaku yang memberdayakan individu pegawai untuk menyeimbangkan, meningkatkan kemampuan dan meningkatkan efikasi diri. Para pemimpin ini juga mengajarkan pengikutnya cara menjadi pemimpin dan mengajak para bawahan mengambil peran aktif dalam gerakan perubahan.

Dari uraian di atas dapat disintesisasikan kepemimpinan transformasional adalah pola perilaku seorang pemimpin yang bekerja dengan orang lain untuk memberdayakan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan dengan indikator mempunyai arah perubahan, inspiratif, dan inovatif.

3. Self Efficacy

Konsep *self efficacy* pertama kali dikemukakan oleh Bandura mendefinisikan *self efficacy* sebagai judgment individu atas kemampuan mereka untuk mengorganisasi dan melakukan serangkaian tindakan yang diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja yang ditentukan. Lebih lanjut Bandura bahwa *self efficacy* dapat ditumbuhkan dan dipelajari melalui empat, yaitu kinerja atau pengalaman masa lalu, model perilaku (mengamati orang lain yang melakukan tindakan yang sama), persuasi dari orang lain, dan keadaan faktor fisik dan emosional.

Menurut A. Bandura (1997:3) *Perceived self-efficacy refers to beliefs in one's capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments.*

Dirasakan *self-efficacy* mengacu pada keyakinan dalam kemampuan seseorang untuk mengatur dan melaksanakan program atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai produksi yang dihasilkan.. Pencapaian prestasi merupakan sumber

pengharapan *efficacy* yang terbesar karena didasarkan pada pengalaman-pengalaman pribadi individu berupa keberhasilan atau kegagalan.

Selanjutnya Kreitner, Robert, dan Angelo (2005:321) menyatakan *self efficacy* adalah keyakinan seseorang mengenai peluangnya untuk berhasil mencapai tugas tertentu.⁷⁰ Teori ini menjelaskan setiap pegawai memiliki keyakinan bahwa dia mampu menyelesaikan seluruh pekerjaannya dengan baik.

Baron dan Byrne (2013:60) mengemukakan bahwa *self efficacy* merupakan penilaian individu terhadap kemampuan dan kompetensinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai suatu tujuan, dan menghasilkan sesuatu. Defenisi ini menjelaskan bahwa pegawai memberikan penilaian terhadap kemampuan dan kompetensi yang dia miliki untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan, artinya pegawai tersebut menyatakan bahwa dia akan dapat menyelesaikan semua pekerjaannya dengan baik berdasarkan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki.

Di samping itu Schultz mendefinisikan *self efficacy* sebagai perasaan kita terhadap kecukupan, efisiensi, dan kemampuan kita dalam mengatasi kehidupan. Pengertian ini menjelaskan bahwa seseorang akan dapat menyelesaikan berbagai masalah kehidupannya karena dia merasa memiliki kecukupan, efisiensi, dan kemampuan untuk itu.

Menurut Philip dan Gully, *self efficacy* dapat dikatakan sebagai factor personal yang membedakan setiap individu dan perubahan *self efficacy* dapat menyebabkan terjadinya perubahan perilaku terutama dalam menyelesaikan tugas dan tujuan. Hasil penelitiannya menjelaskan bahwa *self efficacy* berhubungan positif dengan tingkat pencapaian tujuan, artinya pegawai yang memiliki *self efficacy* yang tinggi akan mampu menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya dengan lebih bagus atau tujuan atau target kerja akan dapat dicapai dengan baik.

Sedangkan Menurut Fred Luthans (2011:203) *Self efficacy refers to an individual's conviction (or confidence) about his or her abilities to mobilize the motivation, cognitive resources, and courses of action needed to successfully execute a specific task within a given context.* Fred Luthans mengatakan *self efficacy* mengacu keyakinan individu (atau tingkat kepercayaan) tentang kemampuannya untuk memobilisasi motivasi, sumber daya cognitive, dan

keahlian yang diperlukan untuk berhasil melaksanakan tugas tertentu dalam konteks tertentu.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lee dan Bobko, menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki *self efficacy* yang tinggi pada situasi tertentu akan mencurahkan semua usaha dan perhatiannya sesuai dengan tuntutan situasi tersebut dalam mencapai tujuan dan kinerja yang telah ditentukan. Kegagalan dalam mencapai suatu target tujuan akan membuat individu berusaha lebih giat lagi untuk meraihnya kembali serta mengatasi rintangan dan kendala yang membuatnya gagal dan kemudian akan menetapkan target lain yang lebih tinggi lagi.

Menurut Stephen dan Timothy (2015:139), teori efikasi diri (*self-efficacy theory*) juga dikenal sebagai teori kognitif social, atau teori pembelajaran social, mengacu pada keyakinan individu bahwa dia mampu untuk melaksanakan tugas. Teori ini menjelaskan bahwa efikasi diri seseorang merupakan sesuatu keyakinan individu bahwa dia akan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Seseorang yang memiliki keyakinan yang tinggi maka dia akan semakin mudah menyelesaikan tugasnya dengan baik.

Menurut Bandura, pegawai yang mempunyai *self efficacy* rendah ketika menghadapi situasi sulit dan tingkat kompleksitas tugas yang tinggi akan cenderung malas berusaha sendiri atau lebih suka bekerjasama. Pekerja yang *self efficacy* rendah akan menetapkan target yang lebih rendah pula serta keyakinan terhadap keberhasilan akan pencapaian target juga rendah sehingga usaha yang dilakukan menjadi lemah.

Bandura mengemukakan bahwa *self efficacy* individu dapat dilihat dari tiga dimensi, yaitu:

a. Tingkat (*level*)

Self efficacy individu dalam mengerjakan suatu berbeda dalam tingkat kesulitan tugas. Individu memiliki *self efficacy* yang tinggi pada tugas yang mudah dan sederhana, atau juga pada tugas-tugas yang rumit dan membutuhkan kompetensi yang tinggi. Individu yang memiliki *self efficacy* yang cenderung memilih tugas yang tingkat kesukarannya sesuai dengan kemampuannya.

b. Keluasan (*generality*)

Dimensi ini berkaitan dengan penguasaan individu terhadap bidang atau pekerjaan. Individu dapat menyatakan dirinya memiliki *self efficacy* pada aktivitas yang luas, atau terbatas pada fungsi domain tertentu saja. Individu dengan *self efficacy* yang tinggi akan mampu menguasai beberapa bidang sekaligus untuk menyelesaikan tugas. Individu yang memiliki *self efficacy* yang rendah hanya menguasai sedikit bidang yang diperlukan dalam menyelesaikan suatu tugas.

c. Kekuatan (*strength*)

Dimensi yang ketiga ini lebih menekankan pada tingkat kekuatan atau kemantapan individu terhadap keyakinannya. *Self efficacy* menunjukkan bahwa tindakan yang dilakukan individu akan memberikan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan individu. *Self efficacy* menjadi dasar dirinya melakukan usaha yang keras, bahkan ketika menemui hambatan sekalipun

Bandura menjelaskan bahwa *self efficacy* individu didasarkan pada empat hal, yaitu:

a. Pengalaman akan kesuksesan

Pengalaman akan kesuksesan adalah sumber yang paling besar pengaruhnya terhadap *self-efficacy* individu karena didasarkan pada pengalaman otentik.

Pengalaman akan kesuksesan menyebabkan *self-efficacy* individu meningkat, sementara kegagalan yang berulang mengakibatkan menurunnya *self-efficacy*, khususnya jika kegagalan terjadi ketika *self-efficacy* individu belum benar-benar terbentuk secara kuat. Kegagalan juga dapat menurunkan *self-efficacy* individu jika kegagalan tersebut tidak merefleksikan kurangnya usaha atau pengaruh dari luar.

b. Pengalaman Individu Lain

Individu tidak tergantung pada pengalamannya sendiri tentang kegagalan dan kesuksesan sebagai sumber *self-efficacy*nya. *Self-efficacy* juga dipengaruhi oleh pengalaman individu lain. Pengamatan individu akan keberhasilan individu lain dalam bidang tertentu akan meningkatkan *self-efficacy* individu tersebut pada bidang yang sama. Individu melakukan persuasi terhadap dirinya dengan mengatakan jika individu lain dapat

melakukannya dengan sukses, maka individu tersebut juga memiliki kemampuan untuk melakukannya dengan baik. Pengamatan individu terhadap kegagalan yang dialami individu lain meskipun telah melakukan banyak usaha menurunkan penilaian individu terhadap kemampuannya sendiri dan mengurangi usaha individu untuk mencapai kesuksesan. Ada dua keadaan yang memungkinkan *self-efficacy* individu mudah dipengaruhi oleh pengalaman individu lain, yaitu kurangnya pemahaman individu tentang kemampuan orang lain dan kurangnya pemahaman individu akan kemampuannya sendiri.

c. Persuasi Verbal

Persuasi verbal dipergunakan untuk meyakinkan individu bahwa individu memiliki kemampuan yang memungkinkan individu untuk meraih apa yang diinginkan.

d. Keadaan Fisiologis

Penilaian individu akan kemampuannya dalam mengerjakan sesuatu tugas sebagian dipengaruhi oleh keadaan fisiologis. Gejala emosi dan keadaan fisiologis yang dialami individu memberikan suatu isyarat terjadinya suatu hal yang tidak diinginkan sehingga situasi yang menekan cenderung dihindari. Informasi dari keadaan fisik seperti jantung berdebar, keringat dingin, dan gemetar menjadi isyarat bagi individu bahwa situasi yang dihadapinya berada di atas kemampuannya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disintesis bahwa *self-efficacy* bersumber pada pengalaman akan kesuksesan, pengalaman individu lain, persuasi verbal, dan keadaan fisiologis individu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* merupakan keyakinan seseorang akan kemampuannya yang bersumber dari berbagai pengalaman baik pengalaman sendiri maupun pengalaman orang yang menjadi kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan serta menyelesaikan berbagai permasalahan.

3.1. Proses Self-efficacy

Bandura menguraikan proses psikologis self efficacy dalam mempengaruhi fungsi manusia. Proses tersebut dapat dijelaskan melalui cara-cara di bawah ini:

a. Proses kognitif

Dalam melakukan tugas akademiknya, individu menetapkan tujuan dan sasaran perilaku sehingga individu dapat merumuskan tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut. Penetapan sasaran pribadi tersebut dipengaruhi oleh penilaian individu akan kemampuan kognitifnya. Fungsi kognitif memungkinkan individu untuk memprediksi kejadian-kejadian sehari-hari yang akan berakibat pada masa depan. Asumsi yang timbul pada aspek kognitif ini adalah semakin efektif kemampuan individu dalam analisis dan dalam berlatih mengungkapkan ide-ide atau gagasan-gagasan pribadi, maka akan mendukung individu bertindak dengan tepat untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Individu akan meramalkan kejadian dan mengembangkan cara untuk mengontrol kejadian yang mempengaruhi hidupnya. Keadilan ini membutuhkan proses kognitif yang efektif dari berbagai macam informasi.

b. Proses Motivasi

Motivasi individu timbul melalui pemikiran optimis dari dalam dirinya untuk mewujudkan tujuan yang diharapkan. Individu berusaha memotivasi diri dengan menetapkan keyakinan pada tindakan yang dilakukan, merencanakan tindakan yang direalisasikan. Terdapat beberapa macam memotivasi kognitif yang dibangun dari beberapa teori yaitu atribusi penyebab yang berasal dari teori atribusi dan pengharapan akan hasil yang terbentuk dari teori nilai harapan.

Self efficacy mempengaruhi atribusi penyebab, di mana individu yang memiliki self efficacy akademik tinggi menilai kegagalannya dalam mengerjakan tugas akademik disebabkan oleh kurangnya usaha, sedangkan individu dengan self efficacy yang rendah menilai kegagalannya disebabkan oleh kurangnya kemampuan.

Teori nilai-pengharapan memandang bahwa motivasi diatur oleh pengharapan akan hasil (*outcome expectation*) dan nilai hasil (*outcome value*) tersebut. *Outcome expectation* merupakan suatu perkiraan bahwa perilaku atau

tindakan tertentu akan menyebabkan akibat yang khusus bagi individu. Hal tersebut mengandung keyakinan tentang sejauhmana perilaku tertentu akan menimbulkan konsekuensi tertentu. *Outcome value* adalah nilai yang mempunyai arti dari konsekuensi-konsekuensi yang terjadi bila suatu perilaku dilakukan. Individu harus memiliki *outcome value* yang tinggi untuk mendukung *outcome expectation*.

c. Proses Afeksi

Afeksi terjadi secara alami dalam diri individu dan berperan dalam menentukan intensitas pengalaman emosional. Afeksi ditujukan dengan mengontrol kecemasan dan perasaan depresif yang menghalangi pola-pola piki yang benar untuk mencapai tujuan.

Proses afeksi berkaitan dengan kemampuan mengatasi emosi yang timbul pada diri sendiri untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kepercayaan individu terhadap kemampuannya mempengaruhi tingkat stress dan depresi yang dialami ketika menghadapi tugas yang sulit atau bersifat mengancam. Individu yang yakin dirinya mampu mengontrol ancaman tidak akan membangkitkan pola piker yang mengganggu. Individu yang tidak percaya akan kemampuannya yang dimiliki akan mengalami kecemasan karena tidak mampu mengelola ancaman tersebut.

d. Proses Seleksi

Proses seleksi berkaitan dengan kemampuan individu untuk menyeleksi tingkah laku dan lingkungan yang tepat, sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Ketidakmampuan individu dalam melakukan seleksi tingkah laku membuat individu tidak percaya diri, bingung, dan mudah menyerah ketika menghadapi masalah atau situasi sulit. Self efficacy dapat membentuk hidup individu melalui pemilihan tipe aktivitas dan lingkungan. Individu akan mampu melaksanakan aktivitas yang menantang dan memilih situasi yang diyakini mampu menangani. Individu akan memelihara kompetensi, minat, hubungan social atas pilihan yang ditentukan.

Dari uraian di atas tersebut, dapat disimpulkan bahwa proses self efficacy meliputi proses kognitif, proses motivasi, proses afeksi, dan proses seleksi.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa self efficacy merupakan keyakinan atau kepercayaan individu mengenai kemampuan dirinya untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan tugas, mencapai tujuan, dan mencapai hasil yang telah ditetapkan.

4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang bersifat individual, sehingga setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang beragam sesuai dengan sistem yang berlaku pada dirinya. Pekerja yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi akan menunjukkan perilaku yang positif terhadap pekerjaannya. Dia menyokong kepada pekerjaan tersebut, bahkan cenderung berperilaku konstruktif. Sedangkan pekerja yang memiliki kepuasan kerja rendah menunjukkan perilaku negative dan tidak menyokong pekerjaan tersebut dan cenderung berperilaku destruktif.

Menurut Umam (2010;192) kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja.

Masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana, baik dalam arti konsep maupun dalam arti analisis, karena kepuasan mempunyai konotasi yang beraneka ragam. Pemahaman yang lebih tepat tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisisnya dikaitkan dengan prestasi kerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah kerja, usia pekerja, tingkat jabatan, dan besar kecilnya organisasi.

a. Kepuasan Kerja dan Prestasi

Kepuasan kerja tidak selalu menjadi factor motivasional untuk berprestasi, tetapi penting untuk mengusahakan agar terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja seseorang. Artinya menjadikan kepuasan untuk memacu prestasi kerja yang lebih baik.

b. Kepuasan Kerja dan Tingkat kemangkiran

Terdapat korelasi kuat antara kepuasan kerja dengan tingkat kemangkiran, artinya bahwa pegawai yang tinggi tingkat kepuasannya akan rendah tingkat kemangkirannya, dan sebaliknya

c. Kepuasan Kerja dan Keinginan pindah

Pada kenyataannya kepuasan kerja merupakan salah satu factor penyebab timbulnya keinginan pindah kerja. Sebab-sebab ketidakpuasan itu dapat sangat beraneka ragam, seperti rendahnya penghasilan, kondisi kerja yang kurang baik dan sebagainya.

d. Kepuasan Kerja dan Usia Pekerja

Kepuasan kerja dan usia mempunyai korelasi yang tinggi, dimana terdapat kecenderungan bahwa semakin lanjut usia pegawai maka tingkat kepuasannya pun semakin tinggi.

e. Kepuasan Kerja dan Tingkat Jabatan

Pada umumnya, semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu organisasi maka tingkat kepuasannya pun cenderung lebih tinggi.

f. Kepuasan Kerja dan Besar-kecilnya Organisasi

Kehidupan berkarya digunakan oleh manusia bukan semata-mata untuk memuaskan kebutuhan material saja, tetapi juga memenuhi berbagai kebutuhan lainnya seperti yang bersifat mental, psikologikal, social, dan spiritual. Berdasarkan pandangan ini, maka besar-kecilnya organisasi turut berpengaruh pada kepuasan kerja.

Masalah kepuasan kerja memperoleh perhatian serius dari berbagai kalangan karena ketika pekerja tidak puas dengan pekerjaannya, keterlibatan kerja menjadi berkurang, komitmen pada organisasi rendah, suasana sangat negative, dan serangkaian akibat negatif akan muncul. Pekerja yang tidak puas bisa terlibat dalam kemerosotan psikologis, kemerosotan fisik (tidak masuk tanpa alasan, pulang lebih awal, istirahat yang lama, atau keterlambatan kerja), atau tindakan agresif yang berlebihan dan pembalasan terhadap kesalahan yang terjadi. Di sisi lain, para pekerja yang puas bisa membuat tindakan pelayanan konsumen lebih dari sekedar panggilan tugas, membuat laporan kerja lebih baik,

dan aktif terjun dalam semua bidang pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja sangat penting bagi kehidupan pekerja dan organisasi.

Menurut Nelson dan Quick (2007: 208), kepuasan kerja merupakan kondisi emosi positif atau menyenangkan yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja. Kemudian bagi aspek pekerjaannya. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2007: 730), kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang muncul dari penilaian sifat-sifatnya. Sementara itu, Luthans mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil dari persepsi pekerja tentang bagaimana pekerjaannya memberikan sesuatu yang dianggap penting. Bahkan, terkait dengan kekuatan pendorong utama di balik semua bentuk penarikan kerja yang berbeda, kepuasan kerja merupakan perasaan yang muncul dari persepsi bahwa pekerjaan seseorang akan memenuhi atau memungkinkan dipenuhinya nilai-nilai kerja penting.

Menurut Luthans, ada tiga dimensi yang pada umumnya diterima bagi kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan reaksi emosi terhadap situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh bagaimana hasil-hasil bisa memenuhi atau melebihi harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap terkait.

Slocum dan Hellriegel memiliki pandangan yang jauh lebih luas lagi dengan menyebutkan 10 faktor kerja terkait dengan kepuasan kerja. Pandangan Slocum dan Hellriegel terkesan lebih umum dan makro dengan menyebut factor: tantangan, tuntutan fisik, kepentingan pribadi, pencapaian tujuan, diri, organisasi, dan manajemen. Faktor-faktor ini selai berdimensi luas juga sukar untuk diukur sehingga kurang memungkinkan untuk dijadikan parameter kepuasan kerja.

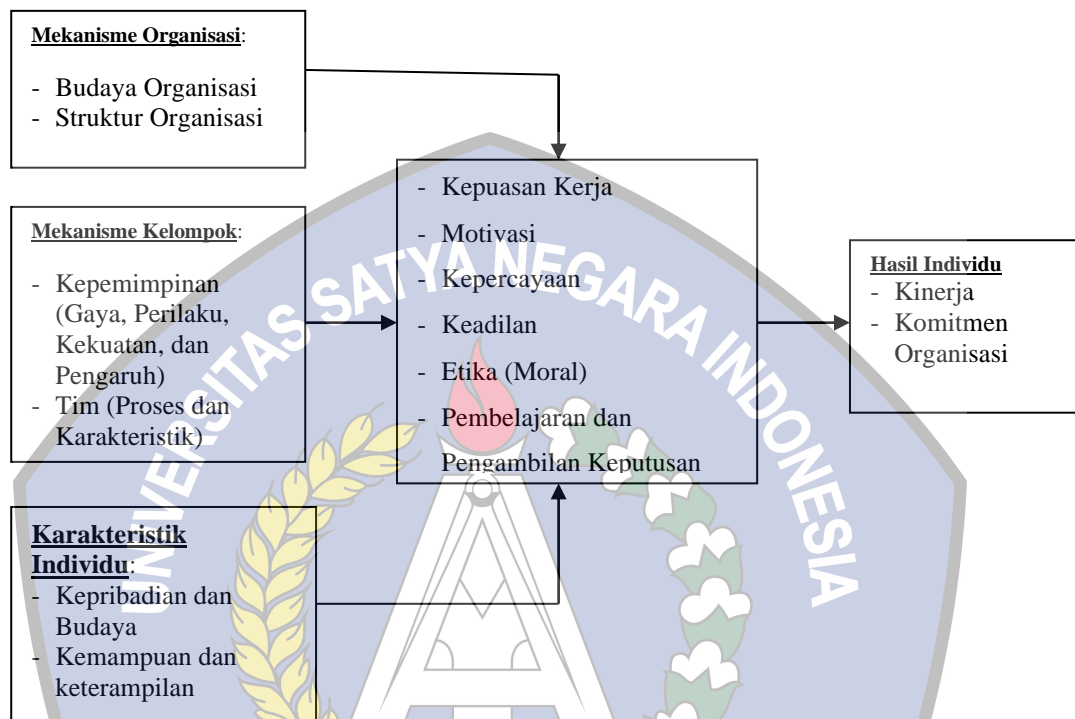
Dari uraian diatas, dapat disintesisikan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang yang muncul sebagai akibat dari penilaian kerja atau pengalaman kerja dengan indicator: pekerjaan itu sendiri, promosi, mitra kerja, kondisi kerja, pengawasan, tantangan dan komunikasi.

2.2. Hasil Penelitian yang Relevan

1. Sutanto, melakukan penelitian yang hasilnya bahwa Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan kepemimpinan yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Koesmono, mengadakan penelitian terhadap karyawan dari lima perusahaan pengolahan kayu berskala menengah di lima kota, yaitu Surabaya, Gresik, Sidoarjo, Mojokerto, dan Pasuruan.
Hasil penelitiannya ini adalah terdapat hubungan kausalitas bahwa pengaruh yang terbesar yaitu motivasi terhadap kepuasan kerja, urutan berikutnya Self Efficacy terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja.
3. Jumari, berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Efikasi Diri, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Mengajar Guru SMK Negeri Kecamatan Denpasar Selatan”, Hasil penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi, efikasi diri, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMK Negeri Kecamatan Denpasar Selatan.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Judge et al dengan mengambil sampel 312 orang, hasilnya menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Hasil penelitian Judge membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan dengan Kerja. Kemudian diperkuat hasil penelitian Petty, Mcgee dan Cavender, menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja. Hal ini memperlihatkan suatu fakta empirik bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja.
5. Bahri, menganalisis kinerja karyawan bank umum swasta di Sulawesi Selatan, dengan mengambil 197 responden bank-bank umum dan swasta di Sulawesi Selatan, menyimpulkan beberapa unsure penting yang menentukan kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung, yakni Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Kepuasan Kerja, dan peluang karier, berpengaruh terhadap kinerja karyawan karyawan Bank Umum Swasta di Sulawesi Selatan.

2.3. Kerangka Teoritik

Menurut Colquitt, Levine, dan Wesson terdapat beberapa factor yang dapat mempengaruhi kinerja individu, seperti gambar di bawah ini.



Sumber: Colquitt, Lepine, dan Wesson, *Organization Behaviour: Improving Performance and Commitment in the workplace*, New York: McGraw Hill, 2009, h.8.

Gambar 2.2.
Bagan Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

1. Self Efficacy dan Kinerja Pegawai

Pada umumnya orang memiliki self efficacy yang tinggi untuk menyelesaikan tugasnya maka akan cenderung untuk berhasil, dan sebaliknya bila self efficacy seseorang rendah untuk menyelesaikan tugasnya maka akan cenderung gagal. Self efficacy berhubungan erat dengan kinerjanya, artinya jika self efficacy seseorang semakin tinggi maka cenderung tingkat keberhasilannya semakin tinggi, sehingga kinerjanya juga akan semakin tinggi.

Menurut Bandura mengungkapkan bahwa individu yang memiliki self efficacy tinggi akan mencapai suatu kinerja yang lebih baik karena individu ini memiliki motivasi yang kuat, tujuan yang jelas, emosi yang stabil, dan kemampuannya untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku dengan sukses.

Kepercayaan terhadap kemampuan diri, keyakinan terhadap keberhasilan yang selalu dicapai membuat seseorang berkerja lebih giat dan selalu menghasilkan yang terbaik. Dengan demikian dapat dilakukan bahwa self-efficacy dapat meningkatkan kinerja individual.

Analisis yang dilakukan oleh Judge dan Bodo menemukan ada hubungan positif antara self-efficacy dan kinerja individual. Penelitian yang dilakukan oleh Amir Erez dan Timothy Judge juga menyatakan ada hubungan positif dan signifikan antara self efficacy dan kinerja individual. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut Self-efficacy berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dari berbagai konsepsi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa pegawai yang memiliki self efficacy yang semakin tinggi akan menghasilkan kinerja yang semakin meningkat. Self efficacy yang tinggi terjadi karena adanya semangat juang yang keras, keinginan berhasil yang tinggi, adanya target yang dikejar, dan adanya progres kerja yang selalu meningkat, yang kesemuanya ini menciptakan keyakinan bahwa dia mampu menyelesaikan semua pekerjaannya maka terciptalah kinerja yang meningkat.

2. Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja.

Semua kepemimpinan transformasional bersifat karismatik, tetapi tidak semua pemimpin karismatik bersifat transformasional. Pemimpin transformasional bersifat karismatik karena mereka dapat mengartikulasikan visi masa depan yang luar biasa dan membentuk ikatan emosional yang kuat dengan para pengikutnya, tetapi visi dan hubungan ini disesuaikan dengan sistem nilai pengikut dan memnatu mereka memenuhi kebutuhannya. Pemimpin yang karismatik yang tidak transformasional dapat menciptakan visi dan membentuk hubungan emosional yang kuat dengan pengikut, tetapi mereka melakukannya

untuk memenuhi kebutuhannya. Menurut Jason Colquit, J. Lepine, dan Michael J. Wesson menjelaskan:

They feel a stronger emotional bond with their organization and a stronger sense of obligation to remain present and engaged in their work. Why? One reason is that employees with transformational leaders can make employees feel that their jobs have more variety and significance, enhancing intrinsic satisfaction with the work itself.

Mereka merasakan ikatan emosional yang kuat dengan organisasi mereka dan rasa yang lebih kuat dari kewajiban untuk tetap hadir dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Salah satu alasannya adalah bahwa pegawai dengan pemimpin transformasional dapat membuat pegawai mereka memiliki lebih banyak variasi dan signifikansi, meniadakan kepuasan intrinsik dengan pekerjaan itu sendiri. Berdasarkan uraian di atas, dapat diduga ada pengaruh langsung positif antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

3. Self efficacy dan Kepuasan Kerja

Self-efficacy merupakan suatu bentuk keyakinan dalam diri seseorang atas kemampuannya, yang dibutuhkan dalam upaya melaksanakan tugas-tugas tertentu. Hal ini dijelaskan oleh Jason A. Colquitt, J. LePine, dan Michael J. Wesson mengatakan bahwa “*Self-efficacy defined as the belief that a person has the capabilities needed to the behavior required on some task success*”. Merupakan suatu keyakinan bahwa seseorang memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang diperlukan dengan sukses. Pendapat ini diperkuat oleh Don Hellriegel, John W. Slocum, JR:

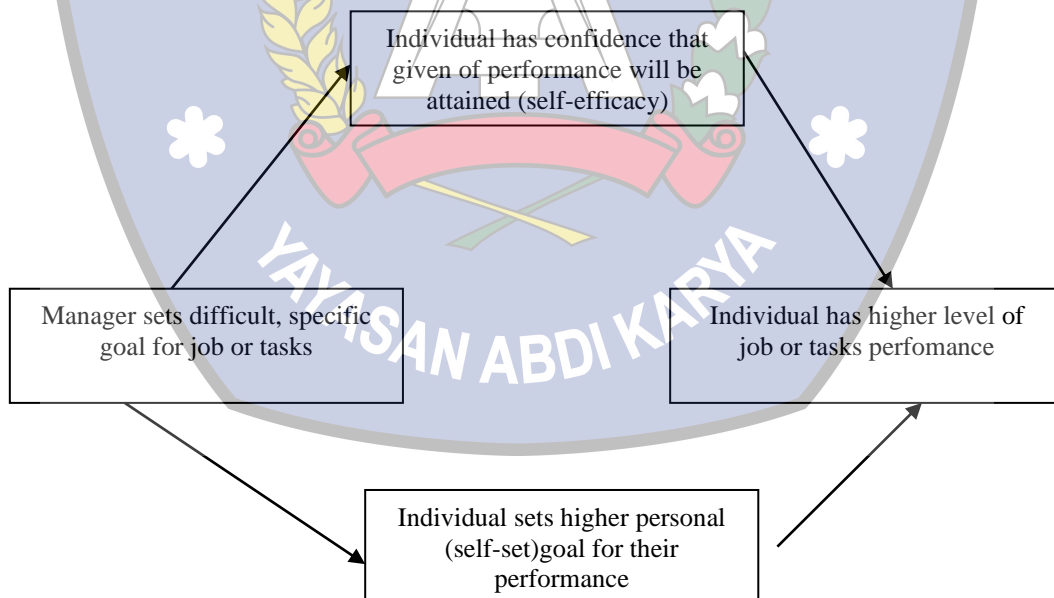
If employees have low self-efficacy, they believe that no matter how hard they try, something will happen to prevent them from reaching the desired level of performance. Self-efficacy influences people choices of tasks and how long they will spend trying lessons to reach their goals.

Jika pegawai memiliki self-efficacy rendah, maka percaya bahwa tidak peduli seberapa keras mereka mencoba, sesuatu akan terjadi untuk mencegah mereka

mencapai tingkat kinerja yang diinginkan. Self-efficacy mempengaruhi orang pilihan tugas dan berapa lama mereka akan menghabiskan mencoba pelajaran untuk mencapai tujuan mereka. Selanjutnya Robert Kreitner, Angelo Kinicki mengatakan :

Self efficacy is a person belief about his or her chances of successfully accomplishing a specific tasks. According to one organization behavior writer. Self efficacy arises from the gradual acquisition of complex cognitive, social, linguistic, and or physical skills through experience.

Self efficacy adalah orang kepercayaan tentangnya kemungkinan berhasil menyelesaikan sebuah tasks tertentu. Menurut salah satu organisasi penulis perilaku, self efficacy timbul dari akuisisi bertahap keterampilan kognitif, social, bahasa, dan atau fisik yang kompleks melalui pengalaman. Sementara itu, pengaruh bersama anantara self efficacy terhadap kinerja yang diilustrasikan oleh Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge seperti pada gambar dibawah ini :



Stephen P Robins dan Timothy A. Judge mengatakan :

Goal setting Theory and self efficacy theory do not compete: They complement each other. Employees whose managers set difficult goals for them will have a higher level of Self efficacy and set higher goals for their own performance.

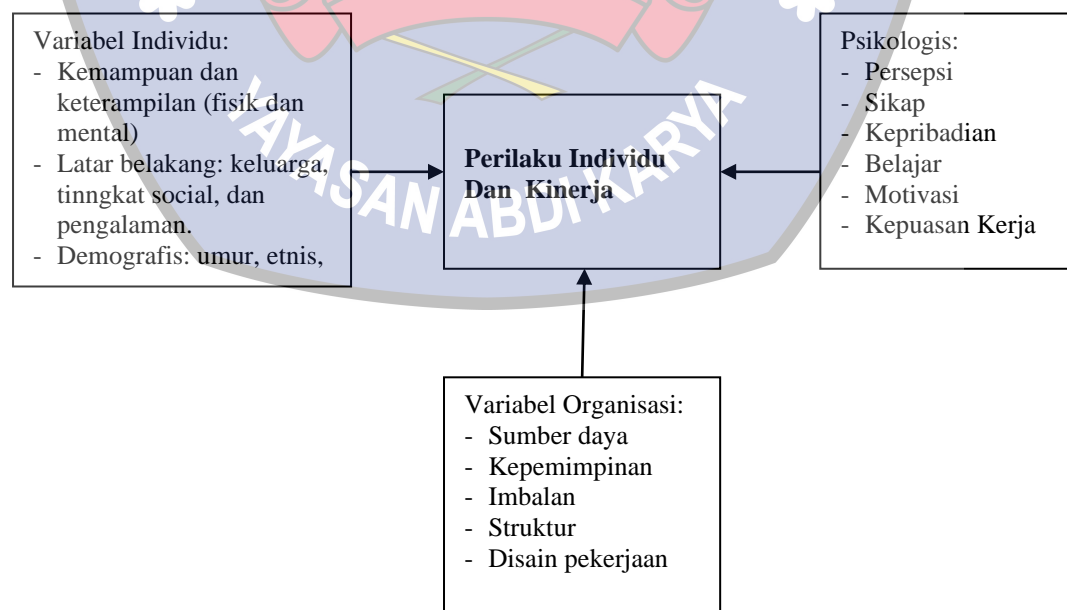
Teori menetapkan tujuan dan teori self efficacy tidak bersaing: mereka saling melengkapi. Pegawai yang manajer menetapkan tujuan sulit bagi mereka akan memiliki tingkat Self-Efficacy yang lebih tinggi dan menetapkan tujuan yang lebih tinggi untuk kinerja mereka sendiri.

Berdasarkan uraian di atas dapat diduga ada pengaruh langsung positif antara self efficacy dan kepuasan kerja.

4. Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai

Dalam bekerja seseorang membutuhkan perasaan menyenangkan, terutama yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, mitra kerja, kondisi kerja, tantangan dan komunikasi yang terjadi di tempat kerja. Perasaan menyenangkan tersebut akan membuat seseorang tenang dan nyaman dalam bekerja, sehingga memungkinkan dirinya bekerja dengan loyal, handal, cakap dalam komunikasi, terampil secara interpersonal dan kaya inisiatif. Dengan demikian dapat diduga bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh langsung positif terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra International.

Menurut Gibson dalam Ilyas menjelaskan beberapa variabel yang dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja individu seperti gambar di bawah ini.

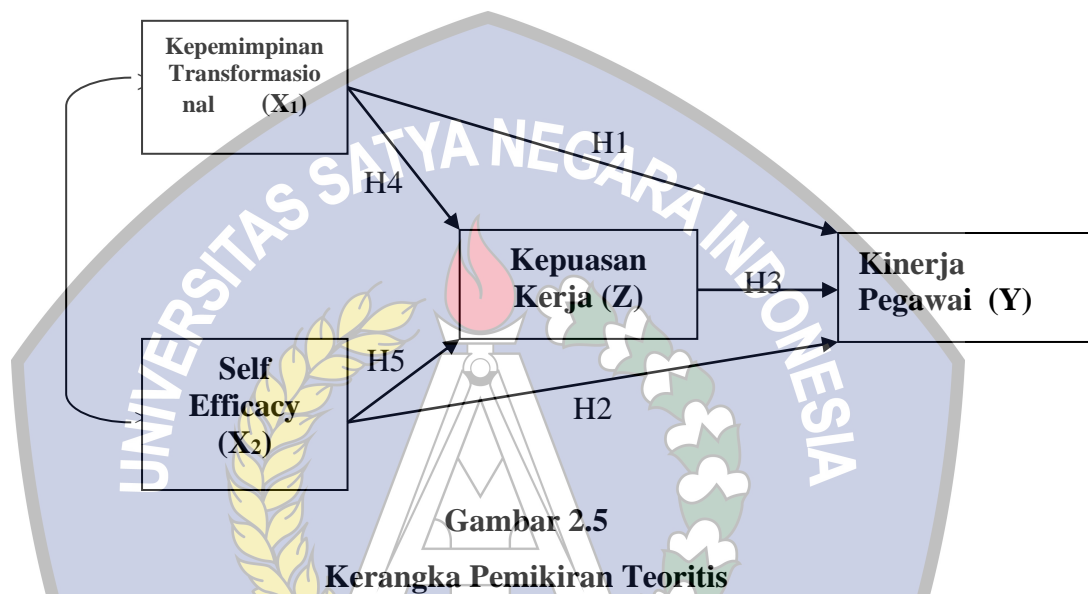


Sumber: Ilyas, Yaslis, Kinerja, Depok: FKM UI, 1999. h.56

Gambar 2.4

Hubungan Variabel-variabel Organisasi dengan Kinerja Individu

Berdasarkan uraian berbagai teori yang menjelaskan pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra International maka model atau konstelasi kerangka berpikir penelitian yang akan dilaksanakan dalam penelitian ini adalah seperti pada gambar Kerangka Berpikir Teoritis di bawah ini.



2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan deskripsi teoritik dan kerangka berpikir sebagaimana diuraikan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai.
2. H2 : Self Efficacy berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai.
3. H3 : Kepuasan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai.
4. H4 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja.
5. H5 : Self Efficacy berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja.

BAB III

TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN

3.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan Latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka dapat dirumuskan tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan?
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung *Self Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan?
3. Untuk mengetahui pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan?
4. Untuk mengetahui pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja?
5. Untuk mengetahui pengaruh langsung *Self Efficacy* terhadap Kepuasan Kerja?

3.2. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini kelak akan dapat diguakan oleh berbagai pihak terutama bagi para peneliti dan bagi para pengelola Sumber Daya Manusia (SDM). Kegunaan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

5. Untuk memperkaya khasanah ilmu pengetahuan bagi dunia pendidikan, khususnya Ilmu Pengetahuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Kinerja Pegawai, Kepemimpinan Transformasional, *Self Efficacy*, dan Kepuasan Kerja Pegawai dapat digunakan sebagai dasar penelitian selanjutnya.
6. Sebagai masukan informasi atau bahan pertimbangan bagi pihak manajemen PT. Astra Intenational Toyota, Sales Operational Head Office.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

4.1. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilaksanakan di PT. Astra International-Toyota Sales Operation (TSO) Head Office. Alasan pemilihan tempat penelitian ini adalah karena topic yang dibahas sangat relevan dengan lingkup pekerjaan di Astra International Toyota, Sales Operation Head Office, yang berlokasi di Jl. Gaya Motor III No.8, Sunter Jakarta Utara.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilaksanakan Juni sampai dengan Juli 2018. Penelitian ini dilaksanakan berdasarkan rencana penyelesaian makalah ini yang disusun secara sistematis dan metodologik, dimulai dari penyusunan proposal, uji coba instrument, pengumpulan data, pengolahan data, dan penyusunan laporan, yang kesemuanya ini direncanakan akan selesai Juli 2018.

4.2. Metode Penelitian

Menurut Sugiyono (2012: 2), metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan, yaitu cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis.

Menurut Kothari dalam Nidjo Sandjojo (2011:6) menyatakan berbagai langkah sebagai pedoman berkaitan dengan proses penelitian, yaitu 1) perumusan masalah penelitian, 2) peninjauan literatur, 3) membangun hipotesis, 4) penyiapan rancangan penelitian, 5) penentuan rancangan penelitian, 6) pengumpulan data, 7) pelaksanaan proyek 8) analisis data, 9)

pengujian hipotesis, 10) interpretasi, dan 11) penyiapan laporan, atau presentasi dari hasil penelitian.

Menurut Sofyan (2014: 24) metode ilmiah adalah cara-cara menerapkan prinsip-prinsip logis terhadap penemuan, pengesahan, dan penjelasan kebenaran atau cara ilmiah untuk mencapai kebenaran ilmu guna memecahkan masalah. Penggunaan metodologi penelitian yang tepat guna menghindari pemecahan masalah yang spekulatif, dan meningkatkan objektivitas dalam menggali ilmu. Terdapat empat macam metode penelitian, yaitu metode filosofi, metode deskriptif, metode historis, dan metode eksperimen.

Sesuai dengan permasalahan dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya, maka metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif dengan survey, yaitu dengan menggunakan instrument kuesioner. Selanjutnya Syofian (2013: 8) menjelaskan metode penelitian deskriptif adalah cara menggambarkan objek penelitian pada saat keadaan sekarang berdasarkan fakta-fakta sebagaimana adanya, kemudian dianalisis dan diinterpretasikan, bentuknya berupa survey dan studi perkembangan.

Menurut Singarimbun dalam Jusuf Soewadji (2014: 24) menjelaskan terdapat beberapa kegunaan metode survey, yaitu 1) untuk penjajagan (eksploratif), 2) untuk mnedskrisikan, 3) untuk menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis (eksplanatory dan comformatory), 4) untuk evaluasi, 5) untul penelitian operasional, dan 6) untuk pengembangan indikator-indikator social.

Sedangkan pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif asosiatif kausal, yaitu menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variable bebas terhadap variable terikat.

Sesuai metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, maka teknik analisis datanya adalah analisis jalur (*path analysis*), yaitu untuk mengetahui adanya pengaruh langsung atau tidak langsung antar variable sesuai dengan model kausal yang terbentuk. Menurut Kadir (2010: 172) analisis jalur (*path analysis*) merupakan suatu metode yang digunakan

pada kausal yang telah dirumuskan peneliti berdasarkan substansi keilmuan yaitu landasan teoretis dan pengalaman peneliti.

Metode ini berguna untuk mengecek atau menguji kausal yang telah diteorikan dan bukan untuk menurunkan teori kausal tersebut. Dengan demikian suksesnya analisis jalur sangat tergantung pada kuat tidaknya teori yang mendukung.

4.3. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Populasi berasal dari bahasa Inggris yaitu population yang berarti jumlah penduduk. Sedangkan dalam penelitian menurut Bungin dalam Syofian (2013: 30) populasi penelitian adalah merupakan keseluruhan dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup dan sebagainya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT.Astra International – TSO Cabang Jakarta sebanyak 4.694 karyawan.

Tabel 4.1

Jumlah Karyawan PT.Astra International Jakarta

No	NAMA CABANG	JLH KARYAWAN
1	AUTO 2000 KRAMAT JATI	135 Karyawan
2	AUTO 2000 KALIMALANG	147 Karyawan
3	AUTO 2000 PLUIT	152 Karyawan
4	AUTO 2000 YOS SUDARSO	155 Karyawan
5	AUTO 2000 SUNTER	130 Karyawan
6	AUTO 2000 MUARA KARANG	119 Karyawan
7	AUTO 2000 KELAPA GADING	136 Karyawan
8	AUTO 2000 CILANDAK	158 Karyawan
9	AUTO 2000 RADIO DALAM	142 Karyawan
10	AUTO 2000 CILEDUG	126 Karyawan
11	AUTO 2000 CILEDUG BODY & PAINT	137 Karyawan
12	AUTO 2000 TEBET SOEPOMO	141 Karyawan

13	AUTO 2000 TEBET SAHARJO	145 Karyawan
14	AUTO 2000 KRIDA CILANDAK	146 Karyawan
15	AUTO 2000 LENTENG AGUNG	138 Karyawan
16	AUTO 2000 GSO & PK	133 Karyawan
17	AUTO 2000 JUANDA	125 Karyawan
18	AUTO 2000 GARUDA	147 Karyawan
19	AUTO 2000 PRAMUKA	139 Karyawan
20	AUTO 2000 SALEMBA	137 Karyawan
21	AUTO 2000 CEMPAKA PUTIH	144 Karyawan
22	AUTO 2000 SUDIRMAN	129 Karyawan
23	AUTO 2000 WAHID HASYIM	131 Karyawan
24	AUTO 2000 SAMANHUDI	135 Karyawan
25	AUTO 2000 ANGKASA	142 Karyawan
26	AUTO 2000 AMBASADOR	136 Karyawan
27	AUTO 2000 JAYAKARTA	148 Karyawan
28	AUTO 2000 DAAN MOGOT	145 Karyawan
29	AUTO 2000 PURI KEMBANGAN	151 Karyawan
30	AUTO 2000 KAPUK	141 Karyawan
31	AUTO 2000 SLIPI	125 Karyawan
32	AUTO 2000 MANGGA DUA	127 Karyawan
33	AUTO 2000 GLODOK	125 Karyawan
34	AUTO 2000 PERMATA HIJAU	127 Karyawan
TOTAL		4.694 Karyawan

Sumber: Human Capital General Cooperation

2. Jumlah Sampel

Menurut Erwan dan Dyah (2011: 37) sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih mengikuti prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya.

Terdapat beberapa alasan mengapa penelitian menggunakan sampel, yaitu jumlah populasi terlalu besar dan penelitian yang menggunakan sampel lebih mudah dikontrol. Karena populasi dalam

penelitian ini jumlahnya pasti maka penentuan jumlah sampel dapat ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin, yaitu:

$$n = \frac{4.694}{1 + 4.694e^2}$$

$$n = \frac{4.694}{1 + 4.694 (0,05)^2}$$

$$n = 368,59 \text{ Dibulatkan } 370$$

Untuk menjamin keterwakilan 34 cabang Auto 2000 TSO maka ditentukan jumlah sampel setiap cabang secara proporsional, yaitu:

Tabel 4.2

Jumlah Sampel Berdasarkan Cabang Auto 2000

No	NAMA CABANG	PROPORSI CABANG	SAMPEL CABANG
1	KRAMAT JATI	135/4.694 X 370	10 Karyawan
2	KALIMALANG	147/4.694 X 370	12 Karyawan
3	PLUIT	152/4.694 X 370	12 Karyawan
4	YOS SUDARSO	155/4.694 X 370	12 Karyawan
5	SUNTER	130/4.694 X 370	10 Karyawan
6	MUARA KARANG	119/4.694 X 370	9 Karyawan
7	KELAPA GADING	136/4.694 X 370	10 Karyawan
8	CILANDAK	158/4.694 X 370	12 Karyawan
9	RADIO DALAM	142/4.694 X 370	11 Karyawan
10	CILEDUG	126/4.694 X 370	10 Karyawan
11	CILEDUG BODY & PAINT	137/4.694 X 370	11 Karyawan
12	TEBET SOEPOMO	141/4.694 X 370	11 Karyawan
13	TEBET SAHARJO	145/4.694 X 370	11 Karyawan
14	KRIDA CILANDAK	146/4.694 X 370	12 Karyawan
15	LENTENG AGUNG	138/4.694 X 370	11 Karyawan
16	GSO & PK	133/4.694 X 370	10 Karyawan
17	JUANDA	125/4.694 X 370	10 Karyawan
18	GARUDA	147/4.694 X 370	12 Karyawan

19	PRAMUKA	139/4.694 X 370	11 Karyawan
20	SALEMBA	137/4.694 X 370	11 Karyawan
21	CEMPAKA PUTIH	144/4.694 X 370	11 Karyawan
22	SUDIRMAN	129/4.694 X 370	10 Karyawan
23	WAHID HASYIM	131/4.694 X 370	10 Karyawan
24	SAMANHUDI	135/4.694 X 370	11 Karyawan
25	ANGKASA	142/4.694 X 370	11 Karyawan
26	AMBASADOR	136/4.694 X 370	11 Karyawan
27	JAYAKARTA	148/4.694 X 370	12 Karyawan
28	DAAN MOGOT	145/4.694 X 370	11 Karyawan
29	PURI KEMBANGAN	151/4.694 X 370	12 karyawan
30	KAPUK	141/4.694 X 370	11 Karyawan
31	SLIPI	125/4.694 X 370	10 karyawan
32	MANGGA DUA	127/4.694 X 370	10 Karyawan
33	GLODOK	125/4.694 X 370	10 Karyawan
34	PERMATA HIJAU	127/4.694 X 370	10 Karyawan
TOTAL			

3. Teknik Penarikan Sampel

Kategori sampling dalam penelitian ini menggunakan probability sampling, yaitu metode sampling yang setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama. Sedangkan teknik penarikan sampel yang digunakan adalah penarikan sampel secara acak (*random sampling*).

a. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan metode survey, yaitu menggunakan kuesioner yang berisi butir-butir pernyataan yang mengukur konstruk atau variabel yang digunakan dalam model penelitian, yang disampaikan kepada responden (**Lampiran 3: Kuesioner Sebelum Uji Coba**). Kuesioner ini berisi pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan variable-variabel yang akan dibahas dalam penelitian, yaitu Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai.

1. Instrumen Variabel Kinerja Pegawai (Y)

a. Definisi Konseptual

Secara konseptual kinerja adalah unjuk kerja yang ditunjukkan dalam bentuk perilaku kerja seseorang yang secara positif maupun secara negative yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

b. Defenisi Operasional

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dari suatu pekerjaan dan dapat dipertanggungjawabkan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Secara operasional kinerja pegawai PT. Astra International Tbk, Toyota Sales Operation Head Office akan diukur dengan menyajikan kuesiner kepada para karyawan untuk dijawab berdasarkan hasil kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dengan indikator (1) kemampuan beradaptasi, (2) kehandalan, (3) kecakapan berkomunikasi, (4) keterampilan interpersonal, dan (5) inisiatif.

Dari indikator-indikator ini dikembangkan menjadi butir-butir pernyataan, yang selanjutnya dihimpun dalam paket instrumen penelitian berupa kuesioner. Variabel Kinerja Pegawai ini dapat diukur dengan menggunakan instrument sebanyak 30 butir dengan model skala likert (1-5) dengan bobot untuk pernyataan positif memiliki makna 1 yang menyatakan “Tidak Setuju” (1=TS), 2 menyatakan “Kurang Setuju” (2=KS), 3 menyatakan “Cukup Setuju” (3=CS), 4 menyatakan “Setuju” (4=S), dan 5 menyatakan “Sangat Setuju” (5=SS).

c. Uji Coba Instrumen Kinerja Pegawai

1) Pengujian Validitas Instrumen

Pengujian validitas instrumen dilakukan adalah untuk mengetahui tingkat akurasi butir instrumen dalam mengukur konstruk yang dibangun atau variabel yang digunakan. Pengujian validitas instrument menggunakan formula korelasi *product moment* dari Pearson. Kriteria valid atau tidaknya butir instrument dilakukan dengan cara membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel} , taraf signifikansi yang digunakan $\alpha = 0,05$. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir instrument dinyatakan valid, dan sebaliknya jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ maka butir instrument dinyatakan tidak valid (drop). Nilai r_{tabel} pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ dengan $n = 30$ sebesar 0,361.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan EXEL dari 30 butir yang diujikan ternyata semua butir tersebut adalah valid, karena $r_{hitung} > r_{tabel}$. Artinya 30 butir pernyataan dapat digunakan dalam penelitian ini. Hasil uji validitas ini kemudian akan diadakan Uji Reliabilitas. (Lampiran 4A: Uji Validitas Kinerja Pegawai)

2) Perhitungan Reliabilitas Istrumen

Sesudah uji validitas dilakukan kemudian dilanjutkan dengan Uji Reliabilitas terhadap instrument yang valid. Pengujian reliabilitas instrument bertujuan untuk mengetahui konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk mampu menjelaskan sebuah fenomena atau dengan kata lain uji ini mampu menunjukkan bahwa instrument yang dipakai dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat penjaring data.

Uji reliabilitas instrument dilakukan dengan melihat koefisien α *Cronbach* ($C\alpha$). Menurut Anderson (1988) dan Hair (2006) dalam Kusnendi (2008), yang menyatakan

bahwa suatu instrument penelitian diindikasikan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien alpha Cronbach ($C\alpha$) lebih besar atau sama dengan 0,70 ($C\alpha \geq 0,70$).

Menurut Guilford (1976) mengembangkan alat ukur sebagai kriteria derajat reliabilitas sebagai berikut:

- 1) $C\alpha < 0,20$ Derajat Reliabilitas Sangat Rendah.
- 2) $C\alpha 0,20 - 0,40$ Derajat Reliabilitas Rendah.
- 3) $C\alpha 0,41 - 0,60$ Derajat Reliabilitas Sedang.
- 4) $C\alpha 0,61 - 0,80$ Derajat Reliabilitas Tinggi.
- 5) $C\alpha 0,81 - 1,00$ Derajat Reliabilitas Sangat Tinggi.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan SPSS versi 22.00, perhitungan reliabilitas variabel kinerja untuk 30 pernyataan yang valid diperoleh $C\alpha = 0,957$, karena $0,957 > 0,81$ maka dapat disimpulkan bahwa 30 butir instrument variabel kinerja dapat dikatakan memiliki tingkat reliabilitas atau kehandalan sangat tinggi dan selanjutnya dapat digunakan sebagai instrument dalam penelitian ini. (Lampiran 4B: Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan)

d. Kisi-kisi Instrumen Variabel Kinerja Karyawan Final

Kisi-kisi instrument untuk mengukur Kinerja Karyawan PT. Astra International Toyota Sales Operation (TSO) Head Office (sesudah uji coba) dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.3
Kisi-kisi Instrumen Variabel Kinerja Karyawan Final

No	Indikator	No. Butir Sebelum	Jumlah Butir
1.	Kemampuan beradaptasi	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	7
2.	Kehandalan	8, 9, 10, 11, 12,13	6
3.	Kecakapan berkomunikasi	14, 15, 16, 17,18	5
4.	Keterampilan interpersonal	19, 20, 21, 22,23,24	6
5.	Inisiatif	25, 26, 27, 28, 29, 30,	6
	JUMLAH		30

2. Instrumen Kepemimpinan Transformasional (X_1)

a. Definisi Konseptual

Kepemimpinan transformasional adalah pola perilaku seorang pemimpin yang bekerja dengan orang lain untuk memberdayakan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan dengan indikator mempunyai arah perubahan, inspiratif, dan inovatif.

b. Definisi Operasional

Secara operasional kepemimpinan transformasional adalah penilaian pegawai terhadap pola perilaku Pimpinan PT. Astra International Toyota Sales Operation Head Office yang bekerja dengan karyawan untuk memberdayakan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capain yang telah ditetapkan dengan indikator: mempunyai arah perubahan, inspiratif, dan inovatif.

Dari indikator-indikator ini dikembangkan menjadi butir-butir pernyataan, yang selanjutnya dihimpun dalam paket instrumen penelitian berupa kuesioner. Variabel Kepemimpinan Trasformasional ini dapat diukur dengan menggunakan instrument sebanyak 30 butir dengan model skala likert (1-5) dengan bobot untuk pernyataan positif memiliki makna 1 yang menyatakan “Tidak Setuju” (1=TS), 2 menyatakan “Kurang Setuju” (2=KS), 3 menyatakan “Cukup Setuju” (3=CS), 4 menyatakan “Setuju” (4=S), dan 5 menyatakan “Sangat Setuju” (5=SS).

c. Uji Coba Instrumen Kinerja Pegawai

1) Pengujian Validitas Instrumen

Pengujian validitas instrumen dilakukan adalah untuk mengetahui tingkat akurasi butir instrumen dalam mengukur konstruk yang dibangun atau variabel yang digunakan. Pengujian validitas instrument menggunakan formula korelasi *product moment* dari Pearson. Kriteria valid atau tidaknya butir instrument dilakukan dengan cara membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel} , taraf signifikansi yang digunakan $\alpha = 0,05$. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir instrument dinyatakan valid, dan sebaliknya jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ maka butir instrument dinyatakan tidak valid (drop). Nilai r_{tabel} pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ dengan $n = 30$ sebesar 0,361.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan EXEL dari 30 butir yang diujikan ternyata semua butir tersebut adalah valid, karena $r_{hitung} > r_{tabel}$. Artinya 30 butir pertanyaan ini dapat digunakan dalam penelitian ini. Hasil uji validitas ini kemudian akan diadakan Uji Reliabilitas. (Lampiran 4C: Uji Validitas Kepemimpinan Transformational)

2) Perhitungan Reliabilitas Istrumen

Sesudah uji validitas dilakukan kemudian dilanjutkan dengan Uji Reliabilitas terhadap instrument yang valid. Pengujian reliabilitas instrument bertujuan untuk mengetahui konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk mampu menjelaskan sebuah fenomena atau dengan kata lain uji ini mampu menunjukkan bahwa instrument yang dipakai dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat penjaring data.

Uji reliabilitas instrument dilakukan dengan melihat koefisien α Cronbach ($C\alpha$). Menurut Anderson (1988) dan Hair (2006) dalam Kusnendi (2008), yang menyatakan bahwa suatu instrument penelitian diindikasikan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien alpha Cronbach ($C\alpha$) lebih besar atau sama dengan 0,70 ($C\alpha \geq 0,70$).

Menurut Guilford (1976) mengembangkan alat ukur sebagai kriteria derajat reliabilitas sebagai berikut:

- 1) $C\alpha < 0,20$ Derajat Reliabilitas Sangat Rendah.
- 2) $C\alpha = 0,20 - 0,40$ Derajat Reliabilitas Rendah.
- 3) $C\alpha = 0,41 - 0,60$ Derajat Reliabilitas Sedang.
- 4) $C\alpha = 0,61 - 0,80$ Derajat Reliabilitas Tinggi.
- 5) $C\alpha = 0,81 - 1,00$ Derajat Reliabilitas Sangat Tinggi.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan SPSS versi 22.00, perhitungan reliabilitas variabel kinerja untuk 30 pernyataan yang valid diperoleh $C\alpha = 0,974$ karena $0,974 > 0,81$ maka dapat disimpulkan bahwa 30 butir instrument variabel kinerja dapat dikatakan memiliki tingkat reliabilitas atau kehandalan sangat tinggi dan selanjutnya dapat digunakan sebagai instrument dalam penelitian ini. (Lampiran 4D: Hasil Uji Reliabilitas Kepemimpinan Transformational)

d. Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepemimpinan Transformational Final

Kisi-kisi instrument untuk mengukur Kepemimpinan Transformasional (sebelum uji coba) dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.4

Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Indikator	No. Butir	Jumlah Butir
1.	Mempunyai Arah Perubahan	1, 2, 3, 4, 5, 6,7,8,9,10	10
2.	Inspiratif	11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20	10
3.	Inovatif	21,22,23,24,25,26,27,28, 29,30	10
JUMLAH			30

3. Instrumen Variabel *Self Efficacy* (X_2)

a. Definisi Konseptual

Self efficacy adalah keyakinan seseorang bahwa ia mampu menguasai situasi dan menghasilkan hasil (outcomes) yang positif atau efikasi diri adalah persepsi diri sendiri mengenai seberapa bagus diri dapat berfungsi dalam situasi tertentu.

b. Defenisi Operasional

Self efficacy adalah persepsi seorang pegawai PT. Astra International Toyota Sales Operation Head Office terhadap kepercayaan akan kemampuan diri dan keyakinan akan keberhasilan, yang membuat dia akan semakin giat bekerja dan menghasilkan yang

terbaik yang dapat diukur dengan indikator, 1) Tingkat (Level), 2) Keluasan (generality), dan 3) Kekuatan (Strenght).

Variabel self efficacy karyawan ini dapat diukur dengan menggunakan instrument sebanyak 18 butir dengan model skala likert (1-5) dengan bobot untuk pernyataan positif memiliki makna 1 yang menyatakan “Tidak Setuju” (TS), 2 menyatakan “Kurang Setuju” (KS), 3 menyatakan “Cukup Setuju” (CS), 4 menyatakan “Setuju” (S), dan 5 menyatakan “Sangat Setuju” (SS).

c. Uji Coba Instrumen *Self Efficacy*

1) Pengujian Validitas Instrumen

Pengujian validitas instrumen dilakukan adalah untuk mengetahui tingkat akurasi butir instrumen dalam mengukur konstruk yang dibangun atau variabel yang digunakan. Pengujian validitas instrument menggunakan formula korelasi *product moment* dari Pearson. Kriteria valid atau tidaknya butir instrument dilakukan dengan cara membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel} , taraf signifikansi yang digunakan $\alpha = 0,05$. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir instrument dinyatakan valid, dan sebaliknya jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ maka butir instrumen dinyatakan tidak valid (drop). Nilai r_{tabel} pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ dengan $n = 30$ sebesar 0,361.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan EXEL dari 18 butir pernyataan yang diujikan ternyata semua butir tersebut adalah valid, karena $r_{hitung} > r_{tabel}$. Artinya 18 butir pernyataan ini dapat digunakan dalam penelitian ini. Hasil uji validitas ini kemudian akan diadakan Uji Reliabilitas.

(Lampiran 4E: Uji Validitas *Self Efficacy*)

2) Perhitungan Reliabilitas Istrumen

Sesudah uji validitas dilakukan kemudian dilanjutkan dengan Uji Reliabilitas terhadap instrument yang valid.

Pengujian reliabilitas instrument bertujuan untuk mengetahui konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk mampu menjelaskan sebuah fenomena atau dengan kata lain uji ini mampu menunjukkan bahwa instrument yang dipakai dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat penjaring data.

Uji reliabilitas instrument dilakukan dengan melihat koefisien α Cronbach ($C\alpha$). Menurut Anderson (1988) dan Hair (2006) dalam Kusnendi (2008), yang menyatakan bahwa suatu instrument penelitian diindikasikan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien alpha Cronbach ($C\alpha$) lebih besar atau sama dengan 0,70 ($C\alpha \geq 0,70$).

Menurut Guilford (1976) mengembangkan alat ukur sebagai kriteria derajat reliabilitas sebagai berikut:

- 1) $C\alpha < 0,20$ Derajat Reliabilitas Sangat Rendah.
- 2) $C\alpha = 0,20 - 0,40$ Derajat Reliabilitas Rendah.
- 3) $C\alpha = 0,41 - 0,60$ Derajat Reliabilitas Sedang.
- 4) $C\alpha = 0,61 - 0,80$ Derajat Reliabilitas Tinggi.
- 5) $C\alpha = 0,81 - 1,00$ Derajat Reliabilitas Sangat Tinggi.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan SPSS versi 22.00, perhitungan reliabilitas variabel self efficacy untuk 18 pernyataan yang valid diperoleh $C\alpha = 0,909$, karena $0,909 > 0,81$ maka dapat disimpulkan bahwa 18 butir instrument variabel self efficacy dapat dikatakan memiliki tingkat reliabilitas atau kehandalan sangat tinggi dan selanjutnya dapat digunakan sebagai instrument dalam penelitian ini. (Lampiran 4F: Hasil Uji Reliabilitas Self Efficacy)

d. Kisi-kisi Instrumen Variabel Self Efficacy Final

Tabel 4.5

Kisi-kisi Instrumen Variabel Self Efficacy Final

No	Dimensi	No. Butir	Jumlah Butir
1	Magnitude/Level	1, 2, 3,	3
2.	Generality	4, 5, 6, 7, 8, 9,	6
3.	Strenght	10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18,	9
JUMLAH			18

4. Instrumen Variabel Kepuasan Kerja (Z)

a. Definisi Konseptual

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang bersifat individual, sehingga setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang beragam sesuai dengan sistem yang berlaku pada dirinya.

b. Defenisi Operasional

Secara Operasional kepuasan kerja adalah perasaan senang yang dialami pegawai sebagai hasil penilaian kerja dan pengalaman kerja terkait dengan berbagai aspek pekerjaan yang terdapat di PT. Astra International Toyota Sales Operation Head Office yang dapat diukur dengan indikator; (1) pekerjaan itu sendiri, (2) promosi, (3) mitra kerja, (4) kondisi kerja, (4) pengawasan, (5) tantangan, dan (6) komunikasi.

Dari indikator-indikator ini dikembangkan menjadi butir-butir pernyataan, yang selanjutnya dihimpun dalam paket instrumen penelitian berupa kuesioner. Variabel Kepuasan Kerja ini dapat diukur dengan menggunakan instrument sebanyak 30 butir dengan model skala likert (1-5) dengan bobot untuk pernyataan positif memiliki makna 1 yang menyatakan “Tidak Setuju” (1=TS), 2 menyatakan “Kurang Setuju” (2=KS), 3 menyatakan “Cukup Setuju” (3=CS), 4

menyatakan “Setuju” (4=S), dan 5 menyatakan “Sangat Setuju” (5=SS).

c. Uji Coba Instrumen Kepuasan Kerja

3) Pengujian Validitas Instrumen

Pengujian validitas instrumen dilakukan adalah untuk mengetahui tingkat akurasi butir instrumen dalam mengukur konstruk yang dibangun atau variabel yang digunakan. Pengujian validitas instrument menggunakan formula korelasi *product moment* dari Pearson. Kriteria valid atau tidaknya butir instrument dilakukan dengan cara membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel} , taraf signifikansi yang digunakan $\alpha = 0,05$. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir instrument dinyatakan valid, dan sebaliknya jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ maka butir pernyataan dinyatakan tidak valid (drop). Nilai r_{tabel} pada taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ dengan $n = 30$ sebesar 0,361.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan EXEL dari 30 butir pernyataan yang diujikan ternyata semua butir tersebut adalah valid, karena $r_{hitung} > r_{tabel}$. Artinya 30 butir pernyataan ini dapat digunakan dalam penelitian ini. Hasil uji validitas ini kemudian akan diadakan Uji Reliabilitas. (Lampiran 4E: Uji Validitas Self Efficacy)

4) Perhitungan Reliabilitas Istrumen

Sesudah uji validitas dilakukan kemudian dilanjutkan dengan Uji Reliabilitas terhadap instrument yang valid. Pengujian reliabilitas instrument bertujuan untuk mengetahui konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk mampu menjelaskan sebuah fenomena atau dengan kata lain uji ini mampu menunjukkan bahwa instrument yang dipakai dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat penjaring data.

Uji reliabilitas instrument dilakukan dengan melihat koefisien α Cronbach ($C\alpha$). Menurut Anderson (1988) dan Hair (2006) dalam Kusnendi (2008), yang menyatakan bahwa suatu instrument penelitian diindikasikan memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien alpha Cronbach ($C\alpha$) lebih besar atau sama dengan 0,70 ($C\alpha \geq 0,70$).

Menurut Guilford (1976) mengembangkan alat ukur sebagai kriteria derajat reliabilitas sebagai berikut:

4. $C\alpha < 0,20$ Derajat Reliabilitas Sangat Rendah.
5. $C\alpha = 0,20 - 0,40$ Derajat Reliabilitas Rendah.
6. $C\alpha = 0,41 - 0,60$ Derajat Reliabilitas Sedang.
7. $C\alpha = 0,61 - 0,80$ Derajat Reliabilitas Tinggi.
8. $C\alpha = 0,81 - 1,00$ Derajat Reliabilitas Sangat Tinggi.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan SPSS versi 22.00, perhitungan reliabilitas variabel kepuasan kerja untuk 30 pernyataan yang valid diperoleh $C\alpha = \dots\dots$, karena $0,927 > 0,81$ maka dapat disimpulkan bahwa 30 butir instrument variabel self efficacy dapat dikatakan memiliki tingkat reliabilitas atau kehandalan sangat tinggi dan selanjutnya dapat digunakan sebagai instrument dalam penelitian ini. (Lampiran 4H: Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Kerja)

Tabel 4.6.
Kisi-kisi Instrumen Variabel Kepuasan Kerja

No	Indikator	No. Butir	Jumlah Butir
1.	Pekerjaan itu sendiri	1, 2, 3, 4,	4
2.	Promosi Jabatan	5, 6, 7,8,9,	5
3.	Mitra Kerja	10,11,12,13,14,	5
4.	Kondisi Kerja	15,16,17,18,19,	5
5.	Pengawasan	20,21,22,23,	4
6.	Tantangan	24,25,26,	3
7.	Komunikasi	27,28,29,30.	4
JUMLAH			30

b. Teknik Analisis Data

Analisis pendahuluan dengan menggunakan statistic, yaitu mendiskripsikan data-data masing-masing variabel secara partial. Analisis statistik deskriptif yang digunakan adalah rata-rata, modus nilai yang sering muncul), median (nilai tengah), standar deviasi, variansi, frekuensi, dan histogram.

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis pendahuluan dengan menggunakan statistic, yaitu mendiskripsikan data-data masing-masing variabel secara partial. Statistik deskriptif yang digunakan adalah mean (rata-rata), modus (nilai yang sering muncul), median (nilai tengah), standar deviasi, variansi, frekuensi, dan histogram.

2. Uji Persyataan Analisis

a. Uji Normalitas

Uji normalitas yang digunakan dalam adalah uji normalitas distribusi galat dengan menggunakan Uji Lillefors. Uji normalitas galat digunakan untuk mengetahui bahwa sampel yang diamati berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Ketentuan Uji Galat adalah bila hasil statistic:

$$1) L_0 < L_{tabel} (\alpha = 0,05)$$

$$2) L_0 > L_{tabel} (\alpha = 0,05)$$

b. Uji Signifikansi dan Linieritas Koefisien Regresi dan Korelasi

Uji terakhir yang diperlukan sebelum dilakukan analisis jalur adalah uji signifikansi dan linieritas model regresi. Uji dimaksudkan untuk mengetahui bahwa variabel-variabel yang dirumuskan dalam model teoritik penelitian mempunyai hubungan linier secara nyata.

3. Uji Model

Analisis infrensial/analisis kausal digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Untuk itu diperlukan data yang memenuhi persyaratan, salah satu persyaratan penting yang harus dipenuhi adalah adanya korelasi signifikan antara variabel-variabel yang terkait. Korelasi antar variabel tersebut dihitung dengan koefisien korelasi, dengan menggunakan perangkat lunak SEM dalam hal ini AMOS.

c. Hipotesis Statistika

Hipotesis penelitian ini diuji dengan menggunakan analisis jalur dengan terlebih dahulu menghitung koefisien korelasi setiap variabel yang diduga berkorelasi langsung atau tidak langsung dan dilanjutkan dengan penentuan koefisien jalur masing-masing korelasi yang telah dihitung. Berdasarkan hipotesis penelitian yang diajukan terdapat lima koefisien jalur yang akan dianalisis.

Adapun hipotesis statistik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Hipotesis 1

1) $H_0 : \beta_{YX1} \leq 0$

2) $H_1 : \beta_{YX1} > 0$

b. Hipotesis 2

1) $H_0 : \beta_{YX2} \leq 0$

2) $H_1 : \beta_{YX2} > 0$

c. Hipotesis 3

1) $H_0 : \beta_{YX3} \leq 0$

2) $H_1 : \beta_{YX3} > 0$

d. Hipotesis 4

1) $H_0 : \beta_{YX4} \leq 0$

2) $H_1 : \beta_{YX4} > 0$

e. Hipotesis 5

1) $H_0 : \beta_{YX5} \leq 0$

2) $H_1 : \beta_{YX5} > 0$

Keterangan:

β_{YX1} = Koefisien jalur Kepemimpinan Transformational terhadap Kinerja Pegawai

β_{YX2} = Koefisien jalur *Self Efficacy* terhadap Kinerja Pegawai.

β_{YX3} = Koefisien jalur Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

β_{YX4} = Koefisien jalur Kepemimpinan Transformational terhadap Komitmen Pegawai

β_{YX5} = Koefisien jalur Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Pegawai

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Data

Deskripsi data yang disajikan pada bagian ini meliputi data variable Terikat yaitu Kinerja Pegawai (Y), dan variable Kepemimpinan Transformasional (X_1), Self Efficacy (X_2) serta variabel perantara yaitu Kepuasan Kerja (Z). seperti tabel 4.1 di bawah ini.

Tabel 4.1, Deskripsi Data Baku

		Statistics			
		X1	X2	Z	Y
N	Valid	370	370	370	370
	Missing	0	0	0	0
Mean		131.8583	77.8500	134.4000	132.3000
Median		131.0000	78.0000	137.0000	127.5000
Mode		125.00	80.00	143.00	125.00 ^a
Std. Deviation		8.73157	3.76327	8.95122	8.51751
Variance		76.240	14.162	80.124	72.548
Range		36.00	18.00	38.00	28.00
Minimum		111.00	66.00	110.00	119.00
Maximum		147.00	84.00	148.00	147.00
Sum		15823.00	9342.00	16128.00	15876.00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Pemaparan beberapa statistic deskripsi dimulai dari X_1 , dilanjutkan dengan X_2 , Z, dan Y seperti di bawah ini,

1. Kepemimpinan Transformasional

Instrumen Kepemimpinan Transformasional yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 30 butir pertanyaan yang valid . Rentang Skor 30 sampai dengan 150. Sesuai dengan hasil data penelitian diperoleh data terendah

111 dan data tertinggi 147 dari 370 responden. Dengan demikian maka rentang skor, R adalah $147 - 111 = 36$. Data penelitian selanjutnya diperoleh nilai rata-rata sebesar 131, modus 125 dan median 131, sedangkan standar deviasi sebesar 8,70 Dengan demikian menggunakan aturan Sturgess didapat jumlah kelas , $k = 1 + 3,332 \log 370 = 1 + 3,332 \times 2,08 = 1 + 6,93 = 7,93 = 8$ kelas dan lebar kelas, $I = R/k = 36/8 = 4,5$. Adapun sebaran datanya ditampilkan dalam bentuk table distribusi frekuensi pada table 4.2. di bawah ini,

Tabel 4.2

Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan Transformasional (X_1)

No	Inteval Kelas	Frek. Absolut	Frek. Relatif (%)	Frek, Kumulatif (%)
1	111 - 115,5	1	0,8	0,8
2	115,5 - 120	9	7,4	15,4
3	120 - 124,5	14	11,66	27,06
4	124,5 - 129	30	25	52,06
5	129 - 133,5	15	12,5	64,56
6	133,5 - 138	10	8,33	72,89
7	138 - 142,5	21	17,5	80,39
8	142,5 - 147	20	16,66	100
	Jumlah	120	100	

Distribusi frekuensi tersebut di atas didasari pada pengelompokan data ke dalam 5 (lima) kategori, yaitu sangat sering , sering, kadang-kadang, jarang dan tidak pernah. Dari table 4.2. di atas , skor variable Kepemimpinan Transformasional dominan pada kelas interval 124,5– 129 (25 %), diikuti dengan kelas interval 138– 142,5 (17,5%) dan kelas interval 142,5– 147 (16,66 %)

2, Self Efficacy

Instrumen Self Efficacy yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 18 butir pertanyaan yang valid . Rentang Skor 18 sampai adalah dengan 90. Sesuai dengan hasil data penelitian diperoleh data terendah 66 dan data tertinggi

84 dari 370 responden. Dengan demikian maka rentang skor, R adalah $84 - 66 = 18$. Data penelitian selanjutnya diperoleh nilai rata-rata sebesar 77.85, modus 80 dan median 78, sedangkan standar deviasi sebesar 3.76 Dengan demikian menggunakan aturan Sturges didapat jumlah kelas , $k = 1 + 3,332 \log 120 = 1 + 3,332 \times 2,08 = 1 + 6,93 = 7,93 = 8$ kelas dan lebar kelas, $I = R/k = 21/8 = 2,625$. Adapun sebaran datanya ditampilkan dalam bentuk table distribusi frekuensi pada table 4.3 di bawah ini,

Tabel 4.3

Distribusi Frekuensi Skor Self Efficacy (X₂)

No	Inteval Kelas	Frek. Absolut	Frek. Relatif (%)	Frek, Kumulatif (%)
1	66 - 68,25	1	0,8	0,8
2	68,25 - 70,5	1	0,8	1,6
3	70,5 - 72,75	14	11,66	13,26
4	72,75 - 75	10	8,33	21,59
5	75 - 77.25	27	22,5	44,09
6	77.25 - 79,50	21	17,5	61,59
7	79,50 - 81.75	26	21,66	83,25
8	81.75 - 84	20	16,66	100
Jumlah		120	100	

Distribusi frekuensi tersebut di atas didasari pada pengelompokan data ke dalam 5 (lima) kategori, yaitu sangat sering , sering, kadang-kadang, jarang dan tidak pernah. Dari table 4.3. di atas , skor variable Self Efficacy dominan pada kelas interval 75– 77.25 (22,5 %), diikuti dengan kelas interval 79,50– 81.75 (21,66%) dan kelas interval 77.25– 79,50 (14.54%)

3, Kepuasan Kerja

Instrumen Kepuasan Kerja yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 30 butir pertanyaan yang valid . Rentang Skor 30 sampai adalah dengan 150. Sesuai dengan hasil data penelitian diperoleh data terendah 110 dan data tertinggi

148 dari 370 responden. Dengan demikian maka rentang skor, R adalah $148 - 110 = 38$. Data penelitian selanjutnya diperoleh nilai rata-rata sebesar 134.4, modus 143 dan median 127, sedangkan standar deviasi sebesar 8.95. Dengan demikian menggunakan aturan Sturges didapat jumlah kelas $k = 1 + 3,332 \log 120 = 1 + 3,332 \times 2,08 = 1 + 6,93 = 7,93 = 8$ kelas dan lebar kelas, $I = R/k = 38/8 = 4,75$. Adapun sebaran datanya ditampilkan dalam bentuk table distribusi frekuensi pada table 4.4. di bawah ini,

Tabel 4.4
Distribusi Frekuensi Skor Kepuasan Kerja (Z)

No	Inteval Kelas	Frek. Absolut	Frek. Relatif (%)	Frek. Kumulatif (%)
1	110 - 114.75	1	0.8	0.8
2	114.75 - 119,50	1	0.8	1.6
3	119,50 - 124.25	25	20.83	22.43
4	124.25 - 129	13	10.83	33.26
5	129 - 133.75	10	8.33	41.59
6	133.75 - 138,5	16	13.33	54.92
7	138,5 - 143.25	39	32.5	78.42
8	143.25 - 148	15	12.5	100
Jumlah		120	100	

Distribusi frekuensi tersebut di atas didasari pada pengelompokan data ke dalam 5 (lima) kategori, yaitu sangat sering, sering, kadang-kadang, jarang dan tidak pernah. Dari table 4.4. di atas, skor variable Skor Kepuasan Kerja dominan pada kelas interval 138,5– 143.25 (32.5%), diikuti dengan kelas interval 119,50– 124.25 (20.83%), kemudian kelas interval 133.75– 138, (13.33%),

4. Kinerja Pegawai

Instrumen Kinerja Pegawai yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 30 butir pertanyaan yang valid. Rentang Skor 30 sampai adalah dengan

150. Sesuai dengan hasil data penelitian diperoleh data terendah 119 dan data tertinggi 147 dari 110 responden. Dengan demikian maka rentang skor, R adalah $147 - 119 = 28$. Data penelitian selanjutnya diperoleh nilai rata-rata sebesar 132.3, modus 125 dan median 127.5, sedangkan standar deviasi sebesar 8.51. Dengan demikian menggunakan aturan Sturges didapat jumlah kelas, $k = 1 + 3,332 \log 120 = 1 + 3,332 \times 2,08 = 1 + 6,93 = 7,93 = 8$ kelas dan lebar kelas, $I = R/k = 28/8 = 3.5$. Adapun sebaran datanya ditampilkan dalam bentuk table distribusi frekuensi pada table 4.5. di bawah ini,

Tabel 4.5
Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Pegawai (Y)

No	Inteval Kelas	Frek. Absolut	Frek. Relatif (%)	Frek. Kumulatif (%)
1	119 - 122.5	12	9,6	9.6
2	122.5 - 126	37	30.83	40.43
3	126 - 129.5	17	14.16	54.59
4	129.5 - 133	3	2.4	56.99
5	133 - 136.5	1	0.8	57.79
6	136.5 - 140	17	14.16	71.95
7	140 - 143.5	19	15.83	87.78
8	143.5 - 147	14	11.66	100
Jumlah		120	100	

Distribusi frekuensi tersebut di atas didasari pada pengelompokan data ke dalam 5 (lima) kategori, yaitu sangat sering, sering, kadang-kadang, jarang dan tidak pernah. Dari table 4.5. di atas, skor variable Skor Kinerja Pegawai dominan pada kelas interval 122.5– 126 (30.83%), diikuti dengan kelas interval 140– 143.5 (15.83%) kemudian kelas interval 126 - 129.5 dan kelas interval 136.5 – 140 (14.16%).

4.2. Pengujian Persyaratan Analisis Jalur

Dalam melakukan Analisis Jalur (*Path Analysis*), data harus memenuhi beberapa persyaratan uji statistic, yaitu Reliabilitas dan Validasi, uji normalitas, Signifikansi dan Linieritas)

1. Uji Normalitas

Pengujian dilakukan dengan uji statistic Kolmogorov-Smirnov, dimana data berdistribusi normal bila Asymtooth Signifikansinya $< 0,05$ untuk titik kritik, $\alpha = 0,05$.

Hasil pengujian disajikan pada Tabel 4.6 di bawah ini, yang diambil dari Lampiran 7

Tabel 4.6
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	Z	Y
N		370	370	370	370
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	131.8583	77.8500	134.4000	132.3000
	Std. Deviation	8.73157	3.76327	8.95122	8.51751
	Most Extreme Differences				
Absolute	Positive	.092	.059	.092	.100
	Negative	.079	.039	.092	.100
		-.092	-.059	-.069	-.057
Test Statistic		9.200	5.900	9.200	10.000
Asymp. Sig. (2-tailed)		.0092 ^c	.0,059 ^c	.024 ^c	.008 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Dari tabel 4.6. di atas, Nilai K-S untuk Kepemimpinan Transformasional dengan Asymptot Signifikansi 0.092, yang berarti $> 0,05$, untuk Self Efficacy dengan Asymptot Signifikansi 0,59, yang berarti $> 0,05$, untuk Kepuasan Kerja dengan Asymptot Signifikansi 0.082, yang berarti $> 0,05$, dan untuk Kinerja karyawan

dengan Asymptot Signifikansi sebesar 0.10, yang berarti $> 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan semua variabel penelitian berdistribusi normal, sehingga data dapat digunakan atau diolah selanjutnya.

4.3. Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi

Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi dilakukan untuk dipakai dalam analisis jalur pada model structural yang dibangun dalam penelitian ini.

1) Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi Kepemimpinan Transformational (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Merujuk pada hasil perhitungan regresi sederhana Kepemimpinan transformational terhadap Kinerja Karyawan dengan bantuan *Software Program SPSS for Windows versi 22* dengan model pengujian *Regression dan General linier model* diperoleh konstanta-konstanta seperti pada tabel 4.7 di bawah ini, yang diambil dari Lampiran 8

Tabel 4.7

**Koefisien Regresi Kepemimpinan Transformational (X_1)
terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	122.069	10.178		11.994	.000
X1	.302	.216	.075	15.724	.000

a. Dependent Variable: Y

Dari tabel 4.7 di atas (*Lampiran 7*) a sebesar 122,069 dan koefisien regresi b sebesar 0.302. Dari nilai konstanta-konstanta tersebut, maka dapat

dibuat model regresi dengan pengaruh **Kepemimpinan Transformational (X₁)** terhadap Kepuasan dengan persamaan $Y = 122,069 + 0.302 X_1$.

Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas atas persamaan tersebut di atas disajikan pada tabel Analisis Varian (ANOVA) seperti pada Tabel 4.8 di bawah ini. yang diambil dari Lampiran 8

Tabel 4.8
Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi
Kepemimpinan Transformational (X₁) terhadap Kinerja Karayawan (Y)

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	300.448	1	300.448	32.747	.000 ^b
	Residual	52991.529	178	297.705		
	Total	53291.978	179			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X₁

Dari Tabel 4.8 di atas diketahui bahwa diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 32.747, sedangkan F_{tabel} pada tingkat kesalahan (α) 0.05 adalah 3,953 dan pada tingkat kesalahan (α) 0,01 adalah 6,943. Dengan demikian nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ baik pada $\alpha = 0,05$ maupun pada $\alpha = 0,01$ sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi kepemimpinan transformational terhadap kinerja karyawan adalah *signifikan* dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang $< 0,05$.

2) Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi Self Efficacy (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Merujuk pada hasil perhitungan regresi sederhana self efficacy terhadap kinerja karyawan dengan bantuan *Software Program SPSS for Windows versi 22* dengan model pengujian *Regression dan General linier model* diperoleh

konstanta-konstanta seperti pada tabel 4.9 di bawah ini, yang diambil dari Lampiran 9

Tabel 4.9
Koefisien Regresi Self Efficacy (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	132.130	20.238		6.529	.000
	X2	.430	.226	.000	15.668	.000

a. Dependent Variable: Y

Dari tabel 4.9 di atas a sebesar 132,130 dan koefisien regresi, b sebesar 0,43 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Dari nilai konstanta-konstanta tersebut maka dapat dibuat model regresi dengan pengaruh Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan dengan persamaan, $Y = 132,130 + 0,430 X_2$.

Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas atas persamaan tersebut di atas disajikan pada tabel Analisis Varian (ANOVA) seperti pada Tabel 4.10 di bawah ini yang diambil dari Lampiran 9

Tabel 4.10
Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi
Self Efficacy (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.005	1	.005	32,124	.000 ^b
	Residual	53291.973	178	299.393		
	Total	53291.978	179			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2

Dari Tabel 4.10 di atas diketahui bahwa diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 32.124, sedangkan F_{tabel} pada tingkat kesalahan (α) 0.05 adalah 3,953 dan pada tingkat kesalahan (α) 0,01 adalah 6,943. Dengan demikian nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$

baik pada $\alpha = 0,05$ maupun pada $\alpha = 0,01$ sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan adalah *signifikan* dengan nilai signifikansi sebesar 0.000 lebih kecil dari 0,05.

3) Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Merujuk pada hasil perhitungan regresi sederhana Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan bantuan *Software Program SPSS for Windows versi 22* dengan model pengujian *Regression dan General linier model* diperoleh konstanta-konstanta seperti pada tabel 4.15 di bawah ini yang diambil dari Lampiran 12

Tabel 4.15
Koefisien Regresi Kepuasan Kerja (Z) terhadap
Kinerja Karyawan (Y)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	131.351	10.584		12.575	.000
	Z	.177	.150	.006	.082	.012

a. Dependent Variable: Y

Dari Tabel 4.15 di atas diperoleh konstanta a sebesar 131.351 dan koefisien regresi b sebesar 0.177, dengan nilai t_{hitung} sebesar 12.575 dengan signifikansi $0,012 < 0,05$. Dari nilai konstanta-konstanta tersebut maka dapat dibuat model regresi dengan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan persamaa, $Y = 131.351 + 0.177 Z$.

Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas atas persamaan tersebut di atas disajikan pada tabel Analisis Varian (ANOVA) seperti pada Tabel 4.16 di bawah ini yang diambil dari Lampiran 12

Tabel 4.16:
Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi
Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.008	1	2.008	16.631	.012 ^b
	Residual	53289.970	178	299.382		
	Total	53291.978	179			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), Z

Dari Tabel 4.16 di atas diketahui bahwa diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 16.631, sedangkan F_{tabel} pada tingkat kesalahan $(\alpha) 0.05$ adalah 3,953 dan pada tingkat kesalahan $(\alpha) 0,01$ adalah 6,943 Dengan demikian nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$ tetapi nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada $\alpha = 0,01$ sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah *signifikan* dengan nilai signifikansi sebesar 0,012 lebih kecil dari 0,05.

4) Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi Kepemimpinan Transformational (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Merujuk pada hasil perhitungan regresi sederhana Kepemimpinan Transformational (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan bantuan *Software Program SPSS for Windows versi 22* dengan model pengujian *Regression dan*

General linier model diperoleh konstanta-konstanta seperti pada tabel 4.11 di bawah ini. yang diambil dari Lampiran 10

Tabel 4.11.
Koefisien Regresi Kepemimpinan Transformational (X₁) terhadap
Kepuasan Kerja (Z)

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	62.815	5.060		12.415	.000
	X ₁	.783	.107	.105	12.666	.000

a. Dependent Variable: Z

Dari Tabel 4.11 di atas diperoleh, konstanta a sebesar 62.815 dan koefisien regresi b sebesar 0,783 dengan nilai, t_{hitung} sebesar 12,666 dengan signifikansi $0,00 < 0,05$. Dari nilai konstanta-konstanta tersebut, maka dapat dibuat model regresi pengaruh Kepemimpinan Transformational (X₁) terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan persamaan $Z = 62.815 + 0,783X_1$.

Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas atas persamaan tersebut di atas disajikan pada tabel Analisis Varian (ANOVA) seperti pada Tabel 4.12 di bawah ini yang diambil dari Lampiran 10

Tabel 4.12
Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi
Kepemimpinan (X₁) terhadap Kepuasan Kerja (Z)ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	145.226	1	145.226	160.422	.000 ^b
	Residual	13097.574	178	73.582		
	Total	13242.800	179			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), X₁

Dari Tabel 4.12 di atas diketahui bahwa diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 160.422, sedangkan F_{tabel} pada tingkat kesalahan (α) 0.05 adalah 3,953 dan pada tingkat kesalahan (α) 0,01 adalah 6,943. Dengan demikian nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi Kepemimpinan Transformational (X₁) terhadap Kepuasan Kerja (Z) adalah *sangat signifikan* dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05.

5) Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi Self Efficacy (X₂) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Merujuk pada hasil perhitungan regresi sederhana Self Efficacy terhadap Kepuasan Kerja dengan bantuan *Software Program SPSS for Windows versi 22* dengan model pengujian *Regression dan General linier model* diperoleh konstanta-konstanta seperti pada tabel 4.13 di bawah ini yang diambil dari Lampiran 11

Tabel 4.13
Koefisien Regresi Self Efficacy terhadap Kepuasan Kerja

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	78.487	10.068		7.796	.000
	X2	.167	.113	-.064	10.066	.029

a. Dependent Variable: Z

Dari Tabel 4.13 di atas diperoleh konstanta a sebesar 78,487 dan koefisien regresi b sebesar 0.167 dengan nilai t_{hitung} sebesar 10,066 dengan signifikansi $0,029 < 0,05$. Dari nilai konstanta-konstanta tersebut, maka dapat dibuat model regresi dengan pengaruh Self Efficacy terhadap Kepuasan Kerja dengan persamaan $Z = 78,487 + 0.167X_2$.

Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas atas persamaan tersebut di atas disajikan pada tabel Analisis Varians (ANOVA) seperti pada Tabel 4.14 di bawah ini. yang diambil dari Lampiran 11

Tabel 4.14
Analisis Varians untuk Signifikansi dan Linieritas Regresi Self Efficacy terhadap Kepuasan Kerja

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	54.537	1	54.537	11.137	.029 ^b
	Residual	13188.263	178	74.091		
	Total	13242.800	179			

a. Dependent Variable: Z

b. Predictors: (Constant), X2

Dari Tabel 4.14 di atas diketahui bahwa diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 11.137, sedangkan F_{tabel} pada tingkat kesalahan (α) 0.05 adalah 3,953 dan pada

tingkat kesalahan (α) 0,01 adalah 6,943. Dengan demikian nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ sehingga dapat disimpulkan bahwa persamaan regresi Self Efficacy terhadap Kepuasan Kerja *sangat signifikan* dengan nilai signifikansi sebesar 0,029 lebih kecil dari 0,05.

4.4. Pengujian Hipotesis

Di dalam melakukan perhitungan analisis jalur, salah satu persyaratan yang harus dilakukan adalah adanya korelasi antar variabel penelitian. Untuk memenuhi persyaratan tersebut berikut ini disajikan rangkuman koefisien korelasi sederhana antar variabel penelitian, seperti yang tertera pada table 4.17 di bawah ini, yang diambil dari Lampiran 13

Tabel 4.17
Koefisien Korelasi sederhana antar variabel Penelitian

		Correlations			
		X1	X2	Y	Z
X1	Pearson Correlation	1	.573*	.715	.105
	Sig. (2-tailed)		.014	.032	.016
	N	180	180	180	180
X2	Pearson Correlation	.573*	1	.706	.504
	Sig. (2-tailed)	.014		.997	.039
	N	180	180	180	180
Y	Pearson Correlation	.715	.796	1	.575
	Sig. (2-tailed)	.032	.997		.035
	N	180	180	180	180
Z	Pearson Correlation	.840	.504	.575	1
	Sig. (2-tailed)	.016	.039	.035	
	N	180	180	180	180

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Dari hasil tabel 4.17 di atas dapat diketahui bahwa semua korelasi pada masing-masing pasangan data adalah *signifikan*, sehingga layak untuk dilakukan pengujian hipotesis dengan analisis jalur.

Hasil keputusan terhadap seluruh hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

1. Model Substruktural 1

Model yang dibangun pada Substruktural 1 adalah jalur melalui Kepemimpinan Transformational ke Kinerja Karyawan, Self Efficacy ke Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja ke Kinerja Karyawan.

Hasil perhitungan analisis jalur untuk model Substruktural ini dapat dilihat pada tabel 4,18 di bawah ini yang diambil dari Lampiran 14

Tabel 4,18
Hasil perhitungan Analisis Jalur untuk Model Substruktural – 1

Model	Coefficients ^a				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	125.890	24.072		10.436		.044
X1	.226	.223	.864	14,861		.000
X2	.043	.232	.368	14.389		.000
Z	.006	.152	.324	12.388		.019

a. Dependent Variable: Y

1) Kepemimpinan Transformational (X₁) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pengujian hipotesis untuk membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformational (X₁) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Karyawan (Y), hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

$$H_{01} : \beta_{y1} \leq 0$$

$$H_{i1} : \beta_{y1} > 0$$

Koefisien jalur dan t_{hitung} untuk menguji hipotesis Kepemimpinan Transformational (X₁) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Karyawan (Y), maka koefisien jalur signifikan (p_{Y1}) sebesar 0,864 dengan t_{hitung} sebesar 14,861 pada titik Kritik, $\alpha = 0,05$ diperoleh t_{tabel} sebesar 1,988. Karena $t_{hitung} >$

t_{tabel} maka Koefisien Jalur *Signifikan*. Berdasarkan hasil ini dapat ditafsirkan bahwa Kepemimpinan Transformational (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Karyawan (Y).

2) Self Efficacy (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pengujian hipotesis untuk membuktikan bahwa Self Efficacy (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Karyawan (Y), hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

$$H_{o2} : \beta_{y2} \leq 0$$

$$H_{12} : \beta_{y2} > 0$$

Koefisien jalur dan t_{hitung} untuk menguji hipotesis Self Efficacy (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Karyawan (Y), maka koefisien jalur signifikan (p_{Y2}) sebesar 0,324 dengan t_{hitung} sebesar 14.389 pada titik Kritik, $\alpha = 0,05$ diperoleh t_{tabel} sebesar 1,988. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka Koefisien Jalur *Signifikan*. Berdasarkan hasil ini dapat ditafsirkan bahwa hipotesis Self Efficacy (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Karyawan (Y).

3) Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pengujian hipotesis untuk membuktikan bahwa Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Karyawan (Y), hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

$$H_{03} : \beta_{yz} \leq 0$$

$$H_{13} : \beta_{yz} > 0$$

Koefisien jalur dan t_{hitung} untuk menguji hipotesis Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Karyawan (Y), maka koefisien jalur signifikan (β_{yz}) sebesar 0,324 dengan t_{hitung} sebesar 12.388 pada titik Kritis, $\alpha = 0,05$ diperoleh t_{tabel} sebesar 1,988. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka Koefisien Jalur *Signifikan*. Berdasarkan hasil ini dapat ditafsirkan bahwa Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Karyawan (Y).

2. Model Substruktural 2

Model yang dibangun pada Substruktural 2 adalah jalur melalui Kepemimpinan Transformational (X_1) ke Kepuasan Kerja (Z), Self Efficacy (X_2) ke Kepuasan Kerja (Z). Hasil perhitungan analisis jalur untuk model Substruktural ini dapat dilihat pada tabel 4,19 di bawah ini. yang diambil dari Lampiran 15

Tabel 4,19
Hasil perhitungan Analisis Jalur untuk Model Substruktural 2

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	73.327	10.537		.468	.041
	X1	.964	.109	.835	12.810	.021
	X2	.169	.114	.115	11.759	.000

a. Dependent Variable: Z

1) Kepemimpinan (X₁) berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Pengujian hipotesis untuk membuktikan bahwa Kepemimpinan (X₁) berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja (Z) hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

$$H_{04} : \beta_{z1} \leq 0$$

$$H_{i4} ; \beta_{z1} > 0$$

Koefisien jalur dan t_{hitung} untuk menguji hipotesis Kepemimpinan (X₁) berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja (Z), maka koefisien jalur signifikan (p_{z1}) sebesar 0,835 dengan t_{hitung} sebesar 12.810 pada titik Kritis, $\alpha = 0,05$ diperoleh t_{tabel} sebesar 1,988. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka Koefisien Jalur *Signifikan*. Berdasarkan hasil ini dapat ditafsirkan bahwa Kepemimpinan Transformational (X₁) berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja (Z)

2) Self Efficacy (X₂) berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Pengujian hipotesis untuk membuktikan bahwa Self Efficacy (X₂) berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja (Z), hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

$$H_{05} : \beta_{z2} \leq 0$$

$$H_{i5} : \beta_{z2} > 0$$

Koefisien jalur dan t_{hitung} untuk menguji hipotesis Self Efficacy (X₂) berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja (Z), maka koefisien jalur

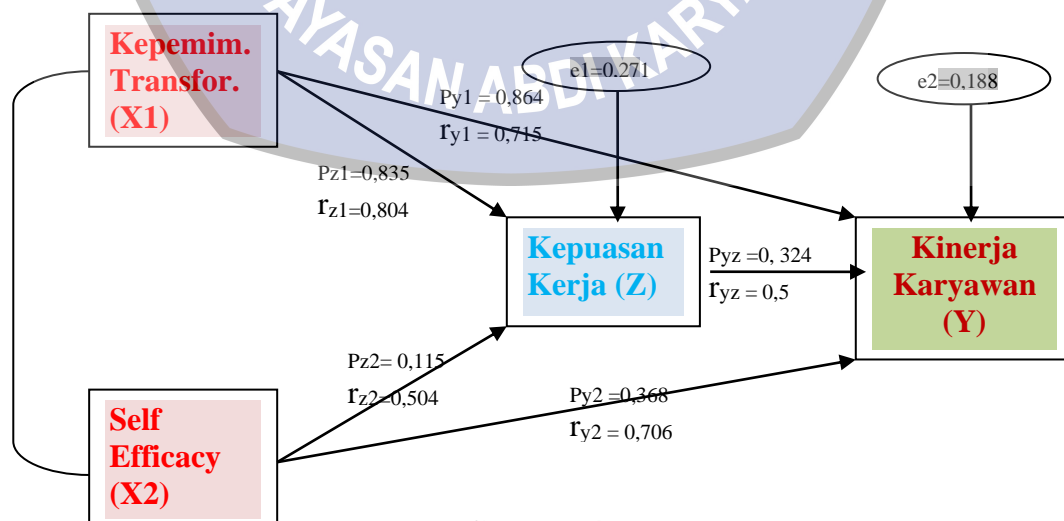
signifikan (p_{z2}) sebesar 0.115 dengan t_{hitung} sebesar 11.759 pada titik Kritis, $\alpha = 0,05$ diperoleh t_{tabel} sebesar 1,988. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka koefisien Jalur *Signifikan*. Berdasarkan hasil ini dapat ditafsirkan bahwa Self Efficacy (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja (Z), Dengan demikian jalur penelitian secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel rangkuman pengujian koefisien jalur seperti tertera pada tabel 4.20 di bawah ini.

Tabel 4.20
Rangkuman Pengujian Koefisien jalur

Jalur	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel}	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
P_{y1}	0.864	14.861	1,988	2,634
P_{y2}	0.368	14.389	1,988	2,634
P_{yz}	0.324	12.388	1,988	2,634
P_{z1}	0.835	12.810	1,988	2,634
P_{z2}	0.115	11,759	1,988	2,634

Model analisis jalur pada Tabel 4.20 di atas dapat dilihat pada Gambar 4.5.

di bawah ini.



Gambar 4.5.

> **Model Emperik Hubungan Struktural Antar Variabel**
Berdasarkan Hasil Perhitungan Analisis jalur

4.6. Analisis Hubungan Jalur antar Variabel Penelitian

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan memiliki *variable intervening* (mediator) Kepuasan Kerja, menyebabkan adanya hubungan langsung dan hubungan tidak langsung terhadap Kinerja karyawan. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan dengan memakai program *Software SPSS for Windows versi 22*, diperoleh pengaruh antar variable sebagai berikut.

1) Hubungan Langsung antara Kepemimpinan (X1) dengan Kinerja Pegawai (Y)

Hubungan langsung antara Kepemimpinan dengan Kinerja, menghasilkan besar hubungan sebesar 0,715 dengan Koefisien Determinasi $R^2 = 51,12\%$.

2) Hubungan Tidak Langsung antara Kepemimpinan (X1) dengan Kinerja Pegawai (Y)

Hubungan Tidak langsung antara Kepemimpinan dengan Kinerja, diperoleh dengan analisis jalur antara Kepemimpinan ke Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja ke Kinerja

Jalur Kepemimpinan ke Kepuasan Kerja menghasilkan besar hubungan sebesar 0,804 dengan koefisien Determinasi $R^2 = 64,20\%$, sementara Jalur Kepuasan Kerja ke Kinerja, menghasilkan besar pengaruh sebesar 0,575 dengan Koefisien Determinasi $R^2 = 33,06\%$. Dengan demikian hubungan tidak langsung Kepemimpinan ke Kinerja sebesar $(0,804) \times (0,575) = 0,462$.

3) Hubungan Langsung antara Self Efficacy (X2) dengan Kinerja

Hubungan langsung antara Self Efficacy dengan Kinerja, menghasilkan besar hubungan sebesar 0,706 dengan koefisien Determinasi $R^2 = 49,84\%$.

4) Hubungan Tidak Langsung antara Self Efficacy (X2) dengan Kinerja Pegawai

Hubungan Tidak langsung antara Self Efficacy dengan Kinerja, Pegawai menghasilkan besar hubungan sebesar 0,706 dengan koefisien Determinasi $R^2 = 49,84\%$.

Jalur Self Efficacy ke Kepuasan menghasilkan besar pengaruh sebesar 0,504 dengan Koefisien Determinasi $R^2 = 25,40\%$, sementara Jalur Kepuasan ke Kinerja, Pegawai menghasilkan besar pengaruh sebesar 0,575 dengan koefisien Determinasi $R^2 = 33,06\%$. Dengan demikian hubungan tidak langsung Self Efficacy ke Kinerja, Pegawai sebesar $(0,504) \times (0,575) = 0,29$.

Dari perhitungan di atas dapat dibuat table hubungan langsung dan tidak langsung antar variable seperti di bawah ini.

Tabel 4.21
Rekapitulasi Hasil Pengujian

No	Hipotesis Penelitian	Uji Statistik	Keputusan	Kesimpulan
1	Kepemimpinan (X_1) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y)	$H_0 : \beta_{Y1} < 0$ $H_0 : \beta_{Y1} > 0$	H_1 Diterima	Berpengaruh langsung
2	Self Efficacy (X_2) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y)	$H_0 : \beta_{Y2} < 0$ $H_0 : \beta_{Y2} > 0$	H_2 Diterima	Berpengaruh langsung
3	Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y)	$H_0 : \beta_{YZ} < 0$ $H_0 : \beta_{YZ} > 0$	H_3 Diterima	Berpengaruh langsung
4	Kepemimpinan (X_1) berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja (Z)	$H_0 : \beta_{Z1} < 0$ $H_0 : \beta_{Z1} > 0$	H_4 Diterima	Berpengaruh langsung
5	Self Efficacy (X_2) berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja (Z)	$H_0 : \beta_{Z2} < 0$ $H_0 : \beta_{Z2} > 0$	H_5 Diterima	Berpengaruh langsung

d. Pengaruh Langsung, Tak Langsung, dan Pengaruh Total

1. Pengaruh Langsung

a. Pengaruh Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

$$(X_1 \Rightarrow Y) \text{ atau } (P_{Y1}) = 0,864.$$

b. Pengaruh Self Efficacy (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

c. $(X_2 \Rightarrow Y)$ atau $(P_{Y2}) = 0,368.$

d. Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

e. $(Z \Rightarrow Y)$ atau $(P_{YZ}) = 0,324.$

f. Pengaruh Kepemimpinan (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

$$(X_1 \Rightarrow Z) \text{ atau } (P_{Z1}) = 0,835$$

e. Pengaruh Self Efficacy (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Z)

$$(X_2 \Rightarrow Z) \text{ atau } (P_{Z2}) = 0,115$$

2. Pengaruh Tak Langsung

a. Pengaruh Tak Langsung Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja Pegawai

(Y) melalui Z , ($X_1 \Rightarrow Z \Rightarrow Y$) adalah hasil kali koefisien jalur (P_{Z1}) X (P_{Y3}) = $(0,835) \times (0,324) = 0,270$.

b. Pengaruh Tak Langsung Self Efficacy (X_2) terhadap Kinerja (Y)

melalui Z , ($X_2 \Rightarrow Z \Rightarrow Y$) adalah hasil kali koefisien jalur (P_{Z2}) X (P_{Y3}) = $(0,115) \times (0,324) = 0,037$.

3. Pengaruh Total

a. Pengaruh total variabel X_1 terhadap Y = $(P_{Y1}) + (P_{Z1}) (P_{YZ}) = 0,864 + (0,835) (0,324) = 1,105$.

b. Pengaruh total variabel X_2 terhadap Y = $(P_{Y2}) + (P_{Z2}) (P_{YZ}) = 0,368 + (0,115) (0,324) = 0,405$.

Dari perhitungan di atas dapat disimpulkan bahwa jalur yang dipilih adalah jalur dengan pengaruh total yang paling besar, yaitu Pengaruh Total Variabel X_1 terhadap Y .

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan statistik dan pengujian hipotesis serta pembahasan diperoleh temuan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Pegawai , berarti dengan meningkatkan Kepemimpinan dapat meningkatkan Kinerja Pegawai
2. Self Efficacy berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Pegawai, berarti dengan meningkatkan Self Efficacy dapat meningkatkan Kinerja Pegawai .
3. Kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja berarti dengan meningkatkan Kepemimpinan dapat meningkatkan Kepuasan Kerja .
4. Self Efficacy berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan Kerja berarti dengan meningkatkan Self Efficacy dapat meningkatkan Kepuasan Kerja.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Pegawai berarti dengan meningkatkan Kepuasan Kerja dapat meningkatkan Kinerja Pegawai .

B. Saran

- a. Kepemimpinan yang diimplementasikan selama ini perlu dibenahi agar memberikan manfaat yang maksimal dalam meningkatkan Kinerja Pegawai.

Pembenahan membuat berbagai kebijakan atau peraturan, yang menjadi nilai dan norma yang diyakini oleh semua pegawai.

- b. Self Efficacy perlu ditingkatkan karena terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Peningkatan Self Efficacy secara fisik dapat dilakukan dengan peningkatan kualitas sarana dan prasarana yang digunakan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan peningkatan Self Efficacy non fisik dapat dilakukan dengan meningkatkan kualitas dan kuantitas kegiatan-kegiatan yang berhubungan peningkatan soft skill pegawai, antara lain latihan kerjasama, latihan empathy, latihan kepribadian, dan sebagainya.



DAFTAR PUSTAKA

- Colquitt Jason A., Jeffrey A. LePine & Michael j. Wesson, *Organizational Behaviour: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, New York: Mc. Graw Hill, 2009.
- Daft Richard L., *Management, Penerjemah Edward Tanujaya*, Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- Dessler Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa Paramita Rahayu, Edisi Kesepuluh, Jakarta: Indeks, 2009.
- Dessler Gary, *Human Resosource Managemant, Endinburgh Gate*, 13th England: Pearson Education Limited, 2013.
- Hofstede, Geerts, *Cultures And Organizations: Software Of The Mind*. London: HarperCollinsPublishers, 1994.
- Jaffe David, *Organization Theory: Tension and Change*, New York: McGraw-Hill, 20011.
- JackSon, Schuler, dan Werner, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, Buku 1 Edisi Kesepuluh, Penerjemah Benny Prihartanto, Jakarta: Salemba Empat, 2010.
- Judge, Timothy A. Judge, et al. "The Job Satisfaction Performance relationship: a qualitative and quantitave review," *Psychological Bulettin*, Vol. 127 No.3, 2001.
- Kadir, *Statistika Terapan, Konsep Contoh dan Analsis Data dengan Program SPSS/Lisrel Dalam Penelitian*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinichi, Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill Companies, 2005.
- Malthis, Robert L. dan John H. Jackson, *Human Resource Management*, 13th, South-Western: Cengage Learning, 2011.
- Noe Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, dan Patrick M. Wrigh, *Human Resource Management*, Sixth Edition, Mc. New York, Graw Hill, 2013.
- Robbins, Sthephen P., *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jakarta: Prenhalindo, 2001.