

**ANALISIS JALUR UNTUK MENGETAHUI FAKTOR-FAKTOR
YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus di Bank BTN Cabang Pusat Malang)**

SKRIPSI

oleh:

**SHINTA KUMALA DEWI
145090501111002**



**PROGRAM STUDI S1 STATISTIKA
JURUSAN MATEMATIKA
FAKULTAS MATEMATIKA DAN ILMU PENGETAHUAN ALAM
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2018**

**ANALISIS JALUR UNTUK MENGETAHUI FAKTOR-FAKTOR
YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus di Bank BTN Cabang Pusat Malang)**

SKRIPSI

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Sains dalam
bidang Statistika

oleh:

**SHINTA KUMALA DEWI
145090501111002**



**PROGRAM STUDI S1 STATISTIKA
JURUSAN MATEMATIKA
FAKULTAS MATEMATIKA DAN ILMU PENGETAHUAN ALAM
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2018**

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

**ANALISIS JALUR UNTUK MENGETAHUI FAKTOR-FAKTOR
YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus di Bank BTN Cabang Pusat Malang)**

oleh :
SHINTA KUMALA DEWI
145090501111002

**Setelah dipertahankan di depan Majelis Penguji
pada tanggal 4 Januari 2018
dan dinyatakan memenuhi syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Sains dalam bidang Statistika**

Dosen Pembimbing

Dr. Ir. Solimun, MS
NIP. 196112151987031002

Mengetahui,
Ketua Jurusan Matematika
Fakultas MIPA
Universitas Brawijaya

Ratno Bagus Edy Wibowo, S.Si, M.Si, Ph.D
NIP. 197509082000031003

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA : SHINTA KUMALA DEWI

NIM : 145090501111002

PROGRAM STUDI : STATISTIKA

SKRIPSI BERJUDUL :

**ANALISIS JALUR UNTUK MENGETAHUI FAKTOR-FAKTOR
YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus di Bank BTN Cabang Pusat Malang)**

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Isi dari skripsi yang saya buat adalah benar-benar karya sendiri dan tidak menjiplak karya orang lain, selain nama-nama yang termaktub di isi dan tertulis di daftar pustaka dalam skripsi ini.
2. Apabila di kemudian hari ternyata skripsi yang saya tulis terbukti hasil jiplakan, maka saya akan bersedia menanggung risiko.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan segala kesadaran.

**Malang, 4 Januari 2018
yang menyatakan,**

**Shinta Kumala Dewi
NIM. 145090501111002**

repository.ub.ac.id

ANALISIS JALUR UNTUK MENGETAHUI FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus di Bank BTN Cabang Pusat Malang)

ABSTRAK

Pertumbuhan ekonomi menyebabkan sektor perbankan perlu meningkatkan kinerja bank untuk mempersiapkan daya saing yang meningkat. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja bank adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan SDM yang handal yaitu dengan cara meningkatkan kinerja karyawan. Pada penelitian ini, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu gaya kepemimpinan *servant*, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur. Penelitian ini dilaksanakan di Bank BTN Cabang Pusat Malang dengan responden sebanyak 44 orang yang diambil menggunakan metode *proportional stratified random sampling*. Berdasarkan penelitian ini, semua asumsi analisis jalur telah terpenuhi dengan keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model sebesar 75,4% sedangkan 24,6% sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Berdasarkan metode *trimming*, pengaruh langsung antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan dihilangkan karena tidak signifikan. Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh total paling besar terhadap kinerja karyawan sebesar 0,581 sedangkan variabel budaya organisasi memiliki pengaruh total paling besar terhadap kepuasan kerja sebesar 0,482. Oleh karena itu, jika Bank BTN Cabang Pusat Malang ingin meningkatkan kinerja karyawan maka *Human Resources Development* (HRD) perlu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kata Kunci : Analisis jalur, budaya organisasi, kinerja karyawan, kepemimpinan servant, kepuasan kerja, dan SDM.

repository.ub.ac.id

**PATH ANALYSIS TO KNOW FACTORS AFFECTING
EMPLOYEE PERFORMANCE
(Case Study at Bank BTN Malang Central Branch)**

ABSTRACT

Economic growth causes the banking sector to improve bank performance to prepare for increased competitiveness. One of the factors affecting bank performance is Human Resources (HR). Therefore, efforts needed to improve the reliable human resources that is by improving employee performance. In this study, the factors that affect employee performance are servant leadership style, organizational culture, job satisfaction, and employee performance. The analysis used in this research is path analysis. This research was conducted at Bank BTN Central Branch Malang with 44 respondents who were taken using proportional stratified random sampling method. Based on this research, all assumptions of path analysis have been fulfilled with the diversity of data that can be explained by the model of 75.4% while the remaining 24.6% is explained by other variables. Based on the trimming method, the direct influence between organizational culture and employee performance is eliminated because it is not significant. Job satisfaction variable has the greatest total effect on employee performance of 0,581 whereas organizational culture variable has the greatest total effect to job satisfaction equal to 0,482. Therefore, if Bank BTN Central Branch of Malang want to improve employee performance then Human Resources Development (HRD) need to improve employee job satisfaction.

Keyword : Path analysis, organizational culture, employee performance, servant leadership, job satisfaction, and human resources.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, penyertaan, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Dalam penyusunan skripsi, tidak sedikit hambatan yang penulis temui namun berkat bantuan, dukungan, dan doa dari berbagai pihak, penulis mampu melalui hambatan tersebut. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Dr. Ir. Solimun selaku dosen pembimbing atas waktu dan bimbingan yang telah diberikan.
2. Dr. Umu Sa'adah, M.Si selaku dosen penguji I yang telah memberikan bimbingan dan saran selama proses penyusunan skripsi.
3. Dr. Suci Astutik, S.Si., M.Si selaku dosen penguji II yang telah memberikan bimbingan dan saran selama proses penyusunan skripsi.
4. Dr. Adji Achmad Rinaldo F., S.Si., M.Sc selaku dosen penasihat atas waktu dan bimbingan yang telah diberikan
5. Ratno Bagus Edy Wibowo, S.Si.,M.Si.,Ph.D selaku Ketua Jurusan Matematika Fakultas MIPA Universitas Brawijaya.
6. Bapak, Ibu, Kakak, dan seluruh keluarga besar atas cinta, kasih sayang, doa, dan dukungan yang diberikan kepada penulis.
7. Teman-teman anggota Kelompok Kajian Pemodelan Statistika di Bidang Manajemen
8. Teman-teman Statistika 2014 dan 2013 serta semua pihak yang telah membantu penulis selama penyelesaian proposal skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa proposal skripsi yang penulis susun masih jauh dari kesempurnaan sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi perbaikan dan penyempurnaan proposal skripsi ini. Semoga skripsi yang penulis susun bermanfaat bagi penulis serta pembaca pada umumnya.

Malang, Januari 2018

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Batasan Masalah	3
1.2 Tujuan Penelitian.....	4
1.3 Manfaat Penelitian	4
BAB II TINJAUAN UMUM DAN PERMASALAHAN	5
2.1 Analisis Jalur	5
2.2 Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel	16
2.3 Pemeriksaan Instrumen Penelitian	20
2.4 Tinjauan Umum Variabel-Variabel Dalam Penelitian	21
2.5 Kerangka Konseptual	25
BAB III METODE PENELITIAN	27
3.1 Data Penelitian	27
3.2 Langkah-langkah Penelitian	27
3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian	30
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian.....	30
3.5 Variabel dan Indikator Penelitian.....	32
3.6 Instrumen Penelitian.....	34
3.7 Evaluasi Instrumen Penelitian	40
3.8 Instrumen Penelitian yang Valid dan Reliabel	45
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	49
4.1 Asumsi Analisis Jalur	49
4.2 Pendugaan Parameter	51
4.3 Pengujian Hipotesis	52

4.4	Validitas Model	53
4.5	Pengaruh pada Analisis Jalur.....	55
4.6	Interpretasi.....	56
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	57
5.1	Kesimpulan	57
5.2	Saran	57
	DAFTAR PUSTAKA	59
	LAMPIRAN	63



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Analisis Variansi Regresi Linier.....	14
Tabel 3.1	Populasi dan Sampel Jumlah Karyawan.....	31
Tabel 3.2	Kisi-kisi Penelitian.....	35
Tabel 3.3	Pemeriksaan validitas dan reliabilitas <i>pra test</i>	41
Tabel 3.4	Pemeriksaan validitas dan reliabilitas <i>pilot test</i>	43
Tabel 3.5	Instrumen Penelitian yang Valid dan Reliabel.....	46
Tabel 4.1	Hasil Pengujian Asumsi Linieritas.....	49
Tabel 4.2	Pola Hubungan Plot Antar Residual	50
Tabel 4.3	Koefisien Determinasi, Pengaruh Sisaan, dan R_m^2	54
Tabel 4.4	Pengaruh pada Analisis Jalur.....	55



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Diagram Jalur Sederhana	7
Gambar 2.2 Diagram Jalur Dua Hubungan.....	8
Gambar 2.3 Diagram Jalur Kompleks	8
Gambar 2.4 Model Indikator Reflektif..	18
Gambar 2.5 Model Indikator Formatif.....	19
Gambar 2.6 Kerangka Konseptual Penelitian	25
Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian	28
Gambar 3.2 Bagan Responden dalam Penelitian.....	32
Gambar 4.1 Diagram Koefisien Jalur	52
Gambar 4.2 Diagram Hasil Pengujian Hipotesis	53
Gambar 4.3 Model Akhir Penelitian.....	55



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian <i>Pra Test</i>	63
Lampiran 2	Kuesioner Penelitian <i>Pilot Test</i>	71
Lampiran 3	Kuesioner Penelitian Setelah <i>Pilot Test</i>	79
Lampiran 4	Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Pra-Test</i>	87
Lampiran 5	Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Pilot Test</i>	91
Lampiran 6	Skor Data Penelitian.....	95
Lampiran 7	Transformasi <i>Summated Rating Scale (SRS)</i>	97
Lampiran 8	Data Variabel Laten dan Data <i>Standardize</i>	101
Lampiran 9	Uji Linieritas Menggunakan RESET.....	103
Lampiran 10	Pemeriksaan Kebebasan Residual	105
Lampiran 11	Koefisien Jalur.....	107
Lampiran 12	Perhitungan Pengaruh Sisaan dan R_t^2	109



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Globalisasi memberikan pengaruh yang sangat besar bagi masyarakat dalam bidang ekonomi, sosial budaya, dan lain-lain. Salah satu pengaruh globalisasi yang dirasakan langsung oleh masyarakat Indonesia adalah Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Dalam menghadapi MEA, masyarakat Indonesia dituntut untuk mempersiapkan diri terhadap perubahan yang terjadi. Salah satu perubahan yang terjadi adalah pertumbuhan ekonomi dari tahun ke tahun.

Dampak dari pertumbuhan ekonomi dari tahun ke tahun dirasakan langsung oleh sektor perbankan. Pertumbuhan ekonomi yang tinggi menyebabkan pendapatan masyarakat Indonesia mengalami peningkatan sehingga konsumsi rumah tangga secara langsung meningkat seiring pendapatan yang meningkat. Selain itu, pertumbuhan investasi juga mengalami peningkatan seiring pendapatan yang semakin meningkat. Oleh karena itu, pertumbuhan ekonomi yang diikuti pendapatan masyarakat Indonesia yang meningkat menyebabkan sektor perbankan diarahkan untuk meningkatkan ketahanan bank dalam menopang kinerja bank, mempersiapkan daya saing yang meningkat, serta mengantisipasi krisis ekonomi yang terjadi secara tiba-tiba.

Upaya untuk meningkatkan ketahanan bank dilakukan oleh Bank Tabungan Negara (BTN) dengan melakukan transformasi secara bertahap (*website* resmi BTN). Tahap I (periode 2013-2015) dilakukan dengan tujuan mempertahankan pasar yang ada dan memperkuat permodalan. Tahap II (periode 2015-2019) memiliki tujuan untuk meningkatkan kehandalan teknologi, perubahan cepat yang dimotori sumber daya manusia yang handal. Sedangkan Tahap III (periode 2020-2025) dilakukan dengan tujuan *global-playership* melalui jaringan global serta perubahan yang dimotori oleh kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) dan keuangan.

Realisasi transformasi secara bertahap dilakukan Bank BTN untuk memberikan layanan terbaik bagi nasabah di tengah persaingan sektor perbankan yang semakin meningkat. Pada tahun ini, Bank BTN melakukan realisasi transformasi tahap II. SDM yang handal merupakan motor transformasi pada Bank BTN. Oleh karena itu, diperlukan upaya

untuk meningkatkan SDM yang handal dengan cara meningkatkan kinerja karyawan Bank BTN. Peningkatan kinerja karyawan dilakukan karena resiko terbesar yang dialami dalam bisnis perbankan disebabkan kesalahan SDM.

Upaya peningkatan kinerja karyawan bukanlah pekerjaan yang mudah. *Human Resources Development* (HRD) seringkali mengalami kesulitan dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, khususnya faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menjadi daya tarik bagi peneliti untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, khususnya di Bank BTN Cabang Pusat Malang.

Kinerja karyawan tidak pernah lepas dari gaya kepemimpinan. Penelitian Overstreet dkk. (2013) membuktikan adanya hubungan langsung dan tidak langsung antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Namun, gaya kepemimpinan yang diperlukan pada Bank BTN bukanlah gaya kepemimpinan yang otoriter namun gaya kepemimpinan yang melayani semua karyawan, nasabah, maupun masyarakat. Keharmonisan kerja, ketenangan, dan kesejukan dalam organisasi menggambarkan kepemimpinan yang ada dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan yang mementingkan melayani orang lain serta menjaga keharmonisan organisasi adalah gaya kepemimpinan *servant*. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan *servant* dipandang cocok dalam penelitian ini.

Selain gaya kepemimpinan, budaya yang ada pada Bank BTN merupakan faktor yang dianggap penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Melalui budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah yang terjadi sebagai dampak internal maupun eksternal dalam organisasi yang sudah berjalan dengan cukup baik. Penelitian Lisbijanto dan Budiyanto (2014) membuktikan adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian Mariam (2009) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan variabel-variabel yang ada, peneliti ingin meneliti pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Model yang dirancang berdasarkan variabel penelitian memiliki hubungan yang kompleks, serta

memiliki model yang struktural sehingga tidak bisa diselesaikan menggunakan analisis regresi berganda melainkan menggunakan analisis jalur. Analisis jalur merupakan ekstensi dari analisis regresi berganda sehingga analisis jalur merupakan solusi jika tidak bisa menggunakan analisis regresi berganda karena memiliki hubungan antar variabel yang kompleks. Analisis jalur menjadi solusi hubungan antar variabel yang kompleks karena dalam analisis jalur memperhitungkan efek langsung dan efek tidak langsung antar variabel.

Variabel dalam penelitian ini merupakan variabel yang tidak dapat diukur secara langsung (variabel laten) sehingga diperlukan alat ukur yang dapat menggambarkan variabel secara tepat dan presisi yaitu dengan menggunakan kuesioner menggunakan skala likert dengan lima respon sehingga data yang diperoleh adalah data skor. Oleh karena itu, diperlukan transformasi untuk menjadikan data skor menjadi data berupa skala menggunakan transformasi *Summated Ratings Scale (SRS)*.

Pada umumnya, analisis yang digunakan untuk meneliti variabel laten yang memiliki model struktural adalah analisis *structural equation modelling* (SEM) dengan pendekatan PLS, Warp PLS, dan GeSCA. Namun, pada penelitian ini, peneliti ingin melakukan tahap analisis pada model struktural, yaitu mendapatkan model analisis jalur untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Bank BTN Cabang Pusat Malang.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana penerapan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan *servant*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
2. Apa variabel yang paling mempengaruhi kinerja karyawan Bank BTN Cabang Pusat Malang?

1.3. Batasan Masalah

Batasan masalah pada penelitian ini adalah akses untuk penelitian di Bank BTN Cabang Pusat Malang. Penelitian di Bank BTN Cabang Pusat Malang tidak bisa dilakukan oleh orang luar sehingga memerlukan akses untuk bisa melakukan penelitian. Oleh karena itu, peneliti tidak bisa langsung memberikan kuesioner kepada seluruh karyawan Bank BTN Cabang Pusat Malang namun melalui salah satu karyawan Bank BTN Cabang Pusat Malang untuk menyebarkan kuesioner.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui penerapan analisis jalur pada pengaruh kepemimpinan *servant*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui variabel yang paling mempengaruhi kinerja karyawan Bank BTN Cabang Pusat Malang.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu kategori manfaat yang bersifat teoritis dan kategori yang bersifat praktis.

1.5.1. Manfaat Teoritis

Manfaat dari hasil penelitian secara teoritik adalah dapat digunakan sebagai bukti empirik konsep faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam pengembangan sumber daya manusia menggunakan analisis statistika yaitu analisis jalur. Selain itu, diharapkan hasil dalam penelitian ini digunakan sebagai referensi tambahan untuk pengembangan keilmuan di bidang sumber daya manusia.

1.5.2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja karyawan bank, khususnya Bank BTN Cabang Pusat Malang bidang manajemen sumber daya manusia menggunakan analisis jalur.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Analisis Jalur

2.1.1. Definisi Analisis Jalur

Menurut Dillon and Goldstein (1984), Analisis jalur adalah metode yang dikembangkan oleh Sewall Wright (1960). Wright adalah seorang ahli ilmu genetika yang berasal dari Amerika pada tahun 1920. Wright mengembangkan analisis jalur untuk mempelajari hubungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari variabel-variabel dalam ilmu sosial dan perilaku. Analisis jalur merupakan analisis yang dikenal dengan model sebab-akibat (*causing modeling*). Hal ini terjadi karena analisis jalur memungkinkan dapat menguji mengenai hubungan sebab-akibat dari beberapa variabel tertentu.

2.1.2. Asumsi Analisis Jalur

Menurut Solimun (2002), analisis jalur memiliki lima asumsi yang mendasari, yaitu :

1. Hubungan antar variabel adalah linier dan aditif. Asumsi linieritas dapat diuji menggunakan *curve fit* dan menerapkan prinsip parsimony dimana model linier signifikan (tanpa harus memperhatikan model yang lain signifikan atau non signifikan) ataupun model non signifikan maka model berbentuk linier. Selain menggunakan *curve fit*, asumsi linieritas dapat diuji menggunakan RESET (*Regression Specification Error Test*). Pada penelitian ini menggunakan uji RESET yang diperkenalkan oleh Ramsey. Menurut Gujarati (2004), langkah pengujian RESET adalah :

- a) Persamaan regresi pertama yaitu:

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i$$

Pendugaan parameter dengan pendekatan OLS kemudian diperoleh pendugaan.

$$\hat{y}_i = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 X_i$$

Kemudian melakukan perhitungan R_1^2 pada persamaan (2.1)

$$R_1^2 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2} \quad (2.1)$$

b) Persamaan regresi kedua yaitu:

$$y_i = \alpha_0 + \alpha_1 X_{1i} + \alpha_2 \hat{y}_i^2 + \alpha_3 \hat{y}_i^3 + \varepsilon_i$$

Pendugaan parameter dengan pendekatan *Ordinary Least Square* (OLS) kemudian diperoleh pendugaan.

$$\hat{y}_i = \hat{\alpha}_0 + \hat{\alpha}_1 X_{1i} + \hat{\alpha}_2 \hat{y}_i^2 + \hat{\alpha}_3 \hat{y}_i^3$$

Kemudian melakukan perhitungan R_2^2 ditulis pada persamaan (2.2)

$$R_2^2 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i^*)^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2} \quad (2.2)$$

c) Pengujian bentuk hubungan peubah prediktor dan peubah respon linier atau nonlinier yaitu:

- Hipotesis:

$$H_0 : \alpha_2 = \alpha_3 = 0, \text{ lawan}$$

$$H_1 : \text{minimal ada satu } \alpha_j \neq 0, j = 2, 3$$

- Statistik uji mengikuti sebaran F ditulis pada persamaan (2.3).

$$F = \frac{(R_2^2 - R_1^2) / 2}{(1 - R_2^2) / (n - 2)} \sim F_{(2, n-2)} \quad (2.3)$$

- Keputusan untuk menolak H_0 jika statistik uji $F >$ titik kritis $F_{\alpha(2, n-2)}$ maka hubungan antara peubah prediktor dan peubah respon adalah nonlinier.

2. Pola hubungan antar variabel adalah rekursif (sistem aliran kausal satu arah). Model yang rekursif jika memenuhi beberapa asumsi:
 - a) Antar ε_i saling bebas (independen)
 - b) Antar ε_i dan X_i saling bebas.
3. Data pada variabel endogen minimal dalam skala ukur interval.
4. Variabel penelitian diukur tanpa kesalahan (instrumen penelitian valid dan reliabel).
5. Model yang dianalisis dispesifikasikan dengan benar berdasarkan berbagai teori dan konsep yang relevan.

2.1.3. Langkah-langkah Analisis Jalur

Dalam melakukan analisis jalur, terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan (Solimun, 2002) :

1. Merancang model berdasarkan konsep dan teori. Hubungan antar variabel yang terbentuk berdasarkan konsep dan teori, dapat dibuat

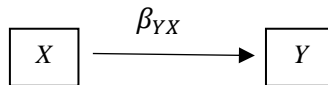
model dalam bentuk diagram jalur ataupun persamaan sehingga akan membentuk model struktural.

2. Pemeriksaan asumsi. Asumsi yang mendasari analisis jalur diterangkan pada sub bab 2.1.2.
3. Perhitungan koefisien jalur. Menurut Solimun (2010), terdapat tiga metode dalam perhitungan koefisien jalur, yaitu :
 - a) Pendekatan matriks korelasi, bila model tidak berjenjang.
 - b) Koefisien regresi dilanjutkan dengan perhitungan matematika sesuai persamaan (2.13) dan (2.14).
 - c) Koefisien regresi *standardize*. Metode ini adalah metode yang paling sederhana. Selain itu, perhitungan *goodness of fit* berupa koefisien determinasi total dapat dilakukan dengan sederhana, dan pelaksanaan *theory trimming* dapat dilakukan dengan mudah.
4. Pemeriksaan validitas model menggunakan koefisien determinasi total dan *theory trimming*
5. Interpretasi hasil analisis.

2.1.4. Diagram Jalur

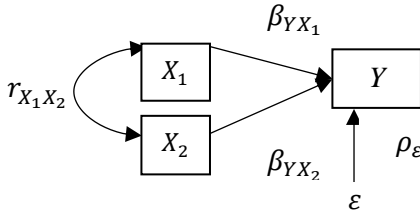
Menurut Dillon dan Goldstein (1984), diagram jalur bukanlah analisis yang penting untuk analisis numerik, namun diagram jalur merupakan diagram yang sangat penting untuk menampilkan hubungan kausal antara variabel *observable* dan variabel *unobservable*. Menurut Li (1975), diagram jalur menggunakan dua notasi anak panah yaitu panah satu arah yang menyatakan pengaruh langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen dan panah dua arah yang menunjukkan hubungan korelasi antar variabel eksogen. Berikut ini adalah contoh diagram jalur :

1. Diagram Jalur Sederhana



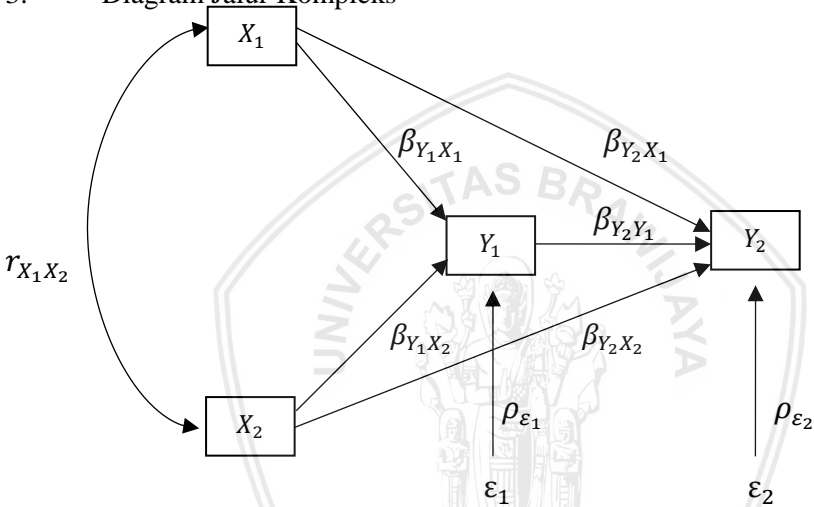
Gambar 2.1 Diagram Jalur Sederhana

2. Diagram Jalur Dua Hubungan



Gambar 2.2 Diagram Jalur Dua Hubungan

3. Diagram Jalur Kompleks



Gambar 2.3 Diagram Jalur Kompleks

2.1.5. Jenis Variabel dalam Analisis Jalur

Analisis jalur berbentuk diagram yang memiliki persamaan yang kompleks sehingga memiliki lebih dari satu persamaan. Oleh karena itu, diperlukan penyebutan variabel dalam analisis jalur. Menurut Li (1975), penyebutan variabel dalam model analisis jalur adalah sebagai berikut :

1. Variabel eksogen

Variabel eksogen adalah variabel yang tidak dipengaruhi variabel lain dalam model sehingga selalu menjadi variabel *independent*. Variabel eksogen berdasarkan Gambar 2.3 adalah variabel X_1 dan X_2 . Variabel

X_1 dan X_2 tidak dipengaruhi oleh variabel lain dalam model sehingga disebut variabel eksogen.

2. Variabel endogen

Variabel endogen adalah variabel yang nilainya ditentukan atau dipengaruhi oleh variabel lain dalam model. Variabel endogen dapat berupa variabel *dependent* dan variabel *independent*. Variabel endogen berdasarkan Gambar 2.3 adalah variabel Y_1 dan Y_2 . Variabel Y_2 secara langsung dipengaruhi Y_1 dan secara tidak langsung dipengaruhi oleh variabel X_1 dan X_2 . Sedangkan variabel Y_1 menentukan adanya variabel Y_2 , walaupun nilai variabel Y_2 juga dipengaruhi oleh variabel X_1 dan X_2 .

2.1.6. Jenis Pengaruh antar Variabel

Menurut Solimun (2010), terdapat lima jenis pengaruh hubungan antar variabel dalam analisis jalur, yaitu :

1. Pengaruh Langsung (*direct effect*)

Pengaruh langsung merupakan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen secara langsung tanpa melalui perantara variabel lain. Berdasarkan Gambar 2.3, pengaruh langsung digambarkan dengan adanya pengaruh variabel X_1 terhadap variabel Y_1 , pengaruh variabel X_2 terhadap variabel Y_1 , serta pengaruh variabel Y_1 terhadap variabel Y_2 .

2. Pengaruh Tidak Langsung (*indirect effect*)

Pengaruh tidak langsung merupakan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel lain. Besarnya pengaruh tidak langsung adalah perkalian antara pengaruh variabel langsung yang pertama dengan variabel langsung lain yang berhubungan. Berdasarkan Gambar 2.3, pengaruh tidak langsung digambarkan dengan adanya pengaruh variabel X_1 terhadap variabel Y_2 melalui variabel Y_1 dan pengaruh variabel X_2 terhadap variabel Y_2 melalui variabel Y_1 . Besarnya pengaruh tidak langsung dari adanya pengaruh variabel X_1 terhadap variabel Y_2 melalui variabel Y_1 didapatkan dari perhitungan $\beta_{Y_1X_1} \times \beta_{Y_2Y_1}$.

3. Pengaruh Total (*total effect*)

Pengaruh total merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan tidak langsung. Berdasarkan Gambar 2.3, besarnya pengaruh total dari

adanya pengaruh variabel X_1 terhadap variabel Y_2 melalui variabel Y_1 didapatkan dari perhitungan $\beta_{Y_1X_1} + (\beta_{Y_1X_1} \times \beta_{Y_2Y_1})$

Pada penelitian ini, pengaruh yang dihasilkan pada analisis jalur yaitu pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total.

2.1.7. Model Analisis Jalur

Model analisis jalur yang seringkali digunakan dalam penelitian adalah model analisis jalur model regresi berganda. Model regresi berganda yang biasa digunakan adalah sebagai berikut (Dillon dan Goldstein, 1984) :

$$Y_j = \beta_0 + \beta_1 X_{1j} + \beta_2 X_{2j} + \dots + \beta_i X_{ij} + \varepsilon_j \quad (2.4)$$

di mana :

Y_j	: Variabel respon untuk pengamatan ke- j
i	: $1, 2, 3, \dots, p$
j	: $1, 2, 3, \dots, n$
n	: banyaknya pengamatan
X_{ij}	: variabel prediktor ke- i untuk pengamatan ke- j
p	: banyaknya variabel prediktor
β_0	: intersep
β_i	: koefisien jalur regresi
ε_j	: sisaan untuk pengamatan ke- j

Variabel dalam analisis jalur diperlukan pembakuan dan standarisasi data untuk menyamakan rata-rata dan ragam, sehingga koefisien yang didapatkan dapat dibandingkan satu dengan yang lain karena memiliki satuan yang sama. Menurut Li (1975), transformasi untuk mengubah suatu data menjadi data *standardize* dilakukan dengan membakukan rata-rata menjadi 0 dan ragam 1 menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Z_{X_{ij}} = \frac{X_{ij} - \bar{X}_i}{S_{X_i}} \quad \text{dan} \quad Z_{Y_j} = \frac{Y_j - \bar{Y}}{S_Y} \quad (2.5)$$

di mana :

- $Z_{X_{ij}}$: variabel eksogen yang di standarisasi
- Z_{Y_j} : variabel endogen yang di standarisasi
- X_{ij} : nilai pengamatan variabel eksogen ke- i pada pengamatan ke- j

- Y_j : nilai pengamatan variabel endogen pada pengamatan ke- j
- \bar{X}_L : nilai rata-rata pengamatan variabel eksogen ke- i
- \bar{Y} : nilai rata-rata pengamatan variabel endogen
- S_{X_i} : standar deviasi variabel eksogen ke- i
- S_Y : standar deviasi variabel endogen

Rumus untuk mencari simpangan baku dari variabel eksogen dan endogen adalah sebagai berikut:

$$S_{X_i} = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^n (X_{ij} - \bar{X}_i)^2}{n-1}}; i=1, 2, 3, \dots, p \quad \text{dan} \quad S_Y = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^n (Y_j - \bar{Y})^2}{n-1}} \quad (2.6)$$

Apabila sudah dilakukan pembakuan, kemudian dibentuk persamaan diagram jalur. Berdasarkan Gambar 2.3, didapatkan bentuk persamaan yang sudah distandarisasi sebagai berikut :

$$Z_{Y_1} = \beta_{Y_1X_1} Z_{X_1} + \beta_{Y_1X_2} Z_{X_2} + \varepsilon_{Y_1} \quad (2.7)$$

$$Z_{Y_2} = \beta_{Y_2X_1} Z_{X_1} + \beta_{Y_2X_2} Z_{X_2} + \beta_{Y_2Y_1} Z_{Y_1} + \varepsilon_{Y_2} \quad (2.8)$$

Setelah mendapatkan persamaan (2.7) dan (2.8), kemudian dibentuk matriks gabungan kedua persamaan. Matriks yang terbentuk melalui persamaan (2.7) dan (2.8) dituliskan dalam matriks sebagai berikut :

$$\begin{bmatrix} Z_{Y_{11}} \\ \vdots \\ Z_{Y_{1n}} \\ Z_{Y_{21}} \\ \vdots \\ Z_{Y_{2n}} \end{bmatrix}_{(2n \times 1)} = \begin{bmatrix} Z_{X_{11}} & Z_{X_{21}} & 0 & 0 & 0 \\ Z_{X_{12}} & Z_{X_{22}} & 0 & 0 & 0 \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ Z_{X_{1n}} & Z_{X_{2n}} & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & Z_{X_{11}} & Z_{X_{21}} & Z_{Y_{11}} \\ 0 & 0 & Z_{X_{12}} & Z_{X_{22}} & Z_{Y_{12}} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ 0 & 0 & Z_{X_{1n}} & Z_{X_{2n}} & Z_{Y_{1n}} \end{bmatrix}_{(2n \times 5)} \begin{bmatrix} \beta_{Y_1X_1} \\ \beta_{Y_1X_2} \\ \beta_{Y_2X_1} \\ \beta_{Y_2X_2} \\ \beta_{Y_2Y_1} \end{bmatrix}_{(5 \times 1)} + \begin{bmatrix} \varepsilon_{11} \\ \vdots \\ \varepsilon_{1n} \\ \varepsilon_{21} \\ \vdots \\ \varepsilon_{2n} \end{bmatrix}_{(2n \times 1)}$$

Oleh karena itu, matriks yang terbentuk melalui persamaan (2.7) dan (2.8) dapat ditulis dengan persamaan (2.9).

$$\mathbf{Z}_Y = \mathbf{Z}_X \boldsymbol{\beta} + \boldsymbol{\varepsilon} \quad (2.9)$$

Setelah didapatkan model analisis jalur, kemudian dilakukan pendugaan koefisien jalur.

2.1.8. Pendugaan Parameter

Setelah dibentuk model analisis jalur, selanjutnya dilakukan pendugaan parameter. Pendugaan parameter dilakukan untuk menduga koefisien jalur. Menurut Solimun (2010), pendugaan parameter yang dapat digunakan dengan perhitungan koefisien regresi.

Menurut Li (1974), setiap model regresi yang dibuat selalu memiliki simpangan terhadap data dengan cara menarik garis lurus pada *scatter plot*. Dalam menggambar garis lurus diperlukan rumus :

$$\hat{y} = a + bx \quad (2.10)$$

di mana :

\hat{y} : Penduga y yang didapatkan berdasarkan besarnya x

a : intersep

b : koefisien regresi

x : nilai variabel prediktor

Simpangan antara x ke garis lurus seringkali dilambangkan dengan ε dengan rumus:

$$\varepsilon_i = y_i - \hat{y}_i$$

Berdasarkan simpangan yang didapatkan maka hasil dari y sebagai berikut :

$$y_i = \hat{y}_i + \varepsilon_i = a + bx_i + \varepsilon_i$$

Dalam menghitung simpangan, simpangan harus sekecil mungkin. Metode yang seringkali digunakan adalah dengan menggunakan metode kuadrat terkecil (*Ordinary Least Square*).

$$Q = \sum_{i=1}^n \varepsilon_i^2 = \sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2 = \sum_{i=1}^n (y_i - a - bx_i)^2 \quad (2.11)$$

$$\frac{\partial Q}{\partial a} = 0 \text{ dan } \frac{\partial Q}{\partial b} = 0 \quad (2.12)$$

Berdasarkan persamaan (2.11) dan (2.12) maka dihasilkan persamaan sebagai berikut :

$$b = \hat{\beta} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad (2.13)$$

$$a = \hat{\alpha} = \bar{y} - \hat{\beta}\bar{x} \quad (2.14)$$

Selain melalui persamaan (2.10) untuk mendapatkan pendugaan parameter, persamaan (2.4) dapat digunakan untuk mendapatkan pendugaan parameter dengan metode OLS menggunakan matriks pada persamaan (2.15).

$$\mathbf{Y}_{[n \times 1]} = \mathbf{X}_{[n \times (p+1)]} \boldsymbol{\beta}_{[(p+1) \times 1]} + \boldsymbol{\varepsilon}_{[n \times 1]} \quad (2.15)$$

Metode OLS adalah metode yang meminimumkan jumlah kuadrat galat. Jumlah kuadrat galat yang dihasilkan terdapat pada persamaan (2.16).

$$\begin{aligned} \mathbf{Q} &= \sum \varepsilon^2 \\ &= \boldsymbol{\varepsilon}'\boldsymbol{\varepsilon} \\ &= (\mathbf{Y} - \mathbf{X}\boldsymbol{\beta})'(\mathbf{Y} - \mathbf{X}\boldsymbol{\beta}) \\ &= \mathbf{Y}'\mathbf{Y} - \mathbf{Y}'\mathbf{X}\boldsymbol{\beta} - \boldsymbol{\beta}'\mathbf{X}'\mathbf{Y} + \boldsymbol{\beta}'\mathbf{X}'\mathbf{X}\boldsymbol{\beta} \\ &= \mathbf{Y}'\mathbf{Y} - 2\boldsymbol{\beta}'\mathbf{X}'\mathbf{Y} + \boldsymbol{\beta}'\mathbf{X}'\mathbf{X}\boldsymbol{\beta} \end{aligned} \quad (2.16)$$

Untuk mendapatkan nilai penduga parameter $\boldsymbol{\beta}$ pada metode OLS, perlu dilakukan penurunan \mathbf{Q} terhadap $\boldsymbol{\beta}$ dan disamakan dengan 0 dengan perhitungan pada persamaan (2.17) :

$$\begin{aligned} \frac{\partial \mathbf{Q}}{\partial \boldsymbol{\beta}} &= \mathbf{0} \\ -2\mathbf{X}'\mathbf{Y} + 2\mathbf{X}'\mathbf{X}\boldsymbol{\beta} &= \mathbf{0} \\ \mathbf{X}'\mathbf{X}\boldsymbol{\beta} &= \mathbf{X}'\mathbf{Y} \\ \hat{\boldsymbol{\beta}} &= (\mathbf{X}'\mathbf{X})^{-1}(\mathbf{X}'\mathbf{Y}) \end{aligned} \quad (2.17)$$

Persamaan (2.17) merupakan persamaan yang digunakan untuk menghitung pendugaan parameter menggunakan OLS. Kemudian diperlukan perhitungan pendugaan parameter untuk masing-masing model analisis jalur pada persamaan (2.7) dan (2.8).

Pendugaan parameter dengan OLS pada persamaan (2.7) menghasilkan parameter pada persamaan (2.18).

$$\begin{aligned} \hat{\boldsymbol{\beta}}_1 &= \begin{bmatrix} \hat{\beta}_{Y_1, X_1} \\ \hat{\beta}_{Y_1, X_2} \end{bmatrix}_{(2 \times 1)} \\ \mathbf{Z}_{1X} &= \begin{bmatrix} Z_{X_{11}} & Z_{X_{21}} \\ Z_{X_{12}} & Z_{X_{22}} \\ \vdots & \vdots \\ Z_{X_{1n}} & Z_{X_{2n}} \end{bmatrix}_{(n \times 2)} \quad \mathbf{Z}_{1Y} = \begin{bmatrix} Z_{Y_{11}} \\ Z_{Y_{12}} \\ \vdots \\ Z_{Y_{1n}} \end{bmatrix}_{(n \times 1)} \end{aligned} \quad (2.18)$$

Pendugaan parameter dengan OLS pada persamaan (2.8) menghasilkan parameter pada persamaan (2.19).

$$\hat{\boldsymbol{\beta}}_2 = \begin{bmatrix} \hat{\beta}_{Y_2, X_1} \\ \hat{\beta}_{Y_2, X_2} \\ \hat{\beta}_{Y_2, Y_1} \end{bmatrix}_{(3 \times 1)} \quad (2.19)$$

$$\mathbf{Z}_{2 \times X} = \begin{bmatrix} Z_{X_{11}} & Z_{X_{21}} & Z_{Y_{11}} \\ Z_{X_{12}} & Z_{X_{22}} & Z_{Y_{12}} \\ \vdots & \vdots & \vdots \\ Z_{X_{1n}} & Z_{X_{2n}} & Z_{Y_{1n}} \end{bmatrix}_{(n \times 3)} \quad \mathbf{Z}_{2 \times Y} = \begin{bmatrix} Z_{Y_{21}} \\ Z_{Y_{22}} \\ \vdots \\ Z_{Y_{2n}} \end{bmatrix}_{(n \times 1)}$$

Setelah mendapatkan persamaan (2.18) dan (2.19), kemudian dilakukan penggabungan pendugaan parameter pada persamaan (2.20).

$$\hat{\beta} = \begin{bmatrix} \hat{\beta}_{Y_1 X_1} \\ \hat{\beta}_{Y_1 X_2} \\ \hat{\beta}_{Y_2 X_1} \\ \hat{\beta}_{Y_2 X_2} \end{bmatrix}_{(5 \times 1)} \quad (2.20)$$

$$\mathbf{Z}_X = \begin{bmatrix} Z_{X_{11}} & Z_{X_{21}} & 0 & 0 & 0 \\ Z_{X_{12}} & Z_{X_{22}} & 0 & 0 & 0 \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ Z_{X_{1n}} & Z_{X_{2n}} & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & Z_{X_{11}} & Z_{X_{21}} & Z_{Y_{11}} \\ 0 & 0 & Z_{X_{12}} & Z_{X_{22}} & Z_{Y_{12}} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ 0 & 0 & Z_{X_{1n}} & Z_{X_{2n}} & Z_{Y_{1n}} \end{bmatrix}_{(2n \times 5)} \quad \mathbf{Z}_Y = \begin{bmatrix} Z_{Y_{11}} \\ \vdots \\ Z_{Y_{1n}} \\ Z_{Y_{21}} \\ \vdots \\ Z_{Y_{2n}} \end{bmatrix}_{(2n \times 1)}$$

2.1.9. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui signifikansi model analisis jalur yang terbentuk dengan cara membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} pada taraf nyata 5%. Untuk menghitung pengujian hipotesis menggunakan uji t, maka perlu diketahui perhitungan analisis variansi untuk regresi linier dengan perhitungan menurut Mendenhall dkk. (2009) disajikan pada Tabel 2.1 :

Tabel 2.1 Analisis Variansi Regresi Linier

Sumber Keragaman	db	JK	KT
Regresi	p	$JKR = (S_{XY})^2 / S_{XX}$	$MSR = JKR / p$
Galat	$n - p - 1$	$JKG = S_{YY} - \left(\frac{S_{XY}^2}{S_{XX}} \right)$	$MSE = JKG / n - p - 1$
Total	$n - 1$	S_{YY}	

Keterangan :

$$S_{xy} = \sum (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y}) = \sum X_i Y_i - \frac{(\sum X_i)(\sum Y_i)}{n}$$

$$S_{xx} = \sum (X_i - \bar{X})^2 = \sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{n}$$

$$S_{yy} = \sum (Y_i - \bar{Y})^2 = \sum Y_i^2 - \frac{(\sum Y_i)^2}{n}$$

Hipotesis yang digunakan untuk pengujian hipotesis adalah :

$$H_0 : \beta_{YX_j} = 0 \quad \text{vs}$$

$$H_1 : \beta_{YX_j} \neq 0$$

Statistik Uji t:

$$|t_{(n-2)}| = \left| \frac{\hat{\beta} - \beta_{YX_j}}{SE(\hat{\beta})} \right| = \left| \frac{\hat{\beta} - 0}{\sqrt{\sigma^2 / S_{XX}}} \right| = \left| \frac{\hat{\beta} - 0}{\sqrt{MSE / S_{XX}}} \right| \quad (2.21)$$

(Mendenhall dkk. 2009)

Jika didapatkan hasil $|t_{hitung}| > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh pada koefisien jalur. Selain menggunakan statistik uji t dapat digunakan nilai p -value. Jika nilai p -value kurang dari α (0,05) maka H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh pada koefisien jalur.

2.1.10. Validitas Model

Menurut Solimun (2010), terdapat dua indikator validitas model, yaitu :

1. Koefisien Determinasi Total

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar keragaman dapat dijelaskan oleh model yang terbentuk. Semakin besar nilai koefisien determinasi total berarti model semakin baik. Perhitungan koefisien determinasi total adalah sebagai berikut:

$$R^2_m = 1 - p_{e_1}^2 p_{e_2}^2 \dots p_{e_t}^2 \quad (2.22)$$

$$p_{e_t} = \sqrt{1 - R_t^2} \quad (2.23)$$

di mana :

R^2_m : Koefisien determinasi total

p_{e_t} : Pengaruh sisaan masing-masing persamaan

R_t^2 : Koefisien determinasi masing-masing persamaan

Nilai pada koefisien determinasi total berkisar antara 0%-100%. Pada analisis jalur, koefisien determinasi total tidak dapat dikatakan baik

atau pun kurang baik berdasarkan persentase nilai yang didapatkan. Namun, jika mendapat nilai koefisien determinasi yang kecil maka terdapat variabel lain yang rasional berdasarkan teori dan konsep relevan dan berpengaruh di dalam model.

2. *Theory Trimming*

Model *trimming* merupakan model yang digunakan untuk memperbaiki model sebelumnya, yang memiliki koefisien jalur yang tidak signifikan. Cara yang dilakukan adalah dengan mengeluarkan variabel eksogen yang memiliki koefisien jalur yang tidak signifikan (Solimun, 2010).

2.2. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel Penelitian

Dalam melakukan suatu penelitian, variabel merupakan salah satu hal yang terpenting. Hal ini menjadi penting karena melalui variabel yang digunakan akan ditarik kesimpulan pada akhirnya. Variabel penelitian dapat berupa elemen data yang dapat diukur besarnya yang disebut variabel manifes, namun terdapat variabel penelitian yang tidak dapat diukur secara langsung sehingga diperlukan suatu alat ukur untuk mengetahui nilai dari variabel tersebut, yaitu variabel laten. Oleh karena itu, indikator atau item sering disamakan dengan variabel manifes atau variabel *observable*. Menurut Solimun dkk. (2017), variabel laten disusun berdasarkan komponen struktural adalah sebagai berikut :

1. Variabel disusun oleh partikular-partikular yang disebut dimensi.
2. Dimensi disusun oleh partikular-partikular yang disebut indikator
3. Indikator disusun oleh partikular yang disebut dengan item.

2.2.1. Skala Sikap Instrumen Penelitian

Pengukuran variabel ditentukan dengan menggunakan skala sikap yang diberikan pada kuesioner. Berikut ini adalah skala sikap yang sering digunakan menurut Riduwan (2009) :

1. Skala Likert, digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian dan gejala sosial. Pada skala ini terdapat jarak sikap seseorang, misalnya sangat setuju hingga tidak setuju.
2. Skala Guttman, digunakan untuk mengukur dimensi dari suatu variabel yang bersifat jelas, tegas, dan konsisten. Data yang dihasilkan adalah data dikotomi, misal setuju-tidak setuju, ya-tidak, dan sebagainya.

- repository.ub.ac.id
3. Skala Diferensial Sematik, dilakukan dengan cara responden diminta langsung memberikan bobot penilaian terhadap suatu stimulus dalam satu garis kontinyu dengan jawaban “sangat positif berada paling kanan begitupun sebaliknya.
 4. Skala Stapel, digunakan untuk mengukur sikap yang diberi nilai negatif dan positif (-5 sampai 5).
 5. Skala Thurnstone, digunakan untuk meminta responden memilih pernyataan yang disetujui dari beberapa pernyataan yang menyajikan data berbeda-beda. Setiap butir skala Thurnstone memiliki bobot dan jika diurut bobot akan menghasilkan nilai yang berjarak sama.

Pengukuran variabel laten menggunakan instrumen penelitian menghasilkan data dari setiap item dan indikatornya disamakan dengan variabel manifes dengan menggunakan metode penskalaan kemudian merata-ratakan masing-masing indikator tiap variabel tersebut. Terdapat beberapa metode penskalaan yang dilakukan yaitu :

1. *Method of Succesive Interval* (MSI). Langkah dalam menghitung menggunakan metode ini adalah dengan melakukan perhitungan frekuensi, proporsi, proporsi kumulatif pada masing-masing skor, menghitung nilai kritis Z dan densitas Z, menghitung scale value, dan skala yang akan digunakan.
2. *Summated Ratings Scales* (SRS). Langkah dalam menghitung menggunakan metode ini adalah dengan melakukan perhitungan frekuensi, proporsi, proporsi kumulatif pada masing-masing skor, menghitung nilai tengah proporsi kumulatif (MPK), menghitung nilai kritis Z dari MPK, menghitung skala yang akan digunakan dengan cara menghitung selisih nilai kritis Z dengan nilai kritis Z terkecil. Pada umumnya, analisis jalur menggunakan penskalaan dengan metode SRS.
3. Transformasi *Rasch*. Langkah dalam menghitung menggunakan metode ini adalah dengan melakukan perhitungan frekuensi, frekuensi kumulatif masing-masing skor, mengukur probabilitas Odd-Ratio (membandingkan jumlah jawaban pada suatu pilihan dengan jawaban lain, menghitung Rasch untuk mengkonversi Odd Ratio menjadi skala interval yang sama.

Pada penelitian ini, metode penskalaan yang digunakan adalah dengan menggunakan *Summated Ratings Scales* (SRS). Penggunaan

metode penskalaan SRS karena secara umum proses penskalaan instrumen penelitian dengan skala sikap likert dilakukan dengan SRS.

Setelah didapatkan skala penelitian menggunakan SRS maka perlu dilakukan perhitungan untuk mendapatkan data variabel laten yang digunakan dalam penelitian. Berikut ini merupakan beberapa cara untuk mendapatkan data variabel laten :

1. Metode Total Skala

Metode ini menggunakan jumlah skala semua indikator pada setiap variabel sehingga diperoleh data total skala yang merupakan data variabel laten yang bersangkutan.

2. Metode Rata-Rata Skala

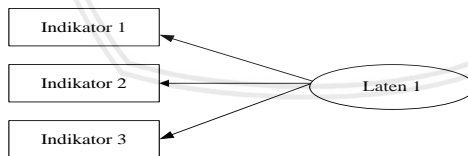
Metode ini menggunakan rata-rata skala semua indikator pada setiap variabel sehingga diperoleh data rata-rata skala yang merupakan data variabel laten yang bersangkutan.

3. Metode *Rescoring*

Metode *rescoring* mengubah total skala menjadi skor awal yang digunakan yaitu 1 sampai 5 kemudian menghitung data variabel laten yang bersangkutan.

4. Metode Faktor

Menurut Solimun dkk. (2017), model indikator reflektif adalah model dengan variabel sikap, atau perilaku yang merupakan variabel yang tercermin, terlihat, serta terefleksi sehingga indikatornya bersifat reflektif. Model indikator reflektif dikembangkan berdasarkan *classical test theory* (variasi nilai merupakan fungsi dari *true score* ditambah *error*) sehingga variabel laten seolah-olah mempengaruhi indikator.



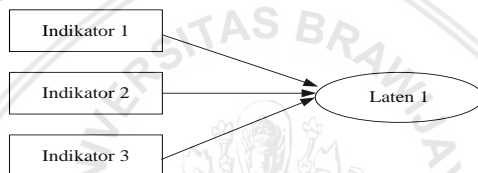
Gambar 2.4 Model Indikator Refletif

Model reflektif merupakan model dimana data variabel laten berupa skor faktor yang diperoleh menggunakan analisis faktor.

5. Metode Komponen Utama

Menurut Solimun dkk. (2017), variabel laten yang memiliki karakteristik berupa variabel komposit seperti *human development*

index dan pendapatan per kapita disebut model indikator formatif. Variabel laten yang bersifat komposit memasukkan *error term* dalam model. Hal ini didasarkan pada konsep *Principle Component Analysis solution* (PCA) atau Analisis Komponen Utama (AKU). AKU digunakan untuk mengidentifikasi variabel baru yang mendasari data variabel ganda, mereduksi jumlah himpunan variabel yang banyak dan saling berkorelasi menjadi variabel-variabel baru yang tidak berkorelasi dengan mempertahankan sebanyak mungkin keragaman data dan menghilangkan variabel-variabel asal yang tidak memberi informasi yang penting. Setelah melakukan AKU maka akan didapatkan variabel baru berupa variabel laten yang secara tidak langsung dibentuk dari indikator. Model indikator formatif membutuhkan seluruh indikator yang membentuk variabel laten sehingga jika menghilangkan satu indikator akan merubah makna dari variabel laten.



Gambar 2.5 Model Indikator Formatif

Penggunaan suatu metode untuk mendapatkan data pada variabel laten didasari pada kebutuhan penelitian. Pada penelitian ini, metode yang digunakan untuk mendapatkan data variabel laten adalah metode rata-rata skala.

2.3. Pemeriksaan Instrumen Penelitian

2.3.1. Validitas Instrumen

Validitas merupakan suatu standar ukuran yang digunakan untuk menunjukkan ketepatan dari suatu instrumen penelitian. Instrumen penelitian yang memiliki validitas tinggi maka akan menghasilkan data yang tidak bias, dan memiliki ketelitian yang tinggi. Oleh karena itu, data yang memiliki validitas yang tinggi merupakan angka yang dapat dipercaya dan mendekati keadaan sebenarnya. Menurut Solimun dkk. (2017), terdapat beberapa jenis validitas instrumen penelitian berupa kuesioner :

1. Validitas isi, ditentukan oleh ketepatan konseptual pada teori yang relevan.

2. Validitas kriteria, ditentukan melalui perhitungan koefisien korelasi antara skor masing-masing item dengan skor total terkoreksi.
3. Validitas Unidimensional, dilihat melalui *Goodness of Fit* (GFI), bila GFI lebih besar dari 0,9 maka kuesioner dikatakan valid.
4. Validitas konvergen, diukur melalui muatan faktor. Jika muatan faktor lebih dari sama dengan 30 atau muatan faktor dan bobot komponen signifikan maka indikator memenuhi validitas konvergen.
5. Validitas diskriminan, diukur menggunakan perbandingan antara *loading* dan *crossloading factor*. Jika *loading* lebih besar dari *crossloading* maka indikator valid.

Menurut (Solimun dkk. 2017), Pemeriksaan validitas instrumen dapat dilakukan dengan menggunakan *corrected item-total correlation* dengan rumus pada persamaan (2.24):

$$r_{XY} = \frac{n \sum_{i=1}^n X_i Y_i - \sum_{i=1}^n X_i \sum_{i=1}^n Y_i}{\sqrt{(n \sum_{i=1}^n X_i^2 - (\sum_{i=1}^n X_i)^2) (n \sum_{i=1}^n Y_i^2 - (\sum_{i=1}^n Y_i)^2)}} \quad (2.24)$$

di mana :

- r_{XY} : koefisien korelasi dari item ke- i dengan total skor semua item (kecuali item ke- i)
- n : banyaknya item dalam satu variabel
- X_i : skor item
- Y_i : skor total pertanyaan setiap responden

Item dalam instrumen penelitian dianggap valid apabila koefisien korelasi positif dan bernilai $\geq 0,3$ (Masrun dalam Solimun, 2010).

2.3.2 Reliabilitas Instrumen

Menurut Solimun dkk. (2017), reliabilitas instrumen merupakan standard ukuran yang menunjukkan alat ukur mampu mengukur suatu variabel secara tetap (konsisten). Metode dalam menganalisis reliabilitas instrumen penelitian berupa kuesioner, yaitu *test re-test*, *alternative-forms* dan *internal consistency*. Namun, analisis yang sering digunakan adalah *internal consistency* dengan melihat nilai koefisien *Cronbach's Alpha*. Jika nilai $\alpha \geq 0,6$ maka kuesioner reliabel (Malhotra dalam Solimun dkk., 2017). Berikut ini adalah rumus *cronbach's alpha* (Miller dalam Solimun dkk., 2017) :

$$r_{11} = \left(\frac{n}{n-1}\right)\left(1 - \left(\frac{\sum \sigma_j^2}{\sigma_t^2}\right)\right) \quad (2.25)$$

di mana :

- r_{11} : koefisien *cronbach's alpha*
- n : banyaknya item dalam satu variabel
- σ_j^2 : ragam skor setiap item
- σ_t^2 : ragam skor total item

2.4. Tinjauan Umum Variabel-Variabel Dalam Penelitian

2.4.1 Kepemimpinan *Servant*

Menurut Utaminingsih (2014), kepemimpinan *servant* merupakan bagian dari kepemimpinan transaksional dimana seorang pemimpin melibatkan suatu proses pertukaran. Kepemimpinan *servant* atau *servant leadership* pertama kali dipublikasi pada tahun 1970 (Greenleaf, 1970). Pernyataan yang diberikan adalah *servant as leader* dimana jika melayani merupakan kegiatan yang pertama kali dilakukan. Jika seseorang ingin dilayani, maka ia harus melayani terlebih dahulu. Hal ini dilakukan dengan sadar dan mengilhami seseorang yang bercita-cita menjadi seorang pemimpin. Menurut Utaminingsih (2014), tujuan dari kepemimpinan *servant* adalah melayani kepentingan mereka yang dipimpinnya sehingga orientasi kepemimpinan *servant* adalah kepentingan publik yang dipimpinnya bukan untuk kepentingan pribadi maupun golongan. Oleh karena itu, kepemimpinan *servant* menjadi menarik untuk para pimpinan agar bisa memberdayakan karyawan.

Menurut Senge dalam Sihombing (2017), kepemimpinan *servant* akan menghasilkan *shared leadership* yang menyeimbangkan ego dan kekuasaan pada seorang pemimpin sehingga pemimpin akan menggunakan kekuasaannya untuk memberdayakan orang lain yang dipimpin dan bekerjasama dengannya sebagai rekan kerja dalam komunitasnya (Laub, 1999).

Russel dan Stone (2002), mengidentifikasi 10 karakteristik kepemimpinan *servant* sebagai berikut :

1. *Listening* (mendengarkan)
2. *Empathy* (Empati)
3. *Healing* (Membuat utuh)
4. *Awareness* (Kepedulian)
5. *Persuasion* (Persuasi)
6. *Conceptualization* (Konseptual)

7. *Foresight* (Melihat ke depan)
8. *Stewardship* (Mengurusi)
9. *Commitment to the growth of people* (Berkomitmen terhadap perkembangan masyarakat).
10. *Building Community* (Membangun komunikasi)

Berdasarkan karakteristik tersebut, Page dan Wong (2003) mengembangkan kerangka kerja konseptual untuk mengukur kepemimpinan *servant*.

1. Orientasi karakter : Berkaitan dengan pemimpin yang melayani dan berfokus pada nilai dan kredibilitas seorang pemimpin.
 - a. Integritas
 - b. Kerendahan hati
 - c. Kejujuran dan ketulusan
2. Orientasi masyarakat: Berkaitan dengan hubungan pimpinan dengan masyarakat dan orang lain.
 - a. Peduli terhadap orang lain
 - b. Memberdayakan orang lain
 - c. Mengembangkan orang lain
3. Orientasi Tugas : Berkaitan dengan pencapaian produktivitas dan keberhasilan.
 - a. Bervisi
 - b. Merancang tujuan
 - c. Fokus pada pekerjaan
4. Orientasi proses: Berkaitan dengan peningkatan efisiensi dalam organisasi, berfokus pada kemampuan pimpinan untuk mewujudkan dan mengembangkan sistem yang luwes, efisien, dan terbuka.
 - a. Menjadi panutan
 - b. Membangun tim kerja
 - c. Berbagi dalam pengambilan keputusan

2.4.2. Budaya Organisasi

Budaya yang terbentuk karena adanya interaksi antara manusia dengan jaringan organisasi dikenal dengan istilah budaya organisasi. Peter dan Waterman dalam Utaminingsih (2014) meyakini bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi. Menurut Susanto dalam Sihombing (2017), budaya organisasi digunakan untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian

integrasi dalam perusahaan. Oleh karena itu, budaya organisasi merupakan bentuk keyakinan, nilai, dan cara untuk mengatasi permasalahan dan hidup dalam organisasi (Brown, 1998).

Budaya organisasi merupakan suatu hal yang penting dan perlu ditanamkan oleh organisasi sejak awal dibentuk karena budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktifitasnya. Berdasarkan *website* resmi BTN, terdapat beberapa kriteria dalam budaya organisasi :

1. Sinergi
2. Integritas
3. Kreativitas
4. Profesionalisme
5. Spirit Mencapai Keunggulan

2.4.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan penilaian karyawan terhadap pekerjaannya serta situasi kerja yang ada (Robbins dan Judge, 2008). Selain itu, kepuasan kerja merupakan suatu pernyataan emosi yang menyenangkan serta menghasilkan penghargaan terhadap pekerjaan seseorang dan pemikiran terhadap pekerjaan diri sendiri. Dalam memahami kepuasan kerja, seorang pemimpin harus memahami karakteristik karyawannya sehingga pemimpin dapat menentukan pekerjaan yang sesuai dengan masing-masing karyawan. Jika kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan tercapai maka secara tidak langsung akan menghasilkan kinerja karyawan yang lebih baik. Oleh karena itu, organisasi yang pegawainya mendapat kepuasan kerja maka akan memberikan kecenderungan yang lebih efektif dibandingkan organisasi yang pegawainya kurang mendapatkan kepuasan kerja.

Menurut Luthan dan Spector dalam Robbins dan Judge (2008), terdapat lima faktor penentu kepuasan kerja (*Job Descriptive Index*), yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri, penilaian kepuasan berdasarkan pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar, dan kesempatan untuk memperoleh tanggung jawab
2. Gaji, penilaian berdasarkan jumlah gaji yang diterima, dan sejauh mana gaji memenuhi harapan karyawan.
3. Kesempatan atau promosi, kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas harapan kerja dengan cara membuka kesempatan untuk kenaikan jabatan.

4. Supervisor, kemampuan supervisor untuk menyediakan kemampuan teknis dan perilaku dukungan.
5. Rekan kerja, rekan kerja merupakan salah satu faktor yang dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

2.4.4. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai serta pelaksanaan kerja oleh karyawan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Penilaian kinerja karyawan biasanya berdasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi sehingga baik atau buruknya kinerja seorang karyawan dilihat berdasarkan kemampuan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing.

Menurut Simanjuntak dalam Utaminingsih (2014), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan digolongkan pada tiga kelompok yaitu :

1. Kompetensi individu, yaitu kemampuan dan keterampilan dalam melakukan kerja.
2. Dukungan organisasi, dukungan yang diberikan dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana, kenyamanan dalam organisasi, dan kondisi pekerjaan.
3. Kinerja seseorang sangat bergantung pada kepada pimpinan.

Menurut Soedjono (2005), terdapat enam kriteria yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu, yaitu :

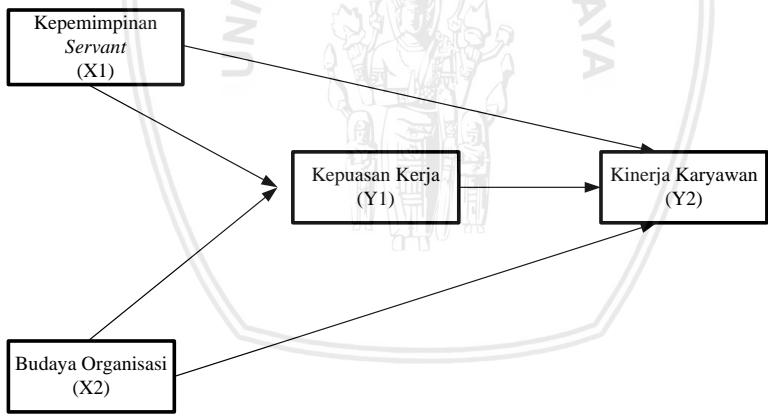
1. Kualitas, hasil pekerjaan memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan yang menjadi tanggung jawab masing-masing karyawan.
2. Kuantitas, jumlah aktifitas yang dapat diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang diberikan dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
4. Efektivitas, pemanfaatan maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
5. Kemandirian, pelaksanaan pekerjaan tanpa melibatkan orang lain.
6. Komitmen kerja, komitmen dan tanggung jawab antara pegawai dan organisasi.

Menurut Wirawan (2009), hasil capaian karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu untuk suatu pekerjaan :

1. Hasil kerja : Sejumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan tepat waktu, sesuai tujuan organisasi, serta sesuai biaya yang dikehendaki
2. Perilaku Kerja : Karyawan bekerja keras untuk mencapai target, berorientasi pelanggan, dan menyelesaikan pekerjaan mendekati kesempurnaan
3. Sifat Pribadi : Karyawan bekerja dan bisa menerima perubahan, memegang tinggi nilai kejujuran, dan melahirkan ide baru yang kreatif

2.5. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan kerangka yang mendasari penelitian berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Penelitian ini menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, khususnya di Bank BTN Cabang Pusat Malang menggunakan analisis jalur. Kerangka konseptual yang terbentuk disajikan pada Gambar 2.6.



Gambar 2.6 Kerangka Konseptual Penelitian



BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Data Penelitian

Data pada penelitian ini merupakan data yang didapatkan melalui penelitian survei di Bank BTN Cabang Pusat Malang dengan mengumpulkan data primer menggunakan instrumen kuesioner yang berkisar pada ruang lingkup sosial, aktifitas, pendapat, dan sikap sehingga data yang dikumpulkan merupakan data persepsi dari subyek penelitian. Data yang dikumpulkan bersifat *cross sectional* yang diperoleh dari responden dalam merespon indikator dalam kuesioner yang berkaitan dengan kepemimpinan *servant*, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Subyek dalam penelitian ini adalah karyawan Bank BTN Cabang Pusat Malang .

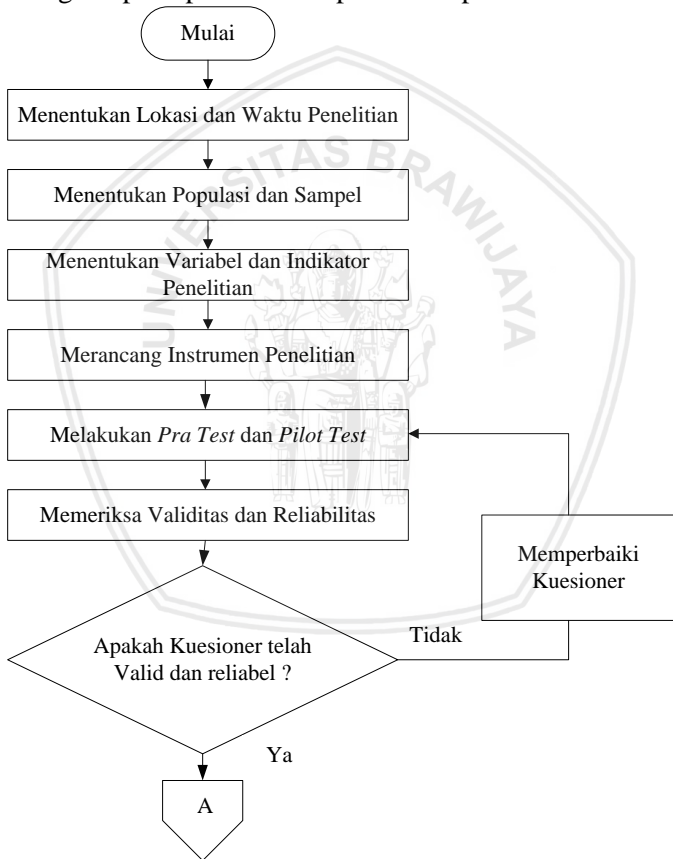
3.2. Langkah-Langkah Penelitian

Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

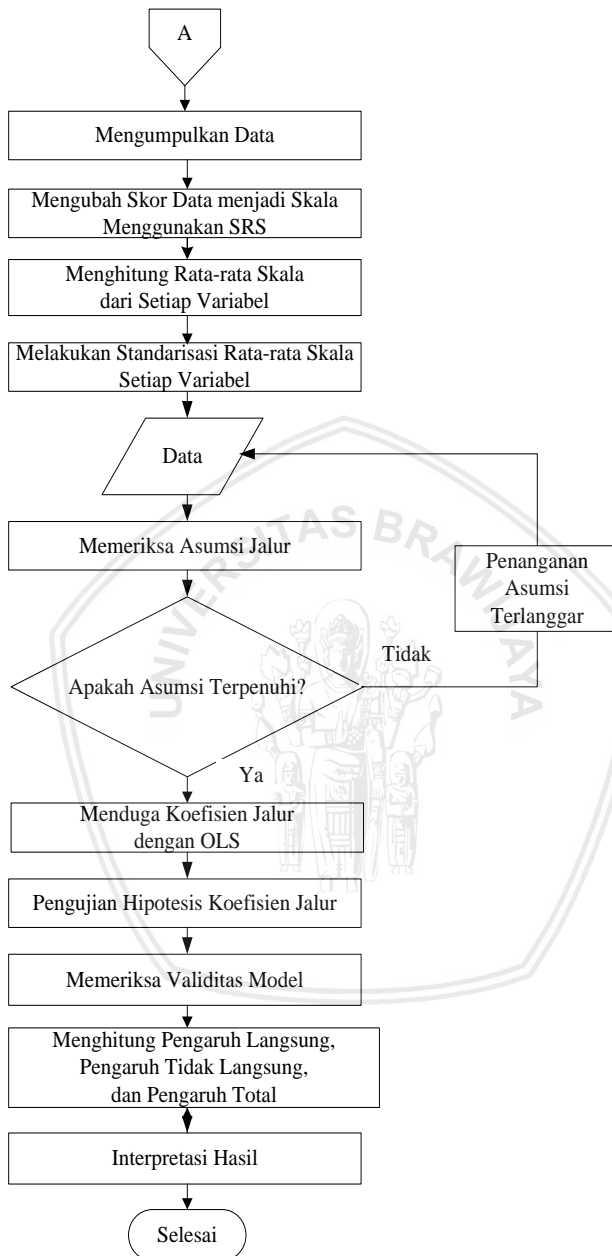
- 1) Menentukan lokasi dan waktu penelitian pada sub bab 3.3
- 2) Menentukan populasi dan sampel penelitian pada sub bab 3.4
- 3) Menentukan variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu kepemimpinan *servant*, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan berdasarkan teori yang mendasari penelitian pada sub bab 2.4
- 4) Merancang instrumen penelitian
- 5) Melakukan *pra-test* dan *pilot test* pada sub bab 3.7
- 6) Pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen penelitian pada sub bab 3.8
- 7) Penyebaran instrumen penelitian (kuesioner) yang sudah valid dan reliabel pada Lampiran 3.
- 8) Mengubah data skor yang didapatkan menjadi data skala dengan menggunakan SRS pada Lampiran 7.
- 9) Melakukan analisis jalur dengan langkah-langkah sebagai berikut:
 - a. Membuat diagram jalur berdasarkan teori yang telah didapatkan pada Gambar 2.6
 - b. Pembuatan model analisis jalur terstandarisasi berdasarkan persamaan (2.7) dan (2.8)
 - c. Pemeriksaan asumsi pada analisis jalur pada sub bab 2.1.2

- d. Menduga koefisien jalur berdasarkan persamaan (2.18) dan (2.19)
- e. Pengujian hipotesis koefisien jalur berdasarkan sub bab 2.1.9
- f. Memeriksa validitas model menggunakan koefisien determinasi total dan *theory trimming* berdasarkan sub bab 2.1.10
- g. Menghitung pengaruh langsung, tidak langsung, dan pengaruh total
- h. Interpretasi hasil

Langkah-langkah pada penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.1



Gambar 3.1. Diagram Alir Penelitian



Gambar 3.1. Diagram Alir Penelitian (Lanjutan)

3.3. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama satu bulan yaitu Bulan November 2017. Lokasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Bank BTN Cabang Pusat Malang yang berada di Jl. Ade Irma Suryani No.2-4, Kauman, Klojen.

3.4. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank BTN Cabang Pusat Malang. Pada Bank BTN terdapat delapan *grade* seorang karyawan, yaitu *Branch Manager (Grade 15)*, *Officer Development Program (Grade 13-14)* yang terdiri dari Kepala Bidang, *Business Supporting Staff (Grade 11-12)* yang terdiri dari Kepala Divisi, dan *Administration Supporting Staff (Grade 8-10)* yang terdiri dari karyawan setiap divisi.

Pada Bank BTN Cabang Pusat Malang terdapat 81 karyawan yang terdiri dari 57 karyawan *grade* 8-10, 18 karyawan *grade* 11-12, 5 karyawan *grade* 13-14, dan satu karyawan *grade* 15. *Grade* 8-10 yang merupakan karyawan tiap divisi memiliki atasan langsung yaitu Kepala Divisi yang ada pada *grade* 11-12. Karyawan *grade* 11-12 yang merupakan Kepala Divisi memiliki atasan langsung yaitu Kepala Bidang yang ada pada *grade* 13-14. Selain itu, karyawan *grade* 13-14 memiliki atasan langsung Kepala Kantor Cabang (*Branch Manager*) yang ada pada *grade* 15. Kepala Kantor Cabang tidak memiliki atasan langsung di Bank BTN Cabang Pusat Malang.

Pada penelitian ini, unit analisis yang digunakan adalah karyawan Bank BTN Cabang Pusat Malang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini berbasis *proportional* yaitu dengan menggunakan *proportional stratified random sampling* untuk mengambil sampel pada karyawan berdasarkan *grade* karyawan. Rumus yang digunakan dalam menghitung sampel pada karyawan menggunakan rumus Slovin dengan presisi 5-10% dengan perhitungan sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} \quad (\text{Riduwan dan Sunarto, 2007})$$

di mana :

n : ukuran sampel

N : ukuran populasi

e : tingkat kesalahan yang masih bisa ditolerir antara 5-10% (penelitian ini menggunakan 10%).

Oleh karena itu, formulasi perhitungan pada penelitian ini berdasarkan unit analisis sebagai berikut :

$$n = \frac{80}{1 + 80 (0,1)^2} = \frac{80}{1 + 0,8} = 44,4 \sim 44 \text{ orang}$$

Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin maka ditetapkan sampel dalam penelitian ini adalah 44 orang. Setelah mendapatkan banyaknya sampel yang digunakan dalam penelitian, dilakukan penentuan sampel pada *grade* karyawan menggunakan alokasi *proportional* dengan rumus :

$$n = \frac{\text{Populasi Kelas}}{\text{Ukuran Populasi}} \times \text{Ukuran Sampel}$$

Berdasarkan rumus sampel alokasi *proportional* maka sampel karyawan pada masing-masing *grade* disajikan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Populasi dan Sampel Jumlah Karyawan Berdasarkan *Grade*

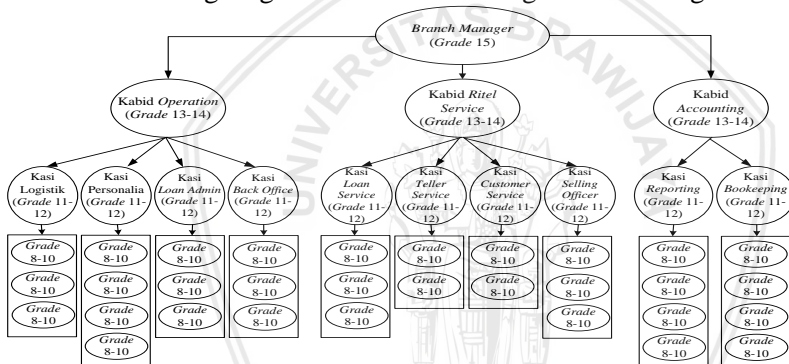
<i>Grade</i>	Populasi	Sampel
8-10	57	31
11-12	18	10
13-14	5	3
Total	80	44

Pada penelitian ini, terdiri dari dua responden yaitu karyawan dan atasan langsung. Karyawan Bank BTN menilai atasan langsung dengan mengisi kuesioner yang berkaitan dengan variabel kepemimpinan *servant* dan kepuasan kerja sedangkan atasan langsung dari karyawan tersebut menilai seluruh karyawan yang menilai dirinya dengan mengisi kuesioner yang berkaitan dengan pengukuran variabel kinerja karyawan dan budaya organisasi. Responden yang terlibat dalam penelitian ini digambarkan dalam Gambar 3.2.

Berdasarkan Gambar 3.2 diketahui bahwa *grade* 8-10 yang berjumlah 31 orang diberikan kuesioner untuk karyawan yang berkaitan dengan variabel kepemimpinan *servant* dan kepuasan kerja untuk menilai Kepala Divisi atau atasan langsung masing-masing yang terdapat pada *grade* 11-12. Setelah *grade* 8-10 menilai atasan langsung masing-masing yang ada pada *grade* 11-12 maka Kepala Divisi yang ada pada *grade* 11-12 diberikan kuesioner untuk atasan langsung yang berkaitan dengan variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan untuk menilai karyawan pada *grade* 8-10 yang menilai dirinya.

Setelah Kepala Divisi mengisi kuesioner untuk atasan langsung, setiap Kepala Divisi diberikan kuesioner karyawan untuk menilai Kepala Bidang atau atasan langsung masing-masing yang terdapat pada *grade* 13-14. Setelah Kepala Divisi menilai atasan langsung masing-masing yang terdapat pada *grade* 13-14 maka Kepala Bidang pada *grade* 13-14 diberikan kuesioner atasan langsung untuk menilai Kepala Divisi pada *grade* 11-12 yang menilai dirinya.

Setelah Kepala Bidang mengisi kuesioner untuk atasan langsung, kemudian Kepala Bidang mengisi kuesioner karyawan untuk menilai atasan langsung yaitu Kepala Kantor Cabang (*Branch Manager*) yang terdapat pada *grade* 15. Setelah Kepala Kantor Cabang dinilai oleh Kepala Bidang, Kepala Kantor Cabang diberikan kuesioner atasan langsung untuk menilai Kepala Bidang yang menilai dirinya. Kepala Kantor Cabang tidak diberikan kuesioner untuk karyawan karena tidak memiliki atasan langsung di Bank BTN Cabang Pusat Malang.



Gambar 3.2 Bagan Responden dalam Penelitian

Gambar 3.2 merupakan bagan responden yang masuk dalam penelitian dari setiap bidang, dan divisi yang ada di Bank BTN Cabang Pusat Malang.

3.5. Variabel dan Indikator Penelitian

Berikut ini merupakan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini :

1. Kepemimpinan *Servant* (X_1)

Kepemimpinan *servant* menunjukkan kepemimpinan di Bank BTN Cabang Pusat Malang yang peduli terhadap dinamika dan pertumbuhan yang terjadi pada karyawan, dirinya, dan komunitasnya yang tercermin dalam orientasi karakter, orientasi masyarakat, orientasi tugas, dan

orientasi proses (Page dan Wong, 2000). Kepemimpinan *servant* dalam penelitian ini diukur berdasarkan indikator dan item :

- a. Pemimpin Bank BTN yang berorientasi karakter ($X_{1.1}$), pemimpin yang menunjukkan sikap tulus dalam membina karyawan, rendah hati dalam menerima kritik, dan sikap melayani serta membuat karyawan senang untuk menyelesaikan tugas
- b. Pemimpin Bank BTN yang berorientasi masyarakat ($X_{1.2}$), pemimpin yang memberi sikap yang perhatian kepada pelanggan, melakukan kegiatan yang berdampak pada pemberdayaan masyarakat, dan berkomitmen mengembangkan masyarakat sekitar.
- c. Pemimpin Bank BTN yang berorientasi tugas ($X_{1.3}$), pemimpin yang visioner dalam memajukan organisasi, menyusun rencana kerja, serta mampu fokus pada tugasnya untuk mencapai keberhasilan.
- d. Pemimpin Bank BTN yang berorientasi proses ($X_{1.4}$), pemimpin yang bisa jadi panutan karyawan, membangun tim dalam menyelesaikan permasalahan, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk ikut dalam mengambil keputusan.

2. Budaya Organisasi (X_2)

Budaya Organisasi menunjukkan sistem yang dikembangkan dalam Bank BTN meliputi inovasi, ketulusan dalam pelayanan, stabilitas, menghormati orang lain, orientasi tim, orientasi hasil, perhatian terhadap hal-hal rinci, serta keagresifan dalam berkompetisi. Indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi yang ada pada Bank BTN adalah :

- a. Sinergi ($X_{2.1}$), membangun hubungan yang baik kepada seluruh karyawan yang dilandasi sikap tulus, terbuka, dan mendorong kolaborasi yang produktif dengan menjunjung tinggi nilai sikap saling percaya dan saling menghargai.
- b. Integritas ($X_{2.2}$), kekonsistenan dalam bekerja, kode etik karyawan, serta prinsip-prinsip kebenaran yang terpuji.
- c. Kreativitas ($X_{2.3}$), pengembangan ide baru, kesempurnaan dalam pekerjaan, dan pemberian nilai tambah bagi Bank BTN.
- d. Profesionalisme ($X_{2.4}$), memiliki visi yang baik, kompetisi dalam bekerja, dan pengembangan diri untuk menghasilkan pekerjaan yang baik.
- e. Spirit Mencapai Keunggulan ($X_{2.5}$), menunjukkan semangat yang tinggi dan komitmen yang kuat dalam pekerjaan, serta menjunjung tinggi kualitas hasil kerja.

3. Kepuasan Kerja (Y_1)

Kepuasan kerja merupakan penilaian karyawan Bank BTN mengenai pekerjaan mereka dan hak-hak yang mereka dapatkan dari perusahaan. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja adalah :

- a. Pekerjaan itu sendiri ($Y_{1.1}$), kepuasan berdasarkan kesenangan mendapatkan tugas yang harus dikerjakan, kesempatan belajar, dan kesempatan memperoleh tanggung jawab.
 - b. Gaji ($Y_{1.2}$), kepuasan berdasarkan gaji yang didapatkan dan kesesuaian gaji dengan beban kerja.
 - c. Kesempatan atau Promosi ($Y_{1.3}$), kepuasan yang diterima berdasarkan kesempatan untuk mengembangkan diri serta kesempatan untuk naik jabatan sesuai keahlian.
 - d. Supervisor ($Y_{1.4}$), kepuasan berdasarkan kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan dan dukungan teknis.
 - e. Rekan kerja ($Y_{1.5}$), kepuasan berdasarkan keberadaan rekan kerja yang mendukung, serta pengaruh konflik pada sesama karyawan terhadap kepuasan kerja.
- ### 4. Kinerja Karyawan (Y_2)

Kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai oleh karyawan Bank BTN dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan Bank BTN adalah :

- a. Hasil kerja ($Y_{2.1}$), penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya serta sesuai dengan tujuan organisasi dan biaya yang digunakan sesuai dengan yang dianggarkan.
- b. Perilaku kerja ($Y_{2.2}$), hasil kerja karyawan berdasarkan target yang diberikan, serta pekerjaan yang berorientasikan pada nasabah Bank BTN.
- c. Sifat Pribadi ($Y_{2.3}$), hasil kerja yang terlihat dari penerimaan perubahan dalam bekerja, memegang nilai kejujuran dalam bekerja, serta memberikan inovasi dalam pekerjaan.

3.6. Instrumen Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala likert dimana responden diminta memberikan persepsi terhadap pernyataan pada masing-masing

variabel penelitian. Masing-masing pernyataan dibagi menjadi lima skor sebagai berikut :

1. Sangat Tidak Setuju (STS) bernilai 1, memiliki arti responden sama sekali tidak mendukung pernyataan pada kuesioner.
2. Tidak Setuju (TS) bernilai 2, memiliki arti responden tidak sependapat dengan pernyataan pada kuesioner.
3. Netral (N) bernilai 3, memiliki arti respon tidak memihak.
4. Setuju (S) bernilai 4, memiliki arti responden sependapat dengan pernyataan pada kuesioner.
5. Sangat Setuju (SS) bernilai 5, memiliki arti responden sangat mendukung pernyataan pada kuesioner.

Kisi-kisi instrumen penelitian disajikan pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2. Kisi-kisi penelitian

No	Variabel	Indikator	Item	Value
1	Kepemimpinan <i>servant</i> (X ₁)	Pemimpin yang berorientasi Karakter (X _{1.1})	Integritas sebagai seorang pemimpin (X _{1.1.1})	Panutan
			Rendah hati dalam menerima kritik (X _{1.1.2})	<i>Open Minded</i>
			Jujur dalam mengambil keputusan (X _{1.1.3})	Jujur
			Tulus dalam membantu karyawan lain(X _{1.1.4})	Ketulusan
		Pemimpin yang berorientasi Masyarakat (X _{1.2})	Memberi perhatian kepada pelanggan (X _{1.2.1})	Peduli Pelanggan
			Kegiatan pemberdayaan masyarakat sekitar (X _{1.2.2})	Peduli masyarakat

Tabel 3.2 (Lanjutan)

No	Variabel	Indikator	Item	Value
1	Kepemimpinan <i>servant</i> (X ₁)	Pemimpin yang berorientasi Masyarakat (X _{1.2})	Komitmen membina karyawan (X _{1.2.3})	Peduli karyawan
			Menyusun rencana kerja (X _{1.3.2})	<i>Planner</i>
			Fokus pada tugas (X _{1.3.3})	Profesional
		Pemimpin yang berorientasi proses (X _{1.4})	Upaya penyempurnaan bisnis proses dan ketentuan (X _{1.4.1})	Panutan bagi bawahan
			Membangun tim kerja (X _{1.4.2})	Kooperatif
			Memberikan kesempatan karyawan ikut mengambil keputusan (X _{1.4.3})	Memberi Kesempatan
2	Budaya organisasi (X ₂)	Sinergi (X _{2.1})	Ketulusan dalam melayani nasabah (X _{2.1.1})	Keramah
			Keterbukaan dalam melayani nasabah (X _{2.1.2})	Kejujuran pada nasabah
			Mendorong kolaborasi produktif (X _{2.1.3})	Pandai bekerja sama
		Integritas (X _{2.2})	Sikap tidak berubah-ubah dalam pekerjaan (X _{2.2.1})	Konsisten
			Memenuhi kode etik profesi (X _{2.2.2})	Terpercaya

Tabel 3.2 (Lanjutan)

No	Variabel	Indikator	Item	Value
2	Budaya organisasi (X ₂)	Integritas (X _{2.2})	Menjunjung prinsip kebenaran (X _{2.2.3})	Kejujuran dalam pekerjaan
		Kreativitas (X _{2.3})	Mengembangkan gagasan baru dalam menyelesaikan pekerjaan (X _{2.3.1})	Inovatif
			Bekerja sempurna dan berkelanjutan (X _{2.3.2})	<i>Perfect</i> dan konsisten
			Memberi nilai tambah bagi perusahaan (X _{2.3.3})	Cerdas melihat peluang
		Profesionalisme (X _{2.4})	Memiliki tujuan dalam bekerja (X _{2.4.1})	Visioner
			Memperlihatkan kecakapan dan kemampuan dalam bekerja (X _{2.4.2})	Kompeten
			Memperlihatkan sikap untuk terus belajar (X _{2.4.3})	Mengembangkan diri
			Spirit mencapai keunggulan (X _{2.5})	Menunjukkan kerja keras dan giat bekerja (X _{2.5.1})

Tabel 3.2 (Lanjutan)

No	Variabel	Indikator	Item	Value
2	Budaya organisasi (X ₂)	Spirit mencapai keunggulan (X _{2.5})	Memiliki prinsip dalam bekerja (X _{2.5.2})	Berkomitmen
			Menjunjung tinggi kualitas hasil kerja (X _{2.5.3})	Menghargai pekerjaan
3	Kepuasan Kerja (Y ₁)	Pekerjaan itu sendiri (Y _{1.1})	Pekerjaan menyenangkan (Y _{1.1.1})	<i>Enjoy</i>
			Adanya kesempatan belajar (Y _{1.1.2})	Mau mengambil manfaat
			Kepuasan akan tanggung jawab yang diberikan (Y _{1.1.3})	Amanah
		Gaji (Y _{1.2})	Kepuasan akan gaji (Y _{1.2.1})	Puas akan Gaji
			Kesesuaian gaji dengan beban kerja (Y _{1.2.2})	Kesesuaian
		Kesempatan/ promosi (Y _{1.3})	Puas akan adanya promosi yang diberikan (Y _{1.3.1})	Puas akan promosi
			Terbukanya kesempatan yang besar untuk naik pangkat (Y _{1.3.2})	Kesempatan
		Supervisor (Y _{1.4})	Puas akan bantuan teknis dari supervisor (Y _{1.4.1})	Terbantu
			Dukungan supervisor yang memadai (Y _{1.4.2})	Handal

Tabel 3.2 (Lanjutan)

No	Variabel	Indikator	Item	Value
3	Kepuasan Kerja (Y ₁)	Rekan kerja (Y _{1.5})	Puas akan rekan kerja (Y _{1.5.1})	Nyaman
			Tidak ada konflik antar rekan kerja (Y _{1.5.2})	Harmonis
4	Kinerja Karyawan (Y ₂)	Hasil kerja (Y _{2.1})	Sejumlah pekerjaan bisa diselesaikan tepat waktu (Y _{2.1.1})	Disiplin
			Pekerjaan sesuai tujuan perusahaan (Y _{2.1.2})	Tepat
			Sesuai dengan biaya yang dianggarkan (Y _{2.1.3})	Cermat
		Perilaku kerja (Y _{2.2})	Karyawan bekerja keras untuk mencapai target (Y _{2.2.1})	Kerja Keras
			Karyawan bekerja keras untuk mencapai waktu (Y _{2.2.2})	Berusaha disiplin
			Karyawan bekerja berorientasi pada pelanggan (Y _{2.2.3})	Profesional
		Sifat pribadi (Y _{2.3})	Karyawan mampu menerima perubahan (Y _{2.3.1})	Pandai beradaptasi

Tabel 3.2 (Lanjutan)

No	Variabel	Indikator	Item	Value
4	Kinerja Karyawan (Y ₂)	Sifat pribadi (Y _{2.3})	Karyawan memiliki nilai kejujuran (Y _{2.3.2})	Jujur
			Karyawan mampu melahirkan ide baru kreatif (Y _{2.3.3})	Inovatif

3.7. Evaluasi Instrumen Penelitian

Evaluasi instrumen penelitian dilakukan melalui tiga tahap yaitu - *pra-test*, evaluasi kualitatif, serta melakukan *pilot test*.

3.7.1. *Pra-Test*

Dalam melakukan penelitian, instrumen penelitian harus bersifat valid dan reliabel. Uji coba penelitian dilakukan agar mengetahui instrumen penelitian yang telah dibuat sudah mampu atau layak untuk disebarkan kepada sampel penelitian. Oleh karena itu, sebelum dilakukan pengujian terhadap seluruh karyawan Bank BTN Cabang Pusat Malang, perlu dilakukan pengujian tahap pertama dengan melakukan *pra-test*. Tujuan dari pelaksanaan *pra-test* adalah untuk menguji keakuratan dari kuesioner yang telah disusun. Dalam penelitian ini, pengujian *pra-test* dilakukan pada pengurus serta anggota organisasi Studio Statistika (SS) yang terdiri dari mahasiswa statistika Universitas Brawijaya angkatan 2014 dan 2015. Studio Statistika merupakan organisasi keprofesional dimana organisasi ini memiliki sistem yang hampir sama seperti pegawai bank. Studio Statistika menerima proyek dalam pengerjaan analisis statistika yang dilakukan oleh seluruh anggota Studio Statistika dalam kelompok proyek. Studio Statistika dipimpin oleh direktur dan wakil direktur. Studio Statistika terdiri dari tiga divisi yakni proyek, marketing, dan Riset Organisasi. Setiap divisi dipimpin oleh manager dan sekretaris manager. Dalam setiap divisi terdapat subdivisi yang dipimpin oleh kasubdiv dan seksubdiv. Setiap subdivisi memiliki anggota yang melaksanakan program kerja dan mengerjakan proyek. Oleh karena itu, secara tidak langsung Studio Statistika memiliki sistem yang hampir sama dengan pegawai Bank.

Pada uji coba *pra-test* instrumen penelitian melibatkan 20 anggota Studio Statistika dari semua subdivisi dan 20 pengurus Studio Statistika

(manager, sekertaris manager, kasubdiv, dan seksubdiv). Untuk anggota mengisi kuesioner dengan variabel kepemimpinan *servant* dan kepuasan kerja sedangkan untuk pengurus mengisi kuesioner dengan variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hasil dari pemeriksaan instrumen penelitian tahap *pra-test* disajikan pada Tabel 3.3

Tabel 3.3 Pemeriksaan validitas dan reliabilitas *pra test*

Variabel	Dimensi/ Indikator	Item	Item tidak valid	Cronbach 's Alpha
Kepemimpinan <i>servant</i> (X ₁)	Pemimpin yang berorientasi Karakter (X _{1.1})	1,2,3,4	-	0,908
	Pemimpin yang berorientasi Masyarakat (X _{1.2})	1,2,3	1	
	Pemimpin yang berorientasi tugas (X _{1.3})	1,2,3	3	
	Pemimpin yang berorientasi proses (X _{1.4})	1,2,3	-	
Budaya Organisasi (X ₂)	Sinergi (X _{2.1})	1,2,3	-	0,929
	Integritas (X _{2.2})	1,2,3	-	
	Kreativitas (X _{2.3})	1,2,3	1	
	Profesionalisme (X _{2.4})	1,2,3,	-	
	Spirit mencapai keunggulan (X _{2.5})	1,2,3	-	

Tabel 3.3 (Lanjutan)

Variabel	Dimensi/ Indikator	Item	Item tidak valid	Cronbach 's Alpha
Kepuasan kerja (Y ₁)	Pekerjaan itu sendiri (Y _{1.1})	1,2,3,	-	0,906
	Gaji (Y _{1.2})	1,2	-	
	Kesempatan/ promosi (Y _{1.3})	1,2	-	
	Supervisor (Y _{1.4})	1,2	-	
	Rekan kerja (Y _{1.5})	1,2	-	
Kinerja Karyawan (Y ₂)	Hasil kerja (Y _{2.1})	1,2,3	-	0,904
	Perilaku kerja (Y _{2.2})	1,2,3	-	
	Sifat pribadi (Y _{2.3})	1,2,3	-	

Berdasarkan Tabel 3.3 diketahui bahwa semua item pada kepemimpinan *servant* sudah reliabel. Hal ini terbukti dari nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,908 yang bernilai lebih dari 0,6. Namun, pada pemeriksaan validitas terdapat 2 item yang tidak valid, yaitu item pertama pada indikator pemimpin yang berorientasi masyarakat dan item ketiga pada indikator pemimpin yang berorientasi tugas.

Selain itu, variabel budaya organisasi juga telah reliabel. Nilai *Cronbach's Alpha* yang didapatkan oleh variabel budaya organisasi sebesar 0,929 yang bernilai lebih dari 0,6. Pada variabel budaya

organisasi, terdapat satu item yang tidak valid, yaitu item pertama pada indikator kreativitas. Variabel kepuasan kerja dan variabel kinerja karyawan sudah menunjukkan hasil yang telah reliabel serta semua item yang sudah valid.

Oleh karena itu, untuk sementara instrumen penelitian sudah valid dan reliabel. Item yang telah valid dan reliabel merupakan informasi mengenai kuesioner yang berasal dari pengurus dan anggota pada organisasi Studio Statistika. Item yang tidak valid dan reliabel harus dilakukan pemeriksaan bahasa yang digunakan agar lebih mudah dipahami.

3.7.2. Evaluasi Kualitatif

Setelah dilakukan pengujian *pra-test* selanjutnya adalah penilaian dari evaluator (dosen) mengenai hasil dari pengujian *pra-test*. Hasil penilaian kualitatif akan digunakan untuk pengujian tahap ketiga yakni *pilot test*.

3.7.3. Pilot Test

Evaluasi instrumen tahap ketiga adalah *pilot test*. Variabel yang digunakan dalam pengujian *pilot test* adalah semua indikator pada penelitian. Pengujian *pilot test* dilakukan untuk benar-benar menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian.

Pilot test dilakukan kepada karyawan Bank BTN Cabang Pusat Malang. Pada umumnya, pengujian *pilot test* disarankan minimal kepada 30 responden karena distribusi skor untuk 30 responden diperkirakan akan mendekati distribusi normal yang berguna untuk perhitungan statistika (Solimun *dkk.* 2017). Pada penelitian ini *pilot test* dilakukan pada 30 karyawan BTN Cabang Pusat Malang. Hasil dari pemeriksaan instrumen penelitian tahap *pilot test* disajikan pada Tabel 3.4.

Tabel 3.4 Pemeriksaan validitas dan reliabilitas *pilot test*

Variabel	Dimensi/ Indikator	Item	Item tidak valid	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan <i>servant</i> (X ₁)	Pemimpin yang berorientasi Karakter (X _{1.1})	1,2,3,4	-	0,832

Tabel 3.4 (Lanjutan)

Variabel	Dimensi/ Indikator	Item	Item tidak valid	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan <i>servant</i> (X ₁)	Pemimpin yang berorientasi Masyarakat (X _{1.2})	1,2,3	-	0,832
	Pemimpin yang berorientasi tugas (X _{1.3})	1,2,3	-	
	Pemimpin yang berorientasi proses (X _{1.4})	1,2,3	-	
Budaya Organisasi (X ₂)	Sinergi (X _{2.1})	1,2,3	-	0,869
	Integritas (X _{2.2})	1,2,3	-	
	Kreativitas (X _{2.3})	1,2,3	-	
	Profesionalisme (X _{2.4})	1,2,3,	-	
	Spirit mencapai keunggulan (X _{2.5})	1,2,3	-	
Kepuasan kerja (Y ₁)	Pekerjaan itu sendiri (Y _{1.1})	1,2,3,	-	0,805
	Gaji (Y _{1.2})	1,2	-	
	Kesempatan/ promosi (Y _{1.3})	1,2	-	

Tabel 3.4 (Lanjutan)

Variabel	Dimensi/ Indikator	Item	Item tidak valid	Cronbach's Alpha
Kepuasan kerja (Y ₁)	Supervisor (Y _{1.4})	1,2	-	0,805
	Rekan kerja (Y _{1.5})	2	1	
Kinerja Karyawan (Y ₂)	Hasil kerja (Y _{2.1})	1,2,3	-	0,741
	Perilaku kerja (Y _{2.2})	1,2,3	-	
	Sifat pribadi (Y _{2.3})	1,2	3	

Berdasarkan Tabel 3.4 diketahui bahwa semua item pada kepuasan kerja sudah reliabel. Hal ini terbukti dari nilai *Cronbach's Alpha* yang bernilai lebih dari 0,6. Namun, pada pemeriksaan validitas terdapat satu item yang tidak valid, yaitu item pertama pada indikator rekan kerja. Selain itu, semua item pada kinerja karyawan sudah reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* yang bernilai lebih dari 0,6. Namun, pada pemeriksaan validitas terdapat satu item yang tidak valid, yaitu item ketiga pada indikator kinerja karyawan.

Untuk variabel kepemimpinan *servant* dan variabel budaya organisasi sudah menunjukkan hasil yang telah reliabel serta semua item yang sudah valid. Oleh karena itu, untuk sementara instrumen penelitian sudah valid dan reliabel. Item yang telah valid dan reliabel merupakan informasi dari karyawan Bank BTN Cabang Pusat Malang mengenai kuesioner sehingga seluruh item yang telah valid dan reliabel sudah siap digunakan dalam penelitian di Bank BTN Cabang Pusat Malang.

3.8. Instrumen Penelitian yang Valid dan Reliabel

Instrumen penelitian yang sementara valid dan reliabel didapatkan dari evaluasi instrumen penelitian tahap *pra-test*. Instrumen penelitian yang valid dan reliabel jika memiliki nilai *corrected item-total correlation* lebih besar atau sama dengan 0.3 dan nilai *cronbach's alpha* lebih besar atau sama dengan 0.6. Berikut ini merupakan ringkasan dari hasil instrumen penelitian yang sementara valid dan reliabel :

Tabel 3.5 Instrumen penelitian yang valid dan reliabel

Variabel	Dimensi/ Indikator	Item yang valid	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kepemimpinan <i>servant</i> (X ₁)	Pemimpin yang berorientasi Karakter (X _{1.1})	1	0,549	0,832
		2	0,537	
		3	0,395	
		4	0,377	
	Pemimpin yang berorientasi Masyarakat (X _{1.2})	1	0,401	
		2	0,522	
		3	0,487	
	Pemimpin yang berorientasi tugas (X _{1.3})	1	0,516	
		2	0,498	
		3	0,534	
	Pemimpin yang berorientasi proses (X _{1.4})	1	0,544	
		2	0,507	
3		0,353		
Budaya Organisasi (X ₂)	Sinergi (X _{2.1})	1	0,515	0,869
		2	0,655	
		3	0,385	
	Integritas (X _{2.2})	1	0,592	
		2	0,467	
		3	0,567	
	Kreativitas (X _{2.3})	1	0,446	
		2	0,486	
		3	0,598	

Tabel 3.5 (Lanjutan)

Variabel	Dimensi/ Indikator	Item yang valid	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Budaya Organisasi (X ₂)	Profesionali sme (X _{2.4})	1	0,496	0,869
		2	0,499	
		3	0,556	
	Spirit mencapai keunggulan (X _{2.5})	1	0,491	
		2	0,436	
		3	0,561	
Kepuasan kerja (Y ₁)	Pekerjaan itu sendiri (Y _{1.1})	1	0,493	0,805
		2	0,382	
		3	0,475	
	Gaji (Y _{1.2})	1	0,580	
		2	0,455	
	Kesempatan / promosi (Y _{1.3})	1	0,440	
		2	0,660	
	Supervisor (Y _{1.4})	1	0,544	
		2	0,507	
	Rekan kerja (Y _{1.5})	2	0,395	
Kinerja Karyawan (Y ₂)	Hasil kerja (Y _{2.1})	1	0,390	0,741
		2	0,382	
		3	0,421	

Tabel 3.5 (Lanjutan)

Variabel	Dimensi/ Indikator	Item yang valid	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kinerja Karyawan (Y ₂)	Perilaku kerja (Y _{2.2})	1	0,401	0,741
		2	0,482	
		3	0,424	
	Sifat pribadi (Y _{2.3})	1	0,587	
		2	0,466	
		3	0,241	

Berdasarkan Tabel 3.5, dapat dilihat bahwa semua item telah valid dan reliabel (sementara) sehingga dapat disimpulkan bahwa item tersebut telah layak digunakan untuk penelitian pada tahap pengumpulan data.



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Asumsi Analisis Jalur

Berikut ini merupakan pemeriksaan kelima asumsi yang harus dipenuhi pada analisis jalur :

1. Asumsi Linier dan Aditif

Pada model analisis jalur diasumsikan memiliki hubungan antar variabel bersifat linier dan aditif. Pada penelitian ini menggunakan uji RESET dengan hipotesis :

$$H_0 : \alpha_2 = \alpha_3 = 0 \text{ vs}$$

$$H_1 : \text{minimal ada satu } \alpha_j \neq 0, j = 2,3$$

Pengujian dilakukan dengan bantuan *software* R. Hasil dari pengujian dapat dilihat pada Lampiran 9. Secara ringkas dapat ditampilkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Hasil Pengujian Asumsi Linieritas

Variabel	Nilai Peluang pada Model Linier	Hubungan
X_1 dengan Y_1	0,96	Linier
X_2 dengan Y_1	0,45	Linier
X_1 dengan Y_2	0,55	Linier
X_2 dengan Y_2	0,67	Linier
Y_1 dengan Y_2	0,41	Linier

Keterangan:

X_1 : Variabel kepemimpinan *servant*

X_2 : Variabel budaya organisasi

Y_1 : Variabel kepuasan kerja

Y_2 : Variabel kinerja karyawan

Berdasarkan Tabel 4.1 diketahui bahwa dengan tingkat kepercayaan 95% sudah membuktikan bahwa hubungan antar variabel eksogen dan endogen saat pemodelan linier menghasilkan nilai peluang $> \alpha$ (0,05) sehingga keputusan yang diambil adalah terima H_0 yang berarti bahwa hubungan adalah linier.

Aditifitas model dapat dideteksi dengan melihat model yang digunakan berdasarkan persamaan (2.7) dan (2.8). Adapun model yang

digunakan untuk menentukan hubungan antara variabel eksogen dan endogen terdapat pada persamaan (4.1) dan (4.2).

$$Z_{\text{Kepuasan kerja}} = \beta_{Y_1 X_1} Z_{\text{Kepemimpinan servant}} + \beta_{Y_1 X_2} Z_{\text{Budaya organisasi}} + \varepsilon_{\text{Kepuasan kerja}} \quad (4.1)$$

$$Z_{\text{Kinerjakaryawan}} = \beta_{Y_2 X_1} Z_{\text{Kepemimpinan servant}} + \beta_{Y_2 X_2} Z_{\text{Budaya organisasi}} + \beta_{Y_2 Y_1} Z_{\text{Kepuasan kerja}} + \varepsilon_{\text{Kinerjakaryawan}} \quad (4.2)$$

Berdasarkan model pada persamaan (4.1) dan (4.2) dapat dilihat bahwa model yang digunakan merupakan model pertambahan dan antar variabel tidak saling berinteraksi sehingga dikatakan bahwa model bersifat aditif.

Berdasarkan pengujian asumsi linieritas dan aditif, dapat diketahui bahwa hubungan antar variabel sudah memenuhi sifat linier dan aditif.

2. Model Rekursif

Model yang digunakan dalam analisis jalur harus memiliki sistem satu arah. Berdasarkan Gambar 2.6 dapat dilihat bahwa setiap hubungan pengaruh kausalitas dari variabel endogen adalah searah sehingga hubungan variabel endogen tidak ada yang bolak-balik. Selain itu, model rekursif dapat dilihat menggunakan dua asumsi yaitu antar ε_i saling bebas (independen), dan antar ε_i dan X_i saling bebas. Pengujian model rekursif dilakukan menggunakan *software* SPSS. Hasil model rekursif menggunakan dua asumsi dapat dilihat pada Lampiran 10. Secara singkat dapat ditampilkan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Pola hubungan plot antar residual

Variabel	Pola Hubungan
ε_1 dengan ε_2	Menyebar secara acak
ε_1 dengan X_1	
ε_1 dengan X_2	
ε_2 dengan X_1	
ε_2 dengan X_2	

Keterangan:

ε_1 : Sisaan variabel kepuasan kerja

ε_2 : Sisaan variabel kinerja karyawan

X_1 : Variabel kepemimpinan *servant*

X_2 : Variabel budaya organisasi

Berdasarkan Tabel 4.2 diketahui bahwa pola hubungan yang dihasilkan pada setiap hubungan ε_i serta ε_i dan X_i sudah menyebar secara

acak sehingga setiap hubungan sudah saling bebas. Oleh karena itu, asumsi model rekursif sudah terpenuhi.

3. Variabel endogen minimal dalam skal ukur interval

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang didapatkan dengan alat bantu berupa kuesioner. Skala ukur yang digunakan untuk mengukur pendapat atau persepsi responden adalah likert. Skor yang dihasilkan dari skala likert adalah data yang mendekati interval. Selanjutnya, skor juga mengalami proses penskalaan. Selain bertujuan untuk menghasilkan bias yang kecil pada hasil analisis, penskalaan juga merupakan salah satu upaya untuk membuat data tersebut menjadi interval. Jadi pada penelitian ini, asumsi variabel endogen minimal memiliki skala ukur interval terpenuhi.

4. Instrumen penelitian valid dan reliabel

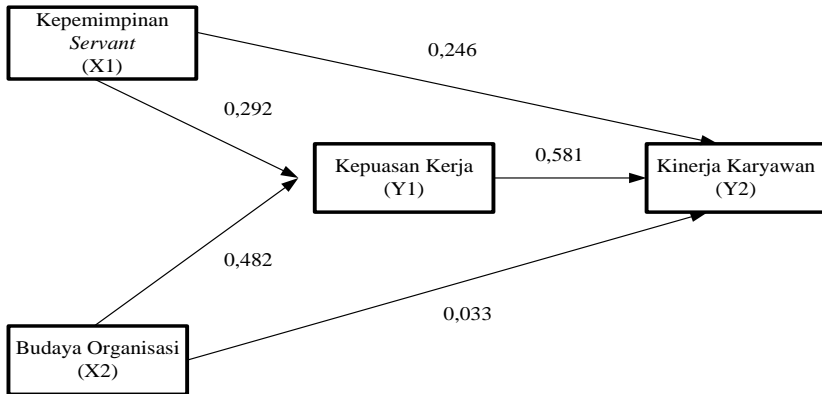
Pada bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa sebelum melakukan pengumpulan data untuk responden yang sebenarnya, dilakukan satu kali uji coba instrumen penelitian (*pilot test*) untuk memastikan bahwa kuesioner yang digunakan telah bersifat valid dan reliabel.

5. Model yang dianalisis diidentifikasi berdasarkan teori dan konsep yang relevan

Pada penelitian ini, teori dan pendapat para ahli digunakan sebagai dasar untuk membentuk suatu variabel yang terlibat di dalam model.

4.2. Pendugaan Parameter

Setelah diketahui bahwa semua asumsi telah terpenuhi, langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah pendugaan nilai parameter. Pada penelitian ini, pendugaan parameter yang digunakan pada analisis jalur adalah dengan menduga koefisien regresi *standardize* menggunakan *Ordinary Least Square* (OLS) atau Metode Kuadrat Terkecil (MKT). Metode ini digunakan karena dianggap paling sederhana tetapi juga memiliki kelemahan yaitu hanya dapat digunakan untuk menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung. Berdasarkan persamaan (2.18) dan (2.19) atau (2.20) akan didapatkan koefisien jalur. Pendugaan parameter untuk mendapatkan koefisien jalur dilakukan menggunakan *software* SPSS. Hasil koefisien jalur dapat dilihat pada Lampiran 11. Gambar 4.1 merupakan diagram dan koefisien jalur terstandarisasi yang telah diduga dengan *software* SPSS.



Gambar 4.1 Diagram dan Koefisien Jalur

Berdasarkan Gambar 4.1, variabel kepemimpinan *servant* dan budaya organisasi berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan Bank BTN Cabang Pusat Malang. Setelah dilakukan pendugaan terhadap koefisien jalur berdasarkan Gambar 4.1 maka didapatkan persamaan (4.3) dan (4.4) berdasarkan persamaan (2.7) dan (2.8).

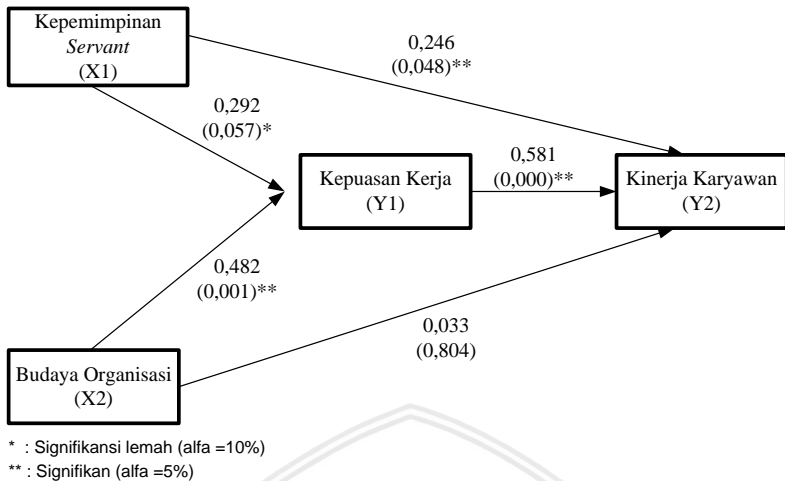
$$Z_{\text{Kepuasan kerja}} = 0,292 Z_{\text{Kepemimpinan servant}} + 0,482 Z_{\text{Budaya organisasi}} + \varepsilon_{\text{Kepuasan kerja}} \quad (4.3)$$

$$Z_{\text{Kinerja karyawan}} = 0,246 Z_{\text{Kepemimpinan servant}} + 0,033 Z_{\text{Budaya organisasi}} + 0,581 Z_{\text{Kepuasan kerja}} + \varepsilon_{\text{Kinerja karyawan}} \quad (4.4)$$

4.3. Pengujian Hipotesis

Setelah didapatkan koefisien jalur melalui pendugaan parameter maka dilanjutkan dengan pengujian hipotesis untuk mengetahui signifikansi model yang terbentuk. Pada penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan secara parsial dengan hipotesis pada sub bab 2.1.9.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan *software* SPSS. Hasil pengujian dapat dilihat pada Lampiran 11. Secara ringkas, pengujian hipotesis dapat dilihat pada Gambar 4.2. Pada Gambar 4.2 yang diberi tanda kurung merupakan nilai peluang untuk setiap koefisien jalur yang terbentuk. Koefisien jalur yang signifikan merupakan jalur yang digunakan sebagai dasar *Trimming Theory*. Pada Gambar 4.2, terdapat dua alfa yang digunakan yaitu pada alfa=10% untuk signifikansi lemah dan alfa=5% untuk signifikan.s



Gambar 4.2 Diagram Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan Gambar 4.2 diketahui bahwa pengaruh langsung kepemimpinan *servant* terhadap kepuasan kerja memiliki nilai peluang $< \alpha$ (0,1) sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan *servant* terhadap kepuasan kerja signifikan. Sedangkan pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dan kepemimpinan *servant* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai peluang $< \alpha$ (0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga pengaruh langsung tersebut signifikan. Namun, pengaruh langsung antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan memiliki nilai peluang $> \alpha$ (0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan tidak signifikan.

4.4. Validitas Model

Model yang diperoleh pada analisis jalur harus bersifat valid. Menurut (Solimun, 2010), dua indikator validitas model pada analisis jalur yaitu koefisien determinasi total dan *theory trimming*.

1. Koefisien Determinasi Total

Koefisien determinasi total perlu dihitung agar besar keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model juga diketahui. Perhitungan koefisien determinasi total melibatkan koefisien determinasi dan pengaruh sisaan. Pada Lampiran 11 telah didapatkan koefisien determinasi sedangkan Lampiran 12 telah dilakukan perhitungan

pengaruh sisaan dan koefisien determinasi total berdasarkan persamaan (2.22) dan (2.23). Hasil koefisien determinasi, pengaruh sisaan, dan koefisien determinasi total terdapat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Koefisien determinasi, pengaruh sisaan pada setiap persamaan, dan koefisien determinasi total

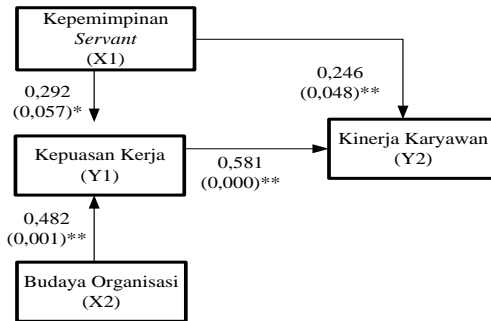
Variabel Endogen	Koefisien Determinasi (R_t^2)	Pengaruh Sisaan (p_{e_t})	Koefisien Determinasi Total (R_m^2)
Kepuasan Kerja (Y_1)	0,431	0,754	0,754
Kinerja Karyawan (Y_2)	0,568	0,657	

Berdasarkan Tabel 4.3 diketahui bahwa koefisien determinasi total dalam penelitian ini sebesar 0,758 sehingga dapat disimpulkan bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model sebesar 75,4% sedangkan 24,6% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang belum terdapat dalam model. Oleh karena itu, kinerja karyawan Bank BTN Cabang Pusat Malang yang dipengaruhi oleh kepemimpinan *servant*, budaya organisasi, dan kinerja karyawan sebesar 75,4% sedangkan 24,6% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang belum terdapat dalam model.

2. *Trimming Theory*

Metode *trimming* merupakan pendekatan untuk memperbaiki model analisis jalur dengan menghapus koefisien jalur yang tidak memenuhi kriteria signifikansi. Berdasarkan pengujian hipotesis pada analisis jalur, terdapat satu jalur yang tidak signifikan yaitu pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, jalur yang terbentuk karena pengaruh langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dihapus karena tidak signifikan.

Setelah dihapus, model *trimming* yang terbentuk disajikan pada Gambar 4.3. Model pada Gambar 4.3 merupakan model yang telah signifikan sehingga model tersebut merupakan model yang digunakan sebagai dasar untuk menentukan pengaruh total pada analisis jalur.



* : Signifikansi lemah (alfa =10%)
 ** : Signifikansi (alfa =5%)

Gambar 4.3 Model Akhir Penelitian

Berdasarkan Gambar 4.3, model akhir dari penelitian yang telah signifikan akan dibentuk persamaan akhir penelitian yang terdapat pada persamaan (4.5) dan persamaan (4.6).

$$Z_{KepuasanKerja} = 0,292Z_{KepemimpinanServant} + 0,482Z_{Budayaorganisasi} + \varepsilon_{KepuasanKerja} \quad (4.5)$$

$$Z_{Kinerjakaryawan} = 0,246Z_{KepemimpinanServant} + 0,581Z_{KepuasanKerja} + \varepsilon_{Kinerjakaryawan} \quad (4.6)$$

4.5. Pengaruh pada Analisis Jalur

Pada analisis jalur terdapat beberapa pengaruh yang dihasilkan yaitu pengaruh langsung, tidak langsung, dan total yang mempengaruhi kinerja karyawan Bank BTN Cabang Pusat Malang. Pengaruh yang dihasilkan pada analisis jalur disajikan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Pengaruh pada analisis jalur

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
X ₁ terhadap Y ₁	0,292	-	0,292
X ₂ terhadap Y ₁	0,482	-	0,482
X ₁ terhadap Y ₂	0,246	0,29×0,581 = 0,168 (melalui Y ₁)	0,414
X ₂ terhadap Y ₂	-	0,48×0,581 = 0,279 (melalui Y ₁)	0,279
Y ₁ terhadap Y ₂	0,581	-	0,581

Keterangan:

X_1 : Variabel kepemimpinan *servant*

X_2 : Variabel budaya organisasi

Y_1 : Variabel kepuasan kerja

Y_2 : Variabel kinerja karyawan

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh total paling besar terhadap variabel kepuasan kerja karyawan BTN Cabang Pusat Malang sebesar 0,482 sedangkan variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh total paling besar terhadap kinerja karyawan Bank BTN Cabang Pusat Malang sebesar 0,581. Oleh karena itu, variabel yang paling mempengaruhi kinerja karyawan Bank BTN Cabang Pusat Malang adalah variabel kepuasan kerja.

4.6. Interpretasi

Hasil analisis jalur pada penelitian ini menunjukkan bahwa besarnya keragaman data yang dijelaskan oleh model sebesar 75,4% sedangkan 24,6% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang belum terdapat dalam model.

Berdasarkan hasil yang didapatkan dari penelitian ini, budaya organisasi yang ada pada Bank BTN Cabang Pusat Malang merupakan variabel yang perlu dipertimbangkan dan perlu ditingkatkan karena memiliki pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja karyawan Bank BTN Cabang Pusat Malang. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan pengaruh yang ada pada analisis jalur yang menyatakan variabel budaya organisasi memiliki pengaruh total paling besar terhadap variabel kepuasan kerja karyawan BTN Cabang Pusat Malang sebesar 0,482.

Kepuasan kerja merupakan variabel yang harus dipertimbangkan dalam meningkatkan kinerja karyawan Bank BTN Cabang Pusat Malang. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan diketahui bahwa variabel kepuasan kerja memiliki nilai pengaruh yang paling besar dibandingkan variabel lain dalam model sebesar 0,581 untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga Bank BTN Cabang Pusat Malang khususnya bagian *Human Resources Development (HRD)* perlu untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan BTN Cabang Pusat Malang jika ingin meningkatkan kinerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. Penerapan analisis jalur pada penelitian ini menghasilkan koefisien determinasi total sebesar 75,4%. Oleh karena itu, kinerja karyawan Bank BTN Cabang Pusat Malang yang dipengaruhi oleh kepemimpinan *servant*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja sebesar 75,4% sedangkan 24,6% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang belum terdapat dalam model.
2. Variabel kepuasan kerja adalah variabel yang paling berpengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan Bank BTN Cabang Pusat Malang.

5.2 Saran

Berdasarkan penelitian ini, saran yang dapat diberikan kepada Bank BTN Cabang Pusat Malang adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan yang ada pada Bank BTN Cabang Pusat Malang maka *Human Resources Development* (HRD) Bank BTN Cabang Pusat Malang perlu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pada penelitian ini variabel yang paling mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah budaya organisasi sehingga jika ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawan perlu dilakukan perbaikan pada budaya organisasi yang ada di Bank BTN Cabang Pusat Malang.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan penambahan variabel agar informasi mengenai variabel yang memengaruhi kinerja karyawan lebih maksimal, seperti variabel komitmen karyawan dan imbalan.



DAFTAR PUSTAKA

- Brown, A. 1998. *Organizational Culture*. Singapore. Prentice Hall.
- Dillon, W. R. dan Matthew G. 1984. *Multivariate Analysis Methods and Application*. New York. John Wiley & Sons. Inc.
- Greenleaf, R.K. 1970. *The Servant as Leader*. Indianapolis: The Robert K Greenleaf Center.
- Gujarati, D., 2004, *Basic Econometrics*. Fourth Edition. McGraw Hill, New York.
- Li, C. 1975. *Path Analysis-a primer*. USA. The Boxwood Press.
- Lisbijanto dan Budiyo .2014. "Influence of *Servant Leadership* on Organizational Performance Through Job Satisfaction in Employee's Cooperatives in Surabaya". *International Journal of Business and Management Invention*. Vol 3 Issue 4. 2014.
- Mariam, R. 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia)*. Tesis. Semarang. UNDIP.
- Mendenhall, W., Robert J. B., dan Barbara M. B. 2009. *Introduction to Probability and Statistics. Thirteenth edition*. USA. Brooks/Cole Cengage Learning.
- Overstreet, R., Joe. H., Terry B., Casey G.V, dan Benjamin T. H. 2013. "Leadership style and organizational innovativeness drive motor carriers toward sustained performance". *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 22 No 2. pp. 247-270.
- Riduwan dan Sunarto. 2007. *Pengantar Statistika untuk penelitian : pendidikan, social, komunikasi, ekonomi, dan bisnis*. Bandung. Alfabeta.

- Riduwan. 2009. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung. Alfabeta.
- Robbins, S.P dan Timothy A.J.. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*. Jakarta. Salemba Empat.
- Russell, R.F., dan Stone, A.G. 2002. "A Review of *Servant Leadership* Attributes: Developing a Practical Model." *Leadership and Organization Development Journal*. Vol 23. No. 3. pp. 145-157.
- Sihombing, S. 2017. *Disertasi Pengaruh Kepemimpinan Servant Terhadap Imbalan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan*. Malang. UB.
- Soedjono. 2005. "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya." *Manajemen dan Usahawan Indonesia*. Vol. 7. No. 1. h. 37 – 58.
- Solimun. 2002. *Multivariate Analysis – Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*. Malang. UM.
- Solimun. 2010. *Analisis Multivariat Pemodelan Struktural, Metode Partial Least Square-PLS*. Cetakan I. Malang. CV. Tirta Malang.
- Solimun, Adji A.R.F, dan Nurjannah. 2017. *Metode Statistika Multivariat - Pemodelan Persamaan Struktural Pendekatan WarpPLS*. Malang. UBPress.
- Solimun, Wardhani N. W. S., Darmanto, Luthfatul A. 2017. *Modul Pendidikan & Pelatihan Data Coleccting Perancangan Instrumen Penelitian – Angket & Kuesioner serta Teknik Sampling tanggal 29 dan 30 September 2017*. Malang. Universitas Brawijaya.
- Utaminingsih, A. 2014. *Perilaku Organisasi*. Malang. UB Press.

We bsite Bank BTN. Lokasi Kantor Cabang Bank BTN Seluruh Indonesia.<http://www.btn.co.id/id/content/BTN-Info/Info/Lokasi-Cabang,-Capem-dan-Kankas> (diakses pada 6 Oktober 2017).

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta. Salemba Empat.

Wong, P.T.P dan Don P. 2003. *Servant Leadership : An Opponent Process Model*. Trinity Western University.



