PENGARUH *SUPERLEADERSHIP* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KEPUASAN KERJA, *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN KINERJA KARYAWAN

(Studi pada Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang Tahun 2017)

DISERTASI

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Doktor

Oleh:

YUNTAWATI FRISTIN
137030301111001

PROGRAM DOKTOR ILMU ADMINISTRASI
MINAT ILMU ADMINISTRASI BISNIS

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2018

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

DISERTASI

PENGARUH *SUPERLEADERSHIP* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KEPUASAN KERJA, *EMPLOYEE ENGAGEMENT*, DAN KINERJA KARYAWAN
(Studi pada Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang Tahun 2017)

Oleh :

YUNTAWATI FRISTIN

Dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal : 5 Desember 2018
dan dinyatakan lulus memenuhi syarat akademik
Sebagai Disertasi Doktor

Komisi Pembimbing,

Prof. Dr. Umar Nimran, MA
Promotor

Dr. M. Al Musadieq, MBA
Ko - Promotor 1

Dr. Hamidah Nayati Utami, M.Si.
Ko - Promotor 2

Malang,
Universitas Brawijaya
Fakultas Ilmu Administrasi
Dekan,

Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS.
NIP. 19610905 198601 1 002

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

IDENTITAS TIM PENGUJI

JUDUL DISERTASI	: **Pengaruh *Superleadership* Dan *Perceived Organizational Support* Terhadap Kepuasan Kerja, *Employee Engagement* Dan Kinerja Karyawan** (Studi Pada Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang Tahun 2017**)**
Nama Mahasiswa	: Yuntawati Fristin
NIM	: 137030301111001
Program Studi	: Doktor Ilmu Administrasi
Kekhususan	: Administrasi Bisnis

KOMISI PROMOTOR

Promotor	: Prof. Dr. Umar Nimran, MA
Ko-Promotor I	: Dr. M. Al Musadieq, M.BA
Ko-Promotor II	: Dr. Hamidah Nayati Utami, S.Sos., M.Si

TIM DOSEN PENGUJI

Dosen Penguji 1	: Prof. Dr. Suharyono, MA
Dosen Penguji 2	: Yusri Abdillah, S.Sos., M.Si., Ph.D.
Dosen Penguji 3	: Dr. Zainul Arifin, M.Si
Dosen Penguji 4	: Dr. Sunarti, M.A.B
Penguji Eksternal	: Prof. Budiman Chr.,MA., Ph.D. Prof. Dr. Widji Astuti, M.Si
Tanggal Ujian	: 5 Desember 2018

repository.ub.ac.id

Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya

PERNYATAAN
ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah DISERTASI ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia DISERTASI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Malang,

Mahasiswa,

Nama : YUNTAWATI FRISTIN

NIM : 137030301111001

Program Doktor Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya
Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya Universitas Brawijaya

RIWAYAT HIDUP

Yuntawati Fristin lahir di Pamekasan, 24 Maret 1972 anak dari ayah H. Moh. Djoeffri, BA, dan Ibu Hj. Rahadju. SD sampai dengan SMA di Kota Pemekasan, kemudian melanjutkan S1 di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Merdeka Malang lulus pada tahun 1996. Tahun 2001 melanjutkan studi S2 Administrasi Bisnis FIA Universitas Brawijaya Malang lulus tahun 2004. Tahun 2013 melanjutkan studi S3 Program Doktor Ilmu Administrasi. Bekerja di Universitas Merdeka Malang sejak 1998 sampai sekarang.

Malang, Desember 2018.
Penulis,

UCAPAN TERIMA KASIH

Disertasi ini merupakan sebuah karya penulis, yang dalam proses penyusunan disertasi ini sempat mengalami banyak kendala baik kendala teknis maupun non teknis. Selain itu masih banyak kekurangan dalam karya ilmah ini. Tetapi berkat dukungan semua pihak pada akhirnya desertasi ini dapat selesai. Oleh karena itu penulis mengucapkan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Rektor Universitas Brawjaya, Prof. Dr. Ir. Nuhfil Hanani A.R., M.S yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengukuti studi pada Program Doktor Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S. beserta dosen dan staf program doktor yang telah banyak memberikan bantuan administrasi, akademik, maupun akses informasi selama menempuh Program Doktor Ilmu Administrasi, Fakultas ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.
3. Ketua Program Doktor Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Prof. Dr. Sumartono, M.S. beserta Koordinator Minat Bisnis Prof. Dr. Suhadak, M. Ec yang telah banyak berjasa dalam memberikan motivasi dalam penyelesaian studi pada program doktor.
4. Rektor Universitas Merdeka Malang Prof. Anwar Sanusi, SE. M.Si beserta Dekan FISIP Unmer Malang Dr. Sukardi, M.Si yang telah memberikan kesempatan untuk melanjutkan studi.
5. Tim promotor Disertasi: Prof. Dr. Umar Nimran, MA, selaku Promotor yang telah banyak membantu dan meluangkan waktu untuk berdiskusi sehingga mendorong munculnya gagasan, ide-ide pembaharuan, khususnya dalam bidang Sumber Daya manusia, Dr. M. Al Musadieq, M.BA selaku Ko-

Promotor I yang telah memberikan perhatian, membantu dan memberikan bimbingan serta saran-saran dalam penyelesaian disertasi ini meskipun Beliau sangat memiliki kesibukan tetapi masih meluangkan waktu untuk Memberikan pelayanan bimbingan kepada mahasiswa, dan Dr. Hamidah Nayati Utami, S.Sos., M.Si selaku Ko-Promotor II yang telah banyak membantu dengan dan keikhlasannya mengoreksi dan saran baik dari aspek metodologi penelitian maupun penyajian isi disertasi secara keseluruhan disela-sela kesibukkan Beliau dalam mengemban tugas sebagai Wakil Dekan II.

6. Tim penguji internal dan eksternal: Bapak Prof. Dr. Suharyono, MA, Bapak Dr. Zainul Arifin, M.Si, Bapak Yusri Abdillah, S.Sos., M.Si., Ph.D. dan Ibu Dr. Sunarti, M.A.B, Prof. Budiman Chr.,MA., Ph.D. (Universitas Airlangga Surabaya), Ibu Prof. Widji Astuti, M.Si (Universitas Merdeka Malang) atas kontribusi membangun landasan yang kuat bagi desertasi ini.
7. Pimpinan BNI'46 (Persero) Wilayah Malang beserta jajarannya terutama Bapak Agus SE, MSi selaku pimpinan bidang SDM BNI 46 (Persero) Tbk. Cabang Wilayah Malang dan Ibu Dr. Soraya Favorita SE, M.Si selaku pimpinan Bidang Pelayanan PT. BNI 46 Cabang Brawijaya Malang serta Bapak Oni S.S.E, M.Si. selaku pimpinan Unit Cabang Unmer Malang yang telah memberikan kesempatan dan bantuan untuk melakukan penelitian dan memberikan data yang diperlukan selama penyelesaian disertasi ini.
8. Teman-teman Administrasi Bisnis FISIP UNMER Malang serta teman-teman se almamater angkatan 2013 di Program Doktor Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang terutama Ika Ruhana dan Andi Wijayanto yang dengan setia mendamping dan membantu dalam proses studi S3. Peneliti

juga mengucapkan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian Disertasi ini, yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

9. Sujud dan terimakasih yang mendalam penulis sampaikan Ibunda (Hj. Rahadju) tercinta atas cinta kasih, restu dan doanya yang masih dalam keadaaan sakit terus mendoakan untuk kesuksesan penulis, juga alm. Ayahanda (H. Moh. Djoeffri, BA) berkat support Beliau semasa hidup, putra putrinya bisa mandiri. Suami (Dr. Fajar Supanto, M.Si) dan Anak-anak tercinta atas perhatian dan pengertiannya, yang dengan sabar menerima keadaan yang kurang perhatian selama studi, bahkan selalu memberikan dorongan agar disertasi ini selesai.

Malang, Desember 2018

Penulis,

Yuntawati Fristin

ABSTRAK

Yuntawati Fristin, Program Doktor Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, 2018. Pengaruh *Superleadership* dan *Perceived Organizational* Support Terhadap Kepuasan Kerja*, Employee Engagement*, dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Malang Tahun 2017). Promotor: Umar Nimran, Ko-Promotor: M. Al Musadieq dan Hamidah Nayati Utami.

Tujuan penelitian ini antara lain adalah untuk menguji dan menjelaskan pengaruh *Superleadership* terhadap *Employee Engagement*, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan, pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement*, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan dan pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatif pendekatan survei. Sampel responden berjumlah 240 karyawan setingkat supervisor atau pimpinan di atasnya di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Malang tahun 2017.

Hasil penelitian menunjukkan *Superleadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan *Employee Engagement*, *Superleadership* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dan *Employee Engagement*, *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* dan Kinerja Karyawan, *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hubungan tidak langsung *Superleadership* dengan Kinerja dimediasi Kepuasan Kerja menunjukkan pengaruh signifikan. Hubungan antara *Superleadership* dengan kinerja dimediasi variabel *employee engagement* menunjukkan ada pengaruh tetapi tidak signifikan. Pengaruh tidak langsung antara Variabel *Percieved Organizational Support* terhadap Kinerja dimediasi Kepuasan Kerja menunjukkan hasil yang sigifikan. Pengaruh secara tidak langsung variabel *Percieved Organizational Support* terhadap kinerja dimediasi *employee engagement* menunujukkan hasil signifikan.

Kata Kunci: *Superleadership, Perceived Organizational Support, Employee Engagement,* Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.

repository.ub.ac.id

ABSTRACT

Yuntawati Fristin, Doctoral Program of Administrative Science in Brawijaya University, 2018. The influence of Superleadership and Perceived Organizational Support on Job Satisfaction, Employee Engagement, and Job Performance. Promotor: Umar Nimran, , Co-Promotor: M. Al Musadieq, and Hamidah Nayati Utami.

The purpose of this research is to test and explain the influence of Superleadership on Employee Engagement, Job Satisfaction, and Job performance; the influence of Perceived Organizational Support on Employee Engagement, Job Satisfaction, and Job Performance; the influence of Job Satisfaction on Employee Engagement and Job Performance; as well as the influence of Employee Engagement on Job Performance.

The type of research used is explanative research survey approach. Sample number of respondent amounted to 240 employees at the Supervisor or Leadership level above at PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Regional Office Malang in 2017.

The results showed that Superleadership had a positive and significant effect on Job satisfaction and Employee Engagement, Superleadership had a positive and insignificant effect on Job Performance, *Perceived Organizational Support* had a positif and significant effect on Job Satisfaction and Employee Engagement, *Perceived Organizational Support* had a positive and insignificant on Job Performance, Job Satisfaction, and significant on Employee Engagement and Job performance. *Employee Engagement* had a positive and significant on Job Performance. Indirect relationship between Superleadership and Job Performance mediated by Job Satisfaction shows significant effect. The relationship between Superleadership and Job Performance mediated by Employee Engagement shows that there is an insignificant effect.indirect relationship between Percieved Organizational Support on Job Performance mediated by Job Satisfaction shows that there is a significant effect. Indirect relationship between Perceived Organizational Suport on Job Performance mediated by Employee Engagement shows that there is significant effect.

Keywords: Superleadership, Perceived Organizational Support, Employee Engagement, Job Satisfaction, Job Performance

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat, taufik dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Disertasi dengan judul "PENGARUH *SUPERLEADERSHIP* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KEPUASAN KERJA, *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Malang Tahun 2017)". Disertasi ini merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor Ilmu Administrasi dari Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Malang.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Disertasi ini masih terdapat kelemahan yang perlu diperkuat dan kekurangan yang perlu dilengkapi. Penulis dengan kerendahan hati mengharapkan masukan, koreksi dan saran untuk memperkuat kelemahan dan melengkapi kekurangan tersebut.

Malang, Desember 2018

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL ..... **i**
HALAMAN PENGESAHAN ..... **ii**
IDENTITAS TIM PENGUJI ..... **iii**
PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI ..... **iv**
RIWAYAT HIDUP ..... **v**
UCAPAN TERIMA KASIH ..... **vi**
ABSTRAK ..... **ix**
ABSTRACT ..... **x**
KATA PENGANTAR ..... **xi**
DAFTAR ISI ..... **xii**
DAFTAR TABEL ..... **xvii**
DAFTAR GAMBAR ..... **xix**
DAFTAR LAMPIRAN ..... **xx**

BAB I PENDAHULUAN **1**
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 19
1.3 Tujuan Penelitian 20
1.4 Manfaat Penelitian 21

BAB II TINJAUAN PUSTAKA **24**
2.1 Tinjauan Teoritis 24
2.1.1. Kepemimpinan 24
2.1.1.1 Teori Gaya Kepemimpinan 33
2.1.2 *Superleadership* 36
2.1.2.1 Tipe Kepemimpinan Diri Sendiri 41
2.1.2.2 Dimensi-dimensi *Superleadership* 42
2.1.2.2.1 Keteladanan 43
2.1.2.2.2 Penetapan Tujuan 45
2.1.2.2.3 Penghargaan dan Teguran 47
2.1.3 *Perceived Organizational Support* 48
2.1.3.1 Pengertian *Perceived Organizational Support* ... 48
2.1.3.2 Fungsi dan Manfaat *Perceived Organizational Support* 52
2.1.3.3 Faktor-Faktor *Perceived Organizational Support* 53
2.1.3.4 Dampak *Perceived Organizational Support* 56
2.1.3.5 Dimensi-dimensi *Perceived Organizational Support* 58
2.1.4 Kepuasan Kerja 60
2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja 60

2.1.4.2 Pendekatan Teoritis dari Kepuasan Kerja 66
2.1.4.3 Teori Kepuasan Kerja 67
2.1.4.4 Teori Porter-Lawler Expectancy dari Motivasi Kerja 70
2.1.4.5 Cara Karyawan Mengungkapkan Ketidakpuasan 72
2.1.4.6 Dimensi-dimensi Kepuasan Kerja 72
2.1.5 *Employee Engagement* 76
2.1.5.1 Pengertian *Employee Engagement* 76
2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement* 80
2.1.5.3 Prinsip-prinsip Dasar *Employee Engagement* 82
2.1.5.4 Dimensi-dimensi *Employee Engagement* 87
2.1.6 Kinerja Karyawan 92
2.1.6.1 Pengertian Kinerja 92
2.1.6.2 Tujuan Penilaian Kinerja 98
2.1.6.3 Indikator Kinerja Karyawan 99
2.2 Kajian Empiris 102

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN 128
3.1 Kerangka Konseptual 128
3.1.1 *Superleadership* dan Kinerja Karyawan 129
3.1.2 *Perceived Organizational Support* dan Kepuasan Kerja .. 129
3.1.3 *Perceived Organizational Support dan Employee Engagement* 131
3.1.4 *Perceived Organizational Support* dan Kinerja Karyawan 132
3.1.5 Kepuasan Kerja dan *Employee Engagement* 133
3.1.6 Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan 134
3.1.7 *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan 138
3.2 Hipotesis Penelitian 142

BAB IV METODE PENELITIAN 146
4.1 Jenis Penelitian 146
4.2 Populasi dan Sampel 147
4.3 Jenis Data 150
4.4 Metode Pengumpulan Data 151
4.5 Skala Pengukuran 152
4.6 Identifikasi Variabel Penelitian 153
4.7 Operasionalisasi Variabel dan Pengukuran 154
4.8 Lokasi Penelitian 160
4.9 Uji Validitas dan Reliabilitas 160
4.10 Teknik Analisis Data 164
4.11 Uji Hipotesis 171

BAB V HASIL PENELITIAN 173
5.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian 173
5.1.1 Sejarah PT. BNI (Persero) Tbk 174
5.1.2 Visi daan Misi PT. BNI (Persero) Tbk. 179
5.1.3 Budaya PT. BNI (Persero) Tbk. 179
5.2 Deskripsi Responden 180

5.2.1 Jenis Kelamin Respoden 180
5.2.2 Usia Responden 181
5.2.3 Lama Bekerja Responden 184
5.2.4 Tingkat Pendidikan Responden 186
5.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian 187
5.3.1 *Superleadership* 188
5.3.2 *Perceived Organizational Support* 191
5.3.3 Kepuasan Kerja 192
5.3.4 *Employee Engagement* 194
5.3.5 Kinerja Karyawan 195
5.4 Model Persamaan Struktural 197
5.4.1 Uji Asumsi Linieritas 198
5.4.2 Evaluasi Kesesuaian 199
5.4.2.1 Uji Kecocokan Model (*Goodness of Fit*) 200
5.5 Uji Hipotesis dan Evaluasi Model Struktural (*Stuctural Model*) .. 210
5.5.1 Uji Hipotesis 1 211
5.5.2 Uji Hipotesis 2 212
5.5.3 Uji Hipotesis 3 212
5.5.4 Uji Hipotesis 4 212
5.5.5 Uji Hipotesis 5 213
5.5.6 Uji Hipotesis 6 213
5.5.7 Uji Hipotesis 7 214
5.5.8 Uji Hipotesis 8 214
5.5.9 Uji Hipotesis 9 214

BAB VI PEMBAHASAN 215
6.1 Pembahasan Analisis Deskriptif 215
6.1.1 Pembahasan Variabel *Superleadership* 215
6.1.2 Pembahasan Variabel *Perceived Organizational Support* 220
6.1.3 Pembahasan Variabel Kepuasan Kerja 223
6.1.4 Pembahasan Variabel *Employee Engagement* 227
6.1.5 Pembahasan Variabel Kinerja Karyawan 230
6.2 Pembahasan Hipotesis Penelitian 232
6.2.1 Pengaruh *Superleadership* terhadap Kepuasan Kerja 233
6.2.2 Pengaruh *Superleadership* terhadap *Employee Engagement* 235
6.2.3 Pengaruh *Superleadership* terhadap Kinerja Karyawan .. 236
6.2.4 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kepuasan Kerja 239
6.2.5 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* 241
6.2.6 Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan 243
6.2.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement* 245
6.2.8 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan ... 246

6.2.9 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan 248
6.3 Temuan Studi..... 249
6.4 Pengaruh Tidak Langsung 250
6.4.1 Pengaruh Tidak Langsung *Superleadership* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_3) melalui Kepuasan Kerja (Y_1) 251
6.4.2 Pengaruh Tidak Langsung *Superleadership* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_3) melalui *Employee Engagement* (Y_2) 252
6.4.3 Pengaruh Tidak Langsung *Percieved Organizatition support* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_3) melalui Kepuasan Kerja (Y_1) 253
6.4.4 Pengaruh Tidak Langsung *Percieved Organizatition support* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_3) melalui *Employee Engagement* (Y_2) 254
6.5 Perbedaan Penelitian ini dengan Penelitian Sebelumnya..... 256
6.6 Kontribusi Penelitian 258
6.6.1 Kontribusi Studi 258
6.6.2 Kontribusi Praktis 263
6.7 Keterbatasan Penelitian 269

BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN 271
7.1 Kesimpulan 271
7.2 Saran 278

DAFTAR PUSTAKA 280
LAMPIRAN 293

DAFTAR TABEL

No	Judul Tabel	Halaman
2.1	Perkembangan Teori Kepemimpinan	33
2.2	Tinjauan Penelitian Terdahulu	113
3.1	Tabel *Mapping* Variabel Penelitian Terdahulu	141
3.2	Tabel Hipotesis Dukungan Teoritis, dan Dukungan Empiris	144
4.1	Segi-segi Permasalahan dan Metodologi Penelitian yang Perlu Dinyatakan dan Dijelaskan dalam Usulan / Rancangan Penelitian Deskriptif / Format Survei	164
4.2	Ukuran Sampel Minimal Untuk SEM	148
4.3	Rincian Jumlah Pegawai Setingkat Supervisor Maupun Jabatan di Atasnya Wilayah Malang Berdasarkan Kota	148
4.4	Jumlah Sampel Untuk Pegawai Setingkat Supervisor Maupun Jabatan di Atasnya Wilayah Malang Berdasarkan Kota	150
4.5	Variabel yang Digunakan dalam Penelitian	154
4.6	Komponen Variabel *Superleadership*	155
4.7	Komponen Variabel *Perceived Organizational Support*	156
4.8	Komponen Variabel Kepuasan Kerja	157
4.9	Komponen Variabel *Employee Engagement*	158
4.10	Komponen Variabel Kinerja Karyawan	160
4.11	Hasil Uji Validitas Instrumen *Superleadership*	161
4.12	Hasil Uji Validitas *Perceived Organizational Support*	161
4.13	Hasil Uji Validitas Instrumen Kepuasan Kerja	162
4.14	Hasil Uji Validitas Instrumen *Employee Engagement*	162
4.15	Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Karyawan	163
4.16	Hasil Koefisien Reliabilitas	163
5.1	Nilai Budaya Kerja dan Perilaku Insan BNI	180
5.2	Karyawan Tetap PT. BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Malang Setingkat Supervisor Maupun Jabatan di Atasnya Berdasarkan Jenis Kelamin	181
5.3	Karyawan Tetap PT.BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Malang Setingkat Supervisor Maupun Jabatan di Atasnya Berdasarkan Usia	183
5.4	Karyawan Tetap PT.BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Malang Setingkat Supervisor Maupun Jabatan di Atasnya Berdasarkan Lama Bekerja	185
5.5	Karyawan Tetap PT.BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Malang Setingkat Supervisor Maupun Jabatan di Atasnya Berdasarkan Tingkat Pendidikan	186

5.6	Dasar Interpretasi Skor Indikator Dalam Variabel Penelitian	188
5.7	Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel *Superleadership*	188
5.8	Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel *Perceived Organizational Support*	191
5.9	Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Kepuasan Kerja	193
5.10	Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel *Employee Engagement*	194
5.11	Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Kinerja Karyawan	196
5.12	Hasil Pengujian Linieritas	199
5.13	Hasil *Goodness of fit Index (Inner Model)*	201
5.14	Outer Model *Superleadership*	204
5.15	Outer Model *Perceived Organizational Support*	205
5.16	Outer Model Kepuasan Kerja	206
5.17	Outer Model *Employee Engagement*	208
5.18	Outer Model Kinerja Karyawan	209
5.19	Rekapitulasi Hasil Estimasi dan pengujian Hipotesis	211
6.1	Mapping hipotesis dengan Temuan Studi	255
6.2	Mapping Penelitian dengan Penelitian Terdahulu	256

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul Gambar	Halaman
2.1	Model Motivasi Porter-Lawrer	71
3.1	Kerangka Konseptual Penelitian	140
3.2	Model Hipotesis Penelitian	143
4.1	Langkah-langkah Analisis GSCA	166
4.2	Model Struktural	163
5.1	Diagram Jalur Model Pengukuran dan Model Struktural ..	210
6.1	Hasil Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung antara Variabel $X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_3$	252
6.2	Hasil Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung antara Variabel $X_1 \rightarrow Y_2 \rightarrow Y_3$	253
6.3	Hasil Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung antara Variabel $X_1 \rightarrow Y_2 \rightarrow Y_3$	254
6.4	Hasil Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung antara Variabel $X_1 \rightarrow Y_2 \rightarrow Y_3$	255

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Judul Lampiran	Halaman
Lampiran 1.	Kuesioner Penelitian	293
Lampiran 2.	Validitas Butir Instrumen	299
Lampiran 3.	Reliabilitas Instrumen	304
Lampiran 4.	Model Hipotesis	309
Lampiran 5.	Model Akhir	314
Lampiran 6.	*Cross Tab* Jabatan Terakhir dan Lama Menduduki Jabatan Terakhir	319
Lampiran 7.	Uji Tidak Langsung	329
Lampiran 8.	Surat Ijin Penelitian	334

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sejak tahun 2011 Indonesia telah memasuki Revolusi Industry 4.0 yang ditandai meningkatnya konektivitas, interaksi dan batas antara manusia, mesin, dan sumber daya lainnya yang semakin konvergen melalui teknologi informasi dan komunikasi. Revolusi industri ke empat, menjadi lompatan besar bagi sektor industri, dimana teknologi informasi dan komunikasi dimanfaatkan sepenuhnya, tidak hanya dalam proses produksi, melainkan juga di seluruh rantai nilai industri sehingga melahirkan model bisnis yang baru dengan basis digital guna mencapai efisiensi yang tinggi dan kualitas produk yang lebih baik.

Implementasi Revolusi Industry 4.0 tidak hanya memiliki potensi luar biasa dalam merombak aspek industry bahkan juga mampu mengubah berbagai aspek dalam kehidupan manusia. Era industri generasi keempat ini, ukuran besar perusahaan tidak menjadi jaminan, namun kelincahan perusahaan menjadi kunci keberhasilan meraih prestasi dengan cepat, hal ini ditunjukkan oleh Uber yang mengancam pemain-pemain besar pada industri transportasi di seluruh dunia yang mengancam pemain-pemain utama di industri jasa.

Keadaan ini embuktikan bahwa yang cepat dapat memangsa yang lambat dan bukan yang besar memangsa yang kecil, oleh sebab itu, perusahaan harus peka dan melakukan instrospeksi diri sehingga mampu mendeteksi posisinya di tengah perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai

panduan untuk melakukan introspeksi diri. Perubahan lingkungan bisnis akan membawa dampak perubahan pada strategi bisnis.

Perubahan strategi bisnis akan semakin mengarahkan pimpinan untuk memperjelas ke arah mana visi dan misi bidang sumberdaya manusian akan di bawa. Sumber daya manusia merupakan aset utama suatu organisasi, baik organisasi bisnis maupun organisasi nirlaba. Masa depan dan kelestarian suatu organisasi tergantung pada pengetahuan, keterampilan dan kompetensi serta sinergi antar sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi serta didukung oleh pengelolaan yang efektif atas sumber daya lainnya yang ada dalam organisasi.

Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Suprana (2005) yaitu Keunggulan daya saing bukan ditentukan oleh sumber daya alam, teknologi, dana atau apapun namun hanya oleh satu-satunya unsur yakni sumber daya manusia dan keunggulan daya saing ditentukan hanya satu-satunya oleh bagaimana mutu sumber daya manusia dalam mengelola dan mendayagunakan sumber daya alam, teknologi dan dana.

Menurut Sumarsono (2003) Sumberdaya manusia atau *human resources* memiliki 2 (dua) pengertian. Pertama, sumberdaya manusia (SDM) mengandung pengertian usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi, dalam hal ini sumberdaya manusia mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian ke dua dari sumberdaya manusia menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai nilai ekonomis yaitu bahwa kegiatan tersebut

menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Peran sumberdaya manusia dalam perusahaan agar tetap dapat *survive* dalam iklim persaingan bebas tanpa batas, maka peran sumberdaya manusia tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab para karyawan, tetapi merupakan tanggung jawab pimpinan perusahaan. Pengelolaan sumberdaya manusia tentu saja harus dilaksanakan oleh pimpinan yang professional, dengan demikian sumberdaya manusia dapat diartikan sebagai pengelolaan dan pendayagunaan sumberdaya yang ada pada individu (karyawan). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dunia bisnis untuk mencapai tujuan perusahaan dan pengembangan individu karyawan yang ada perusahaan.

Karakteristik sumberdaya manusia yang unik berdasarkan perbedaan individu, perbedaan kompetensi, kualifikasi, keahlian serta latar belakang kehidupan yang berbeda yang menjadi bagian dari suatu organisasi, merupakan aset yang penting untuk dikelola. Peran sumberdaya manusia dalam merumuskan strategi perusahaan membutuhkan identifikasi, analisis, menyeimbangkan kesempatan dan ancaman eksternal perusahaan serta kekuatan dan kelemahan internalnya. Sumberdaya manusia bisa membantu perencana strategis dengan mengamati lingkungan, mengidentifikasi dan menganalisis kesempatan dan ancaman ekternal yang sangat penting bagi keberhasilan perusahaan, oleh sebab itu peran sumber daya manusia sangat penting guna menciptakan dan memelihara sikap dan perilaku kerja karyawan dalam organisasi.

Studi lapangan memperlihatkan kebanyakan pemimpin organisasi berpandangan bahwa ide moral atau tanggung jawab sosial yang dikaitkan dengan aktivitas organisasi yang dipimpinnya dapat sejalan atau bisa juga bertentangan dengan kepentingan usahanya, namun pada esensinya organisasi modern tetap perlu mengupayakan terlaksananya harmonisasi tiga prinsip, yaitu: rasionalitas, efisiensi, dan moralitas. Keterampilan teknis dan keahlian staf yang dimiliki para manajer sangatlah penting, tetapi hal tersebut tidak cukup, karena para pemimpin yang memiliki kemampuan dan keterampilan dengan hal-hal pekerjaan yang rutin, belum tentu dapat memotivasi karyawannya agar bekerja lebih baik.

Pemimpin masa kini secara fundamental sama adalah seorang pelatih dan pemimpin yang baik pempelajari peran itu dengan mendapatkan pelatihan. Berdasarkan fenomena tersebut maka dibutuhkan kepemimpinan yang mampu untuk menghadapi tantangan pada saat ini dan masa yang akan datang yaitu kepemimpinan yang memfokuskan anggota organisasi atau karyawan yang menjadi bawahannya mampu untuk memimpin dirinya sendiri. Kepemimpinan tersebut adalah *Superleadership.*

Menurut Manz and Sims (1990) bahwa *A Superleadership is one who leads others to lead themself.* (*Superleadership* adalah pendekatan kepemimpinan untuk memimpin diri mereka sendiri), di sisi lain dalam sebuah organisasi bisnis yang bergerak di dunia perbankan tentunya harus mengedepankan keberlanjutan operasional organisasi bisnisnya sehingga perlu adanya profesionalisme sumber daya manusia yang mampu mewujudkan harapan pelanggan dengan meningkatkan kinerja perusahaan. Rivai (2004) mengemukakan bahwa *Superleadership* adalah gaya

kepemimpinan seseorang yang memimpin orang lain untuk memimpin diri mereka sendiri. Pendekatan tersebut terdiri dari perluasan perangkat perilaku, yang semuanya dimaksudkan untuk menjadikan pengikut mempunyai kemampuan perilaku dan kognitif yang penting untuk melatih kepemimpinan diri sendiri.

Tipe *Superleadership* dikenal juga sebagai gaya kepemimpinan yang memberdayakan orang lain atau *empowerment.* Pemimpin menjadi super karena memiliki kekuatan dan kearifan terhadap semua orang dengan membantu para anggota organisasi untuk mampu melepaskan diri dari belenggu ketidakmampuan menyalurkan seluruh kemampuan dari pengikut dengan baik. Tugas dari pemimpin ini adalah membantu para anggota organisasi untuk mengembangkan keterampilan *self leader*-nya untuk disumbangkan seluruhnya kepada organisasi.

Superleadership mendorong pengikutnya untuk mau berinisiatif dan bertanggung jawab memiliki rasa percaya diri, mampu menyusun sasarannya sendiri, berfikir positif terhadap peluang yang ada, dapat menyelesaikan persoalan sendiri. *Superleadership* akan mendorong yang lain untuk mengambil tanggung jawab daripada memberikan perintah dari gambaran tipe-tipe kepemimpin tersebut, sebenarnya masing-masing tipe memiliki keuntungan sendiri-sendiri.

Mappaenre (2014) meneliti tentang hubungan antara *Superleadership* dan Kinerja Karyawan. Penelitian tersebut dilaksanakan di beberapa Sekolah Menengah atas yang ada di Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Superleadership* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Superleadership* memiliki peran yang

penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian lain menemukan bahwa *Superleadership* tidak selamanya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hadi (2011) menyatakan bahwa *Superleadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, hal mengidentifikasikan bahwa perubahan yang terjadi pada indikator *Superleadership* tidak akan mempengaruhi perubahan variabel kinerja karyawan hal ini dapat saja terjadi karena Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh *Superleadership*.

Dukungan dari organisasi atau *Perceived Organizational Support* juga dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan. Dukungan dari organisasi membuat karyawan akan merasa diperhatikan oleh perusahaan dan *supervisor* mereka yang juga diang*gap* sebagai agen dari perusahaan. Keberadaan *Perceived Organizational Support* dalam perusahaan diyakini dapat mengarahkan karyawan untuk optimal dalam bekerja. *Perceived organizational support* menunjukkan perlakuan yang baik dari organisasi menciptakan kewajiban umum, berdasarkan norma timbal balik dari karyawan untuk peduli terhadap organisasi mereka dan memperlakukan organisasi mereka dengan baik sebagai pengembaliannya. Kewajiban karyawan akan ditunjukkan melalui perilaku terkait pekerjaan yang akan mendukung tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Levinson (1965) karyawan cenderung mempersonifikasikan organisasi tempat mereka bekerja dengan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh para eksekutif dan manajer perusahaan, mereka melupakan organisasi sebagai suatu sistem. *Perceived organizational support* (POS) kemudian menanggapi seberapa besar karyawan merasakan organisasi yang mempekerjakan mereka berniat untuk memberikan kompensasi yang adil atas

usaha-usaha mereka, menolong mereka dalam kebutuhan tertentu (seperti sakit, masalah pekerjaan), membuat pekerjaan mereka menarik dan bersemangat dan menyediakan mereka kondisi kerja yang memadai.

Hasil penelitian oleh Rhoades, *et.al*. (2001) bahwa dukungan organisasi menciptakan kewajiban pada karyawan untuk peduli kepada kesejahteraan perusahaan dan membantu perusahaan meraih tujuannya. *Perceived Organizational Support* menurut Eisenberg, *et.al*. (1986) merupakan keyakinan karyawan mengenai seberapa besar dukungan perusahaan terhadap pekerjaan karyawan dan kesejahteraan karyawan yang bersangkutan.

Mengajak karyawan ke dalam proses pembuatan keputusan adalah satu metode yang di gunakan oleh para pemimpin sebagai alat untuk memotivasi. Ketika karyawan percaya bahwa perusahaan peduli dengan karyawan dan peduli kesejahteraan karyawan, maka karyawan akan merespon dengan berusaha untuk memenuhi kewajiban mereka terhadap perusahaan dengan lebih terikat. Keterikatan antara karyawan dengan perusahaan sering juga disebut sebagai *Employee Engagement*.

Bilgin dan Demirer (2012) meneliti lebih lanjut mengenai *Perceived Organizational Support*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif pada komitmen afektif dan kepuasan kerja. Christian (2015) dalam hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini mendukung penelitian Paille, *et.al*. (2010) yang menjelaskan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan

kerja karyawan. Han et.al. (2012) menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Perusahaan sudah selayaknya berupaya untuk memberikan dukungan yang optimal kepada keryawan dalam bekerja sehingga karyawan mampu merasakan dampak yag positif dengan adanya dukungan dari perusahaan dan mampu menimbulkan kepuasan kerja maupun dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Saks (2006) menyatakan bahwa terdapat hubungan antara *Perceived Organizational Support* dengan kepuasan, komitmen, dan kinerja akan tetapi tidak ada pengaruh antara *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement,* dengan demikian terdapat sebuah *research gap* dimana terdapat perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu. Hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan menarik juga untuk diteliti karena kepuasan kerja dari berbagai literatur maupun dari kajian lapangan menunjukkan pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja para pegawai/karyawan merupakan salah satu faktor penting pada manjemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Kepuasan kerja menurut Martoyo (1992) pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Karyawan akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang dihadapi. Adanya peningkatan kepuasan kerja pada karyawan tentu berdampak pada kinerja yang ditunjukkannya. Dessler dalam Handoko (2001) menyatakan ada perbedaan antara karyawan yang memiliki kepuasan kerja

dengan yang tidak. Malthis (2008) menyatakan juga tentang kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidak puasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi.

Karyawan yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya cenderung memiliki catatan kehadiran dan ketaatan terhadap peraturan lebih baik, namun kurang aktif berpartisipasi dalam kegiatan serikat pekerja. Karyawan ini juga biasanya memiliki prestasi yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kepuasan dalam pekerjaannya. Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya. Setiap karyawan/ pegawai secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan.

Robbins (2006) menyatakan dampak kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas akan pekerjaanya akan memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk membicarakan hal-hal positif tentang organisasinya, membantu yang lain dan berbuat melampaui perkiraan. Kepuasan kerja karyawan memiliki arti penting bagi karyawan maupun perusahaan khususnya demi terciptanya keadaan positif dalam lingkungan kerja.

Batasan - batasan mengenai kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja

melihatnya sebagai hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Perasaan seseorang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan. Miao dan Heung (2011), Pushpakumari (2008), Edwards *et al.* (2008), dan Christen *et al.* (2006) meneliti tentang hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Dari penelitian-penelitian tersebut ditemukan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja sehingga perusahaan juga perlu memperhatikan tentang Kepuasan Kerja para karyawannya. Selain Kepuasan Kerja dapat berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, *Employee Engagement* juga memiliki daya tarik dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena *Employee Engagement* berpengaruh pada kinerja perusahaan baik dari sisi karyawan maupun keseluruhan. Kenyataannya, meskipun terdapat banyak pendapat mengenai faktor yang termasuk dalam *Employee Engagement* masih terdapat kekurang-jelasan definisi dan pengukuran dari *Employee Engagement.* (Robertson dan Cooper, 2010).

Menurut Macey *et. Al.* (2009) *Employee Engagement* merupakan penghayatan seorang karyawan terhadap tujuan dan pemusatan energi yang muncul dalam bentuk inisiatif, usaha dan kegigihan yang mengarah pada tujuan organisasi. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramadhan dan Sembiring (2014) yang menunjukkan *bahwa Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan telaah beberapa hasil temuan penelitian terdahulu maka ditemukan inkonsistensi hasil penelitian antar variabel yang akan diteliti oleh peneliti.

Berikut hasil temuan yang menunjukkan adanya *gap* seperti berikut ini:

1) Perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh *Superleadership t*erhadap kinerja karyawan, *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement*, serta kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Hadi (2011) menunjukkan bahwa *Superleadership* memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian Nusatria dan Suharmono (2011) menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *Employee Engagement*, sedangkan dari hasil penelitian Kalkavan dan Katrinli (2014) dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.
2) *Novelty* atau kebaruan penelitian ini adalah belum adanya dukungan empiris terhadap beberapa hipotesis yang menyatakan tentang:
   a. Pengaruh *Superleadership* (X1) terhadap Kepuasan kerja (Y1)
   b. Pengaruh *Superleadership* (X1) terhadap *Employee Engagement* (Y2)
   c. Jumlah penelitian mengenai *Superleadership* di negara berkembang khususnya pada sektor perbankan masih sangat terbatas.
   d. Mengkopilasi hubungan antara beberapa variabel dalam satu model penelitian.
   e. Ditinjau dari metode penelitian, lokasi, subyek (responden) dan model penelitian berbeda dengan penelitian yang sudah dilakukan.

Peneliti belum mendapatkan dukungan teori yang menyatakan secara definitif tentang *novelty* (kebaruan penelitian), namun peneliti mendapatkan artikel yang menyatakan bahwa perbedaan lokasi, subyek (responden), obyek dan model penelitian dapat merupakan kebaruan penelitian, dengan demikian

maka penelitian ini menemukan unsur temuan baru yang berbeda dari hasil penelitian sebelumnya. Salah satu penelitian yang telah dilakukan Elloy (2004), tentang pengaruh antara *Superleadership*, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, dan Organisasi dalam Tim Kerja Swakelola bahwa tim yang dipimpin oleh supervisor yang berkarakteristik *Superleadership* memiliki tingkat Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja yang lebih tinggi (berpengaruh positif signifikan). Survey penelitian dilakukan terhadap 141 karyawan yang bekerja di pabrik kertas di wilayah barat laut Amerika Serikat dan survey dilakukan dengan komponen yang berbeda pada tiap variabelnya.

Penelitian yang saat ini dilakukan mengkaji tentang fenomena pengelolaan Sumber Daya Manusia pada karyawan industri perbankan khususnya PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Malang dengan lokus penelitian yang berbeda maka karakteristik responden, lingkungan, budaya kerja tentunya akan berbeda pula, sehingga penelitian ini memiliki kebaruan penelitian.

Uraian tersebut menunjukkan adanya *research gap* yang sangat penting untuk diteliti bagi pengembangan ilmu sumber daya manusia terutama yang berkaitan dengan *Superleadership*, *Perceived Organizational Support*, *Employee Engagement*, Kepuasan Kerja, serta Kinerja Karyawan di sektor perbankan.

Industri jasa Keuangan/perbankan merupakan salah satu faktor penting dalam rangka mendorong dan memacu pembangunan perekonomian nasional. Kondisi tersebut mendorong perbankan yang merupakan salah satu *agent of development* lembaga keuangan yang berperan penting dalam upaya mengembangkan dan menumbuhkan perekonomian bangsa melalui fungsi

intermediary sektor moneter. Berlangsungnya fungsi ini dengan baik dapat mendorong akumulasi kegiatan perekonomian dan menciptakan *multiplier effect* sehingga mendorong dan memicu kegiatan ekonomi suatu negara.

Kegiatan perekonomian Indonesia khususnya di Jawa Timur memerlukan peran perbankan karena hampir seluruh perputaran uang dalam perekonomian terjadi dan berlangsung melalui aktivitas perbankan. Salah satu Bank Nasional milik Pemerintah yang memiliki insting untuk mengembangkan usahanya dengan memanfaatkan regulasi Pemerintah di Jawa Timur yang akan melakukan pembangunan diarahkan pada Wilayah selatan yaitu PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Malang.

Peran Bank Negara Indonesia(Persero) Tbk Cabang Malang cukup penting karena merupakan salah satu Bank Nasional Milik Pemerintah Indonesia yang cukup banyak nasabahnya serta berperan aktif dalam hal permodalan bagi pengusaha baik dalam skala mikro maupun besar, hal tersebut dibuktikan dengan tingkat bantuan permodalan yang diberikan kepada masyarakat dalam bentuk pinjaman yang cukup tinggi. Melalui bantuan pinjaman tersebut maka kegiatan perekonomian di wilayah Jawa Timur dapat berkembang.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Surabaya yang meliputi Jawa Timur pada tahun 2016 dibagi menjadi dua wilayah, yaitu meliputi Kantor Wilayah Surabaya dan Kantor Wilayah Malang. Pembukaan Kantor Wilayah Malang tersebut dilaksanakan sebagai salah satu langkah strategis BNI dalam menopang pertumbuhan ekonomi yang sangat berpotensi melaju lebih pesat di daerah Jawa Timur. Wilayah selatan dari Banyuwangi, Pacitan sampai Malang saat ini sedang di bangun Jalur Lintas Selatan (JLS)

sehingga dengan program pengembangan infrastruktur tersebut akan meningkatkan perekonomian masyarakat daerah lintas Selatan dimana akan dibutuhkan peran perbankan dan penetrasi layanan jasa keuangan di wilayah selatan Jawa Timur masih kecil dan memiliki sebaran yang belum merata.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak BNI Kantor Wilayah Malang menyatakan bahwa semenjak dibukanya kantor Wilayah Malang, DPK (Dana Pihak Ketiga) perbankan (dana nasabah) di Kabupaten/ Kota yang berada di area BNI (Persero) Tbk Kantor Wilayah Malang tumbuh positif dengan rata-rata pertumbuhan terakhir sebesar 14,8% per tahun. Hal ini seiring dengan rata-rata pertumbuhan kredit perbankan yang cukup baik yakni sebesar 17,5% per tahun. DPK dan kredit perbankan yang terus tumbuh positif ini memberikan peluang bagi BNI untuk dapat meningkatkan penetrasi pasar.

Upaya untuk mengoptimalkan peran lembaga PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Malang dalam rangka mengembangkan potensi usaha yang tersebar di Jawa Timur dengan adanya program Desa Wisata BNI yang belum diterapkan oleh 17 (Tujuh Belas) Kantor Wlayah BNI lainnya yang tersebar di seluruh Indonesia. Program Desa Wisata dan Wisata Edukasi BNI merupakan upaya pemerintah daerah bersama Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Desa (BUM-Des) dan masyarakat dalam upaya meningkatkan kesejahteraan warga setempat.

Program Desa Wisata dan Edukasi BNI baru dilaksanakan untuk Kantor Wilayah Malang khususnya Kabupaten Malang, karena Kabupaten Malang dijadikan rujukan masyarakat/wisatawan sebagai tempat untuk berwisata.

Program pertama kali yang dilakukan oleh PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Malang adalah di Desa Wisata Agro Pujon Kidul bisa menjadi role model peningkatan kesejahteraan masyarakat, program Wisata Desa dan Wisata BNI menarik perhatian karena tanah yang ditanami untuk wisata agro sebagian besar merupakan tanah bengkok sehingga bisa menjadi pemasukan desa dan masyarakat desa, Desa Wisata Pujon Kidul Malang menawarkan beragam kegiatan yang menyenangkan. Ada wisata petik sayur, peternakan sapi, pengolahan susu, hingga outbound. S

Desa Wisata Pujon Kidul selain untuk wisata, diharapkan juga untuk wisata edukasi bagi anak-anak sekolah dengan memberikan pembelajaran cara memelihara sapi perah, bercocok tanam sayuran dan buah sekaligus membudayakan agar anak-anak dapat terbiasa makan buah-buahan dan sayur-sayuran. Penerapan program Desa Wisata dan Edukasi di daerah Pujon, PT. Bank Negara Indonesia (Persro) Tbk Kantor Wilayah Malang juga akan mengembangkan programnya di daerah Bon Pring Kecamatan Turen Kabupaten Malang dan akan melakukan pengadaan listrik masuk desa.

Program Desa Wisata BNI maupun program listrik masuk desa merupakan salah satu bentuk CSR *(Corporate Social Responsibility)* atau tanggung jawab sosial PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Malang terhadap pembangunan di masyarakat. Pengelolaan program yang akan diterapkan oleh PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Malang, diperlukan adanya kualitas sumber daya manusia yang memiliki kapasitas dan kapabilitas, terlebih lagi dalam era persaingan yang semakin kompetitif baik dari bank-bank umum yang memiliki bisnis serupa maupun dari organisasi bisnis lainnya yang bergerak di bidang yang sama.

Kapasitas dan kapabilitas sumber daya manusia yang mampu mengelola organisasi ditunjukkan oleh kepemimpinan yang mampu menciptakan sebuah organisasi yang memiliki jiwa *enterpreneurship* sehingga dapat menumbuhkan dan meningkatkan kinerja organisasi, seperti yang dinyatakan oleh Suprana (2005) bahwa secara mikro seperti halnya pada lingkup kelompok usaha, keberhasilan atau kegagalan suatu lembaga usaha ditentukan oleh mutu Sumber Daya manusia (SDM) yang terlibat langsung di dalam segenap gerak kegiatan, antara lain:

Mutu Sumberdaya manusia yang yang mampu memimpin lembaga, mampu merancang produk/jasa sesuai keinginan pasar, mampu memasarkan produk/jasa sesuai dengan kepuasan dan kesetiaan pelanggan, mampu mengelola keuangan sebagai sumber daya usaha dan mampu mengelola segenap sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi, dari berbagai faktor tersebut diharapkan memicu elemen-elemen yang ada pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Malang untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dikelolanya.

Salah satu hal yang menarik perhatian dari obyek penelitian dilakukan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Malang adalah Bank BNI memiliki tingkat *turnover* atau pergantian karyawan yang rendah sehingga memungkinkan *Employye Engagement* atau keterikatan karyawan sangat tinggi terhadap pekerjaannya. Dukungan organisasi yang dirasakan atau *Perceived Organizational Support* untuk menghargai kontribusi karyawan dan peduli dengan kesejahteraan karyawan juga dibutuhkan untuk menumbuhkan kinerja karyawan, apabila pihak organisasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen

karyawan terhadap organisasi, maka para karyawan secara umum juga memperhatikan bagaimana komitmen yang dimiliki organisasi terhadap mereka.

Karyawan dalam suatu perusahaan tentu membutuhkan dukungan dari perusahaan di luar dari timbal balik yang wajib diberikan kepada perusahaan. Dukungan dari perusahaan akan mempengaruhi psikologis karyawan dalam bekerja, dengan kondisi psikologi yang positif maka karyawan akan dapat memberikan kemampuan terbaik yang bisa mereka berikan kepada perusahaan. Cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kerja.

Konsep Kinerja adalah sebuah konsep yang berkaitan tentang bagaimana karyawan dalam sebuah organisasi melakukan pekerjaan dan hasil kerja yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kesuksesan dan kinerja perusahaan perbankan bisa dilihat dari kinerja yang telah dicapai oleh karyawannya, oleh sebab itu perusahaan menuntut agar para karyawannya mampu menampilkan kinerja yang optimal karena baik buruknya kinerja yang dicapai oleh karyawan akan berpengaruh pada kinerja dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

Perhatian yang lebih besar pada kinerja dapat dipahami karena menyangkut efisiensi dan efektifitas penggunaan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan (Dhamayanti, 2006). Menurut (Goleman, *et,al.,* 2004) bila seorang merasa senang, mereka akan bekerja sebaik-baiknya.

Suasana hati yang senang yang baik membuat orang merasa lebih optimis tentang kemampuannya untuk mencapai tujuan, meningkatkan kreativitas dan keterampilan dalam mengambil keputusan dan membuat orang menjadi suka membantu sehingga dapat dikatakan bahwa suasana hati yang menyenangkan akan meningkatkan kinerja.

Penilaian kinerja yang dilakukan haruslah berkesinambungan dan merupakan suatu proses yang berlangsung secara dinamis, sehingga dapat menilai karyawan dengan seobyektif mungkin. Mathis dan Jackson (2002) menyatakan bahwa penilaian kinerja atau *performance appraisal* merupakan proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan.

Kinerja yang baik akan diperoleh para pengelola organisasi bisnis perbankan saat ini apabila *Superleadership* dan peran *Percievied Organizational Support* mampu menciptakan Kepuasan kerja, *Employee Engagement* dan pada akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini menarik untuk dilakukan karena menguji model hubungan antara *Superleadership*, *Percieved Organizational Support,* Kepuasan Kerja, *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Malang dengan dasar pertimbangan sebagai berikut:

1) Fenomena yang terjadi pada saat ini adalah adanya komitmen yang cukup kuat dari para pemangku kepentingan terhadap masalah pengentasan kemiskinan, untuk itulah masalah pengelolaan organisasi yang beraktivitas di bidang pembiayaan yang merupakan hal penting untuk mendapatkan

perhatian sehingga optimalisasi kemampuan Sumber Daya Manusia sangat diperlukan guna meningkatkan kinerja kelembagaan tersebut.

2) Besarnya peranan seorang pemimpin dalam menumbuhkan dan memicu terciptanya kepuasan kerja, maka implementasi kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Malang merupakan modal utama bagi kesuksesan organisasi yang pada akhirnya akan dapat menumbuhkan bahkan meningkatkan kinerja karyawan, apabila bawahan bersedia mengubah sikap, nilai asumsi sedemikian rupa sehingga selaras dengan organisasinya maka diyakini bahwa mereka memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi atas integritas dan kredibilitas pemimpinnya.
3) Dukungan organisasi yang dirasakan atau *Perceived Organizational Support* yang diberikan oleh PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Malang mampu untuk mencapai kinerja karyawan secara optimal.

Fenomena yang terjadi tersebut maka obyek kajian difokuskan kepada karyawan dengan melihat bagaimana pengaruh *Superleadership, Perceived Organizational Support*, Kepuasan Kerja dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Malang.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1) Apakah *Superleadership* berpengaruh terhadap Kepuasan kerja?
2) Apakah *Superleadership* berpengaruh terhadap *Employee Engagement*?

3) Apakah *Superleadership* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
4) Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja?
5) Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Employee* E*ngagement*?
6) Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
7) Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Employee Engagement*?
8) Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
9) Apakah *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan di atas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1) Menguji dan menjelaskan pengaruh *Superleadership* terhadap *Employee Engagement*.
2) Menguji dan menjelaskan pengaruh *Superleadership* terhadap Kepuasan Kerja.
3) Menguji dan menjelaskan pengaruh *Superleadership* terhadap Kinerja Karyawan.
4) Menguji dan menjelaskan pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement*.
5) Menguji dan menjelaskan pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kepuasan Kerja.

6) Menguji dan menjelaskan pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan.

7) Menguji dan menjelaskan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement*.

8) Menguji dan menjelaskan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

9) Menguji dan menjelaskan pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan manfaat secara teoritis sebagai berikut:

1). Merekonstruksi dan mengembangkan model teori *Superleadership* dari Manz dan Sims (1990) dikaitkan dengan Teori Kepuasan Kerja dari Bateman dan Organ (1983) dan Teori *Employee Engagement* dari Robertson dan Cooper (2010).

2). Menambahkan bukti empiris dan memperkaya kajian mengenai pengaruh variabel *Superleadership* terhadap Kinerja Karyawan.

3). Menambahkan bukti empiris dan memperkaya kajian mengenai pengaruh variabel *Perceived Organizational Support* terhadap Kepuasan Kerja dan *Employee Engagement*.

4). Menambahkan bukti empiris dan memperkaya kajian *Perceived Organizational Support* dari Rhoades and Eisenberger (2002) dikaitkan dengan teori Kinerja Karyawan dari Mathis dan Jakson (2006).

5). Menambahkan bukti empiris dan memperkaya kajian mengenai pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan.

6). Menambahkan bukti empiris dan memperkaya kajian mengenai pengaruh variabel *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan.

7). Menambahkan bukti empiris dan memperkaya kajian mengenai pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement*.

8). Menambahkan bukti empiris dan memperkaya kajian mengenai pengaruh variabel Kepuasan Kerja dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan.

9). Sumber informasi dan rujukan bagi peneliti selanjutnya yang akan menggunakan variebel-variabel dalam penelitian ini.

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian yang telah dilakukan diharapkan mampu memberikan bukti secara empiris yang menjelaskan hubungan kausal antara beberapa variabel secara komprehensif sehingga dapat bermanfaat praktis khususnya bagi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Malang antara lain:

1). Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada manajemen perbankan khususnya PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Malang dalam melakukan analisis dan merumuskan kebijakan pada bidang sumberdaya manusia khususnya terkait dengan *Superleadership*, *Perceived Organizational Support*, Kepuasan Kerja, *Employee Engagement*.

2). Menjelaskan secara mendalam dan memberikan informasi tentang peranan *Superleadership* dan *Perceived Organizational Support* untuk meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dan *Employee Engagement*

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis

2.1.1 Kepemimpinan

Dunia bisnis dalam perkembangan ekonomi saat ini harus beroperasi dalam suatu era persaingan global yang makin ketat. Strategi-strategi yang membawa sukses di masa lalu kini dirasakan sudah kurang efektif lagi. Untuk membangun strategi bagi perubahan menurut Drucker (2005) dilihat dari kepemimpinan alami yang siap muncul dalam organisasi. Orang-orang akan mengikuti pemimpin mereka sendiri berdasarkan keunggulan kinerja mereka. Era globalisasi diperlukan kepemimpinan yang memiliki peran dan tanggung jawab yang lebih besar dan lebih baik dibandingkan dengan kepemimpinan pendahulunya. Fungsi-fungsi dasar dari sumberdaya manusia kebanyakan dilakukan oleh para pemimpin. Beberapa aktivitas yang spesifik dalam fungsi-fungsi dasar sumberdaya manusia antara lain kepemimpinan yang mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan semangat kerja dan memotivasi bawahan.

Organisasi bisnis dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu dan mau mengambil inisiatif dan bertindak proaktif untuk memanfaatkan peluang bisnis dan mengatasi tantangan baru yang dihadapinya. Tekanan tanggung jawab yang dihadapipun dirasakan semakin berat, karena mengandung banyak unsur ketidakpastian. Pemimpin organisasi masa depan harus memiliki pandangan yang jelas tentang apa yang harus dilakukan secara profesional maupun pribadi dan kekuatan untuk bertahan menghadapi kemunduran bahkan kegagalan. Menurut Freemantle (2003) bahwa salah satu ciri pemimpin yang kurang baik

yang pernah ditemui ialah pemimpin yang berfikir bahwa mereka mengetahui segalanya. Pemimpin selalu yakin akan pendiriannya, sehingga perlu kewaspadaan terhadap munculnya gejala-gejala ini. Karyawan harus peka dan jeli melihat fenomena pemimpin yang tidak memiliki tanggung jawab etis atau lupa akan etika tata nilai yang dijunjung tinggi oleh semua karyawan karena hal itu dapat menimbulkan kerugian ekonomis, psikologis, sosial, maupun politis yang besar yang tidak mudah ditanggulangi.

Peranan manajer sebagai pemimpin adalah kunci bagi penerapan perubahan strategi. Peranan pemimpin adalah menyusun arah perusahaan, mengkomunikasikan dengan karyawan, memotivasi karyawan dan melakukan tinjauan jangka panjang. Pemimpin harus melihat ke depan dan diharapkan mengetahui ke mana roda organisasi akan dijalankan. Kebanyakan pemimpin berasal dari latar belakang di mana keahlian teknik, keuangan, atau operasional dianggap paling penting dan keahlian tersebut memberikan sedikit bantuan dalam hal memimpin orang melalui transisi.

Para pemimpin seperti itu memaksakan batas pemahaman mereka terhadap masa depan dan mereka membutuhkan pandangan dan saran. Menurut Umar (2001) pemimpin adalah orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas jika bekerjasama dengan orang, tugas dan situasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan. Persaingan yang semakin kompetitif dan terus berubah ini harus diakui bahwa memang sulit untuk mengetahui apa yang akan dilakukan di masa depan, seperti yang dikutip dalam Kouzes dan Posner (1991) yaitu para pemimpin melihat ke masa depan dengan suatu perasaan apa yang mungkin dilakukan dan percaya sepenuhnya bahwa orang yang bekerja sama dapat membuat suatu perbedaan.

Visi adalah daya tarik utama sang pemimpin yang memberikan arah dan tujuan bagi organisasi.

Gambaran tentang visi yang mampu mengantisipasi tantangan masa depan terdapat dalam Kirana (1997) merumuskan dengan menarik cakupan-cakupan tematis sebuah visi perusahaan yang unggul di masa depan, yaitu: *Visionary leader, Innovative strategies, Synthesis of culture, Integration of team, On going flexibility, Never–ending transformation*. Rumusan ini menegaskan bahwa bila tidak ada visi, maka bukan cuma pemimpin bisnis yang salah kaprah, tetapi bahkan manusia dan profesinya akan lenyap, bila arah visi seorang pemimpin bisnis jelas dan jauh jangkauannya maka bisnis yang dipimpinnya benar-benar akan berfungsi sebagai *the economic stewardship* bahkan juga *social stewardship*.

Pemimpin perusahaan yang berkompetensi menurut Barnes (1998) harus mampu:

a. Menciptakan visi.
b. Mendefinisikan strategi (secara kualitatif maupun secara kuantitatif) dengan berdasarkan pemahaman yang jelas tentang tujuan, kekuatan pasar dan sumberdaya yang tersedia. Memiliki pengertian yang menyeluruh tentang kekuatan, kelemahanan, prestasi kerja saat ini dan prestasi kerja potensial.
c. Menetapkan standar profesional prestasi kerja serta menginvestasikan waktu dan usaha untuk berkomunikasi dan memotivasi orang lain guna membina hubungan dengan mereka.
d. Mendelegasikan otoritas, kebebasan dan sumberdaya pada pemimpin di tingkat yang lebih rendah agar dia bertanggungjawab untuk mengimplementasikan strategi pada sasaran kerja operasional.
e. Memimpin proses manajemen kolektif yang medukung kolaborasi, kerjasama dan konsultasi.
f. Menetapkan dan bersandar pada sistem informasi timbal balik yang sifat alamiahnya adalah menasehati dan saling berbagi.
g. Menciptakan super struktur keberhasilan dengan menetapkan peranan dan tujuan yang memperhatikan keseimbangan, kemapuan kerja dan kesukaan serta keselarasan organisasi.
h. Merekrut dan melatih orang-orang dengan benar serta menyatukan kekuatan setiap individu.

Pemimpin harus mampu menyumbangkan wawasan yang jauh ke depan untuk mengantarkan perusahaannya pada tahap-tahap kemajuan sesuai perubahan zaman dan dinamika lingkungannya, namun perlu diperhatikan bahwa visi tidak akan memiliki arti apapun bila tanpa kemampuan manajemen untuk menjabarkan dan mewujudkannya, apabila Visi sudah benar, maka masalah lain masih bisa diperbaiki, tetapi kalau visi sudah salah melangkah apapun pasti salah, seperti yang diungkapkan oleh Winarno (1996) bahwa banyak orang mempunyai *action plan* yang benar, tetapi karena salah visi, konsep dan strategi maka proyek tidak berjalan dengan baik, karena itu bila visi salah maka biasanya konsep, strategi dan *action plan*-nya pun jadi salah.

Seorang pemimpin agar mampu menjadi teladan yang dapat memberikan motivasi bagi para pengikutnya untuk bekerja sebaik-baiknya secara bertanggung jawab, di samping perlu memiliki visi yang jelas, wawasan etis yang tinggi dan mampu mengkomunikasikannya dengan baik kepada para pengikutnya, di mana pemimpin juga harus mampu membangun kepercayaan pengikutnya, hal itu disebabkan kepercayaan adalah perekat emosional antara pengikut dan pemimpin menjadi satu.

Menurut Bennis (1994) ada empat unsur yang dapat digunakan oleh para pemimpin bisnis untuk membangkitkan dan mempertahankan kepercayaan, yaitu: keteguhan, kesesuaian, keandalan dan integritas. Pemimpin menghormati komitmen yang dibuat dan bila faktor-faktor ini dimilikinya maka karyawan akan berpihak kepadanya dan membuat para pengikutnya setia. Kepercayaan yang terlalu besar pada seorang pemimpin juga dapat menimbulkan masalah serius. Pemimpin dapat dengan mudah menjadi buruk karena efektivitasnya sebagai

pemimpin cenderung menyebabkannya menjadi arogan, sombong, merasa pintar sendiri, mabuk kekuasaan, dan tidak sensitif terhadap lingkungannya, khususnya terhadap pengikutnya.

Pemimpin yang buruk cenderung untuk selalu membesarkan diri sendiri, kurang menghargai prestasi orang lain, dan bahkan suka mengecilkan orang lain, pada saat yang sama pemimpin tersebut menuntut kesetiaan buta dari pengikutnya, sehingga memiliki pemimpin yang buruk akan membawa kerugian jangka panjang yang mempunyai dampak yang lebih luas. Kepemimpinan adalah suatu proses yang kompleks di mana seorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang membuatnya lebih kohesif dan lebih masuk akal.

Seseorang menjalani proses ini dengan menggunakan atribut kepemimpinan (kepercayaan, nilai-nilai, etika, sifat, pengetahuan dan keterampilan). Masalah kepemimpinan muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama, dibutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia tersebut dibentuk, hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Kepemimpinan tidak terjadi dengan sendirinya dan sudah tentu bukan bukan merupakan konsekuensi dari seseorang yang diberi otoritas atau mendapatkan kekuasaan. Seorang pemimpin hanya dapat melakukan kepemimpinannya apabila memiliki daya tertentu, yang berarti pemimpin memiliki kemampuan untuk menggunakan kekuatan termasuk kompetensi kepemimpinan tertentu yang bisa dipelajari. Manusia yang membutuhkan keahlian

kepemimpinan bukan hanya mereka yang menduduki posisi puncak dalam organisasi. Keahlian di bidang kepemimpinan harus menjadi bagian yang intergral bagi seluruh organisasi sampai ke level tim di mana keselarasan, interaksi, komitmen anggota organisasi untuk meraih tujuan akan maenentukan kaeberhasilan atau kegagalan. Kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain untuk bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang diinginkan bersama, dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut.

Menurut Winardi (2000) kepemimpinan merupakan suatu hubungan di mana satu orang memengaruhi orang-orang lain agar mau bekerja ke arah pencapaian sasaran tertentu. Hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin bukanlah hubungan satu arah tetapi senantiasa harus terdapat adanya interaksi. Kepemimpinan yang efektif tergantung dari landasan manajerial yang kokoh. Menurut Umar (2001) terdapat lima landasan kepemimpinan yang kokoh, yaitu: cara berkomunikasi, pemberian motivasi, kemampuan memimpin, pengambilan keputusan, dan kekuasaan yang positif. Seorang pemimpin harus dapat memengaruhi kelompoknya, karena bila tidak mampu melakukannya maka berarti pemimpin tersebut tidak dapat menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin yang baik.

Yukl (1999) memberikan pengertian kepemimpinan sebagai proses *social-influence,* hal ini menentukan tujuan organisasi, mendorong kebiasaan positif karyawan agar tujuan tercapai dan mempengaruhi kelangsungan organisasi. Wirjana dan Supardo (2005) memberikan pengertian bahwa pemimpin adalah seseorang yang menduduki posisi di kelompok, mempengaruhi orang-orang dalam kelompok itu sesuai dengan ekspektasi peran dari posisi tersebut dan

mengkoordinasi serta mengarahkan kelompok untuk mempertahankan diri serta mencapai tujuannya.

Pasolong (2008) memberikan pengertian bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu. Menurut Gannon (1982*) Leader is the ability of a superior to influence the behavior of subordinate ;One of the behavioral in organization.* (Kepemimpinan adalah kemampuan seorang atasan mempengaruhi perilaku para bawahannya; Salah satu perilaku dalam organisasi).

Sutanto (2001) menyatakan kepemimpinan yang mudah di pahami yaitu rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Bartol (1991) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain ke arah tujuan organisasi. Koontz (1984) menyatakan kepemimpinan merupakan pengaruh, kiat atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka mau berusaha secara sepenuh hati dan antusias untuk mencapai tujuan kelompok. Menurut Jawwad (2004) Kepemimpinan adalah proses membangkitkan usaha bersama yang berlangsung dengan adanya timbal balik yang aktif antar beberapa individu sehingga dengan usaha ini dapat dicapai tujuan-tujuan tertentu.

Kepemimpinan menurut Wirjana dan Surpardo (2005) harus berlandaskan beberapa prinsip sebagai beikut:

a. Bahwa semua orang memiliki potensi untuk berkembang.

Seorang pemimpin berkewajiban untuk mengaktualisasikan potensi orang-orang yang mereka pimpin secara optimal, utama dan terutama bagi kebaikan mereka dan organisasi, dalam kenyataannya kita sering menemukan bahwa mereka yang di pimpin tidak seperti yang di harapkan, tetapi di sinilah tantangan yang harus dihadapi, mendampingi mereka menjadi yang terbaik bagi diri mereka sendiri dan pada saat yang bersamaan juga berubah menjadi yang terbaik bagi diri mereka maupun organisasi.

b. Solidaritas dan subsidiaritas.
Solidaritas adalah solider/senasib sepenanggungan dengan yang dipimpin. sedangkan subsidiaritas adalah suatu prinsip yang sering di sebut "swadaya" dalam arti keputusan yang menyangkut nasib dan kehidupan suatu kelompok atau masyarakat tertentu harus diambil oleh mereka sendiri dan tidak diputuskan oleh pemimpin atau kelompok lain. Subsidiaritas merupakan pengakuan yang mendalam tentang kemampuan manusia untuk berkembang, mengaktualisasikan potensi yang mereka miliki untuk menjadi manusia yang mampu menentukan masa depan mereka sendiri.

c. Mengasihi sesama diajarkan oleh semua agama. Hal ini merupakan suatu norma perilaku universal yang merupakan cinta positif kepada sesama juga terhadap yang dipimpin. Bila terjadi musibah, kecelakaan kekerasan dan semua kejadian yang menyebabkan rakyat menderita yang kita dengar dari para pemimpin ialah kata-kata prihatin dan jarang yang mengemukakan bahwa mereka peduli *(care*). Pemimpin harus memiliki sikap peduli yang merupakan suatu sikap mencintai yang positif sebab bila mereka peduli maka mereka akan berbuat sesuatu untuk meringankan penderitaan yang dialami rakyatnya.

d. Akuntabilitas/tanggung gugat harus merupakan prinsip yang dipegang oleh pemimpin dan dituntut oleh yang dipimpin. Akuntabilitas membuat kepemimpinan seseorang menjadi berharga dan dihargai oleh yang dipimpin. Pada dasarnya akuntabilitas ialah memenuhi janji-janji yang telah dibuat serta memenuhi komitmen yang telah diberikan mempertanggung-jawabkan apa yang telah dilakukan dalam kaitannya dengan bagaimana dia menggunakan wewenang yang telah di berikan kepadanya. Akuntabilitas juga menyangkut menghargai orang lain. Pemimpin harus berani mendelegasikan wewenang kepada orang lain tetapi tetap bertanggung jawab. Kepemimpinan yang akuntabel berfokus pada akhir tujuan organisasi dan hasil program-program yang dilaksanakan.

e. Kepemimpinan yang ideal ialah kepemimpinan yang menempatkan hidup sebagai pelayanan dan bukan hanya pada karir semata, pada saat ini kita melihat betapa besarnya kebutuhan masyarakat akan pelayanan, terutama dari para pemimpin. Spirit pelayanan ini semestinya meresap dalam sanubari seluruh anggota masyarakat, karena pelayanan merupakan salah satu sumber kebahagiaan, walaupun tidak akan mendapat kebahagiaan itu secara langsung melainkan sebagai hasil tambahan dan nilai tambah dari pelayanan yang kita lakukan. Pelayanan yang diberikan secara ikhlas memberi kebahagiaan kepada yang dilayani dan yang melayani sekarang ialah banyak pemimpin yang minta dilayani dan tidak melayani.

f. Kepemimpinan menyangkut kemauan dan kemampuan untuk berubah. Suatu sikap yang dinamis diperlukan karena pada kenyataannya semua berubah karena yang tidak berubah ialah perubahan itu sendiri. Pada millennium ini pemimpin dituntut untuk memiliki visi, keberanian dan sekaligus tetap rendah

hati untuk tetap mau belajar dan tumbuh. Tumbuh di sini menunjuk bagaimana pemimpin itu dapat berkembang menjadi pemimpin dirinya sendiri sebelum memimpin orang lain.

Konsep Kepemimpinan dengan prinsip-prinsip seperti tersebut sangat jelas menempatkan manusia sebagai titik sentral dari seluruh keputusan yang diambil seorang pemimpin, terutama yang menyangkut nasib dan kehidupan karyawan yang dipimpin dan masyarakat luas. Pemimpin yang mengakui bahwa semua karyawan memiliki potensi dan kemampuan untuk berkembang dan berbuat demi mengembangkan potensi-potensi tersebut untuk kemajuan organisasi. Penjelasan tentang kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa suatu proses untuk mempengaruhi orang lain agar orang lain mengikuti apa yang kita inginkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kouzes dan Posner (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan berdasarkan hasil riset kuantitatif dengan menggunakan perilaku atas kredibilitas dan meminta anggota organisasi sebagai responden untuk berfikir mengenai sejauhmana pimpinan langsung mereka memperlihatkan perilaku yang mendukung kredibilitas.

Hasil temuan menyatakan apabila seseorang merasa pimpinan langsung mereka memiliki kredibilitas tinggi, maka secara signifikan akan cenderung untuk bangga mengatakan pada orang lain bahwa mereka adalah bagian dari organisasi,mereka merasakan semangat kelompok yang kuat, melihat bahwa nilai-nilai pribadi mereka konsisten dengan nilai-nilai organisasi, merasa terikat dan berkomitmen pada organisasi serta memiliki rasa kepedulian terhadap organisasi. Bukti-bukti atas efek yang signifikan dari kredibilitas kepemimpinan terhadap sikap dan perilaku karyawan memberikan prinsip-prinsip yang jelas yang perlu ditaati oleh pemimpin organisasi. Kredibilitas membuat perubahan dan pemimpin harus menyikapinya secara pribadi. Loyalitas, komitmen, energi

dan produktivitas tergantung pada kredibilitas seorang pemimpin. Jenis kepemimpinan yang paling efektif saat ini sama dengan jenis jasa yang diberikan berupa bantuan kolaborasi yang bersifat pemecahan masalah dan pengembangan. Targetnya adalah situasi sekaligus kemampuan profesional seseorang.

2.1.1.1. Teori Gaya Kepemimpinan

Berbagai teori kepemimpinan yang dikembangkan dalam berbagai literatur. Secara umum, teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan ke dalam tiga pendekatan, pertama adalah pendekatan sifat, yaitu kepemimpinan dipandang sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak. Kedua adalah pendekatan perilaku, yaitu kepemimpinan dengan mengidentifikasi perilaku pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif. Ketiga adalah pendekatan kontingensi, yaitu kondisi menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi, tugas yang dilakukan, ketrampilan, harapan karyawan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu, dan sebagainya. Gosling, *et.al.* (2003) menjelaskan bahwa teori kepemimpinan mengalami evolusi sebagai berikut:

Tabel 2.1 Perkembangan Teori Kepemimpinan

No.	Teori Kepemimpinan	Keterangan
1.	*Great Man Theories* (Teori Manusia Hebat)	Berdasarkan keyakinan bahwa pemimpin adalah orang yang spesial, dilahirkan dengan kualitas tertentu untuk menjadi pemimpin
2.	*Trait Theories* (Teori Sifat)	Terdapat sejumlah sifat dan kualitas pribadi yang dikaitkan dengan kepemimpinan. Jumlah sifat-sifat terus berkembang, sehingga hampir semua sifat positif manusia masuk di dalamnya.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Teori Kepemimpinan	Keterangan
3.	*Behavourist Theories* (Teori Perilaku)	Menekankan pada perilaku pemimpin, bukan sifatnya. Berbagai pola perilaku positif diteliti dan dikategorikan sebagai gaya kepemimpinan.
4.	*Situational Leader* (Kepemimpinan Situasional)	Pendekatan berdasarkan situasi yang dihadapi pimpinan, ada situasi yang harus dihadapi dengan gaya otoriter, dan ada juga partisipatif. Teori ini menganjurkan perlunya gaya kepemimpinan yang berbeda untuk berbagai tingkatan dalam organisasi
5.	*Contingency Theory* (Teori Kontingensi)	Merupakan penyempurnaan teori situasional, memfokuskan pada identifikasi variabel situasional agar bisa menentukan gaya kepemimpinan mana yang paling tepat atau efektif pada tiap keadaan.
6.	*Transactional Theory* (Teori Kepemimpinan Transaksional)	Menekankan pada pentingnya hubungan antara pimpinan dan pengikut, berfokus pada manfaat bersama yang didapatkan dari "kontrak" antara pimpinan dengan pengikut. Pimpinan memberikan balas jasa atau penghargaan untuk mendapatkan loyalitas dan komitmen para pengikutnya.
7.	*Transformational Theory* (Teori Kepemimpinan Transformasional)	Konsep utama teori ini adalah perubahan peran kepemimpinan dalam mengarahkan dan menerapkan transformasi atau perubahan kinerja organisasi.

Sumber : Gosling, *et al.* 2003

Pendapat Bennis (1994) bahwa keterampilan teknis dan keahlian staf telah melahirkan generasi inkrementalis yaitu orang-orang yang hanya terampil dengan hal-hal yang rutin, tetapi mereka gagal memotivasi orang lain agar bekerja lebih baik, meskipun demikian memotivasi karyawan adalah tugas seorang pemimpin. Pendapat tersebut didukung oleh Kouzes dan Postner (2004) bahwa kepemimpinan merupakan suatu gabungan dari keahlian dan praktik yang dapat dikenali, yang terdapat pada diri setiap orang bukan hanya pada pria dan wanita yang kharismatik. Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang merupakan hubungan antara mereka yang terpanggil untuk memimpin dan mereka yang memilih untuk mengikuti. Kesuksesan dalam kepemimpinan bisnis maupun kehidupan akan terus menjadi sebuah ukuran dari seberapa baik orang bekerja bersama.

Kesuksesan memimpin akan sepenuhkan akan bergantung pada kapasitas untuk membangun dan mempertahankan hubungan manusia yang memungkinkan orang untuk mewujudkan hal-hal yang luar biasa. Kepemimpinan sangatlah penting untuk dikaji secara mendalam karena kepemimpinan seseorang dapat membawa organisasi kepada keberhasilan atau sebaliknya akan membawa organisasi pada keadaan yang terpuruk.

Umumnya peneliti mengaitkan antara gaya kepemimpinan dengan pengembangan komitmen organisasional atau kepercayaan (Kerfoot, 1998). Peneliti tersebut meyakini bahwa visi, emphati, konsistensi dan integritas dalam suatu kepemimpinan dapat mengembangkan kepercayaan dan pimpinan dapat menjalankan dan mengembangkan kepercayaan dengan melakukan aktivitas yang menghasilkan stabilitas, kesesuaian, kehandalan dan integritas. Studi lebih

lanjut menunjukkan bahwa terdapat gaya kepemimpinan lain yang dikemukakan oleh Manz dan Sims (1990), yaitu gaya kepemimpinan *Superleadershipship.*

2.1.2. *Superleadership*

Superleadership merupakan pengembangan dari model kepemimpinan transformasional. Kekuasaan dibagi antara pimpinan dengan bawahan di mana sistem dan tim dapat berfungsi secara independen tanpa pengawasan dari seorang pimpinan (Scaborough, 2001). *Superleadership* adalah Gaya Kepemimpinan yang memimpin orang lain untuk mengarahkan (memimpin) diri mereka sendiri. Kepemimpinan diri sendiri mendesain dan mengimplementasikan sistem yang mengijinkan dan mengajarkan anggota organisasi untuk menjadi pemimpin bagi diri mereka sendiri.

Menurut Indra (2016) Pemimpin yang baik harus mampu memimpin diri sendiri dari yang terkecil dan mulai saat ini juga. Memimpin diri sendiri adalah kunci untuk memimpin orang lain. Kita tidak dapat mampu menakklukan orang lain tanpa menaklukkan diri sendiri. Hal ini merupakan serangkaian strategi yang memfokuskan pada perilaku dan gagasan (ide-ide) yang dapat digunakan untuk mengerahkan pengaruh diri sendiri. Kepemimpinan sendiri adalah apa yang orang-orang lakukan untuk memimpin diri mereka sendiri (Mans dan Sims, 1990).

Rivai (2004) mengemukakan bahwa *Superleadership* adalah Kepemimpinan seseorang yang memimpin orang lain untuk memimpin diri mereka sendiri. Penyataan Rivai dimaksudkan bahwa *Superleadership* memberdayakan bawahan/karyawan agar mampu untuk menjadi *self leader* atau menjadi pemimpin bagi diri sendiri. Pendekatan tersebut terdiri dari perluasan

perangkat perilaku, yang semuanya dimaksudkan untuk menjadikan pengikut mempunyai kemampuan perilaku dan kognitif yang penting untuk melatih kepemimpinan diri sendiri. Pemimpin seperti ini akan mampu mendesain dan mengimplementasikan sistem serta mengajarkan kepada karyawan menjadi *self-leader*. Susanto (2009) mengibaratkan *Superleadership* seperti dirigen (*conductor*) yang memimpin *orchestra*, ia harus memastikan bahwa nada dan suara yang dimainkan menyatu dengan harmonis untuk menghasilkan musik dan nada yang indah. Susanto (2009) menyatakan bahwa *Superleadership* adalah gaya kepemimpinan yang memimpin orang lain di bawahnya.

Menurut Sutanto bahwa bagaimana cara menjadi seorang pemimpin yang super, dan membuat orang lain menjadi pemimpin. Lebih jauh lagi Sutanto menyatakan bahwa Seorang *Superleadership* adalah orang yang memimpin pemimpin lain di bawahnya, contohnya, President RI, Gubernur, Direktur Utama suatu *holding company* atau pemimpin di bidang *science* (penelitian HIV Aids) dan pemimpin bidang spiritual. *Superleadership* harus mampu membuat pencapaian yang besar karena *Superleadership* mempunyai *superfollower*.

Superleadership juga mendelegasi, memotivasi, mendidik, mudah diakses, pandai memilih dan membesarkan bibit unggul, mengubah *my problem, out problem*, *your problem*, pandai membawa diri. Pemimpin akan senantiasa bertanya apa yang dapat dilakukan untuk memimpin orang lain agar orang tersebut dapat memimpin dirinya sendiri. Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan seluruh karyawan ke dalam *knowledge leader* yang sebenarnya sehingga organisasi dapat mengakumulasi seluruh pengetahuan dari para karyawannya.

Karyawan dapat memutuskan pengetahuan apa yang diperlukan kemudian organisasi memfasilitasi karyawan untuk memperoleh pengetahuan tersebut, dengan demikian, *Superleadership* berarti kemampuan menciptakan *self-leader* dalam organisasi dan membantu setiap karyawan untuk bertindak efektif meskipun tanpa diberi petunjuk dari atasannya. Munculnya *Superleadership* dikarenakan adanya tuntutan atas kondisi karyawan yang cenderung lebih berdaya (otonom), oleh karenanya, karyawan diharapkan dapat menjalankan tugasnya lebih kreatif, mandiri, dan mampu mengambil keputusan dengan kewenangan yang lebih banyak, dengan demikian, karyawan diharapkan lebih mampu memimpin diri mereka sendiri (*self-leader).*

Self-leader dipandang sebagai sebuah peluang kekuatan untuk mencapai kinerja yang tinggi dibanding sebagai suatu tantangan terhadap kontrol dari luar kewenangan. Menurut Sutanto (2009) terdapat tiga asumsi dasar dalam konsepsi *self-leader* pertama, setiap orang mempraktekkan *self-leader* meskipun pada tingkatan yang berbeda, karena tidak seorangpun yang benar-benar efektif sebagai *self-leader.* Kedua, efektivitas *self-leader* dapat dipelajari dan tidak terbatas kepada orang yang secara intuitif dijelaskan sebagai *born self-starter*, *self-directed* atau *self-motivated*. Ketiga, *self-leader* sangat relevan bagi para eksekutif, manajer, non-manajer, bahkan kepada siapa saja yang bekerja.

Superleadership merupakan gaya kepemimpinan yang memberdayakan karyawannya. Memberdayakan para karyawan menurut Barnes (1998) artinya:

a. Memberikan kepercayaan pada mereka untuk mengambil keputusan yang benar, memberi mereka kebebasan untuk mengambil keputusan serta memastikan bahwa mereka menerima tanggungjawabnya.
b. Menyakinkan mereka bahwa membuat kesalahan tidak apa-apa asalkan mereka belajar dari kesalahan dan memodifikasi perilaku masa depan agar sesuai.

c. Melegitimasi pengambilan risiko yang diperhitungkan dan menyerahkan otoritas pengambilan keputusan pada tingkat terendah yaitu bagi mereka yang memperhitungkan risikonya.
d. Menetapkan garis dukungan kepemimpinan yang jelas di dalam masing-masing batas arena serta memanajemi harapan sesuai dengan batas arena tersebut.

Wirjaya dan Surpardo (2005) menyatakan bahwa Pemimpin harus mampu untuk menjadi pemberdaya karyawan, karena karyawan memiliki talenta, kecerdasan, kecerdikan dan kreativitas untuk melakukan segala yang perlu dilakukan dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang sudah disepakati untuk mencapai visi, nilai-nilai dan misi bersama dalam organisasi. Menurut Wirjaya dan Surpardo (2005) Pemimpin ini menjadi *super* karena memiliki kekuatan dan kearifan terhadap semua orang dengan membantu para karyawan untuk mampu melepaskan diri dari belenggu ketidakmampuan menyalurkan seluruh kemampuannya. Gaya pemimpin seperti ini mampu melipat gandakan kekuatannya melalui kekuatan dari karyawannya.

Tugas dari pemimpin seperti ini adalah membantu karyawan untuk mengembangkan keterampilan *self-leader* untuk disumbangkan sepenuhnya kepada organisasi dengan cara mendorong karyawan berinisiatif, bertanggung jawab, memiliki rasa percaya diri, menyusun sasarannya sendiri, berpikir positif terhadap peluang yang ada dan menyelesaikan persoalannya sendiri. Menciptakan Karyawan agar menjadi *self-leader*, pemimpin terlebih dahulu harus mampu memberikan orientasi, pedoman, dan petunjuk.

Kebutuhan akan pemberian petunjuk khusus bagi para karyawan didasari oleh dua alasan. Pertama, karyawan belum akrab dengan tujuan, tugas dan prosedur mengenai posisinya. Kemampuan dalam menjalankan tugas-tugasnya belum benar-benar berkembang. Kedua, hanya sedikit individu di dalam

masyarakat yang memiliki peluang untuk mampu mengembangkan dirinya menjadi *self-leader*, oleh karena itu, *Superleadership* memiliki peranan penting dalam mendorong para karyawan bergerak dari tidak mandiri (*dependen*) menjadi mandiri (*independen*).

Menurut Manz dan Sims (2009) terdapat beberapa pendekatan yang dapat dilakukan *Superleadership* dalam membantu karyawan untuk menjadi mandiri. Pertama, memberikan contoh (*initial modeling*). Penciptaan contoh atau keteladanan bagi karyawan menjadi penting sebagai landasan untuk membentuk dirinya menjadi *self-leader*. Karyawan akan mengadopsi standar model yang dicari dan kemudian mengevaluasi kinerjanya berdasarkan standar tersebut. Hal ini berarti keteladanan diberikan kepada karyawan baik secara fisik dan mentalitas. Kedua, *guided participation*. Langkah ini dilakukan ketika karyawan berusaha menjadi *self-leader* dalam suatu lingkungan yang lebih aman dan terkontrol. Pemimpin masih memberikan pedoman dan nasehat kepada bawahannya, dalam fase ini, perilaku verbal *Superleadership* adalah penting.

Rivai (2004) menyatakan bahwa fungsi utama *Superleadership* adalah lebih sebagai pendorong, memberi petunjuk, memberi penghargaan kepada karyawan yang mempraktikkan *self-leader* daripada secara langsung memberikan instruksi dan penghargaan atas kinerjanya. Pemimpin yang *super* akan menikmati keuntungan, seperti lebih banyak waktu, karyawan lebih memiliki komitmen, temuan kekuatan baru dan kemajuan yang mengalir dari pekerjaan melalui *self-leader*, yang terpenting adalah penghargaan sosial diberikan ketika perilaku *self-leader* karyawan berlangsung.

Kepemimpinan diri sendiri merupakan sebuah bentuk tanggung jawab pengikut, di mana pengikut atau bawahan diberi otonomi dan tanggungjawab

untuk mengendalikan pekerjaan mereka sendiri, spesifikasi apa yang dapat dimiliki oleh pengikut atau bawahan yang menjadi pemimpin bagi dirinya sendiri, yang tanggap pada tantangan dengan cara yang bertanggung jawab. Pendekatan ini terdiri atas serangkaian perilaku yang ekstentif, semua dimaksudkan memberi apa yang dinamakan pengikut dengan perilaku dan kemampuan kognitif yang penting untuk melatih kepemimpinan diri sendiri. Konteks penelitian ini adalah kepemimpinan *Superleadership* dimaknai sebagai pola perilaku pemimpin yang memiliki tujuan menjadikan bawahan mampu memimpin diri mereka sendiri.

2.1.2.1. Tipe Kepemimpinan Diri Sendiri

Menurut Manz dan Sims (2009) *Superleadership* adalah tipe kepemimpinan yang mengarahkan orang lain untuk memimpin dirinya sendiri. Tipe pemimpin seperti ini dikenal juga sebagai pemimpin yang memberdayakan orang lain atau *empowerment*. Pemimpin menjadi *super* karena memiliki kekuatan dan kearifan terhadap semua orang dengan membantu para anggota organisasi untuk mampu melepaskan diri belenggu ketidakmampuan menyalurkan seluruh kemampuan dari pengikut dengan baik.

Tugas dari pemimpin ini adalah membantu para anggota organisasi untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan *self leader*-nya untuk disumbangkan seluruhnya kepada organisasi. Memimpin diri sendiri jauh lebih sulit daripada memimpin orang lain, karena kita lebih mampu melihat orang lain lebih jelas daripada melihat diri sendiri. Kesulitan memimpin diri kita sendiri karena kita memiliki area di mana kita terus gagal memandang diri dan situasi kita dengan sangat realistis. Kita lebih memaklumi diri sendiri karena kita tahu

konteksnya, sementara kita memandang orang lain, kita menilai mereka berdasarkan aksi mereka, itu yang menyebabkan kita lebih obyektif saat menilai orang lain.

Superleadership mendorong pengikutnya untuk mau berinisiatif dan bertanggung jawab memiliki rasa percaya diri, mampu menyusun sasarannya sendiri, berfikir positif terhadap peluang yang ada, dapat menyelesaikan persoalan sendiri. *Superleadership* akan mendorong yang lain untuk mengambil tanggung jawab daripada memberikan perintah. Gambaran tipe-tipe kepemimpin tersebut sebenarnya masing-masing tipe memiliki keuntungan sendiri-sendiri. Seluruh tipe ini dapat digunakan untuk mempengaruhi orang lain, namun perlu dicatat bahwa hanya *Superleadership* yang memiliki perspektif jangka panjang dan mengkonsentrasikan diri terhadap pengembangan para anggota organisasi.

Memimpin orang lain untuk memimpin diri sendiri adalah tantangan yang paling utama bagi kepemimpinan di era yang hiper kompetisi, dengan demikian dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat menciptakan sebuah organisasi yang bertumpu kepada orang yang memiliki kepemimpinan diri sendiri (Sangkala, 2002). Penjelasan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa *Superleadership* merupakan kepemimpinan yang mendesain dan mengimplementasikan sistem yang mengajarkan para anggota organisasi atau anggota organisasi untuk menjadi pemimpin bagi diri mereka sendiri yang memfokuskan pada perilaku dan gagasan yang dapat digunakan untuk mengerahkan pengaruh diri sendiri.

2.1.2.2. Dimensi-Dimensi *Superleadership*

Menurut Nahavandi (2000) bahwa *Superleadership* memiliki elemen-elemen sebagai berikut:

a. Pengembangan positif dan pola pemikiran motivasi.
   Individual dan tim mencari dan mengembangkan lingkungan yang memberikan isyarat positif dan suportif serta lingkungan yang mendukung.
b. *Setting* tujuan personal.
   Individual dan tim mengatur tujuan kinerja dan pengharapan kinerja mereka sendiri.
c. Observasi dan evaluasi diri.
   Anggota tim mengamati diri sendiri dan perilaku tim lainnya dan memberikan umpan balik, kritik, dan mengevaluasi kinerja satu sama lain.
d. Penguatan diri.
   Anggota tim memberikan ganjaran dan dukungan satu sama lain.

Manz dan Sims (1990) menjelaskan bahwa untuk menciptakan kepemimpinan diri sendiri dapat melalui 3 (tiga) elemen, yaitu : Keteladanan, Penetapan Tujuan, dan Penghargaan dan Teguran. Keteladanan merupakan proses belajar yang terjadi melalui pengamatan perilaku orang lain. Penetapan tujuan untuk mengetahui bagaimana pembentukan tujuan dapat digunakan secara lebih efektif untuk meningkatkan kinerja anggota organisasi. Penghargaan dan teguran merupakan penghargaan sesuatu yang menyenangkan atau diharapkan oleh anggota organisasi dan menjadi sebuah pendorong ketika pengharagaan yang diberikan sebagai sebuah konsekuensi dari beberapa perilaku target yang diinginkan oleh anggota organisasi. Penjelasan yang yang sudah dipaparkan tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam *Superleadership* terdapat beberapa elemen yang meliputi: keteladanan, penetapan tujuan, penghargaan dan teguran.

2.1.2.2.1. Keteladanan

Keteladanan menurut Manz dan Sims (1990) adalah peniruan (*imitation), copying, observational, learning, vicorious learning* (belajar melalui pengalaman orang lain). Ciri fundamental keteladanan bahwa belajar sesungguhnya terjadi

lewat mengamati perilaku orang lain dan bukan lewat mengalami perilaku yang ditargetkan, selain itu didapatkan dari mengamati perilaku yang dicontohkan oleh top manajemen, jika perilaku top manajemen tersebut masih bergaya instruktif maka seperti itu pulalah perilaku bawahan, sebab mereka beranggapan bahwa perilaku top manajemen tersebut sebagai perilaku kepemimpinan yang tepat dan menghubungkan perilaku tersebut sebagai kunci keberhasilan suatu institusi Menurut Hardjapamekas (2000) pemimpin yang baik memahami bahwa teladan adalah sebuah alat yang ampuh dan efektif.

Pemimpin menyadari bahwa bahwa orang-orang disekelilingnya memperhatikan cara kerjanya dan bahwa keteladan yang diberikannya berdaya pengaruh jauh lebih hebat dibandingkan bila pemimpin hanya mengkhotbahkannya. Menurut Bower (1998) Tindakan memimpin dimulai dari pimpinan tertinggi dalam organisasi sehingga Ia dapat memimpin orang untuk berfikir dan bertindak melalui kepercayaan, keteladanan dan persuasi. Implementasi bila pemimpin meminta orang lain untuk berubah maka tidak cukup hanya menyampaikan pidato yang membangkitkan semangat. Pemimpin mengambil setiap kesempatan untuk menunjukkan kepada orang lain dengan contohnya sendiri bahwa mereka sangat berkomitmen kepada aspirasi yang mereka pegang.

Memimpin dengan contoh adalah cara pemimpin menjadikan wawasan dan nilai-nilai nyata. Begitulah cara memberikan bukti bahwa pemimpin berkomitmen secara pribadi dan bukti itulah yang dicari dan dikagumi orang lain pada diri pemimpin dimana anggota organisasi mengikuti dengan suka rela (Kouzes dan Posner, 1999). Lebih jauh Kouzes dan Posner (1999) menyatakan bahwa kepemimpinan diri sendiri melalui keteladanan dapat melalui beberapa

langkah. Pertama adalah mengembangkan pemahaman terus menerus dan pemahaman yang baik mengenai apa yang disebut kepemimpinan diri sendiri (*Superleadership*). Langkah berikutnya adalah menyajikan prosedur *Superleadership* tahap demi tahap untuk membantu perkembangan kepemimpinan diri sendiri pada orang lain.

Munculnya kebutuhan pemimpin yang memiliki gaya *Superleadership* lebih dikarenakan tuntutan kondisi anggota organisasi agar lebih berdaya, hal ini berarti anggota organisasi lebih diharapkan untuk mengembangkan kreativitasnya, lebih mandiri, lebih mampu mengambil keputusan atau lebih memiliki kewenangan, dengan demikian diharapkan anggota organisasi sebagai pemangku kepentingan pada sebuah organisasi/lembaga diharapkan akan lebih mampu memimpin dirinya sendiri.

2.1.2.2.2. Penetapan Tujuan

Menentukan tujuan bersama dengan mengajak orang lain adalah mengenali anggota organisasi dan menemukan apa aspirasi bersama mereka. Pemimpin harus menunjukkan kepada orang lain bagaimana mereka juga akan dilayani olah wawasan jangka panjang tentang masa depan, bagaimana kebutuhan spesifik mereka akan dipenuhi. Anggota organisasi mengembangkan pengertian yang mendalam tentang cita-cita secara kolektif dan pemimpin mencari konsensus yang bergolak di kalangan mereka yang akan dipimpin, sehingga anggota organisasi mendengarkan dengan cermat dan memperhatikan petunjuk yang diberikan pimpinan, dan pemimpin mendapatkan perasaan tentang apa yang diinginkan anggota organisasi, apa yang dihargai dan diimpikan.

Langkah tersebut dalam menarik anggota organisasi kepada tujuan bersama akan mudah tercapai (Kouzes dan Posner, 1999). Pendapat yang sama di sampaikan Timpe (1999) bahwa mengajar karyawan ke dalam proses pembuatan keputusan adalah satu metode yang di gunakan oleh para pimpinan sebagai alat motivasi. Menurut Manz dan Sims, (1990) implementasi program Penetapan Tujuan secara kuantitatif melalui penekanan pemahaman terhadap tujuan-tujuan secara konkret. Tujuan secara kualitatif termasuk di dalamnya waktu yang telah ditentukan juga menunjukkan efektivitasnya terutama dengan tugas-tugas yang sangat kompleks, profesionalisme atau aktivitas-aktivitas secara alami.

Mengajari anggota organisasi bagaimana membuat tujuan yang dapat mengikuti kerangka kerja umum di mana kita dapat membuatnya lebih mudah; pertama, seorang anggota organisasi diberi model untuk berusaha menyamai; kedua, dia diijinkan mengendalikan partisipasi dan akhirnya dia mengasumsikan target keahlian kepemimpinan diri sendiri, dalam kasus ini adalah penetapan tujuan dimulai dengan permodelan, yang telah diskusikan lebih dulu yang merupakan elemen kunci dalam pembelajaran keahlian baru.

Manz dan Sims (1990) menyatakan bahwa Kepemimpinan diri sendiri akan sengaja mengarah pada pembentukan tujuan dari anggota organisasi, di mana pada situasi ini, eksekutif berlaku sebagai sumber infomasi dan pengalaman, seperti penerima ide anggota organisasi dan meneruskannya keseluruhan tujuan organisasi, tetapi pada akhirnya situasi kepemimpinan anggota organisasi diberi kebebasan substansional untuk menentukan tujuannya.

2.1.2.2.3. Penghargaan dan Teguran

Penghargaan dan Teguran merupakan salah satu strategi yang potensial dalam mengembangkan kepemimpinan diri sendiri terhadap anggota organisasi dengan jalan memberikan penghargaan dan teguran-teguran. Pemberian penghargaan dapat digunakan secara spesifik untuk memberikan semangat atau dorongan dan mempertahankan kepemimpinan diri sendiri terhadap bawahan. Pemimpin menggunakan penghargaan untuk menggerakkan target perilaku yang diinginkan, sebagai contoh adalah mengelola secara positif terhadap perilaku anggota organisasi, dikatakan positif karena hasil akhir atau konsekuensinya biasanya diinginkan oleh anggota organisasi.

Penghargaan menurut Barnes (1998) merupakan pembayaran berbasis prestasi kerja, bonus, promosi lebih cepat sesuai jasa-jasa pribadi, liburan yang lebih panjang, dan seseorang yang mencapai kemajuan karir. Penghargaan yang lebih dapat diperhitungkan (khususnya penghargaan keuangan) dilihat sebagai kompensasi yang bisa diterima atas risiko pribadi yang lebih tinggi seperti yang dialami oleh individu dalam karier mereka. Sistem penghargaan ini mencerminkan keinginan akan pengalaman yang semakin meningkat pada diri seseorang untuk lebih berkonsentrasi memberikan pelayanan menyeluruhnya pada organisasi.

Teguran dapat diberikan terhadap beberapa perilaku yang tidak diinginkan dari anggota organisasi. *Reward* tidak dibatasi pada pemberian *reward dan insentif*, misalnya upah atau gaji, bonus, komisi dan pembagian laba yang berhubungan dengan motivasi ekstrinsik, hal tersebut bisa berkaitan dengan *reward non finansial* yang memuaskan kebutuhan psikologis karyawan dan tantangan pekerjaan, prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan

untuk memperoleh pengembangan keterampilan dan karier dan pelaksanaan pengaruh yang lebih besar dalam proses pengambilan keputusan. Mc. Kenna (1995) menyatakan *Reward* bisa di kategorikan sebagai *reward non finansial* yang dapat disamakan dengan motivasi intrinsik. Menurut Manz dan Sims (1990). Teguran merupakan suatu hal yang mudah dipahami bila perilaku perilaku anggota organisasi menunjukkan adanya penyimpangan.

2.1.3. *Perceived Organizational Support*

2.1.3.1. Pengertian *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support (POS) merupakan persepsi karyawan terhadap bagaimana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger, 2002). Hal ini menunjukkan bahwa komitmen dari organisasi kepada karyawannya dapat sangat bermanfaat. Menurut Robbins dan Coulter (2009), tingginya tingkat *perceived organizational support* mengarah kepada tingginya kepuasan kerja dan menurunkan *turnover*. Jadi menurunnya *turnover* juga berarti meningkatkan tingkat retensi dari karyawan.

Perceived organizational support menunjukkan perlakuan yang baik dari organisasi menciptakan kewajiban umum, berdasarkan norma timbal balik dari karyawan untuk peduli terhadap organisasi mereka dan memperlakukan organisasi mereka dengan baik sebagai pengembaliannya. Kewajiban karyawan akan ditunjukkan melalui perilaku terkait pekerjaan yang akan mendukung tujuan-tujuan organisasi. Menurut Levinson (1965) karyawan cenderung mempersonifikasikan organisasi tempat mereka bekerja dengan tindakan-

tindakan yang dilakukan oleh para eksekutif dan manajer perusahaan, mereka melupakan organisasi sebagai suatu sistem.

Perceived organizational support (POS) kemudian menanggapi seberapa besar karyawan merasakan organisasi yang mempekerjakan mereka berniat untuk memberikan kompensasi yang adil atas usaha-usaha mereka, menolong mereka dalam kebutuhan tertentu (seperti sakit, masalah pekerjaan), membuat pekerjaan mereka menarik dan bersemangat dan menyediakan mereka kondisi kerja yang memadai. Karyawan akan rela memberikan kinerja terbaiknya di luar tugas-tugas resminya karena merasa bahwa organisasi memberikan dukungan atau hal-hal yang mereka harapkan.

Rhoades dan Eisenberger (2002), menyatakan terdapat tiga aspek penting dukungan organisasi yang dapat dirasakan anggota, yaitu: a) Keadilan, aspek keadilan di sini adalah keadilan prosedur yang menyangkut mengenai cara yang seharusnya digunakan untuk menyalurkan sumberdaya yang ada dalam organisasi dan perhatian mengenai kesejahteraan terhadap anggota; b) Dukungan Atasan/Pemimpin, karena tindakan atasan sebagai wakil organisasi bertanggung jawab untuk mengatur dan menilai kinerja bawahan maka para anggota memandang tindakan-tindakan atasan yang bersifat menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi anggota sebagai perwujudan dari dukungan organisasi; c) Imbalan dari organisasi dan kondisi kerja. Imbalan-imbalan berupa rasa penghargaan, promosi dan gaji, memfasilitasi dalam mengkomunikasikan suatu nilai positif dari kontribusi anggota yang selanjutnya akan memberikan akibat terhadap peningkatan dukungan organisasi yang dirasakan anggota, termasuk kondisi kerja dimana anggota tersebut mendapatkan tugas, kondisi

kerja yang sesuai membuat anggota meningkatkan kewajibannya untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

Chun dan Tsung (2012) menyatakan bahwa dukungan organisasi mampu meningkatkan dan memberikan efektifitas pada peningkatan kinerja anggota, tentu saja kinerja akan menghasilkan pengaruh yang sangat signifikan terhadap organisasi, organisasi akan semakin maju seiring dengan dukungan organisasi terhadap kinerja anggotanya sesuai yang diharapkan organisasi, namun hal ini masih perlu dilakukan penelitian lebih lanjut apakah setiap proses memajukan organisasi juga merupakan bagian dari peningkatan kemampuan personel.

Dukungan organisasi dapat juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada karyawan, apabila pihak organisasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi, maka para karyawan secara umum juga memperhatikan bagaimana komitmen yang dimiliki organisasi terhadap karyawan. Penghargaan yang diberikan oleh organisasi dapat dianggap memberikan keuntungan bagi karyawan, seperti adanya perasaan diterima dan diakui, memperoleh gaji dan promosi, mendapatkan akses-akses informasi, serta bentuk-bentuk bantuan lain yang dibutuhkan karyawan untuk dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif.

Terdapatnya norma timbal balik ini menyebabkan karyawan dan organisasi harus saling memperhatikan tujuan- tujuan yang ada dalam hubungan kerja tersebut (Rhoades & Eisenberger, 2002). Menurut Robbins (2008) dukungan organisasi yang dirasakaan atau *Perceived Organizational Support* adalah tingkat dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. *Perceived Organizational Support* dapat juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada karyawan, apabila

pihak organisasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi, maka para karyawan secara umum juga memperhatikan bagaimana komitmen yang dimiliki organisasi terhadap mereka.

Penghargaan yang diberikan oleh organisasi dapat dianggap memberikan keuntungan bagi karyawan seperti adanya perasaan diterima dan diakui, memperoleh gaji dan promosi, mendapatkan berbagai akses informasi, serta beberapa bentuk bantuan lain yang dibutuhkan karyawan untuk dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif. Terdapatnya norma timbal balik ini menyebabkan karyawan dan organisasi harus saling memperhatikan beberapa tujuan yang ada dalam hubungan kerja tersebut. Karyawan dalam suatu perusahaan tentu membutuhkan dukungan dari perusahaan di luar dari timbal balik yang wajib diberikan kepada perusahaan.

Dukungan dari perusahaan akan mempengaruhi psikologis karyawan dalam bekerja. Kondisi psikologi yang positif maka karyawan akan dapat memberikan kemampuan terbaik yang bisa mereka berikan kepada perusahaan. Teori dukungan organisasi menurut Eisenberger, Huntington, Hutchinson dan Sowa; Shore dan Shore (dalam Rhoades dan Eisenberger, 2002) untuk menentukan kesiapan organisasi yang menghargai peningkatan upaya kerja dan memenuhi kebutuhan sosio emosional, individu cenderung membentuk kepercayaan global mengenai tingkat organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka.

Menurut Eisenberger (dalam Ahmad dan Yakta, 2010) karyawan yang merasa didukung oleh organisasi dan peduli dengan organisasi akan terikat dalam setiap aktivitas dan membantu dalam tujuan organisasi yang akan datang.

Riset telah menemukan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berhubungan positif dengan kehadiran kerja dan pengukuran kinerja (Eisenberger *et al.* dalam Ahmad dan Yakta, 2010). Levinson (dalam Rhoades dan Eisenberger, 2002) menyatakan bahwa tindakan yang diambil oleh agen perusahaan sering dilihat sebagi indikasi kesungguhan organisasi, bukan sekedar motif pribadi dari agen tersebut. Karyawan beranggapan bahwa perlakuan menyenangkan atau tidak menyenangkan dari agen merupakan indikasi bahwa organisasi menyukai atau tidak menyukai mereka.

Penjelasan tersebut beserta dimensi-dimensi yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* adalah dukungan dari sebuah organisasi untuk para karyawannya baik itu dukungan emosional maupun non emosional dengan tujuan untuk meningkatkan rasa keterikatan dan rasa nyaman karyawan terhadap organisasi sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* adalah seberapa besar dukungan organisasi yang dirasakan karyawan terhadap kontribusi mereka dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka yang akan berdampak kepada dukungan karyawan terhadap organisasi.

2.1.3.2. Fungsi dan Manfaat *Perceived Organizational Support*

Dukungan yang diberikan perusahaan kepada karyawan menunjukkan komitmen perusahaan kepada mereka. Dukungan tersebut dibalas oleh karyawan dalam bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi. Lebih spesifik, dukungan organisasi seperti promosi, peningkatan gaji, pelatihan, bantuan perusahaan akan diinterpretasikan oleh para karyawan sebagai tanda respek

dan perhatian perusahaan terhadap karyawan, sehingga dukungan organisasi dikembalikan karyawan dalam bentuk kepercayaan dan kualitas hubungan mereka dengan perusahaan dengan berusaha mengembangkan berbagai perilaku positif terhadap perusahaan.

Doney *et.al. (*1998) menyatakan apabila karyawan merasakan organisasi benar-benar tertarik dengan kesejahteraan mereka dan memiliki motivasi untuk berbagi keuntungan maka kepercayan terhadap organisasi akan muncul. Karyawan juga akan menjadi lebih bekerja keras karena mereka menginginkan organisasi untuk sukses. Saat-saat krisis, *Perceived Organizational Support* mungkin dapat sangat ampuh dalam hal mempertahankan atau meningkatkan hasil individual maupun hasil organisasi.

Berdasarkan berbagai pendapat yang sudah dibahas, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi dari *Perceived Organizational Support* adalah:

1) Meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

2) Meningkatkan semangat kerja karyawan.

3) Karyawan lebih berkomitmen kepada organisasi.

4) Hasil pekerjaan individual dan organisasi akan meningkat

2.1.3.3. Faktor-faktor *Perceived Organizational Support*

Berdasarkan penelitian Rhoades dan Eisenberger (2002), terdapat 3 (tiga) bentuk umum dari perlakuan organisasi yang karyawan harapkan untuk diterima dari organisasi yang terbukti dapat meningkatkan *Perceived Organizational Support* karyawan secara signifikan. Ketiga hal yang mempengaruhi *Perceived Organizational Support* tersebut adalah:

a. Keadilan
Keadilan yang dimaksud berhubungan dengan keadilan distribusi sumber daya diantara karyawan. Keadilan terbagi dua menjadi aspek struktural dan aspek sosial. Aspek struktural didefiniskan sebagai peraturan dan kebijakan formal yang mempengaruhi karyawan. Contohnya, pemberitahuan sebelum diterapkannya suatu kebijakan, penerimaan informasi yang akurat, partisipasi pendapat karyawan. Aspek sosial dalam keadilan didefinisikan sebagai keadilan dari kualitas perlakuan interpersonal dalam pengalokasian sumber daya. Contohnya, memperlakuan karyawan dengan martabat dan rasa hormat, menyediakan karyawan informasi tentang hasil yang diharapkan dari mereka.

b. Dukungan *Supervisor*
Karyawan membentuk persepsi umum terkait penghargaan organisasi, mjuga mengembangkan pandangan umum terkait seberapa besar supervisor menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan.
Karyawan sebagai agen dari organisasi, memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahannya. Karyawan menilai atasan mereka berlaku menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap mereka sebagai indikasi dari dukungan organisasi.

c. Penghargaan organisasi dan kondisi kerja
Praktik-praktik sumber daya manusia yang menunjukkan pengakuan terhadap kontribusi karyawan, seharusnya berhubungan positif dengan *Perceived Organizational Support*. Praktik-praktik tersebut adalah: Pertama, pengakuan, pembayaran, dan promosi. *Rewards* yang menguntungkan terhadap karyawan, digunakan untuk mengkomunikasikan penilaian positif terhadap kontribusi karyawan. Kedua, job security, sebuah jaminan bahwa organisasi berharap untuk mempertahankan keanggotaan masa depan karyawan, yang terakhir *role stressors*, penyebab stres yang mengacu pada situasi kebutuhan lingkungan yang tidak dapat diatasi karyawan. Seperti beban kerja berlebih, ambiguitas peran, konflik peran.

Bentuk dari penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan ini adalah sebagai berikut:

1) Pelatihan.

Pelatihan dalam bekerja dilihat sebagai investasi pada karyawan yang nantinya akan *Perceived Organizational Support* (Wayne, *et al.* dalam Rhoades dan Eisenberger, 2002).

2) Gaji, pengakuan, dan promosi.

Sesuai dengan teori dukungan organisasi, kesempatan untuk mendapatkan hadiah (gaji, pengakuan, dan promosi) akan meningkatkan kontribusi karyawan dan akan meningkatkan *Perceived Organizational Support (*Rhoades dan Eisenberger, 2002).

3) Keamanan dalam bekerja.

Adanya jaminan bahwa organisasi ingin mempertahankan keanggotaan di masa depan memberikan indikasi yang kuat terhadap *Perceived Organizational Support* (Griffith et. al. dalam Eisenberger dan Rhoades, 2002).

4) Peran *Stressor.*

Stress mengacu pada ketidakmampuan individu mengatasi tuntutan dari lingkungan. Stres terkait dengan tiga aspek peran karyawan dalam organisasi yang berkorelasi *negative dengan Perceived Organizational Support,* yaitu: tuntutan yang melebihi kemampuan karyawan bekerja dalam waktu tertentu *(work-overload),* kurangnya informasi yang jelas tentang tanggung jawab pekerjaan *(role-ambiguity*), dan adanya tanggung jawab yang saling bertentangan *(role-conflict*) (Lazarus dan Folkman, dalam Rhoades dan Eisenberger, 2002).

2.1.3.4. Dampak *Perceived Organizational Support*

Rhoades dan Eisenberg (2002) menemukan beberapa dampak dari *Perceived Organizational Support* yaitu:

a. Komitmen organisasi

Berdasarkan norma resiprokal, *Perceived Organizational Support* akan membentuk rasa tanggung jawab untuk peduli terhadap kesejahteraan

organisasi dan membantu organisasi untuk mencapai tujuannya (Eisenberg *et al.,* 2002). Rasa tanggung jawab untuk balas budi akan meningkatkan komitmen afektif pada organisasi yang dipersonifikasi (Rhoades dan Eisenberg, 2002). Karyawan akan memenuhi hutang balas budi pada organisasi dengan komitmen afektif yang lebih besar dan usaha lebih untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

Perceived Organizational Support juga meningkatkan komitmen afektif dengan memenuhi kebutuhan sosio-emosional seperti afiliasi dan dukungan emosional (Eisenberg, *et al,.*2002). Pemenuhan akan kebutuhan tersebut akan membentuk rasa memiliki yang kuat pada organisasi, melibatkan penggabungan keanggotaan karyawan dan status peran pada identitas sosial mereka. *Perceived Organizational Support* akan berkontribusi pada rasa kebermaknaan dan memiliki tujuan. Rhoades dan Eisenberg (2002) menambahkan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi dapat mengurangi perasaan terjebak saat karyawan diminta untuk tetap tinggal di organisasi karena tingginya biaya yang timbul akibat *turnover*.

b. Afeksi terkait dengan pekerjaan

Perceived Organizational Support telah diperkirakan dapat mempengaruhi reaksi afektif umum karyawan pada pekerjaan mereka, meliputi kepuasan kerja dan suasana hati positif (Rhoades dan Eisenberg, 2002). Kepuasan kerja merujuk pada keseluruhan sikap afektif karyawan pada pekerjaan (Witt, 1992). *Perceived Organizational Support* dapat berkontribusi pada kepuasan kerja dengan memenuhi kebutuhan sosio emosional, meningkatkan harapan bahwa performansi akan mendapatkan imbalan, dan memberi tanda tersedianya bantuan ketika dibutuhkan. Suasana hati positif

melibatkan status emosi umum tanpa objek yang spesifik (George, 1989). *Perceived Organizational Support* dapat berkontribusi pada rasa kompetensi dan berharga sehingga meningkatkan suasana hati positif (Rhoades dan Eisenberg, 2002).

c. Keterlibatan pekerjaan

Keterlibatan pekerjaan mengacu pada identifikasi dan keterikatan pada pekerjaan tertentu yang sedang dikerjakan (Cropanzano, *at.al,.* 1999). Persepsi terhadap kompetensi berkaitan dengan keterikatan tugas (Rhoades dan Eisenberg, 2002) dengan meningkatkan persepsi terhadap kompetensi pada karyawan, persepsi terhadap dukungan organisasi dan meningkatkan keterikatan karyawan pada pekerjaannya.

d. Performansi

Perceived Organizational Support dapat meningkatkan performansi dari aktivitas kerja standar dan aktivitas yang menguntungkan organisasi melebihi dari kewajiban yang seharusnya (Smith, *et. al.,* 2009). Menurut George dan Brief (1992). Aktivitas ekstra meliputi pemberian bantuan pada sesama karyawan, melakukan tindakan yang melindungi organisasi dari risiko, memberikan saran yang konstruktif, serta menambah ilmu dan kemampuan yang menguntungkan organisasi.

e. Tegangan

Perceived Organizational Support diperkirakan mampu mereduksi reaksi psikologis dan psikosomatis terhadap stressor dengan mengindikasikan ketersediaan bantuan material dan dukungan emosioanl yang dibutuhkan saat menghadapi tingginya tuntutan kerja (George dan Brief, 1992). Beberapa

peneliti telah meneliti dampak utama *Perceived Organizational Support* pada tegangan seperti kelelahan, kecemasan, dan sakit kepala (Rhoades dan Eisenberg, 2002). *Perceived Organizational Support* dapat mengurangi tingkat stress karyawan pada paparan stressor yang tinggi maupun rendah (Viswesvaran *et al*,.1999).

f. Keinginan untuk menetap

Keinginan untuk menetap harus diberikan dengan persepsi ketidaknyamanan dari perasaan terjebak dalam organisasi karena tingginya biaya *turnover.*

g. Perilaku penarikan diri

Perilaku penarikan diri mengacu pada pengurangan partisipasi karyawan dalam organisasi. Telah banyak peneliti yang meneliti hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan perilaku penarikan diri, seperti keterlambatan, absensi, dan *turnover* sukarela. Retensi anggota organisasi, tingginya kehadiran dan ketepatan waktu memberikan merupakan cara karyawan dalam melakukan tindakan timbal balik atas *Perceived Organizational Support. Perceived Organizational Support* juga meningkatkan komitmen organisasi sehingga mengurangi perilaku penarikan diri.

2.1.3.5. Dimensi-dimensi *Perceived Organizational Support*

Sigit (2003) menjelaskan beberapa dimensi yang masuk dalam persepsi di antaranya:

a. *Hallo Effect* (pengaruh halo) ialah memberikan tambahan penilaian (*judgement*) kepada seseorang atau sesuatu yang masih bertalian dengan

hasil persepsi yang telah di buat. *Hallo effect* juga dapat di artikan adanya atau hadirnya sesuatu sehingga kesimpulan yang di buat tidak murni.

b. *Attribution* (membuat atribusi), Atribusi mengacu pada bagaimana orang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri. Atribusi adalah proses kognitif dimana orang menarik kesimpulan mengenai faktor yang mempengaruhi atau masuk akal terhadap perilaku orang lain. Ada dua jenis atribusi yaitu atribusi disposisional, yang menganggap perilaku seseorang berasal dari faktor internal seperti ciri kepribadian, motivasi atau kemampuan dan atribusi situasional yang menghubungkan perilaku seseorang dengan faktor eksternal seperti peralatan atau pengaruh sosial dari orang lain.

c. *Stereotyping* (memberi stereotipe) ialah memberi sifat kepada seseorang semata-mata atas dasar sifat yang ada pada kelompok, rasa sebangsa secara umum sebagaimana pernah di dengar atau diketahui dari sumber lain. Stereotip menghubungkan ciri yang baik atau tidak baik pada orang yang sedang di nilai, misalnya orang yang berasal dari pulau Bali beragama Hindu, padahal belum tentu orang tersebut beragama hindu.

d. *Projection* (proyeksi), ialah suatu mekanisme meramal, apa yang akan dilakukan oleh orang yang di persepsi, dan sekaligus orang yang mempersepsi itu melakukan persiapan pertahanan untuk melindungi dirinya terhadap apa yang akan di perbuat orang yang di persepsi.

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli akan kesejahteraan karyawan. *Perceived Organizational Support* juga dinilai sebagai jaminan bahwa bantuan akan

tersedia dari organisasi pada saat dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan seseorang secara efektif dan pada saat menghadapi situasi yang menegangkan. *Perceived Organizational Support* dipengaruhi pengalaman yang dimiliki oleh individu, serta pengamatan mengenai keseharian organisasi dalam memperlakukan karyawan, dalam hal ini sikap organisasi terhadap ide-ide yang dilontarkan oleh karyawan, respon terhadap karyawan yang mengatasi masalah, serta perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan merupakan tiga aspek yang menjadi perhatian utama dari karyawan (Allen dan Brady, 1997).

a. Sikap organisasi terhadap ide-ide karyawan
   Bila organisasi melihat ide karyawan dan menggunakannya, maka persepsi karawan menjadi positif. Sebaliknya, persepsi akan menjadi negatif bila perusahaan selalu menolak ide dari karyawan dan segala sesuatu merupakan keputusan dari manajemen tertinggi.
b. Respon terhadap karyawan yang mengalami masalah
   Bila organisasi tidak memperlihatkan usaha untuk membantu karyawan yang sedang terlibat masalah hal ini menyebabkan karyawan melihat tidak ada dukungan yang diberikan organisasi terhadap karyawan yang bersangkutan.
c. Respon terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan
   Karyawan melihat bahwa organisasi memberikan dukungan agar setiap orang dapat bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan bersama.

Berdasarkan penjelasan tersebut, *Perceived Organizational Support* memiliki aspek-aspek antara lain adalah Sikap organisasi terhadap ide-ide karyawan, Respon terhadap karyawan yang mengalami masalah dan Respon terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan.

2.1.4. Kepuasan Kerja

2.1.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kebutuhan manusia sangat beraneka ragam baik jenis maupun tingkatannya. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang ingin dimilikinya, dicapai dan dinikmatinya. Salah satu sarana penting pada manjemen

sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para karyawan. Kepuasan Kerja pada dasarnya merupakan suatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi tingkat penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Kepuasan Kerja menurut Martoyo (1992), pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi.

Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima karyawan dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya, sementara setiap karyawan/ karyawan secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan, karena tingkat kepuasan yang dimiliki individu berbeda-beda.

Tiffin (1958), mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan karyawan. Blum (1956) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja.

Jex (2002) mendefinisikan Kepuasan Kerja sebagai tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan. Kepuasan Kerja

selalu berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan: Bahwa pekerja yakin bahwa pekerjaannya menarik, merangsang, membosankan atau menuntut. Aspek perilaku pekerjaan adalah kecenderungan perilaku pekerja atas pekerjaannya yang ditunjukkan lewat pekerjaan yang dilakukan, terus bertahan di posisinya, atau bekerja secara teratur dan disiplin.

Kepuasan Kerja biasanya didefinisikan sebagai tingkat pengaruh positif karyawan terhadap pekerjaannya atau situasi pekerjaan (Locke, 1976: Spector, 1977). Pengaruh positif pada definisi ini dapat ditambahkan komponen kognitif dan perilaku, hal ini sesuai dengan cara psikologis social mendefinisikan sikap (Zanna dan Rempel, 1988). As'ad (2004) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja adalah suatu sikap umum yang berupa hasil beberapa sikap khusus terhadap karakteristik individu, hubungan kelompok di luar pekerjaannya serta faktor-faktoar pekerjaannya.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Davis dan Newstrom (1985) mendeskripsikan bahwa kepuasan Kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan. Menurut Robbins (2003) kepuasan kerja adalah Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Kepuasan Kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan

merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya.

Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan, yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu, selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Kepuasan Kerja dapat disimpulkan bahwa merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja. Kepuasan Kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari Kepuasan Kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (yang didapatnya).

Pengertian Kepuasan Kerja dapat disimpulkan bahwa sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Batasan - batasan mengenai kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja melihatnya sebagai hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya.

Perasaan seseorang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan, pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya, ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu, semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya.

Kepuasan Kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan (Hasibuan, 2001). Kepuasan Kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang karyawan dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima (Robbins, 1996).

Kepuasan Kerja adalah kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan karyawan dari pekerjaan/kantornya “(Davis, 1995).

Kepuasan Kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu. (Robbins, 2003)

Perilaku dari bos seseorang juga merupakan penentu utama kepuasan. Studi-studi umumnya menemukan bahwa kepuasan kerja ditingkatkan bila penyelia langsung memahami dan secara bersahabat, memberikan pujian atas kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukan minat pribadi terhadap mereka. Kepuasan kerja dapat dirumuskan sebagai respons umum pekerja berupa perilaku yang ditampilkan oleh karyawan sebagai hasil persepsi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Seorang pekerja yang masuk dan bergabung dalam suatu organisasi/institusi/perusahaan mempunyai seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu dan membentuk suatu harapan yang diharapkan dapat dipenuhi di tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dengan kenyataan yang ditemui dan didapatkannya dari tempatnya bekerja. Flippo (1995), mengemukakan mengenai beberapa keinginan karyawan dalam suatu organisasi, yaitu:

a. Upah,
b. Keterjaminan Pekerjaan,
c. Teman-teman sekerja yang menyenangkan,
d. Penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan,
e. Pekerjaan yang berarti,
f. Kesempatan untuk maju,
g. Kondisi kerja yang nyaman,
h. Kepemimpinan yang mampu dan adil,
i. Perintah dan pengarahan yang masuk akal,
j. Suatu organisasi yang relevan secara sosial.

Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan yang dimiliki oleh seseorang yang menunjukkan bahwa orang tersebut merasa menyenangi pekerjaannya baik itu dari segi pekerjaan yang dia kerjakan maupun benefit yang diterima oleh karyawan tersebut.

2.1.4.2. Pendekatan Teoritis dari Kepuasan Kerja

Terdapat 3 (tiga) pendekatan umum untuk menjelaskan perkembangan kepuasan kerja:

a. Pendekatan Karakteristik Pekerjaan
b. Pendekatan Proses Informasi Sosial
c. Pendekatan Disposisional.

Menurut pendekatan karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja ditentukan terutama oleh sifat pekerjaan karyawan atau oleh karakteristik organisasi di mana mereka bekerja. Kepuasan Kerja sangat ditentukan oleh perbandingan: Apa yang pekerjaan berikan untuk mereka dan apa yang mereka berikan utk pekerjaan. Setiap aspek seperti gaji, kondisi kerja, pengawasan memberi kontribusi utk penilaian kepuasan kerja (Hulin 1991). Locke (1976) menyatakan yang dikenal sebagai *range of affect theory, premis dasar dari range of affect theory* adalah bahwa aspek pekerjaan yang berbeda dipertimbangkan ketika karyawan membuat penilaian tentang kepuasan kerja.

Pendekatan karakteristik pekerjaan yang sangat mendarah daging terhadap kepuasan kerja dalam psikologi organisasi (Griffin, 1991; Hackman dan Oldham, 1980). Teori Proses informasi sosial (Salancik dan Pfeffer, 1977) menyatakan dua mekanisme utama dimana karyawan mengembangkan rasa puas atau tidak. Mekanisme pertama menyatakan karyawan melihat perilaku mereka secara retrospektif dan membentuk sikap seperti kepuasan kerja untuk memahaminya, teori ini didasari pada (Bem's, 1972) dengan *Self-Perception Theory*.

Mekanisme lain yang paling dekat dengan Teori Proses informasi sosial adalah bahwa karyawan mengembangkan sikap seperti kepuasan kerja melalui

pengolahan informasi dari lingkungan social, teori ini didasari pada Festinger's (1954) dengan *Social Comparison Theory*, yang menyatakan bahwa bahwa orang sering melihat ke orang lain untuk menafsirkan dan memahami lingkungan. Pendekatan yang paling baru untuk kepuasan kerja didasari pada disposisi internal. Premis dasar dari pendekatan dispositional terhadap kepuasan kerja adalah bahwa beberapa karyawan mempunyai kecenderungan menjadi puas atau tidak dengan pekerjaannya, terlepas dari sifat pekerjaan atau organisasi dimana mereka bekerja. Staw and Ross (1986) menyelidiki kestabilan Kepuasan Kerja di antara sampel pekerja pria, penelitian ini mendapatkan bahwa ada korelasi antara kepuasan kerja pada suatu waktu, dan kepuasan kerja 7 (tujuh) tahun kemudian.

Ketiga pendekatan tersebut secara bersama-sama menentukan kepuasan kerja atau dengan kata lain kepuasan kerja adalah fungsi bersama dari karakteristik pekerjaan, proses informasi social dan pengaruh disposisional.

2.1.4.3. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Robbins(2003) menyatakan ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu:

a. *Two Factor Theory*

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators dan hygiene factors.* Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri, karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai hygiene atau *maintainance factors.*

Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi

dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan motivators.

b. *Value Theory*
Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan, semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakiin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan seseorang.

Menurut Wexley dan Yukl (1977), teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu:

a. *Discrepancy Theory*
Teori ini menerangkan bahwa seorang karyawan akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan yang ada. Teori ini dipelopori oleh Porter (1961) dengan mengukur kepuasankerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.

b. *Equity Theory*
Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (equity) atau tidak atas suatu situasi. Menurut teori ini equity terdiri dari tiga elemen, yaitu:
1) *Input,* yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai sumbangan atas pekerjaannya.
2) *Out comes*, yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan olehkaryawan sebagai hasil dari pekerjaannya.
3) *Comparison persons*, yaitu kepada orang lain atau dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input-outcomes* yang dimilikinya. *Comparison Persons* ini bisa berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau.

c. *Two Factor Theory*
Prinsip dari teori ini adalah kepuasan dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan kerja terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Teori ini pertama dikemukakan oleh Herzberg (1966) melalui hasil penelitian beliau dengan membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu:
1) Kelompok *satisfiers*, yaitu situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari tanggung jawab, prestasi, penghargaan, promosi, dan pekerjaan itu sendiri. Kehadiran faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan.
2) Kelompok *dissatisfiers* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari kondisi kerja, gaji, penyelia, teman kerja, kebijakan administrasi, dan keamanan. Perbaikan terhadap kondisi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan

menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja, yang menarik dari teori ini justru terletak pada konsep dasar tentang pemisahan kepuasan dan ketidakpuasan kerja, karena dianggap kontroversial.

Teori Kepuasan Kerja adalah setiap karyawan akan membandingkan rasio *input-out comes* dirinya dengan rasio *input-out comes* orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka ia akan merasa cukup puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan, bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak. Kelemahan teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh individual *differences* (misalkan saja pada waktu orang melamar pekerjaan apabila ditanya besarnya gaji/upah yang diinginkan). Selain itu tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan.

Pendapat Gilmer (1966) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

(1) Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja;
(2) Keamanan kerja. Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja;
(3) Gaji, lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya;
(4) Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan;
(5) Pengawasan (Supervise), Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over;
(6) Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan;
(7) Kondisi kerja, termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyinaran, kantin dan tempat parkir;
(8) Aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja;
(9) Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan

mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja;

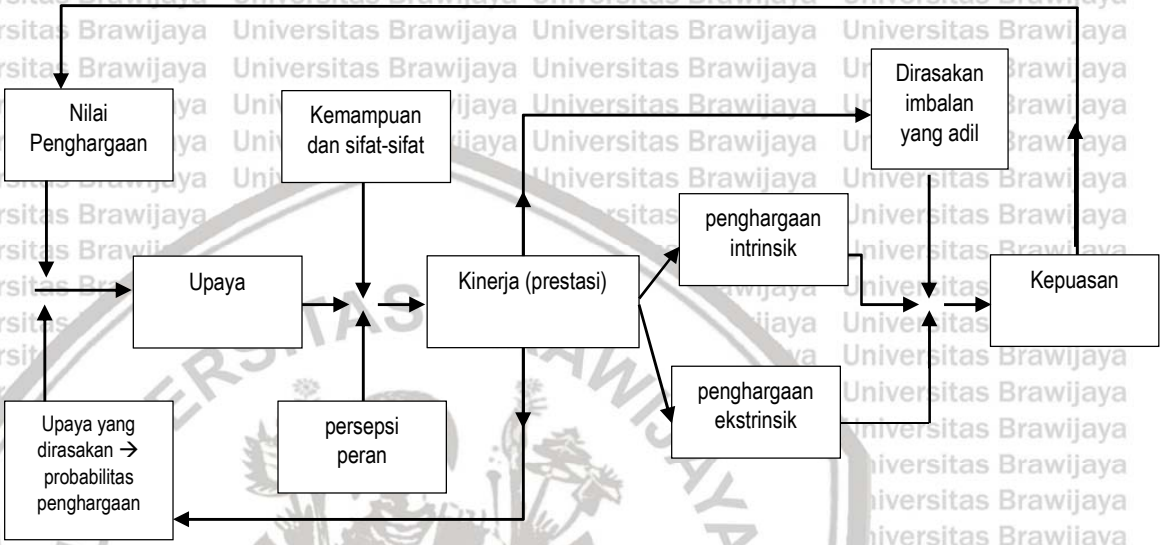
(10) Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

2.1.4.4. Teori Porter-Lawler Expectancy dari Motivasi Kerja

Kepuasan kerja mengacu pada kontroversi mengenai hubungan antara kepuasan dan kinerja yang telah ada sejak awal gerakan hubungan manusia. Teori konten Maslow dan Herzberg secara implisit mengasumsikan bahwa kepuasan mengarah pada peningkatan kinerja dan ketidakpuasan itu mengurangi kinerja. Secara khusus, model Herzberg benar-benar membahas tentang teori kepuasan kerja, tetapi masih berhubungan antara kepuasan dan kinerja. Porter dan Lawler mengatakan bahwa hubungan antara kepuasan dan kinerja ditangani langsung oleh teori motivasi. Porter dan Lawler mulai dengan premis bahwa motivasi (usaha atau kekuatan) tidak sama dengan kepuasan atau kinerja. Motivasi, kepuasan, dan Kinerja adalah semua variabel yang terpisah dan berhubungan dengan cara yang berbeda dari apa yang secara tradisional diasumsikan.

Gambar 2.1 menggambarkan model multivariabel yang digunakan untuk menjelaskan hubungan kompleks yang ada di antara motivasi, kinerja dan kepuasan, seperti yang ditunjukkan, kotak 1, 2, dan 3 pada dasarnya diambil dari konsep kognitif sebelumnya dari psikolog sosial perintis seperti Kurt Lewin dan Edward Tolman dan dari teori motivasi kerja yang diakui dari Victor Vroom. Porter dan Lawler menunjukkan bahwa upaya (kekuatan dan motivasi) tidak mengarah langsung ke kinerja, hal ini dimoderasi oleh kemampuan dan sifat dan oleh presepsi peran. Lebih penting dalam model Porter-Lawler adalah apa yang terjadi setelah kinerja. Penghargaan yang mengikuti dan bagaimana ini dirasakan

akan menentukan kepuasan, dengan kata lain, model Porter-Lawler menyarankan dan ini adalah pergantian peristiwa signifikan dari kebijaksanaan konvensional - kinerja itu mengarah pada kepuasan.



Gambar 2.1. Model Motivasi Porter-Lawrer

Sumber: Luthans (2011:168)

Model ini memiliki dukungan penelitian selama bertahun-tahun, sebagai contoh, sebuah studi lapangan menemukan bahwa tingkat upaya dan arah usaha penting dalam menjelaskan kinerja individu dalam suatu organisasi. Tinjauan komprehensif dari penelitian memverifikasi pentingnya penghargaan dalam hubungan antara kinerja dan kepuasan. Secara khusus, disimpulkan bahwa kinerja dan kepuasan akan lebih terkait kuat ketika penghargaan dibuat bergantung pada kinerja daripada ketika mereka tidak memperoleh penghargaan, meskipun Porter menyatakan demikian, penelitian ini mengacu pada teori yang menyatakan bahwa kepuasan berpengaruh terhadap kinerja.

2.1.4.5. Cara Karyawan Mengungkapkan Ketidakpuasan

Ketidakpuasan karyawan dapat diungkapkan dengan sejumlah cara misalnya, daripada berhenti, karyawan dapat mengeluh, tidak patuh, mencuri milik organisasi, atau mengelakan sebagian dari tanggungjawab kerja mereka. Berikut ini adalah contoh respon yang biasa di ungkapkan karyawan jika mereka tidak puas menurut Robbins (2003):

a. *Exit* yaitu perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi, mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.
b. Suara (*Voice*) yaitu dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.
c. Kesetiaan *(Loyality)* yaitu pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang tepat.
d. Pengabaian (*Neglect*) yaitu secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

2.1.4.6. Dimensi-dimensi Kepuasan Kerja

Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya, indikator untuk mengukurnya pun dapat berbeda-beda tergantung pada perusahaan / organisasi yang menetapkannya. Menurut Robbins (2003) ada dua pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan, yaitu:

a. Angka-nilai global tunggal (*single global rating*) Metode angka-nilai global tunggal *(single global rating)* tidak lebih dari meminta individu-individu untuk menjawab satu pertanyaan, seperti misalnya:
"Bila semua hal dipertimbangkan, seberapa puaskah anda dengan pekerjaan anda?". Kemudian responden menjawab dengan melingkari suatu bilangan antara 1-5 yang berpadanan dengan jawaban dari "Sangat Dipuaskan" sampai "Sangat Tidak Dipuaskan".
b. Skor Penjumlahan (*summary score*). Metode ini mengenali unsur-unsur utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenai tiap unsur. Faktor-faktor yang lazim akan dicakup adalah sifat dasar pekerjaan, penyeliaan, upah sekarang, kesempatan promosi dan hubungan dengan rekan sekerja. Faktor-faktor ini dinilai pada suatu skala

baku dan kemudian di jumlahkan untuk menciptakan skor kepuasan kerja keseluruhan.

Robbins (2003) mengajukan 4 (empat) variabel yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja seseorang yaitu: (1). Pekerjaan menantang secara mental; (2). *Reward* memadai; (3). Kondisi kerja mendukung dan (4). Kolega mendukung. Pekerjaan yang menantang secara mental pekerja cenderung memiliki pekerjaan yang memberikan kesempatan mereka menggunakan keahlian dan kemampuan serta menawarkan variasi tugas, kebebasan, dan umpan balik seputar sebaik mana pekerjaan yang mereka lakukan. Pekerjaan yang kurang menantang cenderung membosankan, sementara pekerjaan yang terlalu menantang cenderung membuat frustasi dan rasa gagal, di bawah kondisi moderat-menantang, sebagian besar pekerja akan mengalami *pleasure* dan kepuasan.

Reward yang memadai, kecenderungan pekerja dalam menginginkan sistem penghasilan dan kebijakan promosi yang diyakini adil, tidak mendua dan sejalan dengan harapannya. Saat pekerja menganggap bahwa penghasilan yang diterima setimpal dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keahlian, dan sama berlaku bagi pekerja lainnya, kepuasan akan muncul, tidak semua pekerja mencari uang, dan sebab itu promosi merupakan alternatif lain kepuasan kerja. Banyak pula pekerja yang mencari kewenangan, promosi, perkembangan pribadi, dan status sosial. Kondisi kerja yang mendukung. Perhatian pekerja pada lingkungan kerja, baik kenyamanan ataupun fasilitas yang memungkinkan mereka melakukan pekerjaan secara baik. Studi-studi membuktikan bahwa pekerja cenderung tidak memiliki lingkungan kerja yang berbahaya atau tidak nyaman. Temperatur, cahaya, dan faktor-faktor lingkungan lain tidaklah terlampau ekstrim, mereka juga

cenderung berkerja di lokasi yang dekat rumah, menggunakan fasilitas moderen, serta peralatan kerja yang mencukupi.

Kolega yang mendukung. Pekerja, selain bekerja juga mencari kehidupan sosial. Tidak mengejutkan bahwa dukungan rekan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja seorang pekerja. Perilaku atasan juga sangat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Studi membuktikan bahwa kepuasan kerja meningkat tatkala supervisor dianggap bersahabat dan mau memahami, melontarkan pujian untuk kinerja bagus, mendengarkan pendapat pekerja, dan menunjukkan minat personal terhadap mereka.

Allen dan Wilburn (2002) menyatakan kajian atas kepuasan pekerja seharusnya komprehensif dan meliputi empat kategori yaitu:

a. Pekerja itu sendiri;
b. Pekerjaan itu sendiri;
c. Organisasi itu sendiri; dan
d. Lingkungan di mana pekerja dan organisasi berada.

Keempat kategori Allen dan Wilburn (2002) tersebut dapat diturunkan menjadi 23 dimensi kepuasan kerja yang terdiri atas: (1) Supervisor langsung; (2) Kebijakan dan Prosedur Perusahaan; (3) Pembayaran; (4) Keuntungan; (5) Kesempatan kontribusi untuk perusahaan; (6) Dipertimbangkannya pendapat oleh Perusahaan; (7) Kesempatan promosi; (8) Keamanan; (9) Pengakuan; (10) Apresiasi; (11) Rekan kerja; (12) Demografis (usia, gender, pendidikan); (13) Masa jabatan; (14) Persiapan awal pekerja dalam pekerjaan; (15) Kesempatan pelatihan yang berlanjut; (16) Sifat pekerjaan yang harus dilakukan; (17) Konflik tuntutan; (18) Ambiguitas peran; (19) Tekanan; (20) Kondisi kerja; (21) Alat dan perlengkapan kerja; (22) Material dan Supply; (23) Beban kerja

Ada 5 (lima) faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2001) yaitu sebagai berikut:

a. Pemenuhan kebutuhan *(Need fulfillment)*
   Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
b. Perbedaan *(Discrepancies)*
   Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas, sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.
c. Pencapaian nilai *(Value attainment)*
   Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
d. Keadilan (*Equity)*
   Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
e. Komponen genetik *(Genetic components)*
   Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetic, hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disampng karakteristik lingkungan pekerjaan.

Kreitner dan Kinicki (2001) menyatakan selain terdapat penyebab kepuasan kerja, ada juga faktor penentu kepuasan kerja, diantaranya sebagai berikut:

a. Pekerjaan itu sendiri *(work it self)*
   Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
b. Hubungan dengan atasan *(supervision)*
   Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa *(consideration*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.
c. Teman sekerja *(workers)*

Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara karyawan dengan atasannya dan dengan karyawan lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

d. Promosi *(promotion)*
Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

e. Gaji atau upah (*pay)*
Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup karyawan yang dianggap layak atau tidak.

Rivai (2004) menyatakan bahwa factor-faktor yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan adalah:

a. Isi pekerjaan.
b. Penampilan tugas pekerjaan yang actual dan sebagai control terhadap pekerjaan.
c. Organisasi dan manajemen.
d. Kesempatan untuk maju.
e. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif.
f. Rekan kerja
g. Kondisi pekerjaan.

Berdasarkan beberapa uraian tersebut, untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan antara lain adalah pekerjaan, gaji, supervisi, promosi, rekan kerja, dan lingkungan kerja.

2.1.5. *Employee Engagement*

2.1.5.1. Pengertian *Employee Engagement*

Dessler (2004) menyatakan bahwa Perilaku kerja karyawan sangat penting dalam perusahaan jasa seperti bank dan toko eceran, bila karyawan canggung dan tidak mampu menjelaskan produk-produk unggulan perusahaan, bahkan tidak sopan maka akan berdampak pada kesia-siaan yang sudah dilakukan perusahaan untuk memperkenalkan produknya, hal itulah yang membuat perusahaan jasa sangat bergantung pada sikap, perilaku dan motivasi karyawan, tidak terkecuali komitmen emosional karyawan untuk memberikan

yang terbaik bagi perusahaan. *Employee Engagement* merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir.

Daya tarik ini timbul karena *Employee Engagement* berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kenyataannya, meskipun terdapat banyak pendapat mengenai faktor yang termasuk dalam *Employee Engagement,* masih terdapat kekurang-jelasan definisi dan pengukuran dari *employee engagement* (Robertson dan Cooper, 2010). *Employee Engagement* merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terakhir. Daya tarik ini timbul karena *Employee Engagement* berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan, hal ini telah didefinisikan oleh salah satu organisasi riset terkemuka sebagai hubungan emosional yang tinggi yang seorang karyawan rasakan terhadap organisasinya yang mempengaruhinya untuk mengerahkan usaha yang bebas dan lebih besar untuk pekerjaannya. (Risher, 2010).

Menurut Kahn (Nusatria, 2011) *Engagement* merupakan gagasan multidimensi. Karyawan dapat secara emosi, kognitif, atau fisik terikat. *Engagement* terjadi ketika seseorang secara sadar waspada dan/atau secara emosi terhubung dengan orang lain. *Disengaged employees,* di sisi lain, melepaskan diri dari tugas kerja dan menarik diri secara sadar dan penuh perasaan (Luthans dan Peterson 2002 dalam Nusatria, 2011). Para ahli dan praktisi lainnya juga memberikan pengertian mengenai *Employee Engagement*. *Employee Engagement* sebagai komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi atau sejumlah usaha melebihi persyaratan pekerjaan (*discretionary effort)* yang ditunjukkan oleh karyawan dalam pekerjaannya (Saks, 2006).

Employee Engagement merupakan rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi, termotivasi dan mampu memberikan kemampuan terbaik mereka untuk membantu sukses dari serangkaian manfaat nyata bagi organisasi dan individu. Organisasi yang *engaged* memiliki kekuatan dan nilai otentik, dengan bukti yang jelas dari kepercayaan dan keadilan yang didasarkan pada saling menghormati, di mana keduanya memiliki janji dan komitmen antara *employer* dan *employee* yang dipahami dan terpenuhi (McLeod, 2009).

Menurut Gibbons (dalam Hughes dan Rog, 2008) *Employee Engagement* adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Hubungan yang baik dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, organisasi tempat dimana dia bekerja, manajer yang menjadi atasannya dan memberikan dukungan dan nasehat, atau rekan kerja yang saling mendukung membuat individu dapat memberikan upaya terbaik yang melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan.

Beberapa definisi tentang *personal engagement* antara lain Kahn dalam Saks (2006) mendefinisikan *personal engagement* sebagai berikut: *the harnessing of organizational members' selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances. (*Dengan memanfaatkan anggota organisasi untuk menunjukkan peran kerja mereka; dalam keterlibatan

organisasi, orang menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif dan emosional selama bekerja)

Karyawan secara sadar mengikat dirinya dengan pekerjaannya, dan ketika mereka sudah terikat maka mereka memperkerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif dan emosional selama pelaksanaan pekerjaannya, sementara itu *personal disengagement* didefinisikan sebagai: *The uncoupling of selves from work roles; in disengagement, people withdraw and defend themselves physically, cognitively, or emotionally during role performances.* (Pelepasan diri dari peran kerja; dalam melepaskan diri, orang (karyawan menarik diri dan membela diri secara fisik, kognitif, atau emosional selama melaksanakan pekerjaannya.).

Robinson *et.al.* (dalam Robertson dan Cooper, 2010) memberikan definisi *engagement* sebagai sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi dan nilai perusahaan. Seorang karyawan yang terikat (*Employee Engaged*) memiliki kesadaran terhadap bisnis dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan organisasi. Kesadaran bisnis yang dimiliki oleh karyawan akan membuatnya memberikan upaya terbaik mereka dalam meningkatkan kinerja mereka. Mereka sadar bahwa kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Harter, *at.al.* (2002) mendefinisikan *Employee Engagement* sebagai bentuk keterlibatan individual dan kepuasannya serta sebagai bentuk antusiasme dalam melakukan pekerjaan. Kahn (1990) menyatakan *Employee Engagement* adalah mengenai perhatian karyawan dan penyerapan mereka terhadap perannya.

Beberapa pendapat para ahli yang telah diuraikan dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* adalah sebagai sikap yang positif yang dimiliki

karyawan dengan penuh makna, dan energi motivasi yang tinggi, resiliensi dan keinginan untuk berusaha, dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan dengan konsentrasi penuh terhadap suatu tugas yang disesuaikan dengan nilai dan tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki keterikatan dengan perusahaan akan berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap perusahaan serta akan memberikan usaha terbaiknya melebihi apa yang dijadikan target dalam suatu pekerjaan, dengan demikian *Employee Engagement* memiliki peran penting di dalam manajemen sumber daya manusia, terlebih kaitannya dengan kinerja karyawan maka dari itu, seorang pemimpin juga perlu memberikan perhatian khusus terhadap *Employee Engagement.*

2.1.5.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Berikut faktor-faktor potensial yang memprediksi *Employee Engagement*, menurut Saks (2006):

a. Karakteristik pekerjaan

Kebermaknaan secara psikologis dapat diperoleh dari karateristik pekerjaan yang menantang, bervariasi, butuh berbagai keterampilan, bebas mengambil keputusan sendiri dan kesempatan untuk membuat kontribusi yang penting. Kahn (1990) mengatakan bahwa pekerjaan yang memiliki lima karateristik tersebut dapat menghasilkan karyawan menjadi lebih *engaged.*

b. Perceived Organizational and Supervisor Support

Persepsi terhadap dukungan organisasi dan persepsi terhadap dukungan supervisor (POS) merupakan variabel yang penting dalam dukungan sosial. Faktor ini mengarah pada keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai konstribusi karyawan dan peduli dengan kesejahteraan mereka. *Perceived Organizational Support (*POS) membuat

sebuah kewajiban (*obligation*) bagi karyawan untuk peduli pada organisasi dan bekerja untuk mencapai tujuan organisasi yang kemudian menghasilkan organisasi yang menghargai konstribusi karyawan dan peduli dengan kesejahteraan karyawannya, dengan kata lain, karyawan yang *engaged* terhadap pekerjaan dan organisasi mereka didasari sebagai bagian dari norma timbal balik sehingga hal tersebut membantu organisasi untuk mencapai tujuannya (Saks, 2006).

c. Pengakuan dan Penghargaan

Karyawan memiliki berbagai variasi engagement sesuai dengan bagaimana mereka mempersepsikan keuntungan yang diterima dari pekerjaannya. Karyawan akan lebih engaged dengan pekerjaannya ketika mereka mempersepsikan nilai yang lebih besar dari *rewards* dan *recognition* bagi performa pekerjaan mereka.

d. Keadilan Organisasi

1) Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk mendistribusikan hasil dan sumber daya organisasi kepada karyawannya atau persepsi terhadap proses dan aturan dalam pembuatan keputusan. Penjelasan teoritis mengenai proses psikologis yang mendasari pengaruh keadilan prosedural adalah kontrol proses dan komponen struktural. Perspektif komponen struktural mengatakan bahwa keadilan prosedural merupakan suatu fungsi dari sejauh mana atuan-aturan prosedural dipatuhi atau dilanggar. Aturan-aturan tersebut memiliki implikasi yang penting karena dipandang sebagai manifestasi nilai-nilai proses dasar dalam organisasi dan mengarah pada persepsi keadilan

karyawan terhadap proses yang digunakan dalam menentukan dan mendistribusikan sumber daya yang ada.

2) Keadilan Distributif

Keadilan distributif merupakan persepsi pada keadilan mengenai jumlah dan pemberian penghargaan diantara individu. Keadilan distributif ini mengacu pada konsep dasar equity. Konsep tersebut mendasarkan penjabaran keadilan sebagai kesetaraan imbalan seperti: gaji dan insentif lainnya dengan pekerjaan yang dilakukan. Keadilan terjadi apabila karyawan merasa bahwa rasio antara usaha dan imbalan sebanding dengan rasio karyawan lain. Karyawan merasa diperlakukan secara adil, mereka akan cenderung merasa wajib bekerja secara maksimal dengan meningkatkan *engagement* menjadi lebih tinggi, sebaliknya karyawan yang merasa dirinya tidak diperlakukan secara adil akan cenderung untuk menarik diri dan *disengaged* dari peran kerja mereka. Adanya keadilan prosedural dan keadilan distributif mampu memunculkan perilaku *engaged* pada karyawan.

2.1.5.3. Prinsip-prinsip Dasar *Employee Engagement*

Employee Engagement seorang karyawan akan menampilkan kinerja yang sangat baik. Ada 4 (empat) prinsip utama yang menjadi syarat bagi seorang karyawan untuk menjadi *engage,* yaitu:

a. *The Capacity to Engage*

Untuk menciptakan karyawan yang engage dibutuhkan lingkungan kerja yang tidak hanya bisa meminta lebih, tetapi juga menyediakan lahan informasi, kesempatan belajar, dan mampu menciptakan keseimbangan kehidupan

karyawannya, yaitu dengan menciptakan suatu basis untuk menampung energi dan inisiatif karyawan.

b. *The Motivation to Engage*

Engagement muncul ketika karyawan memiliki ketertarikan terhadap pekerjaan mereka dan sesuai dengan nilai pribadi mereka, dan karyawan diperlakukan dengan cara yang secara alami menimbulkan rasa ingin membalas dalam bentuk kebaikan.

c. *The Freedom to Engage*

Engagement terjadi ketika karyawan merasa aman untuk bertindak berdasarkan inisiatif mereka, oleh karena itu, kepercayaan menjadi hal yang paling penting di bawah kondisi sulit, tidak pasti, dan kebutuhan untuk berubah-terutama ketika *Employee Engagement* itu dianggap penting.

d. *The Focus of Strategic Engagement*

Ketika perusahaan menyediakan kesempatan untuk berkembang, jenis pekerjaan yang sesuai, pengawasan yang adil dan bijaksana, upah yang sesuai, jaminan keamanan, dan seterusnya, *engagement* akan muncul dengan sendirinya karena rasa percaya akan prinsip timbal balik

Employee Engagement adalah tanggung jawab seluruh tenaga kerja. Faktor-faktor yang membuat karyawan merasa *engagement* (White, 2011), adalah sebagai berikut:

a. *Individuals (I):*

Ownership, Clarity and Action.

Individu perlu mengetahui apa yang mereka inginkan, apa kebutuhan organisasi dan kemudian mengambil tindakan untuk mencapai kedua hal tersebut. *Engagement* dasarnya persamaan individual, hal ini mencerminkan

hubungan yang unik pada setiap orang dengan pekerjaan. Apakah satu karyawan menemukan hak yang menantang atau bermakna mungkin disisi lain ada yang merasa terbebani dengan pekerjaan. Para pemimpin dan manajer tidak dapat dan tidak harus memikul seluruh beban melibatkan tenaga kerja mereka. Individu harus memiliki engagement, datang bekerja dengan motivator yang unik, minat, dan bakat. Mereka tidak bisa mengharapkan organisasi untuk memberikan set yang tepat dari tugas atau kondisi agar sesuai pribadi mereka definisi pekerjaan yang berarti atau memuaskan. Mereka bertanggung jawab untuk kesuksesan pribadi dan profesional mereka. Jelas pada nilai-nilai inti dan tujuan organisasi, tidak akan menemukannya dalam pekerjaan mereka saat ini atau berpotensi di lain.

Karyawan jika tidak tahu apa yang penting bagi mereka, maka secara sadar karyawan juga harus mengambil tindakan. Karyawan tidak bisa menunggu ketukan di bahu untuk perintah langkah karir atau proyek baru yang menarik. Karyawan perlu mengambil inisiatif untuk membangun keahliannya, mengartikulasikan kepentingannya, memuaskan nilai-nilai inti mereka, dan mengidentifikasi cara untuk menerapkan bakat karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Individu perlu untuk memulai percakapan tentang membentuk kembali pekerjaannya, menjelaskan prioritas kerja mereka atau mendapatkan dukungan yang mereka butuhkan dari manajer mereka.

b. *Managers (M):*

Coaching, Relationships, and Dialogue.

Manajer harus memahami bakat masing-masing individu, kepentingan dan kebutuhan dan kemudian mencocokkan mereka dengan tujuan organisasi, sementara pada saat yang sama menciptakan hubungan *interpersonal* yaitu hubungan saling percaya. Manajer yang *engaged* juga mempengaruhi level *engagemen*t karyawan (Vazirani, 2007). Hubungan interpersonal yang saling mendukung dan membantu antar karyawan akan meningkatkan level *engagement* dari karyawan (Vazirani, 2007). Manajer harus mengendalikan *engagement* mereka sendiri, dimana manajer harus memfasilitasi *engagement* sebagai persamaan yang unik bagi pekerja melalui pelatihan.

Kepuasan Kerja di seluruh dunia dapat dipengaruhi atas adalah kesempatan untuk menggunakan bakat dan pengembangan karir, umpan balik kinerja yang spesifik dan kejelasan apa dan mengapa yang diperlukan oleh organisasi. Manajer harus menjaga dialog dengan memberikan umpan balik, tentu saja koreksi, dan kesempatan pengembangan untuk memastikan kinerja tinggi, selain itu manajer juga harus membangun hubungan, semakin banyak karyawan merasa mereka mengetahui manajer mereka, mungkin mereka akan semakin *engaged.*

Manajer harus menghargai dinamika tim, tingkat *engagement* pada salah satu anggota tim memiliki dampak sisa tim yang baik atau buruk. Manajer tidak dapat menutup mata terhadap isu-isu *engagement* individu tanpa risiko efek domino yang negatif. Mereka perlu untuk menangani dengan cepat dengan potensi masalah dan juga memanfaatkan antusiasme dan etos kerja anggota tim dengan membangun *engagement* tim secara keseluruhan.

c. *Executives (E):*

Trust, Communication, and Culture

Eksekutif harus menunjukkan konsistensi dalam kata-kata dan tindakan, banyak berkomunikasi (dan dengan banyak kedalaman), dan menyelaraskan semua pelaksanaan organisasi dan perilaku seluruh organisasi untuk mendorong hasil dan *engagement.* Sebuah strategi juga dikomunikasikan dengan jelas membangun kepercayaan tenaga kerja dalam kompetensi bisnis eksekutif yang memperkuat kepercayaan. Eksekutif harus mendorong hasil dan engagement dalam setiap kegiatan organisasi (misalnya, penghargaan dan pengakuan, kesepakatan penjual, kebijakan pribadi) atau hambatan lain (misalnya, manajer tingkat menengah yang buruk) yang melemahkan kinerja tinggi dan tempat kerja yang berkembang.

Eksekutif harus mengatur arah yang jelas, kepentingan karyawan untuk *engaged* harus selaras dengan tujuan organisasi, hal itu tidak bisa terjadi jika arah organisasi dan definisi keberhasilan tidak didefinisikan dengan baik dan jelas. Strategi juga dikomunikasikan untuk membangun kepercayaan tenaga kerja dalam kompetensi bisnis eksekutif yang memperkuat kepercayaan. Membangun budaya yang *engagement* merupakan dasar. Kata-kata dan tindakan kolektif dari semua pemimpin membentuk budaya organisasi. Budaya yang *engagement* bukan hanya hangat dan ramah. Inspirasi komitmen dan kepercayaan pada *Employee Engagement* tidak hanya memahami apa yang perlu dilakukan, tetapi juga cukup peduli untuk menerapkan upaya bijaksana.

2.1.5.4. Dimensi-dimensi *Employee Engagement*

Dimensi atau aspek-aspek dari *Employee Engagement* terdiri dari tiga aspek menurut Schaufeli dan Bakker (2003), yaitu:

a. Aspek *Vigor*

*Vigo*r merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan.

b. Aspek *Dedication*

Aspek *dedication* ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor dedication yang tinggi secara kuat menidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang, disamping itu mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka, sedangkan skor rendah pada dedication berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena mereka tidak memiliki pengalaman bermakna, menginspirasi atau menantang, terlebih lagi mereka merasa tidak antusias dan bangga terhadap pekerjaan.

c. Aspek *Absorption*

Aspek *absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dan melupakan segala sesuatu disekitarnya, (Schaufeli dan Bakker, 2003). Orang-orang yang memiliki skor tinggi pada *absorption* biasanya merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan. Akibatnya, apapun

disekelilingnya terlupa dan waktu terasa berlalu cepat, sebaliknya orang dengan skor *absorption* yang rendah tidak merasa tertarik dan tidak tenggelam dalam pekerjaan, tidak memiliki kesulitan untuk berpisah dari pekerjaan dan mereka tidak lupa segala sesuatu disekeliling mereka, termasuk waktu.

Terdapat 4 (empat) komponen penting dalam diri karyawan menurut Schaufeli dan Bakker (2003).agar merasa terikat. Kombinasi dari empat elemen tersebut adalah yang membuat *engagement* menjadi baik berbeda dari konsep lain yang berkaitan dan secara simultan menjadi sumber energi dari pencapaian karyawan dan keuntungan persaingan bagi perusahaan. Keempat komponen tersebut adalah:

a. Urgensi
   Urgensi adalah suatu determinasi dan energi yang mengarah kepada satu tujuan. *Engagement* tidak bisa muncul hanya karena suatu energi biasa, tetapi energi yang sudah mengarah ke satu tujuan. Urgensi juga diartikan sebagai suatu dorongan yang memaksa munculnya suatu perilaku untuk mencapai tujuan.
   Konsep dari urgensi menjadi inti dari bagian psikologi lain yang relevan dengan jenis perilaku yang muncul sesuai dengan pengertian dari *engagement*. Secara konseptual, urgensi memiliki kaitan dengan resiliensi, atau kapasitas untuk bangkit setelah mengalami kegagalan. Urgensi juga memiliki kaitan dengan kepercayaan diri, yang mencakup kepercayaan bahwa seseorang itu pasti bisa mencapai satu tujuan.

b. Fokus
   Karyawan yang *engage* akan merasa fokus ketika bekerja, di bawah kondisi yang normal, mereka akan merasa tepat sasaran dalam menjalankan pekerjaan dan tidak mudah terdistraksi oleh gangguan dari luar, seperti mengobrol dengan rekan kerja, berdiskusi mengenai tempat makan siang, cuaca yang buruk, dan sebagainya.
   Agar terciptanya *engagement,* dibutuhkan perhatian yang harus dipertahankan dalam rentang waktu yang lebih lama. Hal ini setara dengan kemampuan untuk berkonsentrasi dan terlarut dalam pekerjaan, tetapi bukan berarti menjadi terisolasi terhadap pekerjaan lain yang bukan menjadi prioritas utama.

c. Intensitas
   Intesitas di sini diartikan sebagai kedalaman dari konsentrasi, hal ini diarahkan dalam bagian alami dari tuntutan pekerjaan dan tingkat kemampuan karyawan yang bersangkutan, ketika tingkat kemampuan cocok

dengan tuntutan pekerjaan, karyawan harus menggabungkan perhatian dan energi ke dalam pekerjaan tersebut agar dapat diselesaikan, sebaliknya ketika tingkat kemampuan karyawan jauh melebihi tuntutan pekerjaan, maka karyawan tersebut akan merasa bosan, sehingga perhatian dan energi mereka dapat pindah ke hal lain. Intensitas mengarahkan karyawan untuk membuka diri mendekati semua sumber energi yang tersedia.
Secara bersamaan, urgensi, fokus, dan intensitas mengesankan bahwa dalam mencapai suatu tujuan, karyawan yang *engage* membuka diri mereka ke dalam seluruh sumber yang meluas (kemampuan, pengetahuan, dan energi) dan mengaplikasikannya secara menyeluruh dan giat dalam jangka waktu yang lama.

d. Antusiasme
Antusiasme adalah kondisi psikologis yang secara simultan mencakup energi dan kebahagiaan, hal ini merupakan kondisi emosi yang mengacu kepada perasaan positif, dan dikonotasikan sebagai *positive well-being* yang kuat. Kita membayangkan tentang antusiasme karyawan, kita akan mendapatkan gambaran seorang karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaannya, jika diselidiki, karyawan yang antusias dalam bekerja akan merasa lebih "hidup" dan bergairah dalam bekerja.

Antusiasme menjadi pusat dari perasaan *engage* di dalam pekerjaan. Gairah ini bukan merupakan suatu hasil dari energi dan fokus saja, melainkan suatu elemen dari keunikan *engagement* itu sendiri. Antusiasme menjadi alasan mengapa *engagement* dikategorikan sebagai suatu emosi. Komponen emosi yang positif itulah yang disebut dengan antusiasme. Semakin kuat *feel of engagement* semakin memungkinkan seseorang karyawan akan memperlihatkan perilaku *engaged*. Bagaimana perilaku yang bisa dimunculkan (sebagai akibat lebih banyaknya *energy* dan *effort* yang dikeluarkan dalam bekerja), terhadap organisasi, pelanggan atau *stakeholder* di luar organisasi. Karyawan yang *engaged* secara *behavior* akan memperlihatkan: (1) *persistent*, (2) merespons secara proaktif terhadap ancaman dan tantangan, (3) memperluas peran mereka dalam pekerjaan, dan (4) siap (sedia) terhadap perubahan.

a. *Persistence*

Persistence adalah perilaku yang memperlihatkan dipertahankannya upaya untuk secara konsisten berjuang dari waktu ke waktu dalam menyelesaikan tugas. Contohnya adalah ia bekerja lebih keras, untuk durasi waktu yang lebih panjang tanpa istirahat, selama hari atau minggu kerja. Contoh spesifik lainnya adalah misalnya karyawan asuransi menunda makan siang untuk melakukan investigasi terhadap *complaint* pelanggan. *Persistence* juga bisa muncul dalam bentuk meningkatnya ketabahan dalam menghadapi kesulitan dan memiliki *resilience* yang lebih kuat ketika terjadi kemunduran / kegagalan. Contohnya seorang ahli kimia pada perusahaan obat yang mengalami banyak kegagalan dalam usahanya untuk mengembangkan formula obat, dengan level *engagement* yang tinggi, maka dia akan melakukan percobaan-percobaan lagi, dan bukan beralih ke proyek lain. *Persistence* juga dapat dilihat dalam bentuk meningkatnya usaha ketika menghadapi kesulitan, pantang menyerah dan mampu bertahan ketika menghadapi hambatan.

b. Proaktif

Ciri karyawan yang *engage* adalah mereka proaktif dan bukan reaktif atau bahkan lebih buruk lagi, pasif. Proaktif berarti mengambil tindakan secara dini sejak diperlukan, contohnya ketika melakukan perawatan pada mesin di pabrik sejak tanda awal penurunan efisiensi terdeteksi, tanpa menunggu supervisor memerintahkan perbaikan, ia langsung melakukan tugas perawatannya, sehingga keadaan mesin tidak ditunggu hingga memburuk sudah dia garap, pada lingkungan *customer service*, karyawan yang proaktif akan memperingatkan pelanggan akan fakta bahwa mereka

bisa berhemat dengan membeli 1 (satu) paket pelayanan ketimbang membeli berbagai varietas pelayanan secara satu persatu, sehingga pelanggan tidak mengalami kekecewaan dikemudian hari. Karyawan yang *engage* tidak hanya mengambil tindakan segera setelah jelas tujuannya, tetapi karyawan juga lebih mengenali atau mengantisipasi kebutuhan serta kesempatan.

c. Perluasan Peran *(Role Expansion)*

Karyawan yang *engaged* cenderung melihat peran mereka secara meluas seperti membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas atau memperbaiki kesalahan yang dibuat orang lain. Perluasan peran bisa juga merupakan perubahan terhadap suatu peran. Kadang-kadang manajer dapat mendelegasikan tingkat peningkatan tanggung jawab atau luasnya tugas kepada karyawan sehingga kompetensi karyawan menjadi lebih atau hal tersebut sebagai tuntutan atas perubahan tim. Karakteristik yang penting ialah kemauan karyawan untuk menerima definisi yang berbeda dari satu peran. Definisi tersebut dapat terjadi karena inisiatif dari manajemen atau mungkin dari dalam diri karyawan dimulai.

Alasan karyawan yang *engage* lebih cenderung menerima atau memulai memperluas perannya. Pertama, perluasan peran karyawan yang memiliki inisiatif adalah contoh perilaku proaktif, dan seperti yang dibahas sebelumnya, karyawan *engage* memiliki kecenderungan untuk bertindak. Karyawan yang kurang *engage* mungkin lebih melindungi perannya dengan keterbatasan, sebagai cara untuk tinggal di zona kenyamanan mereka, atau untuk menghindari tekanan dan beban kerja yang meningkat dengan tanggung jawab tambahan. Para karyawan ini biasanya menanggapi

dengan pernyataan "itu bukan tugas saya". Karyawan yang *engage* secara psikologis lebih bersedia untuk memperluas peran mereka. Peran ekspansi memiliki konsekuensi positif bagi organisasi, termasuk tenaga kerja menjadi lebih fleksibel.

d. *Adaptability*

organisasi akan melakukan perubahan dan inovasi, kebutuhan akan perilaku adaptif di organisasi tersebut menjadi semakin meningkat maka karyawan yang adaptif akan membantu perusahaan mengantisipasi dan merespon dengan lebih cepat dan berhasil, dengan biaya yang murah, di kondisi lingkungan yang kompetitif. Karyawan yang adaptif mungkin lebih cenderung mengembangkan keterampilan baru sesuai tuntutan perubahan pekerjaan.

Perubahan dalam skala besar membutuhkan pelatihan formal untuk memfasilitasi pengembangan keterampilan; karyawan yang adaptif dapat menyesuaikan dengan perubahan tanpa memerlukan pelatihan formal, sehingga menghemat waktu dan dana. Karyawan yang adaptif juga membantu meminimalkan sejauh mana manajemen harus menginvestasikan waktu dan uang untuk "memperjuangkan" usaha perubahannya yang memungkinkan perusahaan untuk tetap memenangkan kompetisi mereka.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur *Employee Engagement* adalah *Persistence, Proaktif*, Perluasan Peran (*Role Expansion*), dan *Adaptability.*

2.1.6. Kinerja Karyawan

2.1.6.1. Pengertian Kinerja

Organisasi perusahaan didirikan karena mempunyai tujuan tertentu yang ingin dan harus dicapai, dalam mencapai tujuannya setiap organisasi di

pengaruhi sumberdaya manusianya, salah satu kegiatan yang paling lazim di lakukan dalam organisasi adalah kinerja karyawan, yaitu bagaimana seseorang melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan sesuatu pekerjaan atau peranan dalam organisasi. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan serta di pengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu.

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Sedarmayanti (2011) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Menurut Hasibuan (2002) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Menurut Mathis dan Jackson (2002) bahwa kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

a. Kuantitas output
b. Kualitas output
c. Jangka waktu output
d. Kehadiran di tempat kerja
e. Sikap kooperatif.

Berdasarkan uraian tentang kinerja maka dapat disimpulkan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas

yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan suatu strategi organisasi. Sebenarnya kinerja merupakan suatu konstruk, dimana banyak para ahli yang masih memilki sudut pandang yang berbeda dalam mengartikan kinerja, seperti yang di kemukakan oleh Robbins (2003) mengemukakan bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara *kemampuan* atau *ability* (A) motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu kinerja= f(AxMxO), artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan.

Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu kegiatan organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu. Fungsi kegiatan atau pekerjaan yang dimaksud di sini ialah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Pelaksanaan hasil pekerjaan/prestasi kerja tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu (Tika, 2006).

Mangkunegara (2010) mengatakan bahwa kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi:

a. Kuantitas kerja

b. Kualitas kerja

c. Pengetahuan tentang pekerjaan

d. Perencanaan kegiatan

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu, kinerja karyawan dapat dilihat dari indikator - indikator sebagai berikut: a). Keputusan atas segala aturan yang telah ditetapkan organisasi, b). Melaksanakan tugas atau pekerjaannya tanpa kesalahan atau dengan tingkat kesalahan yang paling rendah, c). Ketepatan dalam menjalankan tugas.

Aspek-aspek kinerja karyawan dapat dilihat sebagai berikut: a). Hasil kerja, bagaimana seseorang itu mendapatkan sesuatu yang dikerjakannya; b). Kedisiplinan yaitu ketepatan dalam menjalankan tugas, bagaimana seseorang menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan waktu yang dibutuhkan; dan c). Tanggung jawab dan kerja sama, bagaimana seseorang bisa bekerja dengan baik walaupun dalam dengan ada dan tidaknya pengawasan. Aspek-aspek di atas sejalan dengan pendapat Mangunegara (2010) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya.

Penilaian kinerja digunakan untuk memotivasi personil mencapai sasaran organisasi dan mematuh standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program dan anggaran organisasi. Penilaian

kinerja juga digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini, sesuai dengan tujuan organisasi yaitu mencari laba, maka hampir semua organisasi mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan, di sini pihak manejemen organisasi cenderung hanya ingin memuaskan *shareholders* dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan *stakeholders.* Menurut Rivai (2004) Sasaran yang menjadi obyek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara obyektif dan dilakukan secara berkala.

Atkinson, *et. al.* (1995) menyatakan pengukuran kinerja suatu hal paling penting, yang kurang dipahami, dan paling sulit dalam organsiasi. Suatu sistem yang efektif dalam pengukuran kinerja yang memiliki indikator kinerja (ukuran kinerja) yaitu: Mempertimbangkan setiap kegiatan dan organisasi itu sendiri dari perspektif pelanggan, mengevaluasi setiap kegiatan menggunakan ukuran pelanggan divalidasi kinerja, mempertimbangkan semua aspek kinerja kegiatan yang mempengaruhi pelanggan dan oleh karena itu, komprehensif, dan memberikan umpan balik untuk membantu masalah anggota organisasi identitas dan peluang untuk perbaikan

Penilaian kinerja sangat penting, kemungkinan memiliki salah pengertian, dan merupakan tugas yang paling sulit dalam akuntansi manajemen. Sistem

penilaian kinerja yang efektif menurut Atkinson, *et. al.* (1995) sebaiknya mengandung indikator kinerja, yaitu:

a. Memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan.
b. Menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang valid berbasis pelanggan.
c. Memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan dan
d. Menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Atkinson, *et. al.* (1995) mengatakan bahwa peran penilaian kinerja untuk membantu anggota oganisasi dalam mengelola organisasi.

Merujuk pada konsep tersebut maka penilaian kinerja mengandung tugas-tugas untuk mengukur berbagai aktivitas tingkat organisasi sehingga menghasilkan informasi umpan balik untuk melakukan perbaikan organisasi. Perbaikan organisasi mengandung makna perbaikan manajemen organisasi yang meliputi:

a. Perbaikan perencanaan,
b. Perbaikan proses, dan
c. Perbaikan evaluasi.

Hasil evaluasi selanjutnya merupakan informasi untuk perbaikan "perencanaan-proses-evaluasi" selanjutnya. Proses "perencanaan-proses-evaluasi" harus dilakukan secara terus-menerus (*continuous process improvement*) agar faktor strategik (keunggulan bersaing) dapat tercapai. Beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja menurut Moeheriono (2009) sebagai beikut:

a. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.

b. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhsilan utama *(key performance indicator)*

c. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi.

d. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengembalian keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

Pengertian kinerja karyawan merujuk dari uraian yang telah disebutkan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu agar tercapai tujuan yang diiginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian.

2.1.6.2. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2004) suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja di dasarkan pada dua alasan pokok yaitu:

a. Manajer memerlukan evaluasi yang obyektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang sumberdaya manusia di amsa yang akan datang.

b. Manajer membutuhkan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya. Lebih lanjut Rivai (2004) menyatakan bahwa tujuan dari penilaian kinerja karyawan dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

1) Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu.

Kenyataannya masih banyak perusahaan yang menerapkan penilaian kinerja karyawan yang berorientasi pada masa lampau, hal ini disebabkan kurangnya pengertian tentang manfaat penilaian kinerja sebagai sarana untuk mengetahui potensi karyawan. Tujuan penilaian kinerja yang berorientasi pada msa lalu adalah:

a) Mengendalikan perilaku karyawan dengan menggunakan sebagai instrumen untuk memberikan ganjaran, hukuman dan ancaman.
b) Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi.
c) Menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu.

2) Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan apabila dirancang secara tepat sistem penilaian ini dapat:
   a) Membantu tiap karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
   b) Merupakan instrument dalam membantu tiap karyawan mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan.
   c) Menambah adanya kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan penyelia sehingga tiap karyawan memiliki motivasi kerja dan merasa senang bekerja dan sekaligus mau memberikan kontribusi sebanyak-banyaknya pada perusahaan.
   d) Merupakan instrumen untuk memberikan peluang bagi karyawan untuk mawas diri dan evaluasi diri serta menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadi pengembangan yang direncanakan dan dimonitor sendiri.
   e) Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi dengan cara terus menerus meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi-posisi yang tingkatnya lebih tinggi.
   f) Membantu dalam berbagai keputusan sumberdaya manusia dengan memberikan data tiap karyawan secara berkala.

2.1.6.3 Indikator Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2006) menyatakan kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi.

Simamora (2001) menyatakan kinerja sebagai tingkat peran karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, sementara itu Dharma (2002) mengutarakan kinerja sebagai sesuatu yang dikerjakan, produk atau jasa yang

dihasilkan seseorang atau sekelompok orang. Pengertian tersebut melihat kinerja dari dua sisi, yaitu dari sisi individu dan dari sisi organisasi. Bernardin (2003) mengartikan kinerja sebagai suatu catatan perolehan yang dihasilkan dari tertentu dan kegiatan selama suatu periode waktu tertentu, sehingga apabila prestasi kerja atau produktivitas kerja karyawan setelah mengikuti pengembangan, baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat, fungsi suatu pekerjaan maka berarti metode pengembangan yang ditetapkan cukup baik.

Jusi dalam Moeljono (2003), beberapa indikator kinerja yang berdasarkan produktivitas pelayanan nasabah adalah berupa etos kerja, keselarasan dengan nasabah, kemampuan penanganan masalah yang dihadapi nasabah, kepuasan nasabah, perhatian organisasi terhadap karyawan yang cakap/mampu dan dapat diberdayakan (*empowered*), serta upaya peningkatan mutu, jasa dan proses yang dilakukan oleh organisasi. Kotler (1994) menyatakan pelayanan adalah aktivitas atau hasil yang dapat ditawarkan oleh suatu lembaga kepada pihak lain yang biasanya tidak kasat mata dan hasilnya tidak dapat dimiliki oleh pihak lain tersebut.

Menurut Sutrisno (2010) pelayanan adalah aktivitas tambahan di luar tugas pokok yang diberikan kepada konsumen, pelanggan atau nasabah, serta dirasakan baik sebagai penghargaan maupun penghormatan. Moeljono (2003) mengungkapkan bagi perusahaan jasa, seperti bank, apabila pelayanannya tidak optimal, sulit diharapkan akan dapat mempertahankan kesetiaan nasabahnya. Pelayanan nasabah bukan sekedar bermaksud melayani, tetapi merupakan upaya untuk membangun suatu kerja sama jangka panjang dengan prinsip saling menguntungkan.

Proses ini sudah dimulai sebelum terjadi transaksi hingga tahap evaluasi setelah transaksi. Pelayanan nasabah yang baik adalah bagaimana mengerti keinginan konsumennya, untuk menghasilkan suatu tujuan yang diinginkan dalam organisasi maka hasil kerja harus berhubungan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan kriteria lainnya efektivitas.

Kinerja organisasi dari uraian yang telah di uraikan, dapat disimpulkan adalah prestasi akhir dari suatu organisasi dan mengandung beberapa hal, seperti adanya target tertentu yang dicapai, memiliki jangka waktu dalam pencapaian target dan tercapainya efisiensi dan efektifitas. Konsep pengukuran kinerja karyawan yang dinilai hanya dari aspek perspektif karyawan, yang menilai kinerja karyawan berdasarkan kepuasan pelanggan atas pelayanan, produk, dan jasa yang bernilai lebih bagi pelanggan yang meliputi: 1). Kecepatan, 2). Kualitas, 3). Layanan, dan 4). Nilai (Furtwengler,2002). Menurut Moeheriono (2009) Pengukuran kinerja *(performance measurement)* mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan jasa termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Ukuran ini menjadi semakin penting dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing. Keempat alat ukur kinerja karyawan yang fokus pada pelanggan menurut Furtwengler (2002) dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kecepatan, dalam hal ini adalah kemampuan setiap karyawan dalam memberikan pelayanan terhadap para pelanggan atau nasabah, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal yang sesuai dengan *Standard Operating Procedure* (SOP).
b. Kualitas, adalah kecepatan dalam memberikan pelayanan, pelayanan tanpa kualitas adalah sia-sia. Pelayanan yang cepat dan berkualitas dapat membuat para pelanggan merasa puas, dapat menghemat waktu dan biaya.
c. Layanan, adalah layanan yang diberikan oleh setiap karyawan sesuai dengan jenis pekerjaannya yang diberikan pada semua pelanggan baik internal maupun ekternal akan sangat mendukung kecepatan dan kualitas pelayanan.

d. Nilai, adalah setiap pelanggan menginginkan nilai layanan yang cepat dan berkualitas sesuai dengan harapan pelanggan.

Miner (1998), mengemukakan 3 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja yaitu:

a. Kualitas, yaitu; Tingkat kesalahan, kerusakan, kecepatan,
b. Kuantitas, yaitu; Jumlah pekerjaan yang dihasilkan,
c. Penggunaan waktu dalam kerja.

Menurut Mathis dan Jakson (2006) indikator pengukuran kinerja karyawan antara lain:

a. Kuantitas *Output*
b. Kualitas *Output*
c. Jangka waktu *Output*
d. Kehadiran ditempat kerja
e. Sikap kooperatif.

Berbagai pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa dimensi kinerja dapat diukur dengan lima indikator yaitu, Kuantitas Output, Kualitas Output, Jangka waktu Output, Kehadiran di tempat kerja dan Sikap Kooperatif.

2.2. Kajian Empiris

Tinjauan empiris dari penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar dalam penelitian yang akan dilakukan mengacu pada beberapa penelitian terdahulu yang meneliti mengenai hubungan antar variabel yang digunakan di dalam penelitian ini, terdapat dalam rangkuman sebagai berikut:

Stander dan Rothmann (2009), meneliti tentang hubungan antara kepemimpinan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional. Tujuan penelitian ini adalah untuk meneliti tentang hubungan antara *leader*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional di beberapa organisasi yang

terpilih di Afrika Selatan. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* sebagai alat analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.

Rhoades, *et al.* (2001) Meneliti keterkaitan antara pengalaman kerja, Perceived Organizational Support (POS), Affective Commitment (AC), dan pergantian karyawan. Judul Penelitiannya adalah *Affective Commitment to Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support*, dengan menggunakan sampel yang berbeda dari 367 karyawan yang diambil dari berbagai organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* dimediasi asosiasi positif dari imbalan organisasi, keadilan prosedural dan dukungan atasan dengan *Affective Commitment*. *Perceived Organizational Support* adalah positif terkait dengan perubahan sementara pada *Affective Commitment*, menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* mengarah pada *Affective Commitment*.

Hubungan negatif antara *Perceived Organizational Support* dan pergantian karyawan sukarela berikutnya yang dimediasi oleh *Affective Commitment* pada karyawan ritel dan pekerja pengolahan pakan unggas.

Miao dan Heung (2011), meneliti hubungan antara *Organizational Support* dan kepuasan kerja terhadap OCB dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di perusahaan yang ada di China dengan 80 responden menggunakan 5 (lima) poin skala Likert dengan menggunakan teknik

Cronbach alpha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Pushpakumari (2008), meneliti tentang hubungan antara Kepuasan kerja terhadap Kinerja dengan variabel lain yang mempengaruhi yaitu *reward*, gender, jabatan dan umur. Penelitian ini menggunakan 223 responden yang terdiri dari 43% perempuan dan 57% laki-laki. Penelitian ini menggunakan *coefficient of correlation* sebagai alat analisis data. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang berada di level tinggi memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dipengaruhi oleh *intrinsic rewards* sedangkan karyawan yang berada di level bawah lebih dipengaruhi oleh *ekstrinsic reward*. Karyawan dengan level tinggi memiliki kepuasan yang lebih tinggi daripada karyawan dengan level rendah *di private sector organization.*

Edwards, *et. al.* (2008), meneliti tentang hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Penelitian ini menggunakan 444 karyawan sebagai responden dari perusahaan manufaktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja.

Christen, *et. al.* (2006), melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengklarifikasi tentang ambiguitas di dalam beberapa literatur mengenai hubungan antara tiga konstruk dari hubungan kerja yaitu usaha, kinerja dan kepuasan kerja. Data penelitian berasal dari *survey* yang dilakukan di pusat

grosir yang menyuplai lebih dari 200 supermarket di U.S. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hubungan negatif, hubungan langsung dari usaha terhadap kepuasan kerja. Hubungan langsung serta positif dari kinerja terhadap kepuasan kerja. Peneliti menunjukkan bahwa perbedaan hasil penelitian di beberapa *literature* adalah hasil dari inkonsistensi baik dari indikator maupun definisi operasionalnya.

Taurisa dan Ratnawati (2012), melakukan penelitian dengan judul "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan". Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Objek penelitian adalah karyawan PT Sido Muncul sebanyak 127 responden dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hueryen dan Dachuan (2012), meneliti tentang hubungan antara gaya kepemimpinan, komitmen organisasional, dan kinerja. Penelitian ini menggunakan 1600 kuisioner yang tersebar di anak perusahaan sepatu

Taiwan yang berada di China. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, Komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Komitmen Organisasional memiliki pengaruh mediasi parsial di antara Kepemimpinan dan Kinerja.

Mappaenre (2014), meneliti tentang implementasi *Superleadership* yang diterapkan oleh kepala sekolah, budaya organisasi dan kepuasan kerja para guru dalam dampaknya pada kinerja para guru baik pengaruh secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian tersebut dilaksanakan di beberapa Sekolah Menengah atas yang ada di Makassar dengan menggunakan teknik sampling *proportionate stratified random sampling* dan *structural equation modelling* sebagai alat analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Superleadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, *Superleadership* memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kebudayaan Organisasional, Kebudayaan Organisasional memiliki pengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Stander dan Rothmann (2009) meneliti tentang hubungan antara *Superleadership* dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Penelitian tersebut menggunakan 209 sampel dan dengan menggunakan *structural equation modelling* sebagai alat analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan positif signifikan antara *Superleadership* dengan kepuasan kerja, dan hubungan positif signifikan antara *Superleadership* dengan komitmen organisasional dengan demikian

dapat disimpulkan bahwa semakin baik *Superleadership* maka akan meningkatkan kepuasan kerja serta komitmen organisasional.

Nusatria dan Suharnomo (2011) meneliti pengaruh antara karakteristik pekerjaan, *Perceived Organizational Support*, dan penghargaan terhadap *Employee Engagement* pada Unit CS PT Telkom Indonesia Semarang dengan 57 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Employee Engagement* dengan kata lain, ada pengaruh positif *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* namun dalam penelitian ini tidak begitu meyakinkan.

Mustika dan Rahardjo (2017) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behaviour".* Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh variabel *Perceived Organizational Support* terhadap variabel *Employee Engagement*, pengaruh variabel *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, dan pengaruh variabel *Employee Engagement* terhadap variabel *Organizational Citizenship Behaviour*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *Employee Engagement*, *Perceived Organizational Support* berpengaruh tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, dan *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behaviour.*

Christian (2015) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh *Perveived Organizational Support* dan Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja". Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Kepemimpinan Situasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan diawali dengan pengumpulan data primer maupun sekunder dengan menggunakan kuesioner kepada para karyawan. Setelah data diperoleh maka selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh Signifikan terhadap kerpuasan kerja karyawan, Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, *Perceived Organizational Support* dan Kepemimpinan Situasional secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

Bilgin dan Demirer (2012) meneliti tentang pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap 271 karyawan pada 7 hotel. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara *Perceived Organizational Support* dengan Komitmen Kerja dan *Perceived Organizational Support* dengan Kepuasan Kerja dengan demikian berkaitan dengan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat *Perceived Organizational Support* maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja.

Suryani dan Masruroh (2012) melakukan penelitian dengan judul "Analisis Pengaruh *Perceived Organizational Support*, Kepuasan Kerja, OCB,

Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan". Penelitian tersebut bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support*, Kepuasan Kerja, OCB, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian tersebut dilakukan dengan metode analisis asosiatif dengan Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support*, Kepuasan Kerja, OCB, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan baik parsial maupun simultan.

Karatepe dan Aga (2016) melakukan penelitian dengan judul "*The Effect of Organization Mission Fulfillment and Perceifed Organizational Support on Job Performance".* Penelitian tersebut bertujuan untuk mengusulkan dan menguji model konseptual yang menghubungkan *Organization Mission Fulfillment* (OMF) dan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Job Performance* (JP) melalui *Work Engagement* (WE). Data yang dikumpulkan dari karyawan bank bagian frontliner dengan jeda waktu dua minggu dan supervisor mereka di Siprus Utara yang digunakan untuk menguji hubungan tersebut.

Hasil dari pemodelan persamaan struktural menunjukkan bahwa *Organization Mission Fulfillment* dan *Perceived Organizational Support* mendukung perkembangan *Work Engagemen*t yang pada gilirannya merangsang *Job Performance* karyawan. Singkatnya, *Work Engagement* sepenuhnya memediasi efek *Organization Mission Fulfillment* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Performance*.

Ramadhan dan Sembiring (2014) meniliti tentang pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan di *Human Capital Center* PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dengan keseluruhan sampel berjumlah 74 orang karyawan HCC Telkom. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan total pengaruh 76,6%. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan yang terjadi pada *Employee Engagement* akan menimbulkan Kinerja Karyawan sebesar 76,6% kali satuan perubahan.

Handoyo dan Setiawan (2017) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Rejeki Dewata". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian dilakukan terhadap 46 responden yang merupakan karyawan PT. Tirta Rejeki Dewata. Data yang diperoleh dinalisis dengan menggunakan analisis regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa E*mployee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Sim (2016) melakukan penelitian dengan judul "*Pengaruh Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan di Rodex Travel Surabaya". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan di Rodex Travel Surabaya. Penelitian dilakukan terhadap 38 responden yang merupakan karyawan di Rodex Travel. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Lewiuci dan Mustamu (2016) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini dilakukan kepada 80 responden. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lintangsari *et. al.* (2012) meneliti tentang hubungan antara Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi dengan *Employee Engagement* pada Karyawan Tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang dengan menggunakan sampel sebanyak 62 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan *Employee Engagement*.

Hakim, *et al.* (2014), meneliti tentang dampak dari personaliti, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan dukungan organisasi terhadap OCB dan dampaknya terhadap kinerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan objek penelitian yaitu para dosen dari 3 universitas yang ada di Makasar. Penelitian ini menggunakan SEM sebagai alat untuk menganalisis data. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa *personality*, kepuasan kerja, dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB dan Kinerja, sedangkan komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja tetapi memiliki hubungan negatif dengan OCB.

Rosita dan Yuniati (2016) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening". Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 125 responden dan dipilih dengan menggunakan simple random sampling. Data dianalisis dengan regresi linier, uji kelayakan model, koefisien determinasi, uji t dan uji analisis jalur (*Path Analisys*). Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinera karyawan secara positif dan signifikan, Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional secara positif dan signifikan. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap karyawan.

Indrawati (2013) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja karyawan dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karawan, kinerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan dan kepuasan kerja terhadap kepuasan pelanggan melalui kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan karyawan dan pasien sebagai responden. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik analisis jalur (*path analisys*). Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

Putri dan Latrini (2013) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhdap Kinerja Karyawan Sektor Publik dengan *In-role Performance* dan *Innovative Performance* Sebagai Variabel Mediasi". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *in-role performance* dan *innovative performance* sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan di PDAM Kabupaten Bandung dengan menggunakan 200 responden. Data yang diperoleh dianaisis dengan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM). Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Elloy (2004), meneliti tentang pengaruh antara *Superleadership*, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja dan Organisasi dalam Tim Kerja Swakelola. *Survey* penelititan dilakukan terhadap 141 karyawan yang bekerja di pabrik kertas di wilayah barat laut Amerika Serikat. *Survey* dilakukan dengan komponen yang berbeda pada tiap variabelnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tim yang dipimpin oleh supervisor yang berkarakteristik *Superleadership* memiliki tingkat komitmen organisasional dan kepuasan kerja yang lebih tinggi (berpengaruh positif signifikan).

Beberapa penelitian terdahulu yang telah diuraikan tersebut, dapat diringkas seperti pada tabel 2.2:

Tabel 2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti Tahun	Judul	Tujuan	Metodologi	Hasil Penelitian
1	Elloy (2004)	Pengaruh antara *Superleadership*, Komitmen	Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui dan	*cross-sectional survey design*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tim yang

Lanjutan Tabel 2.2

No.	Peneliti Tahun	Judul	Tujuan	Metodologi	Hasil Penelitian
		Organisasional, Kepuasan Kerja, dan Organisasi dalam Tim Kerja Swakelola	menganalisis Pengaruh antara *Superleadership*, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, dan Organisasi dalam Tim Kerja Swakelola	dengan *random sampling* sebanyak 209 responden, menggunakan alat analisis data *structural equation modelling* (SEM)	dipimpin oleh supervisor yang berkarakteristik *Superleadership* memiliki tingkat komitmen organisasional dan kepuasan kerja yang lebih tinggi (berpengaruh positif signifikan).
2	Marius W. Stander, Sebastian Rothmann (2009)	*The relationship between Leader, Job Satisfaction an Organisational Commitment*	Tujuan penelitian ini adalah untuk meneliti tentang pengaruh antara *leader*, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional di beberapa organisasi yang terpilih di Afrika Selatan.	*Cross-sectional survey design* dengan *random sampling* sebanyak 209 responden, menggunakan alat analisis data *structural equation modelling* (SEM)	*leader* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja *leader* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional
3	Mappaenre, Ahmad (2014)	*Super Leader Approach, Organizational Culture and Performance Satisfaction to Improve Teachers' Performance*	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi pengimplementasian *Superleadership* yang diterapkan Kepala Sekolah, budaya organisasi, dan kepuasan kerja para guru dalam dampaknya pada kinerja para guru baik pengaruh secara	Penelitian tersebut dilaksanakan di beberapa Sekolah Menengah atas yang ada di Makassar dengan menggunakan teknik sampling proportionate stratified random	Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Superleadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, *Superleadership* memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kebudayaan Organisasional,

Lanjutan Tabel 2.2

No.	Peneliti Tahun	Judul	Tujuan	Metodologi	Hasil Penelitian
			langsung maupun tidak langsung	sampling dan structural equation modelling sebagai alat analisis data	Kebudayaan Organisasional memiliki pengaruh tidak langsung dan signifikan Terhadap kepuasan Kerja
4	Hadi (2011)	Analisis Pengaruh Kepemimpinan *Superleadership* terhadap Kinerja dengan Komitmen sebagai Variabel Intervening	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan *Superleadership* terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan, dan mengetahui pengaruh kepemimpinan *Superleadership* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen	Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*Path analisys*) sebagai alat analisis data	*Superleadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan *Superleadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen
5	Yeh *et al.* (2012)	*The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leader Type and Job Performance*	Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan, komitmen organisasional, dan kinerja.	Penelitian ini menggunakan 1600 kuisioner yang tersebar di anak perusahaan sepatu Taiwan yang berada di China.	kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan

Lanjutan Tabel 2.2

No.	Peneliti Tahun	Judul	Tujuan	Metodologi	Hasil Penelitian
					terhadap kinerja. Komitmen organisasional memiliki pengaruh mediasi parsial di antara kepemimpinan dan kinerja
6	Ren-Tao Miao (2011)	*Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China*	Penelitian ini mencoba untuk menguji hubungan antara *Organizational Support* dan kepuasan kerja terhadap OCB dan kinerja karyawan.	Penelitian ini dilakukan di perusahaan yang ada di China dengan 80 responden menggunakan 5 poin skala likert Conbach alpha	- *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja
7	Suryani dan Masruroh (2012)	Analisis Pengaruh *Perceived Organizational Support,* Kepuasan Kerja, OCB, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Menganalisis Pengaruh *Perceived Organizational Support,* Kepuasan Kerja, OCB, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Metode analisis asosiatif dengan Regresi Linier Berganda	*Perceived Organizational Support,* Kepuasan Kerja, OCB, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan baik parsial maupun

Lanjutan Tabel 2.2

No.	Peneliti Tahun	Judul	Tujuan	Metodologi	Hasil Penelitian
					simultan
8	Bilgin dan Demirer (2012)	*The Examination of the relationship among Organizational Support, Affective Commitment and Job Satisfaction of Hotel Employees*	Menganalisis hubungan antara POS dan kepuasan kerja	analisis kuantitatif data yang diperoleh dari kuesioner Analisis korelasi dan regresi diterapkan pada penelitian ini untuk mengungkapkan hubungan antar variable	Hasil penelitian menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif pada komitmen afektif dan kepuasan kerja. Selain itu, komitmen afektif berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan juga
9	Karatepe and Aga (2016)	*The Effect of Organization Mission Fulfillment and Perceifed Organizational Support on Job Performance*	Untuk mengusulkan dan menguji model konseptual yang menghubungkan *Organization Mission Fulfillment* (OMF) dan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Job Performance* (JP) melalui *Work Engagement* (WE)	Data yang dikumpulkan dari karyawan bank bagian *frontliner* dengan jeda waktu dua minggu dan supervisor mereka di Siprus Utara yang digunakan untuk menguji hubungan tersebut	Hasil dari pemodelan persamaan struktural menunjukkan bahwa *Organization Mission Fulfillment* dan *Perceived Organizational Support* mendukung perkembangan *Work Engagement*. Pada gilirannya merangsang *Job Performance* karyawan. Singkatnya, *Work Engagement* sepenuhnya memediasi efek *Organization Mission Fulfillment* dan *Perceived*

Lanjutan Tabel 2.2

No.	Peneliti Tahun	Judul	Tujuan	Metodologi	Hasil Penelitian
					Organizational Support di *Job Performance*
10	Rhoades, *et. al.* (2001)	*Affective Commitment To Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support*	Meneliti keterkaitan antara pengalaman kerja, Perceived Organizational Support (POS), Affective Commitment (AC), dan pergantian karyawan	Menggunakan sampel yang berbeda dari 367 karyawan yang diambil dari berbagai organisasi	- POS dimediasi asosiasi positif dari imbalan organisasi, keadilan prosedural, dan dukungan atasan dengan AC. POS adalah positif terkait dengan perubahan sementara pada AC, menunjukkan bahwa POS mengarah pada AC. Hubungan negatif antara POS dan pergantian karyawan sukarela berikutnya yang dimediasi oleh AC pada karyawan ritel dan pekerja pengolahan pakan unggas
11	Mustika dan Rahardjo (2017)	Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship*	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh variabel *Perceived Organizational Support* terhadap variabel	Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis jalur (*path analisys*)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap

Lanjutan Tabel 2.2

No.	Peneliti Tahun	Judul	Tujuan	Metodologi	Hasil Penelitian
		Behaviour	*Employee Engagement,* pengaruh variabel *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour,* dan pengaruh variabel *Employee Engagement* terhadap variabel *Organizational Citizenship Behaviour*		variabel *Employee Engagement, Perceived Organizational Support* berpengaruh tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship,* dan *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behaviour*
12	Christian (2015)	Pengaruh *Perveived Organizational Support* dan Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Kepemimpinan Situasional terhadap kepuasan kerja karyawan	Penelitian ini dilakukan diawali dengan pengumpulan data primer maupun sekunder dengan menggunakan kuesioner kepada para karyawan. Setelah data diperoleh maka selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda	*Perceived Organizational Support* berpengaruh Signifikan terhadap kerpuasan kerja karyawan Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja *Perceived Organizational Support* dan Kepemimpinan Situasional secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Lanjutan Tabel 2.2

No.	Peneliti Tahun	Judul	Tujuan	Metodologi	Hasil Penelitian
					Karyawan
13	M.D. Pushpakumari (2008)	*The Impact of Job Satisfaction on Job Performance: An Empirical Analysis*	Penelitian ini menguji hubungan antara Kepuasan kerja terhadap Kinerja, dengan variabel lain yang mempengaruhi yaitu *reward*, gender, jabatan, dan umur.	Penelitian ini menggunakan 223 responden yang terdiri dari 43% perempuan dan 57% laki-laki. Penelitian ini menggunakan *coefficient of correlation*	Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang berada di level tinggi memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dipengeruhi oleh *intrinsic rewards* sedangkan karyawan yang berada di level bawah lebih dipengaruhi oleh *ekstrinsic reward*. Karyawan dengan level tinggi memiliki kepuasan yang lebih tinggi daripada karyawan dengan level rendah *di private sector organization*
14	Edwards, *et. al.* (2008)	*Relationship between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance*	Penelitian ini menguji hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja.	Penelitian ini menggunakan 444 karyawan sebagai responden dari perusahaan manufaktur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja

Lanjutan Tabel 2.2

No.	Peneliti Tahun	Judul	Tujuan	Metodologi	Hasil Penelitian
15	Kalkavan and Katrinli (2014)	*The Effects of Managerial Coaching Behaviors on The Employees' Perception of Job Satisfaction, Organisational Commitment, and Job Performance: Case Study on Insurance Industry in Turkey*	Meneliti pengaruh langsung dari pembinaan manajerial pada kinerja karyawan karyawan, kepuasan kerja, ambiguitas peran, dan kepuasan dengan manajer	Teknik survei digunakan sebagai bagian dari penelitian lapangan. Ada 36 pertanyaan dalam total yang digunakan dalam pengukuran sebagai bagian dari survei. Penelitian telah dilakukan	Perilaku pembinaan manajerial memiliki efek positif pada pemahaman yang lebih baik tentang peran oleh karyawan, kepuasan kerja, komitmen karir, kinerja karyawan dan komitmen organisasional. Persepsi yang jelas oleh karyawan tentang perannya memiliki efek positif padakomitmen karir, komitmen organisasional dan kinerja karyawan Kepuasan kerja memiliki efek positif padakomitmen karir dan komitmen organisasional. Tidak ada efek diidentifikasi antara kepuasan dengan pekerjaan dan kinerja karyawan. komitmen karir dan komitmen organisasional memiliki efek positif pada

Lanjutan Tabel 2.2

No.	Peneliti Tahun	Judul	Tujuan	Metodologi	Hasil Penelitian
					kinerja karyawan
16	Taurisa dan Ratnawati (2012)	*Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*	Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan	Objek penelitian adalah karyawan PT Sido Muncul sebanyak 127 respinden dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional -Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan Kepuasan kerja berpengaruh -positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan -

Lanjutan Tabel 2.2

No.	Peneliti Tahun	Judul	Tujuan	Metodologi	Hasil Penelitian
17	Lintangsari *et al.* (2012)	Hubungan Employee Statisfaction dan Budaya Organisasi dengan Employee Engagement	Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisishubungan antara Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi dengan *Employee Engagement* pada Karyawan Tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang	Penelitian dilakukan dengan menggunakan sampel sebanyak 62 karyawan dan dianalisis dengan teknik regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan *Employee Engagement*.
18	Hakim, *et al.* (2014)	*The Antecedents of Organizational Citizenship Behavior an Their Effect on Performance: Study on Public University in Makassar, South Sulawesi, Indonesia*	Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis dampak dari personaliti, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan dukungan organisasi terhadap OCB dan dampaknya terhadap kinerja.	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan objek penelitian yaitu para dosen dari 3 universitas yang ada di Makasar. Penelitian ini menggunakan SEM sebagai alat untuk menganalisis data.	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa *personality*, kepuasan kerja, dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB dan Kinerja, sedangkan komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja tetapi memiliki hubungan negatif dengan OCB
19	Rossita dan Yuniati (2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel	Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan	Sampel dalam penelitian ini berjumlah 125 responden dan dipilih dengan menggunakan simple random sampling. Data	Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinera karyawan secara positif dan signifikan Kepuasan kerja

Lanjutan Tabel 2.2

No.	Peneliti Tahun	Judul	Tujuan	Metodologi	Hasil Penelitian
		Intervening	komitmen organisasi sebagai variabel intervening	dianalisis dengan regresi linier, uji kelayakan model, koefisien determinasi, uji t dan uji analisis jalur (*Path Analisys*)	berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional secara positif dan signifikan. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap karyawan.
20	Indrawati (2013)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja karyawan dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karawan, kinerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan, dan kepuasan kerja terhadap kepuasan pelanggan melalui kinerja karyawan	Penelitian ini menggunakan karyawan dan pasien sebagai responden. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik analisis jalur (*path analisys*)	Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan
21	Putri dan Latrini (2013)	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Sektor Publik dengan *In-role Performance* dan *Innovative Performance* Sebagai Variabel Mediasi	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *in-role performance* dan *innovative performance* sebagai variabel	Penelitian dilakukan di PDAM Kabupaten Bandung dengan menggunakan 200 responden. Data yang diperoleh dianaisis	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Lanjutan Tabel 2.2

No.	Peneliti Tahun	Judul	Tujuan	Metodologi	Hasil Penelitian
			mediasi	dengan menggunakan *Structural Equation Modelling (SEM)*	
22	Nusatria dan Suharnomo (2011)	*Employee Engagement: Anteseden dan Konsekuensi (Studi pada Unit CS PT. Telkom Indonesia Semarang*	Penelitian ini bertujuan untuk menemukan anteseden dan konsekuensi dari keterikatan karyawan terhadap perusahaan	Teknik yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan Cronbach. uji asumsi klasik dan regresi linier ganda analisis.	Karakteristik pekerjaan, *Perceived Organizational Support, dan penghargaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement Employee Engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi
23	Ramadhan dan Sembiring (2014)	Pengaruh Employee *Engagement* terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk	Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana tingkat *employee engagement* dari kinerja karyawan yang terjadi, serta untuk mengetahui	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan analsis jalur (*path analysis*). Teknik *sampling* yang digunakan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan total pengaruh 76.6%.

Lanjutan Tabel 2.2

No.	Peneliti Tahun	Judul	Tujuan	Metodologi	Hasil Penelitian
			pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di HCC Telkom	adalah sensus / total *sampling* dengan keseluruhan *sample* berjumlah 74 orang karyawan HCC Telkom	
24	Handoyo dan Setiawan (2017)	Pengaruh *Employee* Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Rejeki Dewata	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian dilakukan terhadap 46 responden yang merupakan karyawan PT. TIrta Rejeki Dewata. Data yang diperoleh dinalisis dengan menggunakan analisis regresi sederhana	*Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
25	Sim (2016)	Pengaruh Employee *Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan di Rodex Travel Surabaya	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan di Rodex Travel Surabaya	Penelitian dilakukan terhadap 38 responden yang merupakan karyawan di Rodex Travel. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan regresi linier berganda	*Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Lanjutan Tabel 2.2

No.	Peneliti Tahun	Judul	Tujuan	Metodologi	Hasil Penelitian
26	Lewiuci dan Mustamu (2016)	Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan	Penelitian dilakukan kepada 80 responden. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda	*Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Sumber: Penelitian Terdahulu

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

Bab ini menguraikan mengenai kerangka konsep tentang *Superleadership* dan *Perceived Organizational Support* terhadap Kepuasan Kerja, *Employee Engagement*, dan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang dan hipotesis-hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini.

3.1. Kerangka Konseptual

Penelitian yang aka dilakukan dimulai dengan menelaah kajian-kajian teoritis dan kajian-kajian empiris penelitian terdahulu yang menghubungkan antara *Superleadership, Perceived Organizational Support*, *Employee Engagement*, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan dari berbagai telaah yang telah dipaparkan, baik aspek teoritis maupun empiris, berbagai determinan telah dikembangkan untuk menjelaskan pengaruh *Superleadership*, dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement*, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, penelitian ini mengkaji 5 (lima) variabel, antara lain: *Superleadership*, *Perceived Organizational Support*, *Employee Engagement*, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan serta hipotesis-hipotesis yang digunakan.

Model penelitian di kembangkan berdasarkan kajian teori serta beberapa penelitian terdahulu. Beberapa penelitian terdahulu yang telah meneliti mengenai hubungan antar variabel yang digunakan pada penelitian ini. Indikator pada kerangka konseptual pada penelitian ini juga dipilih berdasarkan penelitian terdahulu yang relevan dengan tujuan penelitian ini. Penelitian ini mengacu pada penjabaran teori dasar *Superleadership* (Manz dan Sims, 1990), teori *Perceived*

Organizational Support (Rhoades and Eisenberger, 2002), teori Kepuasan Kerja mengacu pada Robbins (2003), teori mengenai *Employee Engagement* mengacu pada Schaufeli dan Bakker (2003) dan teori Kinerja Karyawan yang dikembangkan oleh Mathis dan Jackson (2006)

3.1.1 *Superleadership* dan Kinerja Karyawan

Hadi (2011) melakukan penelitian dengan judul Analisis Pengaruh Kepemimpinan *Superleadership* terhadap Kinerja dengan Komitmen sebagai Variabel Intervening. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan *Superleadership* terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan, dan mengetahui pengaruh kepemimpinan *Superleadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui komitmen.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (Path analysis) sebagai alat analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Superleadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, Komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, *Superleadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui komitmen.

3.1.2 *Perceived Organizational Support* dan Kepuasan Kerja

Bilgin dan Demirer (2012) meneliti tentang pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap 271 karyawan pada 7 hotel. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara *Perceived Organizational Support* dengan Komitmen Kerja dan *Perceived Organizational Support* dengan Kepuasan Kerja, dengan demikian, berkaitan dengan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat *Perceived Organizational Support* maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja.

Miao dan Heung (2011) melakukan penelitian dengan judul "*Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China*". Penelitian tersebut mencoba untuk menguji hubungan antara Organizational Support dan kepuasan kerja terhadap OCB dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di perusahaan yang ada di China dengan 80 responden menggunakan 5 poin skala Likert Conbach alpha.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB, dan Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Christian (2015) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja". Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Kepemimpinan Situasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan diawali dengan pengumpulan data primer maupun sekunder dengan menggunakan kuesioner kepada para karyawan, setelah data diperoleh maka selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh Signifikan terhadap kerpuasan kerja karyawan, Kepemimpinan Situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, *Perceived Organizational Support* dan Kepemimpinan Situasional secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

3.1.3 *Perceived Organizational Support dan Employee Engagement*

Nusatria dan Suharnomo (2011) melakukan penelitian dengan judul "*Employee Engagement*: Anteseden dan Konsekuensi (Studi pada Unit CS PT. Telkom Indonesia Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan anteseden dan konsekuensi dari keterikatan karyawan terhadap perusahaan pada Unit CS PT Telkom Indonesia Semarang. Teknik yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan Cronbach. uji asumsi klasik dan regresi linier ganda analisis dengan 57 karyawan sebagai responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Mustika dan Rahardjo (2017) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behaviour".* Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh variabel *Perceived Organizational Support* terhadap variabel *Employee Engagement*, pengaruh variabel *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, dan pengaruh variabel *Employee Engagement* terhadap variabel *Organizational Citizenship Behaviour*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *Employee Engagement*, *Perceived Organizational Support* berpengaruh tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*, dan *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behaviour.*

3.1.4 *Perceived Organizational Support* dan Kinerja Karyawan

Hakim, *et. al.* (2014) meneliti tentang pengaruh antara *Personality*, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja. Penelitian tersebut menggunakan objek para dosen dari tiga universitas yang berada di Makassar dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) sebagai alat analisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa personality, kepuasan kerja, dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja.

Miao dan Heung (2011) melakukan penelitian dengan judul: *Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China*. Penelitian tersebut mencoba untuk menguji hubungan antara Organizational Support dan Kepuasan Kerja terhadap OCB dan Kinerja Karyawan. Penelitian ini dilakukan di perusahaan yang ada di China dengan 80 responden menggunakan 5 poin skala Likert Conbach Alpha.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja, Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB, dan Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja.

Suryani dan Masruroh (2012) melakukan penelitian dengan judul: Analisis Pengaruh *Perceived Organizational Support*, Kepuasan Kerja, OCB, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian tersebut bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support*, Kepuasan Kerja, OCB, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian tersebut dilakukan dengan metode analisis asosiatif

dengan Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support*, Kepuasan Kerja, OCB, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan baik parsial maupun simultan.

Karatepe dan Aga (2016) melakukan penelitian dengan judul: *The Effect of Organization Mission Fulfillment and Perceifed Organizational Support on Job Performance*. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengusulkan dan menguji model konseptual yang menghubungkan *Organization Mission Fulfillment* (OMF) dan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap *Job Performance* (JP) melalui *Work Engagement* (WE). Data yang dikumpulkan dari karyawan bank bagian frontliner dengan jeda waktu dua minggu dan supervisor mereka di Siprus Utara yang digunakan untuk menguji hubungan tersebut.

Hasil dari pemodelan persamaan struktural menunjukkan bahwa *Organization Mission Fulfillment* dan *Perceived Organizational Support* mendukung perkembangan *Work Engagemen*t. Pada gilirannya merangsang *Job Performance* karyawan. Singkatnya, *Work Engagement* sepenuhnya memediasi efek *Organization Mission Fulfillment* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Job Performance*.

3.1.5 Kepuasan Kerja dan *Employee Engagement*

Lintangsari *et. al.* (2012) melakukan penelitian dengan judul: Hubungan *Employee Statisfaction* dan Budaya Organisasi dengan *Employee Engagement*. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi dengan *Employee Engagement* pada Karyawan Tetap PT. BPD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang. Penelitian dilakukan

dengan menggunakan sampel sebanyak 62 karyawan dan dianalisis dengan teknik regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan *Employee Engagement*.

3.1.6 Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Miao dan Heung (2011) meneliti tentang Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, dengan menggunakan 80 responden, hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dengan kinerja, dapat disimpulkan dengan meningkatnya kepuasan kerja seseorang maka akan meningkatkan kinerja.

Suryani dan Masruroh (2012) melakukan penelitian dengan judul: Analisis Pengaruh *Perceived Organizational Support*, Kepuasan Kerja, OCB, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan". Penelitian tersebut bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Perceived Organizational Support*, Kepuasan Kerja, OCB, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian tersebut dilakukan dengan metode analisis asosiatif dengan Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support*, Kepuasan Kerja, OCB, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan baik parsial maupun simultan.

Pushpakumari (2008) melakukan penelitian dengan judul: *The Impact of Job Satisfaction on Job Performance: An Empirical Analysis.* Penelitian ini menguji Hubungan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja, dengan variabel lain yang mempengaruhi yaitu *reward,* gender, jabatan, dan umur. Penelitian ini menggunakan 223 responden yang terdiri dari 43% perempuan dan 57% laki-

laki. Penelitian ini menggunakan *coefficient of correlation*. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang berada di level tinggi memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dipengaruhi oleh *intrinsic rewards* sedangkan karyawan yang berada di level bawah lebih dipengaruhi oleh *ekstrinsic reward*, karyawan dengan level tinggi memiliki kepuasan yang lebih tinggi daripada karyawan dengan level rendah di *private sector organization*.

Kalkavan dan Katrinli (2014) melakukan penelitian dengan judul: *The Effects of Managerial Coaching Behaviors on The Employees' Perception of Job Satisfaction, Organisational Commitment, and Job Performance: Case Study on Insurance Industry in Turkey.* Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh langsung dari pembinaan manajerial pada Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja, Ambiguitas Peran dan Kepuasan dengan manajer. Teknik survei digunakan sebagai bagian dari penelitian lapangan. Ada 36 pertanyaan dalam total yang digunakan dalam pengukuran sebagai bagian dari survei.

Penelitian telah dilakukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perilaku pembinaan manajerial memiliki efek positif pada pemahaman yang lebih baik tentang peran oleh Karyawan, Kepuasan Kerja, Komitmen Karir, Kinerja Karyawan dan Komitmen Organisasional. Persepsi yang jelas oleh karyawan tentang perannya memiliki efek positif padakomitmen karir, komitmen organisasional dan Kinerja Karyawan Kepuasan kerja memiliki efek positif pada komitmen karir dan komitmen organisasional, selain itu tidak ada efek diidentifikasi antara kepuasan dengan pekerjaan dan kinerja karyawan. Komitmen karir dan komitmen organisasional memiliki efek positif pada kinerja karyawan.

Taurisa dan Ratnawati (2012) melakukan penelitian dengan judul "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Objek penelitian adalah karyawan PT Sido Muncul sebanyak 127 responden dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hakim, *et al.* (2014) melakukan penelitian dengan judul: *The Antecedents of Organizational Citizenship Behavior an Their Effect on Performance: Study on Public University in Makassar, South Sulawesi, Indonesia.* Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis dampak dari personaliti, komitmen organisasional, kepuasan kerja dan dukungan organisasi terhadap OCB dan dampaknya terhadap kinerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan objek penelitian yaitu para dosen dari 3 universitas yang ada di Makasar.

Penelitian ini menggunakan SEM sebagai alat untuk menganalisis data. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa personality, kepuasan kerja, dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB dan Kinerja, sedangkan

komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja tetapi memiliki hubungan negatif dengan OCB.

Rosita dan Yuniati (2016) melakukan penelitian dengan judul: Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 125 responden dan dipilih dengan menggunakan simple random sampling.

Data dianalisis dengan regresi linier, uji kelayakan model, koefisien determinasi, uji t dan uji analisis jalur (*Path Analisys*). Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan, Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional secara positif dan signifikan. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap karyawan.

Indrawati (2013) melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karawan, Kinerja Karyawan terhadap kepuasan pelanggan, dan kepuasan kerja terhadap kepuasan pelanggan melalui kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan karyawan dan pasien sebagai responden. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik analisis jalur (*path analisys*). Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Kinerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

Putri dan Latrini (2013) melakukan penelitian dengan judul: Pengaruh

Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Sektor Publik dengan *In-role Performance* dan *Innovative Performance* Sebagai Variabel Mediasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *in-role performance* dan *innovative performance* sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan di PDAM Kabupaten Bandung dengan menggunakan 200 responden. Data yang diperoleh dianaisis dengan menggunakan Structural Equation Modelling (SEM). Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Edwards, *et. al.* (2008) melakukan penelitian dengan judul: Relationship *between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Penelitian ini menggunakan 444 karyawan sebagai responden dari perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja.

3.1.7 *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan

Ramadhan dan Sembiring (2014) melakukan penelitian tentang pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan di *Human Capital Center* PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dengan keseluruhan sampel berjumlah 74 orang karyawan HCC Telkom. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan total pengaruh 76,6%. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan yang terjadi pada *Employee Engagement* akan menimbulkan Kinerja Karyawan sebesar 76,6% kali satuan perubahan.

Handoyo dan Setiawan (2017) melakukan penelitian dengan judul: Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta

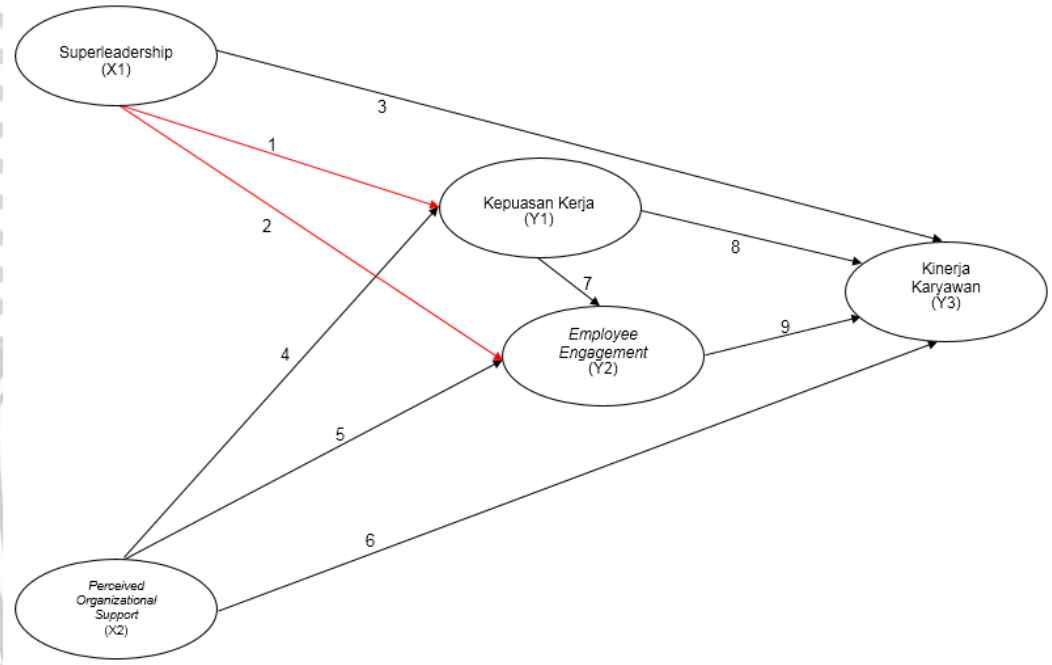
Rejeki Dewata. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian dilakukan terhadap 46 responden yang merupakan karyawan PT. Tirta Rejeki Dewata. Data yang diperoleh dinalisis dengan menggunakan analisis regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa E*mployee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Sim (2016) melakukan penelitian dengan judul "*Pengaruh Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan di Rodex Travel Surabaya". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan di Rodex Travel Surabaya. Penelitian dilakukan terhadap 38 responden yang merupakan karyawan di Rodex Travel. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Lewiuci dan Mustamu (2016) melakukan penelitian dengan judul: Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan kepada 80 responden. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa uraian penelitian terdahulu tersebut, maka dapat disusun *mapping* variabel penelitian seperti yang tersaji pada table 3.1. Beberapa penelitian terdahulu yang telah dipaparkan tersebut serta yang telah disajikan

dalam tinjauan pustaka, beberapa penelitian menunjukkan bahwa adanya perbedaan hasil penelitian. Berdasarkan *research gap* serta hubungan antar variabel pada penelitian terdahulu tersebut, maka peneliti mengembangkan kerangka konseptual untuk penelitian ini.



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan: Tanda panah merah adalah kebaruan

Selain *research gap*, peneliti juga menggunakan indikator yang berbeda dengan penelitian sebelumnya.

Tujuan dari penelitian disertasi ini adalah untuk menguji dan menjelaskan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel eksogen pada penelitian ini adalah *Superleadership* dan *Perceived Organizational Support*, sedangkan variabel endogennya adalah Kepuasan Kerja, *Employee Engagement*, serta Kinerja Karyawan. Peneliti menggunakan GSCA sebagai alat untuk menganalisis hubungan antar variabel tersebut. Tabel 3.1 berikut tentang

variabel penelitian terdahulu yang didukung oleh kajian empiris.

Tabel. 3.1. Tabel *Mapping* Variabel Penelitian Terdahulu

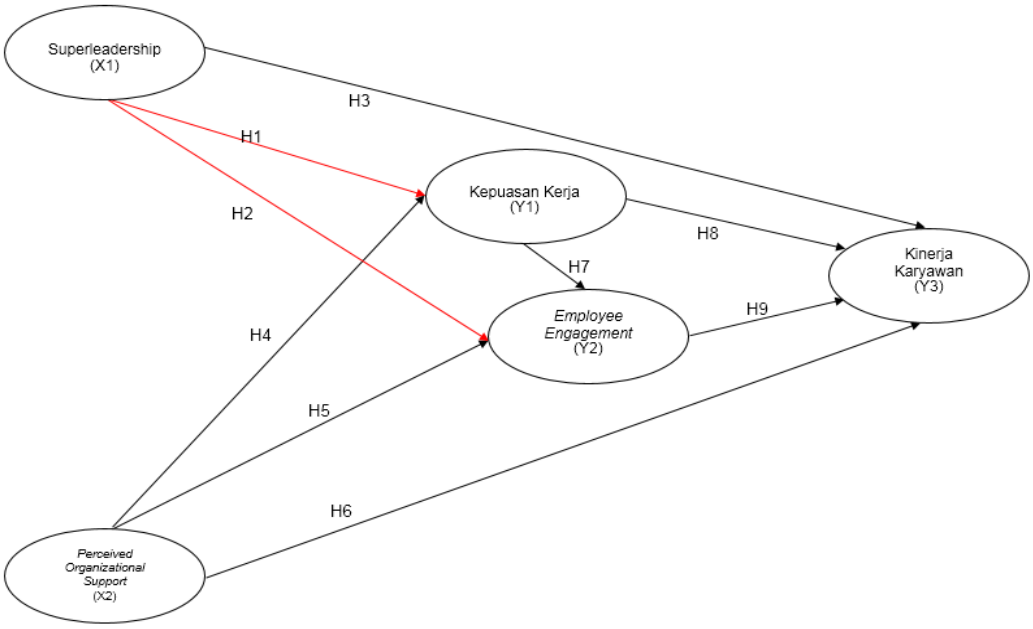
Peneliti	Superleadership (X_1)	*Perceived Organizational Support* (X_2)	Kepuasan Kerja (Y_1)	*Employee Engagement* (Y_2)	Kinerja Karyawan (Y_3)
Hadi (2011)	√	-	-	-	√
Bilgin and Demirer (2012)	-	√	√	-	-
Ren-Tao Mao (2011)	-	√	√	-	√
Christian (2015)	-	√	√	-	-
Nusatria dan Suharnomo (2011)	-	√	-	√	-
Mustika dan Rahardjo (2017)	-	√	-	√	-
Hakim, *et al*. (2014)	-	√	√	-	√
Suryani Masruroh (2012)	-	√	√	-	√
Karatepe and Aga (2016)	-	√	-	√	-
Lintangsari *et al.* (2012)	-	-	√	√	-
Pushpakumari (2008)	-	-	√	-	√
Kalkavan and Katrinli (2014)	-	-	√	-	√
Taurisa dan Ratnawati (2012)	-	-	√	-	√
Rosita dan Yuniati	-	-	√	-	√

Peneliti	Superleadership (X_1)	*Perceived Organizational Support* (X_2)	Kepuasan Kerja (Y_1)	*Employee Engagement* (Y_2)	Kinerja Karyawan (Y_3)
(2016)					
Indrawati (2013)	-	-	√	-	√
Putri dan Latrini (2013)	-	-	√	-	√
Edwards, et al (2008)	-	-	√	-	√
Ramadhan dan Sembiring (2014)	-	-	-	√	√
Handoyo dan Setiawan (2017)	-	-	-	√	√
Sim (2016)	-	-	-	√	√
Lewiuci dan Mustamu (2016)	-	-	-	√	√

Sumber: Dukungan Empiris

3.2. Hipotesis Penelitian

Mempertimbangkan hubungan antar variabel serta hasil penelitian pada penelitian sebelumnya, maka model hipotesis penelitian ini adalah:



Gambar 3.2. Model Hipotesis Penelitian

Keterangan: Tanda panah merah adalah kebaruan

Berdasarkan model hipotesis, maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H_1 : *Superleadership* (X_1) berpengaruh terhadap Kepuasan kerja (Y_1)

H_2 : *Superleadership* (X_1) berpengaruh terhadap *Employee Engagement* (Y_2)

H_3 : Superleadership (X_1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y_3)

H_4 : *Perceived Organizational Support* (X_2) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y_1)

H_5 : *Perceived Organizational Support* (X_2) berpengaruh terhadap *Employee Engagement* (Y_2)

H_6 : *Perceived Organizational Support* (X_2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y_3)

H_7 : Kepuasan Kerja (Y_1) berpengaruh terhadap *Employee Engagement* (Y_2)

H_8 : Kepuasan Kerja (Y_1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y_3)

H_9 : *Employee Engagement* (Y_2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y_3)

Tabel 3.2 menyatakan hipotesis dalam penelitian desertasi yang akan dilakukan dengan dukungan Teoritis maupun dukungan empiris.

Tabel 3.2. Tabel Hipotesis, Dukungan Teoritis, dan Dukungan Empiris

No.	Hipotesis	Dukungan Teoritis	Dukungan Empiris
1	*Superleadership* (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y_1)	Manz and sims (1990)	-
2	*Superleadership* (X_1) berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (Y_1)	Manz and sims (1990)	-
3	*Superleadership* (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_3)	Manz and sims (1990)	1. Mappaenre, Ahmad (2014) – mendukung teori 2. Hadi (2011) – berpengaruh tidak signifikan
4	*Perceived Organizational Support* (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y_1)	Rhoades and Eisenberger (2002)	Bilgin dan Demirer (2012), Ren-Tao Mao (2011), Christian (2015)
5	*Perceived Organizational Support* (X_2) berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (Y_2)	Rhoades and Eisenberger (2002)	Nusatria dan Suharnomo (2011), Mustika dan Rahardjo (2017), Karatepe and Aga (2016)
6	*Perceived Organizational Support* (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_3)	Rhoades and Eisenberger (2002)	Suryani dan Masruroh (2012), Hakim, *et al.* (2014)
7	Kepuasan Kerja (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (Y_2)	Robbins (2003), Wexley dan Yukl (1977)	Lintangsari (2012)
8	Kepuasan Kerja (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_3)	Robbins (2003), Mathis dan Jackson (2006)	Pushpakumari (2008), Kalkavan and Katrinli (2014), Taurisa dan Ratnawati

Lanjutan Tabel 3.2.

No.	Hipotesis	Dukungan Teoritis	Dukungan Empiris
			(2012), Rosita dan Yuniati (2016), Indrawati (2013), Putri dan Latrini (2013), Hakim, *et al.* (2014), Suryani dan Masruroh (2012), Edwards, et al (2008)
9	*Employee Engagement* (Y_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_3)	Shaufelli dan bateman (2006)	Ramadhan dan Sembiring (2014), Handoyo dan Setiawan (2017), Sim (2016), Lewiuci dan Mustamu (2016)

Sumber Data: Dukungan Teoritis dan Dukungan Empiris

BAB IV
METODE PENELITIAN

4.1. Jenis Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk menguji dan menjelaskan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hipotesis yang telah diajukan dengan tetap mengacu pada kajian teori yang telah dibangun sebelumnya. Jenis penelitian yang sesuai dengan tujuan dan hipotesis tersebut adalah penelitian eksplanatif dengan pendekatan survei. Faisal (2007) menjelaskan penelitian Survei merupakan pendekatan dalam penelitian, yang ditujukan pada sejumlah besar individu atau kelompok, unit yang ditelaahnya, apakah individu ataukah kelompok, jumlahnya relatif besar.

Penelitian survei diarahkan untuk menggambarkan adanya hubungan sebab akibat antara beberapa situasi yang digambarkan dalam model penelitian dan atas dasar itu kemudian ditarik sebuah kesimpulan umum yang pada dasarnya penelitian eksplanatori yang menggunakan pendekatan survei, kerangka pokok yang perlu dinyatakan dan dijelaskan dalam usulan/rancangan penelitian (yang berkaitan dengan permasalahan dan metodologi penelitian) adalah seperti yang disebutkan dalam matriks berikut ini.

Tabel 4.1 Segi-segi Permasalahan dan Metodologi Penelitian yang Perlu Dinyatakan dan Dijelaskan dalam Usulan/Rancangan Penelitian Eksplanasi/Format Survei

Segi-segi Permasalahan yang Perlu Dinyatakan dan Dijelaskan	Segi-segi Metodologi Penelitian yang Perlu Dinyatakan Dijelaskan
1. Latar belakang masalah penelitian 2. Rumusan Masalah Penelitian 3. Tujuan penelitian 4. Hipotesis penelitian 5. Asumsi dan keterbatasan penelitian 6. Batasan konsep/variabel/istilah 7. Signifikansi masalah (pentingnya penelitian)	1. Populasi dan sampel penelitian 2. Metode dan instrumen pengumpulan data 3. Metode pengolahan dan analisis data

Sumber: Faisal (2007).

Unit analisis pada penelitian ini adalah individu. Individu yang dimaksud adalah karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang. Penelitian ini merumuskan suatu model yang dapat menggambarkan hubungan antara variabel eksogen yaitu *Superleadership* dan *Perceived organizational support* terhadap variabel endogen yaitu Kepuasan Kerja, *Employee engagement*, dan Kinerja Karyawan.

4.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang, sejumlah 603 karyawan. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Probability Sampling* dimana pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan area *proportional random sampling* yang memiliki tujuan agar informasi yang dibutuhkan dapat diperoleh dari satu kelompok sasaran tertentu yang mampu memberikan informasi yang dikehendaki karena mereka memang memiliki informasi seperti itu dan mereka memenuhi kriteria yang ditentukan oleh peneliti (Ferdinand, 2000).

Metode penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM), maka ukuran sampel harus memenuhi ukuran sampel minimal untuk penerapan model SEM. Menurut Kellowey (1998) Secara umum ukuran sampel untuk model persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM) paling sedikit 200 (dua ratus pengamatan). Menurut Joreskoq dan Sorbon (1988) ukuran sampel minimal untuk SEM sebagai berikut:

Tabel 4.2 Ukuran Sampel Minimal Untuk SEM

No.	Banyaknya Variabel	Ukuran Sampel Minimal
1.	3	200
2.	5	200
3.	10	200
4.	15	360
5.	20	630
6.	25	975
7.	30	1395

Sumber: Joreskoq dan Sorbon (1988).

Mengacu pada pendapat Kellowey (1998), Joreskoq dan Sorbon (1988) maka dapat dijelaskan bahwa jumlah variabel dalam penelitian yang akan dilakukan sebanyak 5 (lima) variabel sehingga dengan melihat tabel 4.2 ukuran sampel minimal 200 (dua ratus) responden.

Responden di dalam penelitian ini adalah karyawan setingkat *supervisor,* yaitu meliputi *Asisten, Asisten Manajer, Manajer, Asisten Vice President, Vice President, dan Executive Vice President*. Pemilihan responden yang memiliki jabatan setara dengan supervisor dimaksudkan karena informasi yang dibutuhkan dapat diperoleh dari satu kelompok sasaran tertentu yang mampu memberikan informasi yang dikehendaki karena mereka memang memiliki informasi seperti itu dan mereka memenuhi kriteria yang ditentukan oleh peneliti. Data responden dibagi menjadi beberapa wilayah dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.3 Rincian Jumlah Pegawai Setingkat Supervisor Maupun Jabatan di Atasnya PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang Berdasarkan Kota

No.	Kota	Jumlah
1	Malang	139
2	Madiun	46
3	Kediri	75
4	Probolinggo	45

Lanjutan Tabel 4.3

No.	Kota	Jumlah
5	Banyuwangi	39
6	Blitar	43
7	Pasuruan	45
8	Tulungagung	39
9	Ponorogo	47
10	Jember	85
	Total	**603**

Sumber : Data Diolah (2017)

Peneliti menggunakan rumus Slovin sebagai cara untuk menarik jumlah sampel, maka ditentukan jumlah sampel untuk pegawai setingkat supervisor maupun jabatan di atasnya sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{603}{1 + 603 \times 0.05^2}$$

n = 240,4786 dibulatkan menjadi 240 orang

Selanjutnya peneliti menggunakan Teknik Sampling Proporsional sehingga penarikan sampel di tiap kota sesuai dengan proporsi jumlah pegawai setingkat supervisor maupun jabatan di atasnya. Apabila jumlah sampel sudah diketahui, selanjutnya ditentukan jumlah sampel untuk masing-masing bagian secara proporsional dengan menggunakan metode Slovin. Adapun rumus Slovin untuk mencari atau menentukan sampel adalah sebagai berikut:

$$ni = \frac{Ni \; x \; N}{N}$$

Dimana:

n_i = jumlah sampel proporsional menurut strata

N_i = populasi masing-masing sampel

N = populasi keseluruhan

N_0 = jumlah anggota sampel yang diinginkan

Rincian jumlah sampel untuk pegawai setingkat supervisor maupun jabatan di atasnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4 Jumlah Sampel Pegawai Setingkat Supervisor Maupun Jabatan di Atasnya PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kanto Wilayah Malang Berdasarkan Kota

No.	Kota	Populasi (orang)	Perhitungan	Hasil
1	Malang	139	139/603 x 240	55,3 = 55
2	Madiun	46	46/603 x 240	18,3 = 18
3	Kediri	75	75/603 x 240	29,8 = 30
4	Probolinggo	45	45/603 x 240	17,9 = 18
5	Banyuwangi	39	39/603 x 240	15,5 = 15
6	Blitar	43	43/603 x 240	17,1 = 17
7	Pasuruan	45	45/603 x 240	17,9 = 18
8	Tulungagung	39	39/603 x 240	16
9	Ponorogo	47	47/603 x 240	18,7 = 19
10	Jember	85	85/603 x 240	33,8 = 34
	Total	**603**		**Total Sampel: 240**

Sumber : Data diolah (2016)

Setelah dilakukan penghitungan, dapat diketahui bahwa jumlah sampel penelitian ini adalah 240 orang.

4.3. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini dapat dikelompokkan dalam dua jenis yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh secara

langsung dari responden yang terkait variabel yang diteliti dikumpulkan dari pertanyaan-pertanyaan yang bisa diisi oleh responden yang mengetahui aktivitas perusahaan secara komprehensif terkait variabel yang diteliti, untuk tujuan itu, daftar pertanyaan akan diisi oleh para karyawan Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Malang. Data sekunder yaitu data dokumenter yang diperoleh dari *database* PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang yang berupa deskripsi atau profil perusahaan.

4.4. Metode Pengumpulan Data

Metode Pengumpulan Data merupakan teknik atau cara yang dilakukan untuk mengumpulkan data. Metode menunjuk suatu cara sehingga dapat diperlihatkan penggunaannya melalui kuisioner, wawancara dan dokumentasi. Instrumen pengumpul Data penelitian ini berupa lembar Kuisioner dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada orang lain yang dijadikan responden untuk dijawab. Metode pengumpulan data dengan kuisioner dilakukan peneliti dengan memberikan formulir pertanyaan kepada Kepala Bagian SDM dan Bagian SDM yang akan mendistribusikan kepada responden secara langsung, selain itu kuisioner dikirim melalui jasa PT. POS dan melalui email apabila bagian SDM pada masing-masing kota tidak menghendaki peneliti mendatangi obyek penelitian.

Wawancara dilakukan untuk memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab antara Peneliti dengan Bagian SDM masing-masing kota yang dilakukan dengan cara tatap muka maupun melalui telpon, atau Whatsapp. Dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan data yang diperlukan guna mendukung penelitian ini seperti jumlah kayawan, jumlah kantor

cabang di Wilayah Malang jumlah karyawan setingkat supervisor ke atas dan program yang akan dijalankan oleh PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang.

4.5. Skala Pengukuran

Sekaran (2006) mengemukakan bahwa metode pengumpulan data yang digunakan untuk menunjukkan aktitivas ilmiah yang sistematik adalah dengan *personally administrated questionnaire*, dimana metode ini dilakukan dengan cara memberikan daftar pertanyaan atau kuisioner yang telah disusun terlebih dahulu kepada para responden. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2009). Responden dapat memilih salah satu dari empat alternatif jawaban yang disesuaikan dengan keadaan subjek.

Penskoran digunakan dengan menggunakan skala Likert. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuisioner bersifat tertutup dibuat dengan menggunakan skala 4-1 yang menunjukkan:

Responden dengan jawaban 4: Sangat Setuju

Responden dengan jawaban 3: Setuju

Responden dengan jawaban 2: Tidak Setuju

Responden dengan jawaban 1: sangat tidak setuju

Modifikasi skala Likert dimaksudkan untuk menghilangkan kelemahan yang dikandung oleh skala lima tingkat, modifikasi skala Likert meniadakan katagori jawaban yang di tengah berdasarkan tiga alasan yaitu:

a. Kategori tersebut memiliki arti ganda, biasanya diartikan belum dapat memutuskan atau memberikan jawaban, dapat diartikan netral, setuju tidak,

tidak setujupun tidak atau bahkan ragu-ragu.

b. Tersedianya jawaban di tengah itu menimbulkan kecenderungan menjawab ke tengah.

c. Maksud katagori sss-ts-sts adalah terutama untuk melihat kecenderungan pendapat responden, ke arah setuju atau ke arah tidak setuju.

Pernyataan tersebut sesuai dengan pendapat Garland (1991) yang menyatakan bahwa penggunaan skala tanpa kategori tengah lebih mampu mereduksi kepatutan sosial (*social desirability*) dibanding dengan yang menggunakan kategori tengah. Pendapat yang sama menurut Hadi (1991) modifikasi skala Likert untuk menghilangkan kelemahan yang terdapat dalam skala lima skor.

Penelitian ini menggunakan kuisioner yaitu berupa daftar pernyataan secara tertulis yang akan diisi oleh responden, mengenai informasi yang relevan, selain itu data juga diperoleh melalui wawancara dengan pihak manajemen PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang. Observasi ke lokasi penelitian juga dilakukan guna mengetahui secara langsung kondisi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang, selain itu peneliti juga menggunakan pengumpulan data melalui teknik dokumentasi.

4.6. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian meliputi varibel independen, *intervening,* dan dependen. Variabel *intervening* dimaksudkan untuk melakukan pengujian yang sifatnya tidak langsung yang ditujukan untuk mengetahui apakah terjadi efek mediasi, setelah diketahui hasil pengujian atas tiap jalur, maka peneliti akan menyimpulkan terjadinya efek langsung maupun efek tidak langsung antar tiap konstruk dalam model penelitian.

Tabel berikut menunjukkan variabel yang diteliti terbagi menjadi satu konstruk eksogen atau variabel bebas dan empat konstruk endogen atau variabel dependen. Konstruk eksogen terdiri dari *Superleadership* (X_1) dan *Perceived Organizational Support* (X_2), sedangkan konstruk endogen terdiri dari Kepuasan Kerja (Y_1), *Employee Engagement* (Y_2), dan Kinerja Karyawan (Y_3). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.5 di bawah ini:

Tabel 4.5 Variabel yang Digunakan dalam Penelitian

No	Variabel Bebas / Konstruk Eksogen	No	Variabel Dependen / Konstruk Endogen
1.	*Superleadership* (X_1)	1.	Kepuasan Kerja (Y_1)
		2.	*Employee Engagement* (Y_2)
2.	*Perceived Organizational Support* (X_2)	3.	Kinerja Karyawan (Y_3)

Sumber : Data diolah (2017)

4.7. Operasionalisasi Variabel dan Pengukuran

Variabel dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan menjadi variabel independen atau konstruk eksogen dan variabel dependen atau konstruk endogen. Konstruk eksogennya adalah *Superleadership* (X_1) dan *Perceived Organizational Support* (X_2) sedangkan konstruk endogennya antara lain, Kepuasan Kerja (Y_1), *Employee Engagement* (Y_2) dan Kinerja Karyawan (Y_3).

Berdasarkan pada identifikasi variabel penelitian dan berdasarkan tinjauan pustaka yang telah dibahas, selanjutnya variabel-variabel penelitian tersebut diberi definisi operasional dan dilakukan pengukuran dengan mengidentifikasi indikator-indikator dari masing-masing variabel. Kuisioner dikembangkan berdasarkan atas variabel penelitian. Variabel di dalam konteks analisis faktor disebut sebagai variabel manifest atau *observable* variabel, sedangkan variabel yang diamati merupakan variabel laten atau *unobservable variable*, selanjutnya mengenai variabel dan komponen indikator dapat dipelajari pada tabel di bawah

yang berisi definisi operasional variabel, pengukuran variabel dan sumber teori yang digunakan sehingga ada suatu pengayaan pengukuran dibanding dengan penelitian terdahulu.

1) *Superleadership*

Superleadership adalah gaya kepemimpinan yang memimpin orang lain untuk mengarahkan (memimpin) diri mereka sendiri. *Superleadership* mendesain dan mengimplementasikan sistem yang mengijinkan dan mengajarkan anggota organisasi untuk menjadi pemimpin bagi diri mereka sendiri. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat *Superleadership* dalam penelitian ini yaitu: keteladan, penetapan tujuan dan penghargaan dan teguran. Komponen Variabel dan indikator *Superleadership* ditunjukkan dalam Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Komponen Variabel dan Indikator *Superleadership*

Variabel	Indikator	Simbol	Sumber
Superleadership	Keteladanan pimpinan dalam hal bertutur kata sudah baik	X1.1	Manz dan Sims (1990) Nahavandi (2000) Riva'i (2004)
	Keteladanan pimpinan dalam hal disiplin bekerja	X1.2	
	Keteladanan Pimpinan dalam berpenampilan sesuai standar yang berlaku	X1.3	
	Dalam penetapan tujuan, Pimpinan melibatkan bawahan	X1.4	
	Dalam penetapan tujuan, Pimpinan memberikan pemahaman tugas yang dilaksanakan berkaitan dengan hasil pekerjaan	X1.5	
	Dalam hal penetapan tujuan, Pimpinan memberikan pemahaman tugas yang dilaksanakan berkaitan dengan tujuan yang akan dicapai	X1.6	
	Penghargaan pimpinan diberikan	X1.7	

Lanjutan Tabel 4.6

Variabel	Indikator	Simbol	Sumber
	terhadap keberhasilan karyawan	X1.8	
	Penghargaan pimpinan diberikan terhadap karyawan yang bekerja melebihi target	X1.9	
	Teguran Pimpinan diberikan berikan terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran		

Sumber**:** Manz dan Sims (1990), Nahavandi (2000) dan Riva'i (2004)

2) *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi karyawan dan peduli akan kesejahteraan karyawan. Komponen Variabel dan Indikator *Perceived Organizational Support* ditunjukkan dalam Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Komponen Variabel dan Indikator *Perceived Organizational Support*

Variabel	Indikator	Simbol	Sumber
Perceived Organizational Support	Sikap organisasi terhadap ide-ide karyawan ditunjukkan dalam bentuk perusahaan memperhatikan pendapat karyawan	X2.1	Roades dan Eisenberg (2002)
	Respon terhadap karyawan yang mengalami masalah ditunjukkan dalam bentuk perusahaan memberikan perhatian terhadap masalah karyawan	X2.2	
	Respon terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan ditunjukkan dalam bentuk perusahaan sungguh-sungguh memperhatikan kesejahteraan karyawan	X2.3	
	Respon terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan ditunjukkan dalam bentuk Perusahaan memperhatikan secara serius kesehatan karyawan	X2.4	

Sumber: Roades dan Eisenberg (2002)

Perceived Organizational Support (X_2) juga dinilai sebagai jaminan bahwa bantuan akan tersedia dari organisasi pada saat dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan seseorang secara efektif dan pada saat menghadapi situasi yang menegangkan. *Perceived Organizational Support* (X_2) dipengaruhi pengalaman yang dimiliki oleh individu, serta pengamatan mengenai keseharian organisasi dalam memperlakukan karyawan.

3) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja melihatnya sebagai hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya, di samping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan. Indikator yang digunakan untuk mengukur Kepuasan Kerja dalam penelitian ini yaitu: Pekerjaan, Gaji, Supervisi, Promosi, Rekan Kerja dan Lingkungan Kerja. Komponen Variabel dan Indikator *Perceived organizational* ditunjukkan dalam Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Komponen Variabel dan Indikator Kepuasan Kerja

Variabel	Indikator	Simbol	Sumber
Kepuasan Kerja	Dalam hal pekerjaan, penempatan karyawan sesuai dengan keahlian	Y1.1	Robbins (2003),
	Gaji yang diberikan perusahaan sesuai harapan karyawan	Y1.2	
	Gaji yang diberikan perusahaan sangat memenuhi kebutuhan hidup karyawan	Y1.3	
	Dalam hal supervisi, karyawan diberi kebebasan oleh atasan dalam mengerjakan pekerjaan	Y1.4	
	Dalam hal promosi, Keadilan kebijakan promosi karyawan berlangsung dengan sangat baik	Y1.5	

Lanjutan Tabel 4.8

Variabel	Indikator	Simbol	Sumber
	Dalam hal promosi, tenggang waktu untuk promosi karyawan sangat tepat	Y1.6	
	Rekan kerja dalam perusahaan berhubungan dan berjalan dengan sangat baik	Y1.7	
	Rekan kerja selalu bersedia membantu mengatasi kesulitan karyawan	Y1.8	
	Lingkungan kerja yang sekarang membuat karyawan sangat nyaman	Y1.9	
	Lingkungan kerja karyawan sangat menunjang pekerjaan yang dikerjakan	Y1.10	

Sumber: Robbins (2003) dan Wexley dan Yukl (1977)

4) *Employee Engagement*

Employee Engagement adalah hubungan emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Hubungan yang baik dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, organisasi tempat dimana dia bekerja, manajer yang menjadi atasannya dan memberikan dukungan dan nasihat, atau rekan kerja yang saling mendukung membuat individu dapat memberikan upaya terbaik yang melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan.

Tabel 4.9 Komponen Variabel dan Indikator *Employee engagement*

Variabel	Indikator	Simbol	Sumber
Employee Engagement	Dalam hal kegigihan (*persistence*), karyawan bersedia menyediakan waktu untuk perusahaan meskipun di luar jam kerja	Y2.1	Schaufelli dan Bakker (2003)
	Proaktif yang ditunjukkan karyawan dalam bentuk konsisten dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan	Y2.2	

Lanjutan Tabel 4.9

Variabel	Indikator	Simbol	Sumber
	Proaktif yang ditunjukkan karyawan sangat mampu menghadapi kesulitan ketika bekerja	Y2.3	
	Perluasan Peran *(Role Expansion)* karyawan dalam bentuk inisiatif dalam bekerja jika mengalami kesulitan tanpa menunggu perintah dari atasan	Y2.4	
	Perluasan Peran *(Role Expansion)* karyawan dalam bentuk kepekaan terhadap permasalahn yang ada di perusahaan	Y2.5	
	Kemampuan beradaptasi (*adaptability*) karyawan bersedia membantu rekan kerja yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaanya	Y2.6	

Sumber: Schaufelli dan Bakker (2003)

5) Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu. Variabel ini merupakan variabel laten yang diukur dengan delapan indikator variabel yang terobservasi *(observed variable).* Indikator Kinerja Karyawan yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: Kuantitas *Output,* Kualitas *Output,* Jangka waktu *Output,* Kehadiran di tempat kerja, dan Sikap Kooperatif.

Tabel 4.10 Komponen Variabel dan Indikator Kinerja Karyawan

Variabel	Indikator	Simbol	Sumber
Kinerja Karyawan	Kuantitas *Output* karyawan aditunjukkan dengan bekerja sesuai dengan target hasil yang ditentukan perusahaan	Y3.1	Mathis dan Jackson (2006),
	Kuantitas *Output* karyawan ditunjukkan dengan bekerja sesuai dengan standar kerja (SOP) yang ditentukan	Y3.2	
	Jangka Waktu *Output* penyelesaian tugas karyawan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan	Y3.3	
	Kehadiran karyawan di Tempat Kerja sesuai dengan ketentuan perusahaan	Y3.4	
	Sikap kooperatif karyawan ditunjukkan dengan kemampuan kerjasama karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan	Y3.5	

Sumber: Mathis dan Jackson (2006) dan Miner (1998)

4.8. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini berada di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang.

4.9. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan dengan tujuan mengetahui ketepatan kuisioner. Reliabilitas kuisioner mempunyai arti bahwa kuisioner mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Hasil dari uji ini cukup mencerminkan topik yang sedang diteliti. Uji validitas diuji dengan program SPSS dengan melihat korelasi *Pearson's Product Moment* untuk masing masing indikator pernyataan dengan skor uji total.

Tabel 4.11 menjelaskan hasil validitas 9 butir instrumen *Superleadership,* seluruhnya valid. Koefisien korelasi berkisar 0,572 – 0,867 (p<0,05) menerangkan adanya korelasi yang signifikan antara butir dengan skor total *Superleadership*. Analisis ini memberikan kesimpulan bahwa seluruh butir instrumen bisa digunakan sebagai pengukur *Superleadership*.

Tabel 4.11. Hasil Uji Validitas Instrumen *Superleadership* (n=240)

Butir	Indikator-Total Correlation	P	Status
X1.1	0,867**	0,000	Valid
X1.2	0,820**	0,000	Valid
X1.3	0,790**	0,000	Valid
X1.4	0,572**	0,001	Valid
X1.5	0,867**	0,000	Valid
X1.6	0,773**	0,000	Valid
X1.7	0,748**	0,000	Valid
X1.8	0,848**	0,000	Valid
X1.9	0,813**	0,000	Valid

Sumber : Data diolah (2017)

Tabel 4.12 menjelaskan hasil validitas 4 butir instrumen *Perceived Organizational Support*, seluruhnya valid. Koefisien korelasi berkisar 0,681 – 0,795(p<0,05) menerangkan adanya korelasi yang signifikan antara butir dengan skor total *Perceived Organizational Support*. Analisis ini memberikan kesimpulan bahwa seluruh butir instrumen bisa digunakan sebagai pengukur *Perceived Organizational Support*.

Tabel 4.12. Hasil Uji Validitas *Perceived Organizational Support* (n=240)

Butir	Indikator-Total Correlation	P	Status
X2.1	0,793**	0,000	Valid
X2.2	0,784**	0,000	Valid
X2.3	0,681**	0,000	Valid
X2.4	0,795**	0,000	Valid

Sumber : Data diolah (2017)

Tabel 4.13 menjelaskan hasil validitas 10 butir instrumen Kepuasan Kerja, seluruhnya valid. Koefisien korelasi berkisar 0,481 – 0,864 (p<0,05) menerangkan adanya korelasi yang signifikan antara butir dengan skor total Kepuasan Kerja. Analisis ini memberikan kesimpulan bahwa seluruh butir instrumen bisa digunakan sebagai pengukur Kepuasan Kerja.

Tabel 4.13. Hasil Uji Validitas Instrumen Kepuasan Kerja (n=240)

Butir	Indikator-Total Correlation	P	Status
Y1.1	0,849**	0,000	Valid
Y1.2	0,773**	0,000	Valid
Y1.3	0,718**	0,000	Valid
Y1.4	0,688**	0,000	Valid
Y1.5	0,794**	0,000	Valid
Y1.6	0,667**	0,000	Valid
Y1.7	0,608**	0,000	Valid
Y1.8	0,512**	0,004	Valid
Y1.9	0,481**	0,007	Valid
Y1.10	0,864**	0,000	Valid

Sumber : Data diolah (2017)

Tabel 4.14 menjelaskan hasil validitas 6 butir instrumen *Employee Engagement*, seluruhnya valid. Koefisien korelasi berkisar 0,701 – 0,910 (p<0,05) menerangkan adanya korelasi yang signifikan antara butir dengan skor total *Employee Engagement*. Analisis ini memberikan kesimpulan bahwa seluruh butir instrumen bisa digunakan sebagai pengukur *Employee Engagement*.

Tabel 4.14. Hasil Uji Validitas Instrumen *Employee Engagement* (n=240)

Butir	Indikator-Total Correlation	P	Status
Y2.1	0,762**	0,000	Valid
Y2.2	0,839**	0,000	Valid
Y2.3	0,873**	0,000	Valid
Y2.4	0,910**	0,000	Valid
Y2.5	0,904**	0,000	Valid
Y2.6	0,701**	0,000	Valid

Sumber : Data diolah (2017)

Tabel 4.15 menjelaskan hasil validitas 5 butir instrumen Kinerja Karyawan, seluruhnya valid. Koefisien korelasi berkisar 0,435 – 0,671 ($p<0,05$) menerangkan adanya korelasi yang signifikan antara butir dengan skor total Kinerja Karyawan. Analisis ini memberikan kesimpulan bahwa seluruh butir instrumen bisa digunakan sebagai pengukur Kinerja Karyawan.

Tabel 4.15. Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Karyawan (n=240)

Butir	Indikator-Total Correlation	P	Status
Y3.1	0,435*	0,016	Valid
Y3.2	0,624**	0,000	Valid
Y3.3	0,671**	0,000	Valid
Y3.4	0,451*	0,012	Valid
Y3.5	0,490**	0,006	Valid

Sumber : Data diolah (2017)

Uji reliabilitas merupakan uji reliabilitas yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Reliabilitas berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari jawaban atau pernyataan jika pengamatan dilakukan secara berulang. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (reliabel). Pengujian reliabilitas terhadap seluruh indikator atau pernyataan yang dipergunakan pada penelitian ini akan menggunakan formula *Cronbach alpha* (koefisien Alfa Cronbach), dimana secara umum dianggap reliable apabila nilai *alfa Cronbach*-nya > 0,6 (Hair *et al*, 1995).

Tabel 4.16. Hasil Koefisien Reliabilitas (n=240)

Variabel	Jumlah Butir	Koefisien Alpha Cronbach	Status
Superleadership	9	0,924	Reliabel
Perceived Organizational Support	4	0,738	Reliabel

Lanjutan Tabel 4.16

Variabel	Jumlah Butir	Koefisien Alpha Cronbach	Status
Kepuasan Kerja	10	0,857	Reliabel
Employee Engagement	6	0,897	Reliabel
Kinerja Karyawan	5	0,722	Reliabel
Total	35		

Sumber : Data diolah (2017)

Hasil perhitungan reliabilitas pada kelima variabel dalam penelitian ini, koefisien *alpha Cronbach* berkisar antara 0,722 – 0,924. Analisis ini memberikan penjelasan bahwa butir-butir pengukur variabel mempunyai konsistensi atau kehandalan yang tinggi.

4.10. Teknik Analisis Data

Tujuan disertasi ini adalah menjelaskan dan menganalisis pengaruh *Superleadership* dan *Perceived Organizational Support* terhadap Kepuasan Kerja, *Employee engagement*, dan Kinerja Karyawan, selain itu untuk untuk melakukan pengujian terhadap masing-masing indikator penelitian. Analisis data yang digunakan untuk membuktikan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menggunakan *Generalized Structured Component Analysis* (GSCA). GSCA dikembangkan oleh Hwang, Montreal, dan Takene pada 2004.

Tujuan GSCA adalah menggantikan faktor dalam kombinasi *linier* dari indikator (variabel manifes) di dalam analisis SEM (Solimun, 2012). Tenehaus (2008) dalam Solimun (2012) mengatakan bahwa GSCA adalah metode baru SEM berbasis komponen, sangat penting dan dapat digunakan untuk perhitungan skor (bukan skala) dan juga dapat diterapkan pada sampel yang sangat kecil. Pendekatan analisis ini menggunakan metode kuadrat terkecil (*least square*) di dalam proses pendugaan parameter, di samping itu, GSCA dapat

digunakan pada model struktural yang melibatkan variabel dengan indikator refleksif dan atau formatif.

Kegunaan GSCA adalah untuk mendapatkan model struktural yang *powerfull* guna tujuan konfirmasi, oleh karena itumetode *GSCA* adalah setara dengan analisis model struktural berbasis kovarians (*SEM*), dengan demikian analisis *GSCA* juga *powerfull* untuk menguji model berbasis teori, atau dengan kata lain untuk mengkonfirmasi teori tentang hubungan antar variabel yang terdapat di dalam model struktural (Solimun, 2012).

Langkah – Langkah *GSCA*

Langkah-langkah pemodelan persamaan struktur *GSCA* mirip dengan PLS dengan software GSCA, langkah-langkah pemodelan tersebut disajikan dalam Gambar 4.1.

Langkah 1: Merancang Model Struktural (Hubungan Antar Variabel Laten)

Perancangan model struktural hubungan antar variabel laten pada *GSCA* didasarkan rumusan masalah atau hipotesis penelitian (Solimun, 2012). Gambar 4.2 memperlihatkan rancangan model struktural penelitian ini.

Langkah 2: Merancang Model Pengukuran

Pada *GSCA* perancangan model pengukuran menjadi sangat penting, yaitu terkait dengan apakah indikator bersifat reflektif atau formatif (Solimun, 2012). Dasar yang dapat digunakan sebagai rujukan untuk menentukan sifat indikator apakah refleksif atau formatif adalah: *normative finalitas*, teori, penelitian empiris sebelumnya, atau kalau belum ada adalah rasional, pada tahap awal penerapan *GSCA* (seperti pada PLS), tampaknya rujukan berupa teori atau penelitian

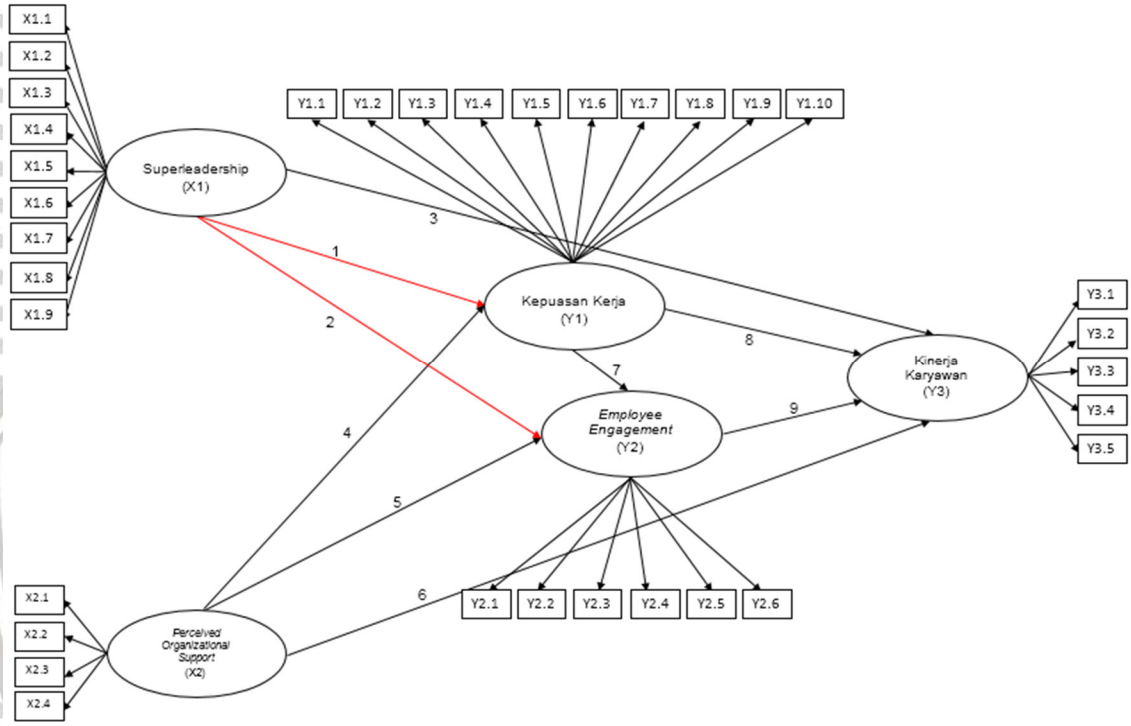
empiris sebelumnya masih jarang, atau bahkan belum ada, oleh karena itu, dengan merujuk pada definisi konseptual dan definisi operasional variabel, diharapkan sekaligus dapat dilakukan identifikasi sifat indikatornya, bersifat refleksif atau formatif (Solimun, 2012).

Gambar 4.1 Langkah-langkah Analisis GSCA
Sumber: Solimun, 2012.

Langkah 3: Mengonstruksi Diagram Jalur

Tahap ini adalah pembuatan diagram jalur yang menggambarkan hubungan antar variabel eksogen yang terdiri dari variabel *Superleadership* dan *Perceived Organizational Support* dan variabel endogen yang terdiri dari variabel Kepuasan

Kerja, *Employee Enggagement* dan variabel Kinerja Karyawan. Penelitian ini terdapat beberapa variabel yang diduga memiliki pengaruh antara satu dengan yang lain. Penelitian ini menggunakan 33 indikator untuk mengukur variabel yang digunakan. Diagram jalur untuk penelitian ini dapat dilihat pada gambar 4.2.



Gambar 4.2 Model Struktural

Keterangan:

X1 : *Superleadership*
X1.1 : Keteladanan pimpinan dalam hal bertutur kata
X1.2 : Keteladanan pimpinan dalam hal disiplin bekerja
X1.3 : Keteladanan Pimpinan dalam berpenampilan
X1.4 : Dalam penetapan tujuan, Pimpinan melibatkan bawahan
X1.5 : Dalam penetapan tujuan, Pimpinan memberikan pemahaman tugas untuk hasil pekerjaan
X1.6 : Dalam hal penetapan tujuan, Pimpinan memberikan pemahaman tugas berkaitan dengan tujuan organisasi
X1.7 : Penghargaan pimpinan diberikan terhadap keberhasilan karyawan
X1.8 : Penghargaan pimpinan diberikan terhadap karyawan yang bekerja melebihi target
X1.9 : Teguran Pimpinan diberikan berikan terhadap karyawan yang melakukan Pelanggaran
X2 : *Perceived Organizational Support*
X2.1 : Sikap organisasi terhadap ide-ide karyawan ditunjukkan dalam bentuk perusahaan memperhatikan pendapat karyawan

X2.2 : Respon terhadap karyawan yang mengalami masalah dalam bentuk perusahaan memberikan perhatian terhadap masalah karyawan
X2.3 : Respon terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan dalam bentuk perusahaan sungguh-sungguh memperhatikan kesejahteraan karyawan
X2.4 : Respon terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan dalam bentuk Perusahaan memperhatikan secara serius kesehatan karyawan

Y1 : Kepuasan Kerja
Y1.1 : Kesesuaian penempatan karyawan dengan keahlian
Y1.2 : Kesesuaian gaji yang diberikan perusahaan dengan harapan karyawan
Y1.3 : Gaji yang diberikan perusahaan memenuhi kebutuhan hidup karyawan
Y1.4 : Karyawan diberi kebebasan oleh atasan dalam mengerjakan pekerjaan
Y1.5 : Keadilan kebijakan promosi karyawan
Y1.6 : Tenggang waktu untuk promosi karyawan
Y1.7 : Hubungan antar rekan kerja dalam perusahaan
Y1.8 : Rekan kerja selalu bersedia membantu mengatasi kesulitan karyawan
Y1.9 : Kenyamanan ingkungan kerja karyawan yang sekarang
Y1.10 : Lingkungan kerja karyawan menunjang pekerjaan yang dikerjakan

Y2 : *Employee Engagement*
Y2.1 : Kegigihan (*persistence*) karyawan berupa ketersediaan waktu untuk perusahaan meskipun di luar jam kerja
Y2.2 : Proaktif yang ditunjukkan karyawan dalam bentuk konsisten dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan
Y2.3 : Proaktif yang ditunjukkan karyawan mampu menghadapi kesulitan ketika bekerja
Y2.4 : Perluasan Peran *(Role Expansion)* karyawan dalam bentuk inisiatif dalam bekerja tanpa menunggu perintah dari atasan
Y2.5 : Perluasan Peran *(Role Expansion)* karyawan dalam bentuk kepekaan terhadap permasalahan yang ada di perusahaan
Y2.6 : Kemampuan beradaptasi (*adaptability*) karyawan membantu rekan kerja yang kesulitan menyelesaikan pekerjaanya

Y3 : Kinerja Karyawan
Y3.1 : Kuantitas *Output* karyawan ditunjukkan dengan bekerja sesuai dengan target
Y3.2 : Kuantitas *Output* karyawan ditunjukkan dengan bekerja sesuai dengan standar kerja
Y3.3 : Jangka Waktu *Output* penyelesaian tugas karyawan sesuai dengan waktu yang ditentukan
Y3.4 : Kehadiran karyawan di Tempat Kerja sesuai dengan ketentuan perusahaan
Y3.5 : Sikap kooperatif karyawan ditunjukkan dengan kemampuan kerjasama karyawan

Langkah 4: Mengkonversi Diagram Jalur ke Sistem Persamaan

Konversi diagram jalur ke sistem persamaan yaitu mengkonstruksi persamaan

berdasarkan diagram jalur. Persamaan tersebut terdiri atas beberapa estimasi, yaitu: *Measurement model* merupakan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, mendefinisikan karakteristik variabel laten dengan indikatornya (Solimun, 2012). Model indikator refleksif dapat ditulis dengan persamaan sebagai berikut:

$$x = \Lambda_x \xi + \varepsilon x$$

$$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon y$$

X dan Y adalah indikator untuk variabel laten eksogen (ξ) dan endogen (η), sedangkan Λ_x dan Λ_y merupakan *matriks loading* yang menggambarkan seperti koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya. Residual yang diukur dengan ε_x dan ε_y dapat diinterpretasi kansebagai kesalahan pengukuran atau *noise*.

Model indikator formatif persamaannya dapat ditulis sebagai berikut:

$$\xi = \prod \xi Xi + \delta x$$

$$\eta = \prod \xi Yi + \delta y$$

ξ, η, X dan Y sama dengan persamaan sebelumnya. $\prod_x$ dan $\prod_y$ adalah seperti koefisien regresi berganda dari variabel laten terhadap indikator, sedangkan δ_x dan δ_y adalah residual dari regresi.

Langkah 5: Pendugaan Parameter

Metode pendugaan parameter (estimasi) di dalam *GSCA* adalah metode kuadrat terkecil (*least square methods*). Pada GSCA model struktural dan model

pengukuran diintegrasikan menjadi satu model, sehingga proses pendugaan parameter berorientasi pada meminimumkan residual terintegrasi. Metode pendugaan paramater yang digunakan yang mampu meminimumkan residual model secara terintegrasi adalah *Alternative Least Square*-ALS (Hwang, 2009 dalam Solimun, 2012). Pendugaan paramater di dalam GSCA meliputi:

a. Berdasarkan data sampel original
   1) *Weight* dan *Loading estimate* adalah untuk mendapatkan data variabel laten, umumnya pendugaan parameter menggunakan pendekatan *eigen value* dan *eigen vector*.
   2) *Path coefficient estimate* yaitu koefisien hubungan antar variabel laten, digunakan ALS.

b. Berdasarkan data *resampling* (sampel *Bootstraping*)
   1) *Means* dari *weight*, *loading*, dan *path coefficient*, yaitu dugaan parameter berupa rerata dari subsampel, digunakan metode *resampling* Bootstrap (Solimun, 2012).

Langkah 6: *Measures of Fit*

Pada analisis *GSCA measures of fit* dapat dilakukan pada model pengukuran, model struktural, dan model keseluruhan (*overall model*). *Measures of fit* pada model pengukuran bertujuan untuk memeriksa (menguji) apakah instrumen penelitian valid dan reliabel. *Measures of fit* pada model struktural bertujuan untuk mengetahui seberapa besar informasi yang dapat dijelaskan oleh model struktural (hubungan antar variabel leten) hasil analisis *GSCA,* sedangkan *measures of fit* pada model gabungan (*overall model*) adalah ukuran *goodness of fit* gabungan antara model pengukuran dan model structural, hal ini dapat dilakukan pada *overall model* yang semua variabel memiliki indikator bersifat

refleksif (Solimun, 2012).

Langkah 7: Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis (β, γ, dan λ) dilakukan dengan metode *resampling Bootstrap*. Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t, dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

Hipotesis statistik untuk *outer model* adalah:

H_0: $\lambda_i = 0$ lawan

H_1: $\lambda_i \neq 0$

Hipotesis statistik untuk *inner model*: pengaruh variabel laten eksogen terhadap endogen adalah:

H_0: $\gamma_i = 0$ lawan

H_1: $\gamma_i \neq 0$

Hipotesis statistik untuk *inner model*: pengaruh variabel laten endogen terhadap endogen adalah:

H_0: $\beta_i = 0$ lawan

H_1: $\beta_i \neq 0$

Resampling yang dilakukan akan menjamin independensi antar data yang akan dianalisis, sehingga asumsi tentang data saling bebas terpenuhi dengan demikian, metode ini mengakomodir digunakannya *nonprobabilitas sampling* atau penelitian sensus (Solimun, 2012).

4.11. Uji Hipotesis

Penelitian ini merupakan penelitian atas lima variabel yakni: (1) *Superleadership* (2) *Perceived Organizational Support* (3) Kepuasan Kerja (4) *Employee Engagement* dan (5) Kinerja Karyawan. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini, menggunakan analisis multivariat dengan *Structural Equation*

Modelling (SEM), dengan menggunakan program *GSCA*. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan probabilitas signifikansi (p) dengan taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Apabila probabilitas signifikansi lebih kecil dari α, maka hipotesis dapat diterima, sebaliknya, apabila taraf signifikansi lebih besar dari α, maka hipotesis ditolak.

Pengujian hipotesis yang diajukan, data yang diperoleh selanjutnya akan diolah sesuai dengan kebutuhan analisis untuk kepentingan pembahasan, data diolah (2017) akan dipaparkan berdasarkan prinsip-prinsip statistik deskriptif, sedangkan untuk kepentingan analisis dan pengujian hipotesis, digunakan pendekatan statistik inferensial.

Analysis factor confirmatory dilakukan terlebih dahulu sebelum pengujian hipotesis, hal ini untuk melihat indikator-indikator yang dapat digunakan untuk membentuk faktor atau konsruk. Pengujian dilakukan dengan jalan melihat nilai probabilitas (p) dari nilai koefisien A (*lambda*). Jika nilai probabilitas (p) *koefisien lambda* lebih kecil dari nilai α (0,05), maka indikator tersebut dapat digunakan untuk membentuk faktor atau konstruk, begitu pula sebaliknya, jika nilai probabilitas (p) koefisien lambda lebih besar dari nilai a (0,05) maka indikator tersebut tidak dapat digunakan untuk membentuk faktor atau konstruk.

BAB V

HASIL PENELITIAN

Gambaran umum objek penelitian, deskripsi penelitian, hasil analisis deskriptif, pengujian *measure of fit outer* model, pengujian pengaruh variabel penelitian dan pengujian hipotesis disajikan dalam bab V.

5.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada sebuah perusahaan jasa yang bergerak dalam industri jasa keuangan/perbankan. Bank adalah suatu badan usaha yang tugas utamanya sebagai lembaga perantara keuangan (*financial Intermediaries*), yang menyalurkan dana dari pihak yang berkelebihan dana (*surplus unit*) kepada pihak yang membutuhkan dana (*deficit unit*) pada waktu yang ditentukan dan melayani penghimpunan dana baik berupa penerimaan setoran tunai, kiriman uang, giro, deposito dan tabungan. Membangun perbankan yang berkualitas dan unggul bukanlah suatu pekerjaan mudah. Keunggulan harus dicerminkan pada keseluruhan aspek kinerja, sumber daya manusia, teknologi, infrastruktur, proses dan kompetensi. Keunggulan dalam keseluruhan aspek tersebut harus dipelihara sebagai bagian dari proses *Institutional banking* sehingga tidak mudah kalah dan mati di tengah persaingan yang tajam dan ketat

Industri jasa keuangan/ perbankan merupakan salah satu indikator keberhasilan perekonomian nasional dan eksistensi dari sebuah negara. Peran utama bank adalah menjaga keseimbangan sektor keuangan dalam menggerakkan roda perekonomian nasional maupun regional adalah sangat penting untuk itu sangat diperlukan adanya kualitas sumber daya manusia dari bank tersebut. Kualitas sumber daya manusia adalah merupakan salah satu

faktor penting yang mendukung kinerja bank karena hal kinerja itu sebagai tolak ukur keberhasilan operasional bisnis perbankan dan tentu saja menjadi prioritas bank. Penelitian dilakukan pada karyawan PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang, karena BNI adalah merupakan bank pemerintah pertama dan bank tertua di Indonesia yang memiliki banyak Sumber Daya Manusia serta berkualitas. Penelitian ini memfokuskan pada pengaruh *Superleadership* dan *Perceived Organizational Support* terhadap Kepuasan Kerja, *Employee Engagement* dan Kinerja karyawan PT. BNI (Persero) Tbk. kantor Wilayah Malang.

5.1.1 Sejarah PT. BNI (Persero) Tbk.

Setelah Negara Kesatuan Republik Indonesia diproklamasikan tanggal 17 Agustus 1945, pada waktu itu dimulai sejarah berdirinya BNI, yang disusul dengan pembentukan aparatur yang mengaturnya. yaitu perlu dibentuk sebuah bank milik sendiri, pendirian ini sesuai dengan pasal 23 UUD 1945 dan aturan peralihan pasal 4 UUD RI. Persiapan pembentukan bank milik sendiri dimulai sejak bulan September 1945 yang diprakarsai oleh RM. Margono Djojohadikusumo yang pada waktu itu menjabat sebagai ketua Dewan Pertimbangan Agung. Atas dukungan dari wakil presiden Dr. Moh. Hatta, RM Margono Djojohadikusumo diberikan surat kuasa untuk mendirikan suatu bank umum yang berfungsi sebagai bank sirkulasi, surat kuasa tersebut ditanda tangani oleh Presiden Soekarno pada tanggal 16 September 1945. Atas dasar surat kuasa tersebut RM. Margono Djojohadikusumo pada tanggal 05 juli 1946 mendirikan BNI (Bank Negara Indonesia) berdasarkan Peraturan Pemerintah pengganti Undang-Undang (UU) No.2 tahun 1946 dan sebagai Presiden Direktur BNI pada waktu itu adalah RM. Margono Djojohadikusumo sendiri.

Pada tahun 1946, BNI merupakan bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh Pemerintah Indonesia. Beberapa bulan setelah pendiriannya, BNI mulai mengedarkan alat pembayaran resmi pertama - *Oeang Republik Indonesia* atau ORI, sementara hari pendiriannya BNI ditetapkan pada tanggal 5 juli 1946 dan setiap tahunnya diperingati sebagai Hari Ulang Tahun BNI . Kantor Cabang yang pertama kali didirikan di kota Garut, Jawa Barat. Daerah operasinya yaitu daerah Priangan sampai Banten. Peranan BNI cabang Garut sangat membantu perjuangan bangsa Indonesia, karena BNI sebagai pengumpul dana untuk melawan Belanda. Tahun 1949 realisasi dari keputusan Konfrensi Meja Bundar (KMB) dimana posisi Pemerintah Republik Indonesia menjadi semakin lemah, lalu pemerintah Belanda menunjuk *De Javashe Bank* sebagai Bank Sentral, sehingga fungsi BNI dalam pemerintahan Republik Indonesia Serikat (RIS) dianggap tidak ada. UU No.24 tahun 1951, *De Javashe Bank* dinasionalisasi dan UU No.11 tahun 1953 dirubah menjadi Bank Indonesia sebagai Bank Sentral.

Tahun 1954 kedudukan BNI masih belum jelas karena adanya perbedaan pendapat antara pemerintah RIS dan pemerintah RI, karena secara yuridis BNI merupakan bank milik pemerintah RI. Pada tahun 1955 ada penegasan status BNI beralih menjadi Bank Umum Komersial milik pemerintah dengan penetapan secara yuridis melalui Undang-Undang Darurat nomor 2 tanggal 04 Februari 1955. Perubahan status tersebut mendasari pelayanan yang lebih baik dan luas bagi sektor nasional. Peran BNI ditetapkan menjadi Bank Pembangunan dan kemudian mendapat hak untuk bertindak sebagai bank devisa dengan akses langsung untuk transaksi luar negeri sejalan dengan penambahan modal pada tahun 1955.

Tahun 1961 Undang-Undang Darurat No. 2 tersebut dijadikan Undang-Undang. Adanya Undang-undang ini tugas dan lapangan usaha BNI berubah menjadi Bank Umum dengan tugas-tugas antara lain: Membantu memajukan rakyat dan pembangunan perekonomian nasional dalam lapangan "perdagangan pada umumnya dan perdagangan impor dan ekspor pada khususnya." Peranan BNI dalam masa kini pun tidak berubah, bahkan bertambah, sejalan dengan berkembangnya perekonomian pemerintah. Organisasi BNI semakin berkembang karena disamping bertambahnya kantor cabang pada tahun 1960 dari 29 cabang bertambah menjadi 274 cabang pada tahun 1965, begitu pula bertambahnya pegawai pada tahun 1960 dari 1.805 pegawai menjadi 5.879 pegawai pada tahun 1965.

Tahun 1960 dibuka kantor cabang Tokyo dan pada tahun 1963 dibuka kantor cabang Hong Kong. Dekade ini BNI sudah memelopori penggunaan komputer dalam industri perbankan. Tahun 1962 dan tahun 1963 BNI telah tercatat memelopori perdagangan uang dan modal dengan mengeluarkan obligasi BNI. Tahun 1965 berdasarkan Penetapan Presiden No.8, No.13 dan No.17/1965/ *Juncto* surat Keputusan Menteri Urusan Bank Sentral No.Kep/665/UBS/65 tanggal 30 Juli 1965 diadakan pengintegrasian bank-bank pemerintah menjadi bank tunggal dengan nama BNI. Tahun 1968, status BNI sesuai dengan UU No.17/1968, kembali menjadi Bank Umum dan berubah nama menjadi BNI 1946 dan nama tersebut resmi digunakan pada akhir tahun 1968.

Perubahan ini menjadikan BNI lebih dikenal sebagai 'BNI 46' dengan tugas utama pembiayaan dalam sektor industri. Penerapan inovasi perbankan yang luas, menimbulkan kepercayaan pemerintah terhadap perusahaan BNI, maka pada 1968 status hukum BNI ditingkatkan ke Persero dengan nama PT

BNI. Tahun 1974 direksi mulai menata sumberdaya manusia dengan merekrut pegawai dengan pendidikan minimal S1 untuk tenaga-tenaga ahli sesuai dengan kebutuhan bahkan banyak tenaga-tenaga yang dikirim ke luar negeri untuk mengambil program strata-2 dan ternyata program tersebut merupakan fondasi yang sangat mendukung keberhasilan BNI.

Tujuan pengiriman tenaga-tenaga muda ini untuk mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis yang terus berkembang sehingga dalam menghadapi deregulasi BNI sudah siap khususnya dari Sumber Daya Manusia, karena selama ini sudah diantisipasi kondisi-kondisi ini akan terjadi, di samping itu direksi BNI telah mengundang konsultan terkenal di Amerika, yaitu *BOOZZ Allen and Hamilton* untuk melakukan evaluasi secara menyeluruh, sebagai tindak lanjut temuan konsultan tersebut, direksi mengambil kebijaksanaan restrukturisasi yaitu dengan melakukan pembagian segmentasi pasar menjadi 3 (tiga) yaitu:

a. *Wholesale* dikelola oleh kantor besar.
b. *Middle market* dikelola oleh kantor wilayah
c. *Retail market* dikelola oleh kantor cabang.

Posisi asset terus meningkat, keuntungan yang diperoleh juga terus meningkat dan berada pada posisi nomor satu di antara perbankan di Indonesia. Sebagai penilaian prestasi yang cukup menggembirakan tersebut, BNI diizinkan untuk melakukan *go public*, hal ini karena kondisi bank BNI paling sehat dibandingkan dengan bank-bank lainnya. Tahun 1992 status hukum dari nama BNI berubah menjadi PT. BNI (Persero) sementara keputusan untuk menjadi perusahaan publik diwujudkan melalui penawaran saham perdana di pasar modal di tahun 1996. Kemampuan BNI untuk beradaptasi terhadap perubahan

dan kemajuan lingkungan, sosial-budaya serta teknologi dicerminkan melalui penyempurnaan identitas perusahaan yang berkelanjutan dari masa ke masa, hal ini juga menegaskan dedikasi dan komitmen BNI terhadap perbaikan kualitas kinerja secara terus-menerus.

Tahun 2004, identitas perusahaan yang diperbaharui mulai digunakan untuk menggambarkan prospek masa depan yang lebih baik, setelah keberhasilan mengarungi masa-masa yang sulit. Sebutan "Bank BNI" dipersingkat menjadi "BNI", sedangkan tahun pendirian – "46" - digunakan dalam logo perusahaan untuk meneguhkan kebanggaan sebagai bank nasional pertama yang lahir pada era Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Akhir tahun 2012, Pemerintah Republik Indonesia memegang 60% saham BNI, sementara sisanya 40% dimiliki oleh pemegang saham publik baik individu maupun institusi, domestik dan asing. Saat ini, BNI adalah bank terbesar ke-4 di Indonesia berdasarkan total aset, total kredit maupun total dana pihak ketiga. BNI menawarkan layanan jasa keuangan terpadu kepada nasabah, didukung oleh perusahaan anak: Bank BNI Syariah, BNI Multi Finance, BNI Securities dan BNI *Life Insurance*. Akhir tahun 2013, jumlah aset yang dimiliki BNI tercatat sebesar Rp. 386,7 triliun dan jumlah responden sebanyak 26.100 orang. Jaringan layanan BNI tersebar di seluruh Indonesia melalui ke-1.693 outlet domestik dan di luar negeri melalui cabang-cabang di New York, London, Tokyo, Hong Kong, Singapura dan Osaka.

Jaringan ATM BNI saat ini tercatat sebanyak 11.163 unit ATM milik sendiri. Layanan BNI juga tersedia melalui 42.000 EDC, Internet Banking, dan SMS Banking. Berangkat dari semangat perjuangan yang berakar pada

sejarahnya, BNI bertekad untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi negeri, serta senantiasa menjadi kebanggaan negara.

5.1.2. Visi dan Misi PT. BNI (Persero) Tbk.

5.1.2.1. Visi Perusahaan

Visi BNI adalah menjadi bank kebanggaan nasional yang unggul, terkemuka dan terdepan dalam layana dan kinerja, diharapkan BNI dapat menjadi bank kebanggaan nasional yang menawarkan layanan terbaik dengan harga kompetitif kepada segmen pasar korporasi, komersial dan konsumer.

5.1.3. Budaya PT. BNI (Persero) Tbk.

Budaya perusahaan merupakan norma atau nilai yang dianut bersama *(shared value)* yang menjadi dasar bertindak seorang indvidu dalam organisasi. Untuk dapat menciptakan budaya perusahaan, maka perlu menanamkan nilai-nilai yang sama pada setiap respondennya. Kebersamaan dalam menganut nilai-nilai yang sama dalam menciptakan rasa kesatuan dan percaya dari masing-masing responden, bila hal ini terjadi maka akan tercipta lingkungan kerja yang baik dan sehat.

Lingkungan yang dapat membangun kreativitas dan komitmen yang tinggi dari para karyawan sehingga pada akhirnya mereka mampu mengakomodasi perubahan dalam perusahaan ke arah yang positif. Budaya Kerja BNI “Prinsip 46” merupakan tuntunan perilaku dari responden BNI yang terdiri dari 4 (Empat) Nilai Budaya Kerja yaitu Profesionalisme, Integritas, Orientasi Pelanggan, Perbaikan tiada henti.

Selanjutnya Nilai Perilaku Utama Insan BNI terdiri dari 6 (enam) nilai yaitu: Meningkatkan Kompetensi dan Memberikan Hasil Terbaik, Jujur, Tulus dan Ikhlas, Disiplin, Konsisten dan Bertanggungjawab, Memberikan Layanan Terbaik

Melalui Kemitraan yang Sinergis, Senantiasa Melakukan Penyempurnaan, Kreatif dan Inovatif. Setiap Nilai Budaya Kerja BNI memiliki Perilaku Utama yang merupakan acuan bertindak bagi seluruh Insan BNI. Adapun 6 (enam) Perilaku Utama Insan BNI tersebut dapat dipelajari pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1 Nilai Budaya Kerja dan Perilaku Insan BNI

NO	4 (Empat) Nilai Budaya Kerja Bni	NO	6 (Enam) Nilai Perilaku Utama Insan BNI
1	Profesionalisme *(Professionalism)*	1	Meningkatkan Kompetensi dan Memberikan Hasil Terbaik
2	Integritas (*Integrity*)	2 3	Jujur, Tulus dan Ikhlas Disiplin, Konsisten dan Bertanggungjawab
3	Orientasi Pelanggan *(Customer Orientation*)	4	Memberikan Layanan Terbaik Melalui Kemitraan yang Sinergis
4	Perbaikan Tiada Henti *(Continuous Improvement)*	5 6	Senantiasa Melakukan Penyempurnaan Kreatif dan Inovatif

Sumber: BNI Wilayah *Malang (2017)*

5.2. Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah responden PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang setingkat supervisor maupun jabatan di atasnya, selanjutnya untuk mengolah dan menganalis data dari hasil penelitian, terlebih dahulu perlu mendiskripsikan mengenai responden. Data mengenai diskripsi responden pada penelitian ini yaitu data mengenai jumlah responden, jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan jabatan pekerjaan responden di PT.BNI (Persero) Tbk.Kantor Wilayah Malang dijelaskan pada tabel 5.2.

5.2.1 Jenis Kelamin Responden

Untuk mengetahui jenis kelamin responden PT.BNI (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang dijelaskan pada Tabel 5.2.

Tabel 5.2 Responden PT.BNI (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Frekuensi (orang)	Prosentase (%)
Laki – laki	92	38,51
Perempuan	148	61,49
TOTAL	**240**	**100**

***Sumber**: BNI Wilayah Malang (2017)*

Tabel 5.2 dapat disampaikan mengenai hasil pengumpulan data yang telah dilakukan dan diperoleh yaitu mengenai komposisi jumlah responden PT. BNI '(Persero)Tbk Kantor Wilayah Malang, berdasarkan jenis kelamin responden perempuan yang lebih banyak dibandingkan dengan laki-laki yaitu 148 orang atau sebesar 61,49 %, sedangkan untuk responden yang berjenis laki-laki sebanyak 92 orang atau sebesar 38,51%. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pekerjaan yang dilakukan membutuhkan ketelitian dan kesabaran serta ketekunan dalam menyelesaikan pekerjaan, selain dari itu sifat melayani dan mempengaruhi nasabah juga melekat dan cocok diperankan oleh perempuan.

5.2.2 Usia Responden

Faktor usia dalam bekerja merupakan faktor yang penting untuk diperhatikan karena kinerja bisa saja merosot karena faktor usia. Bagi responden yang usianya tergolong tua bisa diukur dari fisik dan psikologis dan dari faktor usia tentu akan berpengaruh terhadap perilaku kerja yang lemah, kurang termotivasi dibanding dengan responden yang usianya relatif lebih muda, untuk mendapatkan gambaran secara lebih jelas mengenai usia responden dalam penelitian ini dilakukan langkah-langkah sebagai berikut sesuai dengan rumus Sturges (dalam Hakim dan Kumadji, 1997) yaitu:

a. Menentukan Jumlah Kelas

Banyaknya kelas interval (k)

k = 1 + 3,3 log n, dimana n = banyaknya data (n=240)

k = 1 + 3,3 log 240

k = 1 + 3,3 (2,38)

k = 1 + 7,85

k = 8,85 dibulatkan menjadi 9

Jadi banyaknya kelas yang harus dibuat adalah 9 kelas

b. Menentukan Jangkauan Kelas

Jangkauan (J) = Datum terbesar – Datum terkecil

Datum terbesar = 53 Datum terkecil = 27

Jangkauan (J) = 53 – 27 = 26

Jadi jangkauan datanya adalah 26

c. Menentukan Panjang Kelas

Panjang interval kelas (c)

c = Jangkauan / Banyaknya kelas interval atau c = J / k

c = 26/ 9 = 2,8 dibulatkan menjadi 3

Jadi, panjang interval kelas adalah 3

Berdasarkan sebaran usia yang diketahui melalui kuisioner, diketahui bahwa usia terendah responden pada penelitian ini adalah 27 tahun dan usia tertinggi responden adalah 53 tahun, sehingga dapat diketahui bahwa jangkauan usia responden adalah 26. Selanjutnya, penentuan banyaknya kelas interval berdasarkan jumlah responden (n=240) yaitu berjumlah 9 kelas. Dengan demikian dapat diketahui panjang interval kelasnya dengan membagi jangkauan data dan jumlah kelas yaitu 3. Berdasarkan hal tersebut, maka responden PT.BNI (persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang berdasarkan usia tersaji dalam tabel 5.3.

Berikut jumlah responden pada PT.BNI (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang berdasarkan usia sesuai dengan penentuan banyaknya kelas interval serta panjang interval kelas dapat dijelaskan pada Tabel 5.3 sebagai berikut. Tabel 5.3 menunjukkan bahwa responden PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang, untuk kelompok responden yang berusia 27 ≤ 29 tahun sebanyak 40 orang atau sebesar 16,7 % yang merupakan jumlah paling besar diantara para responden. Berikutnya untuk kelompok responden yang berusia 30 ≤ 32 berjumlah 26 orang atau sebesar 10,8 %. Kelompok responden yang berusia 33 ≤ 35 berjumlah 26 orang atau sebesar 10,8 %.

Tabel 5.3 Responden PT.BNI (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang Berdasarkan Usia

No	Usia (tahun)	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	27 - 29	40	16,7
2	30 - 32	26	10,8
3	33 - 35	26	10,8
4	36 - 38	32	13,3
5	39 - 41	29	12,1
6	42 - 44	26	10,8
7	45 - 47	30	12,5
8	48 - 50	21	8,8
9	51 - 53	10	4,2
	TOTAL	**240**	**100**

***Sumber**: BNI Wilayah Malang (2017)*

Kelompok responden yang berusia 36 - 38 berjumlah 32 orang atau sebesar 13,3 %. Kelompok responden yang berusia 39 - 41 tahun sebanyak 29 orang atau sebesar 12,1%. Kelompok responden yang berusia 42 - 44 tahun berjumlah 26 orang atau sebesar 10,8%, sedangkan untuk kelompok responden yang berusia 45 - 47 sebanyak 30 orang atau 12,5%. Kelompok responden yang berusia 48 - 50 sebanyak 21 orang atau 8,8% dan untuk kelompok responden yang berusia 51 - 53 tahun berjumlah 10 orang atau sebesar 4,2%. Keadaan

tersebut mengindikasikan bahwa responden masih dalam kategori usia sangat produktif dalam bekerja.

5.2.3. Lama Bekerja Responden

Untuk mendapatkan gambaran secara lebih jelas mengenai lama bekerja responden maka dilakukan langkah-langkah sebagai berikut sesuai dengan rumus Sturges (dalam Hakim dan Kumaji, 1997) sebagai berikut:

a. Menentukan Jumlah Kelas

Banyaknya kelas interval (k)

k = 1 + 3,3 log n, dimana n = banyaknya data (n=240)

k = 1 + 3,3 log 240

k = 1 + 3,3 (2,38)

k = 1 + 7,85

k = 8,85 dibulatkan menjadi 9

Jadi banyaknya kelas yang harus dibuat adalah 9 kelas

b. Menentukan Jangkauan Kelas

Jangkauan (J) = Datum terbesar – Datum terkecil

Datum terbesar = 53 Datum terkecil = 27

Jangkauan (J) = 23 – 5 = 18

Jadi jangkauan datanya adalah 18

c. Menentukan Panjang Kelas

Panjang interval kelas (c)

c = Jangkauan / Banyaknya kelas interval atau c = J / k

c = 18 / 9 = 2

Jadi, panjang interval kelas adalah 2

Berdasarkan data yang diperoleh melalui kuesioner terkait dengan lama bekerja, diketahui bahwa lama bekerja responden terendah pada penelitian ini adalah 5 tahun dan lama bekerja terlama responden adalah 23 tahun, sehingga dapat diketahui bahwa jangkauan lama bekerja responden adalah 18. Selanjutnya, penentuan banyaknya kelas interval berdasarkan jumlah responden (n=240) yaitu berjumlah 9 kelas sehingga dapat diketahui panjang interval kelasnya dengan membagi jangkauan data dan jumlah kelas yaitu 2. Berdasarkan perhitungan tersebut, maka responden PT.BNI (persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang setingkat supervisor maupun jabatan di atasnya berdasarkan lama bekerja tersaji dalam tabel 5.4.

Responden pada PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang ditinjau dari lamanya bekerja dapat dijelaskan pada Tabel 5.4.

Tabel 5.4 Responden PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama kerja (tahun)	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	5 - 6	38	15,8
2	7 - 8	26	10,8
3	9 - 10	30	12,5
4	11 - 12	35	14,6
5	13 - 14	24	10
6	15 - 16	29	12,1
7	17 - 18	30	12,5
8	19 - 20	20	8,3
9	21 - 23	8	3,3
	TOTAL	**240**	**100**

Sumber: *BNI Cab. Malang (2017)*

Berdasarkan tabel 5.4 dapat diketahui bahwa bahwa responden PT. BNI (Persero) Tbk. Wilayah Malang, untuk kelompok responden yang memiliki masa kerja 5 - 6 tahun sebanyak 38 orang atau sebesar 15,8 % yang merupakan

jumlah paling besar diantara para responden. Hal ini dikarenakan regulasi PT. BNI (Persero) Tbk. Untuk mengembangkan wilayahnya dan membuka peluang bagi karyawan dipromosikan menjadi supervisor atau jabatan di atasnya. Berikutnya untuk kelompok responden yang memiliki masa kerja 7 - 8 berjumlah 26 orang atau sebesar 10,8 %. Kelompok responden yang memiliki masa kerja 9 - 10 berjumlah 30 orang atau sebesar 12,5%. Kelompok responden yang memiliki masa kerja 11 - 12 berjumlah 35 orang atau sebesar 14,6%. Kelompok responden yang memiliki masa kerja 13 - 14 tahun sebanyak 24 orang atau sebesar 10 %. Kelompok responden yang memiliki masa kerja 15 - 16 tahun berjumlah 29 orang atau sebesar 12,1%, sedangkan untuk kelompok responden yang memiliki masa kerja 17 - 18 sebanyak 30 orang atau 12,5%. Kelompok responden yang memiliki masa kerja 19 - 20 sebanyak 20 orang atau 8,3% dan untuk kelompok responden yang memiliki masa kerja 21 - 23 tahun berjumlah 8 orang atau sebesar 3,3%.

5.2.4 Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat pendidikan dari responden pada PT.BNI (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang, dapat dijelaskan pada Tabel 5.5.

Tabel 5.5 Responden PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1	S M A	18	7,5
2	Diploma 3	11	4,58
3	S1	171	71,25
4	S2	38	15,83
5	S3	2	0,83
	TOTAL	**240**	**100**

Sumber: *BNI Wilayah Malang (2017)*

Berdasarkan Tabel 5.5, Kelompok responden yang tingkat pendidikannya SMA sebanyak 18 orang atau sebesar 7,5%, berikutnya untuk kelompok responden yang tingkat pendidikan Diploma 3 sebanyak 11 orang atau sebesar 4,58%, sedangkan untuk kelompok responden yang berpendidikan S1 menunjukkan jumlah yang paling besar yaitu sebanyak 171 orang atau sebesar 71,25%, hal ini menunjukkan bahwa responden PT .BNI (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang level *Supervisor* ke atas paling banyak responden berpendidikan S1. Kelompok responden yang berpendidikan S2 berjumlah 38 orang atau sebesar 15,83% dan responden yang berpendidikan S3 berjumlah 0,83%. Responden strata 3 (tiga) hanya 2 orang saja, dikarenakan beberapa pertimbangan antara lain bahwa studi lanjut S3 dianggap tidak mendukung jenjang karir dalam organisasi dan masa pensiun untuk semua responden di semua level atau semua jenjang pendidikan maksimal berusia 55 tahun.

5.3. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Teknik analisis deskriptif bertujuan untuk menjelaskan mengenai keseluruhan data yang dikumpulkan dengan memaparkan, mengelompokkan, dan mengklasifikasikan ke dalam tabel yang kemudian diberi penjelasan berdasarkan indikator yang paling dominan dan indikator terlemah. Data penelitian ini diperoleh peneliti dari jawaban responden atas sejumlah pertanyaan yaitu jawaban-jawaban responden dari pertanyaan di dalam kuesioner yang mendukung penelitian.

Pada bagian ini tersaji distribusi frekuensi skor masing-masing indikator variable dan *mean* setiap indikator variabel, untuk mendeskripsikan nilai *mean*

setiap indikator, indikator dan variabel dalam penelitian ini digunakan kriteria dengan interval kelas yang diperoleh dari hasil perhitungan :

$$\frac{(Nilai\ Skor\ jawaban\ tertinggi - Nilai\ Skor\ Jawaban\ terendah)}{Jumlah\ kelas/Kategori}$$

Nilai skor jawaban responden dalam penelitian ini mengacu pada skala 4 point dari skala Likert (Sugiyono, 2004), sehingga nilai jawaban responden tertinggi adalah 4 dan nilai jawaban terendah adalah 1. Jumlah kelas / kategori yang digunakan dalam penyusunan kriteria tersebut disesuaikan dengan skala yang digunakan yaitu 4 kelas, sehingga interval kelas adalah (4-1) : 4 = 0,75. Dasar interpretasi nilai rata-rata yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada interpretasi skor menurut Riduwan (2005), dengan demikian kriteria untuk mendeskripsikan nilai mean yang telah diperoleh setiap butir, indikator, dan variabel dapat dideskripsikan pada Tabel 5.6 adalah sebagai berikut:

Tabel 5.6. Dasar Interpretasi Skor Indikator Dalam Variabel Penelitian

No	Nilai / Skor	Interpretasi
1	1 - 1,75	Sangat rendah / Buruk
2	> 1,76 - 2,50	Rendah / Kurang baik
3	> 2,51 - 3,25	Tinggi / Baik
4	> 3,26 - 4,0	Sangat Tinggi / Sangat Baik

Sumber: Riduwan (2005)

5.3.1. Superleadership

Pada variabel *Superleadership* diukur menggunakan 9 indikator. Masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan variabel berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel *Superleadership*.

Tabel 5.7. Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel *Superleadership*

No	Indikator pada *Superleadership*		Alternatif Jawaban				Mean	Kategori
			STS	TS	S	SS		
1	Pimpinan bertutur kata yang sangat baik dalam bekerja	f	0	0	185	55	3.23	Tinggi
		%	0.0	0.0	77.1	22.9		
2	Pimpinan sangat disiplin dalam bekerja	f	0	0	170	70	3.29	Tinggi
		%	0.0	0.0	70.8	29.2		
3	Pimpinan berpenampilan sesuai dengan standar yang berlaku di perusahaan	f	0	18	169	53	3.15	Tinggi
		%	0.0	7.5	70.4	22.1		
4	Pimpinan secara rutin melibatkan bawahan dalam menetapkan tujuan organisasi	f	0	0	194	46	3.19	Tinggi
		%	0.0	0.0	80.8	19.2		
5	Pimpinan selalu memberikan pemahaman tentang tugas-tugas yang dilaksanakan berkaitan dengan hasil pekerjaan	f	0	0	188	52	3.22	Tinggi
		%	0.0	0.0	78.3	21.7		
6	Pimpinan selalu memberikan pemahaman tentang tugas-tugas yang dilaksanakan berkaitan dengan tujuan yang akan dicapai	f	0	0	182	58	3.24	Tinggi
		%	0.0	0.0	75.8	24.2		
7	Pimpinan pasti memberikan penghargaan terhadap keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya	f	0	45	172	23	2.91	Tinggi
		%	0.0	18.8	71.7	9.6		
8	Pimpinan pasti memberikan penghargaan kepada karyawan yang bekerja melebihi target	f	0	63	158	19	2.82	Tinggi
		%	0.0	26.3	65.8	7.9		
9	Pimpinan selalu memberikan sanksi terhadap pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan tugasnya	f	0	63	158	19	2.82	Tinggi
		%	0.0	26.3	65.8	7.9		
Akumulasi Jawaban Responden		**f**	**0.0**	**1576**	**395**	**189**	**3.10**	Tinggi
		%	**0.0**	**72.96**	**18.29**	**8.75**		

Sumber: Data diolah (2017)

Tabel 5.7 merupakan tanggapan responden mengenai variabel *Superleadership*. Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa indikator yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 2, dengan rata-rata tertinggi sebesar 3,29 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai pimpinan sangat disiplin dalam bekerja. Mayoritas responden sebanyak 170 orang atau 70,8% menjawab Setuju. Indikator yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 8 dan 9, dengan rata-rata terendah

sebesar 2,82 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Pimpinan pasti memberikan penghargaan kepada karyawan yang bekerja melebihi target" dan "Pimpinan selalu memberikan sanksi terhadap pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan tugasnya", dimana mayoritas responden sebanyak 158 orang atau 26,3% menjawab tidak setuju.

Pimpinan pasti memberikan penghargaan kepada responden yang bekerja melebihi target", sebanyak 63 responden menjawab tidak setuju, hal ini disebabkan Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang sudah memiliki kebijakan tersendiri mengenai bonus karyawan yang dapat bekerja sesuai atau melebihi targetnya sehingga pimpinan secara pribadi tidak memiliki kewajiban untuk memberikan penghargaan khusus kepada bawahan yang sudah bekerja sesuai atau melebihi target.

Responden yang menjawab tidak setuju pada indikator dengan pernyataan "pimpinan pasti memberikan penghargaan terhadap keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya" cukup tinggi, yaitu sebanyak 45 responden, hal ini disebabkan di Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang telah memiliki sistem *reward* sendiri. Penghargaan yang diberikan dari pimpinan kepada bawahan tidak selalu berupa penghargaan finansial, tetapi juga bisa berupa penghargaan non finansial seperti pujian kepada bawahan ataupun kenaikan jabatan atau promosi, begitu juga hasil pada indikator dengan pernyataan pimpinan selalu memberikan sanksi terhadap pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan responden dalam melaksanakan tugasnya sebanyak 63 responden menjawab tidak setuju. Kondisi tersebut disebabkan oleh pertimbangan dari pimpinan mengenai perlu atau tidaknya

seorang bawahan diberikan sanksi melihat dari besar atau kecilnya pelanggaran yang dibuat.

Ditinjau dari akumulasi jawaban responden pada variabel *Superleadership,* sebanyak 1576 atau 72,96% menjawab tidak setuju. Keadaan ini disebabkan ada beberapa indikator *Superleadership* yang memiliki jawaban dominan tidak setuju, akan tetapi meskipun demikian hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata jawaban responden terhadap variabel *Superleadership* sebesar 3,10 sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum variabel *Superleadership* termasuk dalam kategori Tinggi.

5.3.2. *Perceived Organizational Support*

Pada variabel *Perceived Organizational Support* diukur menggunakan 4 indikator, masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan variabel berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel *Perceived Organizational Support*.

Tabel 5.8. Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel *Perceived Organizational Support*

No	Indikator pada *Perceived Organizational Support*		Alternatif Jawaban				Mean	Kategori
			STS	TS	S	SS		
1	Perusahaan secara sungguh-sungguh memperhatikan kesejahteraan karyawan	f	0	0	199	41	3.17	Tinggi
		%	0.0	0.0	82.9	17.1		
2	Perusahaan menunjukkan perhatian yang serius terhadap permasalahan yang dihadapi karyawan dalam bekerja	f	0	23	186	31	3.03	Tinggi
		%	0.0	9.6	77.5	12.9		
3	Perusahaan memperhatikan berbagai pendapat karyawan	f	0	21	205	14	2.97	Tinggi
		%	0.0	8.8	85.4	5.8		
4	Perusahaan sangat	f	0	16	180	44	3.12	Tinggi

Lanjutan Tabel 5.8

No	Indikator pada *Perceived Organizational Support*		Alternatif Jawaban				Mean	Kategori
			STS	TS	S	SS		
	memperhatikan kondisi kesehatan karyawannya	%	0.0	6.7	75.0	18.3		
Akumulasi Jawaban Responden		**f**	**0**	**60**	**770**	**130**	**3.07**	Tinggi
		%	**0.00**	**6.25**	**80.21**	**13.54**		

Sumber: Data diolah (2017)

Tabel 5.8 merupakan tanggapan responden mengenai variabel *Perceived Organizational Support*. Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa indikator yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 1, dengan rata-rata tertinggi sebesar 3,17 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai Perusahaan secara sungguh-sungguh memperhatikan kesejahteraan karyawan, dimana mayoritas responden sebanyak 199 orang atau 82,6% menjawab setuju.

Indikator yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 3, dengan rata-rata terendah sebesar 2,97 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai Perusahaan memperhatikan berbagai pendapat karyawan", dimana mayoritas responden sebanyak 205 orang atau 85,4% menjawab Setuju. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata jawaban responden terhadap variabel *Perceived Organizational Support* sebesar 3,07 sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum variabel *Perceived Organizational Support* termasuk dalam kategori Tinggi.

5.3.3. Kepuasan Kerja

Pada variabel Kepuasan Kerja diukur menggunakan 10 indikator yang masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan dan selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan variabel berdasarkan rata-

rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel Kepuasan Kerja.

Tabel 5.9. Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Kepuasan Kerja

No	Indikator pada Kepuasan Kerja		Alternatif Jawaban				Mean	Kategori
			STS	TS	S	SS		
1	Saya ditempatkan sangat sesuai dengan keahlian saya dalam bekerja	f	0	0	222	18	3.08	Tinggi
		%	0.0	0.0	92.5	7.5		
2	Saya menerima gaji yang sangat sesuai dengan harapan	f	0	3	219	18	3.06	Tinggi
		%	0.0	1.3	91.3	7.5		
3	Gaji yang diterima sangat memenuhi kebutuhan hidup saya	f	0	12	213	15	3.01	Tinggi
		%	0.0	5.0	88.8	6.3		
4	Saya sangat diberi kebebasan oleh atasan dalam mengerjakan pekerjaan saya	f	0	18	207	15	2.99	Tinggi
		%	0.0	7.5	86.3	6.3		
5	Keadilan kebijakan promosi saya berlangsung dengan sangat baik	f	0	60	159	21	2.84	Tinggi
		%	0.0	25.0	66.3	8.8		
6	Tenggang waktu untuk promosi saya sangat tepat	f	0	51	174	15	2.85	Tinggi
		%	0.0	21.3	72.5	6.3		
7	Hubungan dengan rekan sekerja berjalan dengan sangat baik	f	0	0	204	36	3.15	Tinggi
		%	0.0	0.0	85.0	15.0		
8	Rekan kerja saya selalu bersedia dalam membantu mengatasi kesulitan saya	f	0	21	204	15	2.98	Tinggi
		%	0.0	8.8	85.0	6.3		
9	Saya merasa sangat nyaman berada di lingkungan kerja yang sekarang	f	0	9	162	69	3.25	Tinggi
		%	0.0	3.8	67.5	28.8		
10	Lingkungan kerja saya sangat menunjang pekerjaan yang dikerjakan	f	0	9	213	18	3.04	Tinggi
		%	0.0	3.8	88.8	7.5		
Akumulasi Jawaban Responden		**f**	**0**	**183**	**1977**	**240**	**3.02**	Tinggi
		%	**0.00**	**7.63**	**82.38**	**10.00**		

Sumber: Data diolah (2017)

Tabel 5.9 merupakan tanggapan responden mengenai variabel Kepuasan Kerja. Indikator yang paling tinggi terdapat pada butir pertanyaan nomor 5, dengan rata-rata terendah sebesar 2,84 (tergolong dalam kategori tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Keadilan kebijakan promosi saya berlangsung dengan sangat baik ", dimana mayoritas responden sebanyak 159 orang atau 66,3%

menjawab setuju, tetapi tidak sedikit pula yang menjawab tidak setuju sebanyak 60 responden atau 25%.

Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa indikator yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 9, dengan rata-rata tertinggi sebesar 3,25 (tergolong dalam kategori tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Saya merasa sangat nyaman berada di lingkungan kerja yang sekarang",dimana mayoritas responden sebanyak 162 orang atau 67,5% menjawab setuju.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata jawaban responden terhadap variabel Kepuasan Kerja sebesar 3,02 sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum variabel Kepuasan Kerja termasuk dalam kategori tinggi. Keadaan ini mengindikasikan bahwa responden sudah merasa puas dalam melaksanakan pekerjaan, kondisi kerja yang mendukung dan kolega yang mendukung.

5.3.4. *Employee Engagement*

Pada variabel *Employee Engagement* diukur menggunakan 6 indikator yang masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan variabel berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel *Employee Engagement*.

Tabel 5.10. Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel *Employee Engagement*

No	Indikator pada *Employee Engagement*		Alternatif Jawaban				Mean	Kategori
			STS	TS	S	SS		
1	Saya akan bersedia menyediakan waktu untuk perusahaan meskipun di luar jam kerja	f	0	27	184	29	3.01	Tinggi
		%	0.0	11.3	76.7	12.1		
2	Saya sangat konsisten dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan	f	0	0	191	49	3.20	Tinggi
		%	0.0	0.0	79.6	20.4		
3	Saya sangat mampu menghadapi	f	0	0	201	39	3.16	Tinggi

Lanjutan Tabel 5.10

No	Indikator pada *Employee Engagement*		Alternatif Jawaban				Mean	Kategori
			STS	TS	S	SS		
	kesulitan ketika bekerja	%	0.0	0.0	83.8	16.3		
4	Saya memiliki inisiatif dalam bekerja apabila mengalami kesulitan tanpa menunggu perintah dari atasan	f	0	0	186	54	3.23	Tinggi
		%	0.0	0.0	77.5	22.5		
5	Saya memiliki kepekaan terhadap permasalahan yang ada di perusahaan	f	0	0	175	65	3.27	Tinggi
		%	0.0	0.0	72.9	27.1		
6	Saya akan bersedia membantu rekan kerja yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya	f	0	0	200	40	3.17	Tinggi
		%	0.0	0.0	83.3	16.7		
Akumulasi Jawaban Responden		**f**	**0**	**27**	**1137**	**276**	**3.17**	Tinggi
		%	**0.00**	**1.88**	**78.96**	**19.17**		

Sumber: Data diolah (2017)

Tabel 5.10 merupakan tanggapan responden mengenai variabel *Employee Engagement*. Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa indikator yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 5, dengan rata-rata tertinggi sebesar 3,27 (tergolong dalam kategori tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Saya memiliki kepekaan terhadap permasalahan yang ada di perusahaan", dimana mayoritas responden sebanyak 175 orang atau 72,9% menjawab setuju sedangkan indikator yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 1, dengan rata-rata terendah sebesar 3,01 (tergolong dalam kategori tinggi), yaitu pernyataan mengenai "Saya akan bersedia menyediakan waktu untuk perusahaan meskipun di luar jam kerja", dimana mayoritas responden sebanyak 184 orang atau 76,7% menjawab setuju.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata jawaban responden terhadap variabel *Employee Engagement* sebesar 3,17 sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum variabel *Employee Engagement* termasuk dalam kategori tinggi.

5.3.5. Kinerja Karyawan

Pada variabel Kinerja Karyawan diukur menggunakan 5 indikator dimana masing-masing jawaban memiliki nilai, kemudian skor jawaban diakumulasikan

yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan variabel berdasarkan rata-rata jawaban responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Karyawan.

Tabel 5.11. Distribusi Tanggapan Responden pada Variabel Kinerja Karyawan

No	Indikator pada Kinerja Responden		Alternatif Jawaban				Mean	Kategori
			STS	TS	S	SS		
1	Saya bekerja sesuai dengan target hasil yang telah ditentukan perusahaan	F	0	9	196	35	3.11	Tinggi
		%	0.0	3.8	81.7	14.6		
2	Saya bekerja sesuai dengan standar kerja (SOP) yang ditentukan.	f	0	0	149	91	3.38	Tinggi
		%	0.0	0.0	62.1	37.9		
3	Dalam penyelesaian tugas, saya bekerja sangat sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.	f	0	0	213	27	3.11	Tinggi
		%	0.0	0.0	88.8	11.3		
4	Kehadiran saya dalam bekerja sangat sesuai dengan ketentuan perusahaan.	f	0	4	224	12	3.03	Tinggi
		%	0.0	1.7	93.3	5.0		
5	Saya dapat bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.	f	0	0	211	29	3.12	Tinggi
		%	0.0	0.0	87.9	12.1		
Akumulasi Jawaban Responden		**f**	**0**	**13**	**993**	**194**	**3.15**	Tinggi
		%	**0.00**	**1.08**	**82.75**	**16.17**		

Sumber: Data diolah (2017)

Tabel 5.11 merupakan tanggapan responden mengenai variabel Kinerja Karyawan. Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa indikator yang paling dominan terdapat pada pertanyaan nomor 2, dengan rata-rata tertinggi sebesar 3,38 (tergolong dalam kategori tinggi), yaitu pernyataan mengenai “Saya bekerja sesuai dengan standar kerja (SOP) yang ditentukan", dimana mayoritas responden sebanyak 149 orang atau 62,1% menjawab setuju sedangkan indikator yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 4, dengan rata-rata terendah sebesar 3,03 (tergolong dalam kategori sedang), yaitu pernyataan mengenai “Kehadiran saya dalam bekerja sangat sesuai dengan ketentuan perusahaan’, dimana maroritas responden sebanyak 224 orang atau 93,3% menjawab setuju. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-

rata jawaban responden terhadap variabel Kinerja Karyawan sebesar 3,15 sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum variabel Kinerja Karyawan termasuk dalam kategori tinggi.

5.4. Model Persamaan Struktrural

Model persamaan Struktural atau *Struktural Equation Modeling* (SEM). merupakan alat analisis yang tepat untuk menguji secara simultan antara variabel eksogen dan variabel endogen variabel dengan banyak indikator, di antara teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) yang paling banyak dikenal adalah *Covariance-Based* SEM yang diwakili oleh software seperti AMOS, EQS, LISREL, MPlus dan sebagainya, namun pada kenyataannya, untuk para peneliti ilmu sosial prosedur CB-SEM menuntut banyak persyaratan yang sukar untuk dipenuhi sehingga sebagai alternatif, *Generalized structured component analysis* (GSCA) menawarkan kemampuan bagi peneliti untuk analisis SEM.

GSCA merupakan analisis Model Persamaan Struktural generasi ke-3 yang dikembangkan oleh Hwang, Montreal dan Takane pada tahun 2004. Tujuannya adalah menggantikan faktor dengan kombinasi linier dari indikator (variabel manifes) di dalam analisis SEM. Pendekatan analisis ini menggunakan metode kuadrat terkecil *(least square)* di dalam proses pendugaan parameter. GSCA dikembangkan untuk menghindari kekurangan PLS *(Partial Least Square)*, yaitu dilengkapi prosedur optimalisasi global seperti prosedur dalam SEM, juga tetap mempertahankan prosedur optimalisasi lokal (seperti pada PLS) sehingga powerfull untuk konfirmasi teori.

Metode GSCA juga dapat diterapkan pada hubungan antar variabel yang kompleks (bisa *recursive* dan *reciprocal*), melibatkan *higher-order* komponen (faktor) dan perbandingan *multi-group.* GSCA merupakan metode baru SEM

berbasis komponen, sangat penting dan dapat digunakan untuk perhitungan skor (bukan skala) dan juga dapat diterapkan pada sampel yang sangat kecil, di samping itu GSCA dapat digunakan pada model struktural yang melibatkan variabel dengan indikator refleksif dan atau formatif.

Masalah singularitas dan multikolonieritas sering menjadi kendala yang serius di dalam analisis model struktural menggunakan SEM berbasis kovarians. Hwang (2004) mengatakan bahwa dalam prakteknya, GSCA memperbolehkan terjadinya multikolonieritas, yaitu terjadi korelasi yang kuat antar variabel eksogen. Model struktural yang dispesifikasikan dengan tepat (berbasis teori dan hasil-hail penelitian) lebih baik dianalisis dengan SEM berbasis kovarians (misal dengan software AMOS atau LISREL), di sisi lain, bilamana model dispesifikasikan kurang tepat (dasar teori atau hasil peneltian belum ada) maka analisis SEM berbasis komponen lebih baik digunakan dan lebih direkomendasikan. Analisis SEM berbasis komponen GSCA adalah alternatif yang lebih baik dibandingan dengan PLS, yaitu memiliki parameter *recovery* yang lebih baik (Hwang *et al.*, 2004). Namun demikian, GSCA juga dapat diterapkan pada model struktural yang dasar teorinya sudah kuat, atau dengan kata lain sebagai metode analisis konfirmatori.

5.4.1. Uji Asumsi Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk menguji apakah bentuk hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah linier atau tidak. Model *path* yang baik adalah model dimana hubungan antara kedua variabel tersebut adalah linier. Metode yang digunakan dalam menguji linieritas adalah dengan uji estimasi kurva. Nilai hasil uji dinyatakan signifikan pada penelitian ini apabila alpha < (5%).

Tabel 5.12. Hasil Pengujian Linieritas

Hubungan Linier Variabel	Signifikansi	Keterangan
Superleadership terhadap Kepuasan Kerja	0.000	Linier
Superleadership terhadap *Employee Engagement*	0.000	Linier
Superleadership terhadap Kinerja Karyawan	0.000	Linier
Perceived Organizational Support terhadap Kepuasan Kerja	0.000	Linier
Perceived Organizational Support terhadap *Employee Engagement*	0.000	Linier
Perceived Organizational Support terhadap Kinerja Karyawan	0.000	Linier
Kepuasan Kerja terhadap *Employee Engagement*	0.000	Linier
Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	0.000	Linier
Employee engagement terhadap Kinerja Karyawan	0.000	Linier

Sumber: Data diolah (2017)

Uji linieritas digunakan untuk menunjukkan apakah hubungan tepat atau tidak tepat digunakan. Hasil pengujian pada Tabel 5.12 menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada seluruh variabel eksogen terhadap variabel endogen adalah sebesar 0,000. Kondisi ini memberi makna nilai signifikansi untuk seluruh hubungan lebih kecil dari pada alpha yang ditetapkan yakni 5% (0,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi linieritas terpenuhi, oleh karena itu model bisa dilanjutkan untuk diuji menggunakan GSCA.

5.4.2 Evaluasi Kesesuaian

Evaluasi pengukuran pada analisis GSCA bisa dilaksanakan untuk model pengukuran, model struktural dan model keseluruhan (*overall model*). Tujuan evaluasi pengukuran (*measure of fit*) pada model pengukuran adalah untuk menguji apakah suatu instrumen valid dan reliabel, Ukuran ketepatan (*measure of fit*) pada model struktural adalah untuk mengetahui seberapa besar informasi yang bisa dijelaskan oleh model struktural (hubungan antar variabel laten) pada

hasil analisis GSCA. Evaluasi kecocokan/ketepatan (*measure of fit*) pada model keseluruhan (*overall model)* adalah ukuran *goodness of fit* gabungan antara model struktural dan model pengukuran, yang dapat dilakukan pada *overall model* dengan semua variabel yang memiliki indikator bersifat reflektif (Solimun, 2013).

5.4.2.1 Uji Kecocokan Model (*Goodness of Fit*)

Tahap pertama dari uji kecocokan ini ditujukan untuk mengevaluasi secara umum derajat kecocokan atau *Goodness of Fit* (GOF) antara data dengan model. Persamaan Struktural tidak mempunyai satu uji statistik terbaik yang dapat menjelaskan kekuatan prediksi model sebagai gantinya, beberapa ukuran GOF atau *Goodness of Fit Index* (GOFI) dapat digunakan secara bersama-sama atau kombinasi. Tidak satupun dari ukuran-ukuran GOF atau GOFI secara eksklusif dapat digunakan sebagai dasar evaluasi kecocokan keseluruhan model (Bolen,1989).

Petunjuk terbaik dalam menilai kecocokan model adalah teori substantif yang kuat, jika model hanya menunjukkan atau mewakili teori substantif yang tidak kuat, dan meskipun model mempunyai kecocokan model yang sangat baik, agak sukar bagi kita untuk menilai model tersebut. Uji kecocokan keseluruhan model berkaitan dengan analisis terhadap GOF statistik yang dihasilkan oleh program, dalam hal ini GSCA. Dengan menggunakan pedoman ukuran-ukuran GOF dan hasil GOF *statistic*, maka dapat dilakukan analisis kecocokan keseluruhan model seperti disajikan pada Tabel 5.13.

Tabel 5.13. Hasil *Goodness of fit Index (Inner Model)*

Goodness of fit Index	*Cut of Value*	Hasil	Keterangan
FIT	> 0,500	0,574	Model good fit
AFIT	> 0,500	0,570	Model good fit
GFI	> 0,900	0,984	Model good fit
SRMR	< 0,080	0,165	Model less good fit

Sumber: Data diolah (2017)

Penjelasan mengenai hasil uji *Goodness of fit Index (Inner Model),* adalah disajikan pada uraian berikut ini:

FIT = 0,574

FIT menunjukkan varian total dari semua variabel yang dapat dijelaskan oleh model tertentu. Nilai FIT berkisar dari 0 sampai 1. Jadi, model yang diajukan dapat menjelaskan semua variabel yang ada dengan nilai sebesar 0,574, dengan kata lain keberagaman *Superleadership*, *Perceived Organizational Support*, Kepuasan Kerja, *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan yang dapat dijelaskan oleh model ini adalah sebesar 57,4% dan sisanya (42,6%) dapat dijelaskan oleh variabel yang lain. Berarti model cukup baik untuk menjelaskan fenomena yang dikaji.

AFIT = 0,570

Adjusted dari FIT hampir sama dengan FIT. Namun, karena penelitian ini tidak membandingkan model maka tidak menggunakan kriteria AFIT sebagai dasar evaluasi model.

***Goodness of Fit Indices* (GFI) = 0,984**

Goodness of Fit Indices (GFI) merupakan suatu ukuran mengenai ketepatan model dalam menghasilkan *observed matrix covarians*. Nilai GFI ini

harus berkisar antara 0 sampai dengan 1, meskipun secara teori GFI mungkin memiliki nilai negatif tetapi hal tersebut seharusnya tidak terjadi, karena model yang memiliki nilai negatif adalah model yang paling buruk. Nilai GFI yang lebih besar dari atau sama dengan 0,9 menunjukkan fit suatu model yang baik (Ghozali, 2005).

SRMR *(Standardized Root Mean Square Residual)*= 0,165

Standardized RMR mewakili nilai rerata seluruh *standardized residual* dan mempunyai rentang dari 0 menuju 1. Model yang mempunyai kecocokan baik (*good fit*) akan mempunyai nilai *Standardized* RMR lebih kecil dari 0,08. Model yang diajukan dalam penelitian ini memiliki nilai SRMR sebesar 0,165, yang berarti lebih dari 0,08, maka dapat disimpulkan bahwa model adalah *less good fit* tetapi pada penelitian ini cukup menggunakan dasar penilaian FIT dan GFI.

Evaluasi model pengukuran (*Measurement model)* dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruks laten dengan indikatornya (Latan, 2014). Metode yang digunakan yaitu *Confirmatory Factor Analysis,* dimana dengan menggunakan alat ini akan diketahui indikator-indikator yang ada memang benar-benar dapat menjelaskan sebuah konstruk. Tujuan dari model pengukuran (*measurement model*) adalah untuk menggambarkan sebaik apa indikator-indikator di dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai instrumen pengukuran variabel laten. Konsep utama yang digunakan dalam hal ini adalah pengukuran, validitas dan reliabilitas. Indikator-indikator yang digunakan untuk merefleksikan suatu variabel juga mengandung *error*, sehingga juga harus dipertimbangkan dalam analisis statistik.

Evaluasi terhadap model pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan uji validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity),* apabila hubungan konstruks dan variabel latennya reflektif. Suatu konstruks dikatakan mempunyai validitas konvergen yang baik atau cukup jika nilai-t muatan faktornya lebih besar dari nilai kritis (≥ 1,96) dan atau muatan faktor (*loading factor*) dengan nilai 0,5 – 0, 6 untuk jumlah indikator pervariabel laten tidak besar, yaitu diantara 3 sampai 7 indikator (Solimun,2013).

Pendapat lain menyatakan sebaiknya nilai loading diatas 0,70 apabila penelitian bersifat *confirmatory* (Latan, 2014). Validitas konvergen dapat diukur juga dengan menggunakan nilai AVE (*avarage variance extracted)* nilainya adalah diatas 0,5 demikian juga suatu variabel dinyatakan memiliki validitas diskriminan (*discriminant validity*) jika nilai akar kuadrat AVE (*avarage variance extracted)* lebih besar daripada korelasi antar konstruks latennya.

Evaluasi terhadap reliabilitas dari model pengukuran dalam GSCA dapat menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *composite reliability*. Kelompok indikator yang mengukur suatu variabel dinyatakan memiliki reliabilitas internal konsistensi (*internal concistency reliablity)* yang baik jika nilai *alpha* ≥ 0,60 meskipun bukan merupakan standar absolut (Solimun,2013). Pendapat lain menyatakan kriteria nilai *alpha* lebih besar dari 0,7 (Latan, 2014). Hasil evaluasi validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada masing-masing tabel.

Berdasarkan pada Tabel 5.14 dapat dijelaskan bahwa dari semua indikator yang mengukur variabel *Superleadership* memiliki nilai *loading estimate* diantara 0,578 sampai 0,878 dan nilai CR di atas 2. Kehandalan seluruh indikator sebagai pengukur *Superleadership* juga tergolong tinggi, tampak dari nilai AVE = 0,627 (lebih dari 0,50) dan koefisien *alpha Cronbach* = 0,921 (lebih dari 0,60)

dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel manifes terhadap variabel latennya adalah memenuhi validitas konstruk.

Tabel 5.14. Outer Model *Superleadership*

NO	Indikator	Loading			AVE dan Alpha
		Estimate	SE	CR	
1	Pimpinan bertutur kata yang sangat baik dalam bekerja (X.1.1)	0.875	0.013	65.51*	
2	Pimpinan sangat disiplin dalam bekerja (X.1.2)	0.842	0.016	52.96*	
3	Pimpinan berpenampilan sesuai dengan standar yang berlaku di perusahaan (X.1.3)	0.818	0.028	29.64*	
4	Pimpinan secara rutin melibatkan bawahan dalam menetapkan tujuan organisasi (X.1.4)	0.578	0.053	10.86*	
5	Pimpinan selalu memberikan pemahaman tentang tugas-tugas yang dilaksanakan berkaitan dengan hasil pekerjaan (X.1.5)	0.878	0.014	64.23*	AVE=0,627
6	Pimpinan selalu memberikan pemahaman tentang tugas-tugas yang dilaksanakan berkaitan dengan tujuan yang akan dicapai (X.1.6)	0.745	0.051	14.59*	Alpha = 0,921
7	Pimpinan pasti memberikan penghargaan terhadap keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya (X.1.7)	0.769	0.027	28.76*	
8	Pimpinan pasti memberikan penghargaan kepada karyawan yang bekerja melebihi target (X.1.8)	0.809	0.023	35.02*	
9	Pimpinan selalu memberikan sanksi terhadap pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan tugasnya (X.1.9)	0.768	0.030	25.94*	

Sumber: Data diolah (2017)

Indikator kelima yaitu pimpinan selalu memberikan pemahaman tentang tugas-tugas yang dilaksanakan berkaitan dengan hasil pekerjaan dari variabel

Superleadership memiliki nilai *loading estimate* tertinggi yaitu 0,878 yang berarti indikator ini yang paling kuat untuk menjelaskan variabel *Superleadership*. Ditinjau dari skala pengukuran yang digunakan memiliki rentang yang dimulai dari satu sampai empat yang artinya mulai sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju.

Nilai *mean* yang diperoleh pada indikator *Superleadership* ini dari hasil jawaban kuesioner adalah 3,92 atau masuk pada kategori tinggi, berarti kordinasi antar fungsi telah mendiskripsikan variabel *Superleadership* secara nyata.

Tabel 5.15. Outer Model *Perceived Organizational Support*

No	Indikator	Loading			AVE dan Alpha
		Estimate	SE	CR	
1	Perusahaan secara sungguh-sungguh memperhatikan kesejahteraan karyawan (X2.1)	0.834	0.030	27.48*	AVE=0,622 Alpha = 0,790
2	Perusahaan menunjukkan perhatian yang serius terhadap permasalahan yang dihadapi karyawan dalam bekerja (X2.2)	0.819	0.025	33.18*	
3	Perusahaan memperhatikan berbagai pendapat karyawan (X2.3)	0.773	0.036	21.52*	
4	Perusahaan sangat memperhatikan kondisi kesehatan karyawannya (X2.4)	0.726	0.036	20.23*	

Sumber: Data diolah (2017)

Tabel 5.15 menggambarkan bahwa semua indikator mampu mendeskripsikan variabel *Perceived Organizational Support*, hal ini dapat dilihat dari loading estimate berkisar 0,726 – 0,834 dengan CR lebih dari 1,96 di atas 0,5 demikian juga nilai AVE = 0,622 (di atas 0,50), dengan kata lain keempat indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen maupun validitas diskriminan yang berarti valid sedangkan bila dilihat dari koefisien *alpha*

cronbach = 0,790 ≥ 0,60 berarti keempat indikator ini telah memenuhi syarat *internal concistency reliablity* atau dengan kata lain reliabel.

Indikator pertama yaitu perusahaan secara sungguh-sungguh memperhatikan kesejahteraan karyawan memiliki nilai *loading estimate* tertinggi diantara keempat indikator *Perceived Organizational Support* yaitu 0,834 artinya indikator ini yang paling mampu menjelaskan variabel *Perceived Organizational Support* secara baik. Apabila di telusuri pada deskripsi jawaban responden untuk indikator ini memiliki mean 3,17, dimana rentang skala yang digunakan satu sampai empat, maka indikator berdasarkan kriteria Sudjana(2005) termasuk dalam kategori baik. Oleh karena itu indikator ini dapat dipertahankan untuk mengukur variabel *Perceived Organizational Support.*

Tabel 5.16. Outer Model Kepuasan Kerja

NO	Indikator	Loading			AVE dan Alpha
		Estimate	SE	CR	
1	Saya ditempatkan sangat sesuai dengan keahlian saya dalam bekerja (Y.1.1)	0.904	0.024	37.22*	AVE=0,554 Alpha = 0,883
2	Saya menerima gaji yang sangat sesuai dengan harapan (Y.1.2)	0.867	0.032	26.79*	
3	Gaji yang diterima sangat memenuhi kebutuhan hidup saya (Y.1.3)	0.796	0.040	20.0*	
4	Saya sangat diberi kebebasan oleh atasan dalam mengerjakan pekerjaan saya (Y.1.4)	0.752	0.048	15.6*	
5	Keadilan kebijakan promosi saya berlangsung dengan sangat baik (Y.1.5)	0.723	0.028	25.91*	
6	Tenggang waktu untuk promosi saya sangat tepat (Y.1.6)	0.648	0.043	14.94*	
7	Hubungan dengan rekan sekerja berjalan dengan sangat baik (Y.1.7)	0.668	0.056	11.84*	
8	Rekan kerja saya selalu bersedia dalam membantu mengatasi kesulitan saya (Y.1.8)	0.669	0.055	12.2*	

Lanjutan Tabel 5.16

NO	Indikator	Loading			AVE dan Alpha
		Estimate	SE	CR	
9	Saya merasa sangat nyaman berada di lingkungan kerja yang sekarang (Y.1.9)	0.574	0.046	10.19*	
10	Lingkungan kerja saya sangat menunjang pekerjaan yang dikerjakan (Y.1.10)	0.842	0.030	28.42*	

Sumber: Data diolah (2017)

Tabel 5.16 menunjukkan bahwa seluruh indikator pengukur kepuasan kerja telah memenuhi persyaratan validitas konvergen, hal ini bisa dilihat dari perolehan nilai loading estimate berada pada rentang 0,574-0,904 dapat dinyatakan valid. Indikator yang digunakan sebagai pengukur kepuasan kerja memiliki nilai AVE = 0,554 (diatas 0,50) berarti telah memenuhi persyaratan validitas diskriminan dengan kata lain valid . Ditinjau dari nilai *Alpha Cronbach* = 0,883 maka seluruh indikator dapat dinyatakan reliabel.

Indikator pertama yaitu responden sangat sesuai dengan keahliannya dalam bekerja merupakan indikator yang paling penting dalam mendeskripsikan atau menjelaskan variabel kepuasan kerja, karena indikator ini yang memiliki nilai *loading estimate* paling tinggi yaitu 0,904 dibandingkan dengan indikator yang lain. Deskripsi jawaban kuesioner responden menunjukkan nilai mean 3,08, dimana rentang skala yang digunakan antara satu sampai empat atau mulai sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Apabila dilihat dari kriteria pendapat Sujana (2005) termasuk dalam kategori baik.

Tabel 5.17. Outer Model *Employee Engagement*

NO	Indikator	Loading			AVE dan Alpha
		Estimate	SE	CR	
1	Saya akan bersedia menyediakan waktu untuk perusahaan meskipun di luar jam kerja (Y2.1)	0.764	0.032	23.77*	AVE=0,690 Alpha = 0,905
2	Saya sangat konsisten dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan (Y2.2)	0.725	0.045	16.12*	
3	Saya sangat mampu menghadapi kesulitan ketika bekerja (Y2.3)	0.907	0.015	59.57*	
4	Saya memiliki inisiatif dalam bekerja apabila mengalami kesulitan tanpa menunggu perintah dari atasan(Y2.4)	0.891	0.020	43.62*	
5	Saya memiliki kepekaan terhadap permasalahan yang ada di perusahaan(Y2.5)	0.897	0.013	67.53*	
6	Saya akan bersedia membantu rekan kerja yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya (Y2.6)	0.782	0.043	18.3*	

Sumber: Data diolah (2017)

Berdasarkan pada Tabel 5.17, nampak bahwa bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur *Employee Engagement* telah mampu mendeskripsikan variabel *Employee Engagement*, hal ini dapat dilihat dari nilai *loading estimate* berkisar antara 0,725 – 0,907 demikian juga nilai AVE= 0,690 (diatas 0,50), dengan kata lain seluruh indikator diatas telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan validitas diskriminan yang berarti valid sedangkan *alpha* yang diperoleh 0,905 (di atas 0,60) berarti seluruh indikator telah memenuhi syarat *internal concistency reliablity* atau dengan kata lain reliabel.

Indikator ketiga yaitu responden sangat mampu menghadapi kesulitan ketika bekerja memiliki nilai *loading estimate* tertinggi yaitu 0,907 yang berarti

memiliki kemampuan yang terbaik untuk menjelaskan atau menyumbang variabel *Employee Engagement*. Deskripsi jawaban responden untuk indikator ini memiliki mean sebesar 3,16 oleh karena itu nilai indikator ini masuk dalam kategori tinggi atau baik, dengan kata lain berdasarkan dengan keadaan yang nyata bahwa indikator responden sangat mampu menghadapi kesulitan ketika bekerja adalah baik untuk mengukur *Employee Engagement* dan layak dipertahankan.

Tabel 5.18. Outer Model Kinerja Karyawan

No	Indikator	Loading			AVE dan Alpha
		Estimate	SE	CR	
1	Saya bekerja sesuai dengan target hasil yang telah ditentukan perusahaan (Y3.1)	0.754	0.031	24.62*	AVE=0,555 Alpha = 0,781
2	Saya bekerja sesuai dengan standar kerja (SOP) yang ditentukan(Y3.2)	0.663	0.026	25.05*	
3	Dalam penyelesaian tugas, saya bekerja sangat sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. (Y3.3)	0.806	0.035	22.85*	
4	Kehadiran saya dalam bekerja sangat sesuai dengan ketentuan perusahaan. (Y3.4)	0.761	0.059	12.95*	
5	Saya dapat bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan. (Y3.5)	0.734	0.047	15.59*	

Sumber : Data Diolah (2017)

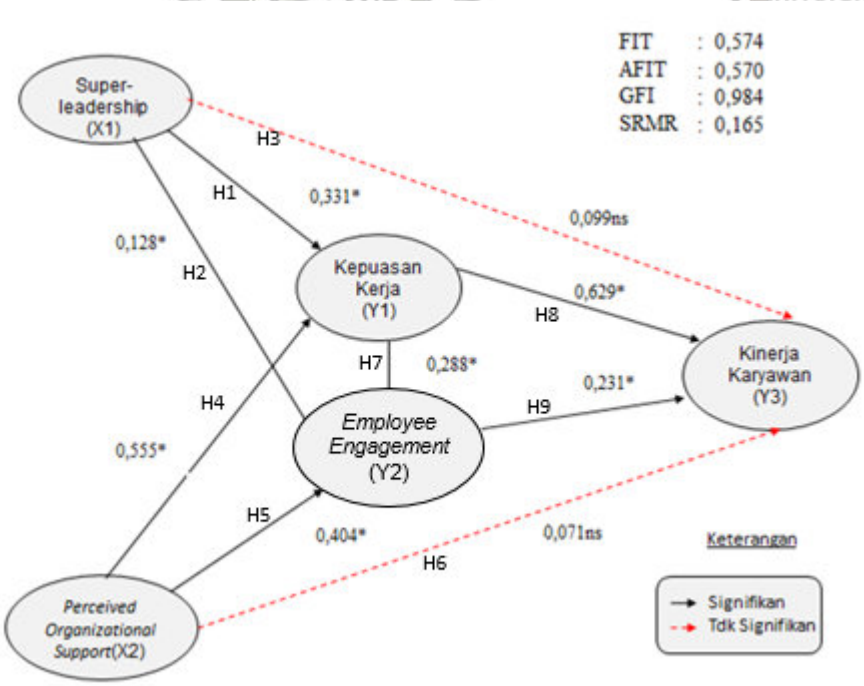
Berdasarkan pada Tabel 5.18, nampak bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur Kinerja karyawan telah mampu mendeskripsikan variabel Kinerja Karyawan, hal ini dapat dilihat dari nilai *loading estimate* berkisar antara 0,663 – 0,806 demikian juga nilai AVE= 0,555 (di atas 0,50), dengan kata lain seluruh indikator di atas telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan validitas diskriminan yang berarti valid sedangkan *alpha* yang diperoleh 0,781 (di atas 0,60) berarti seluruh indikator telah memenuhi syarat *internal concistency reliablity* atau dengan kata lain reliabel.

Indikator ketiga yaitu dalam penyelesaian tugas, responden bekerja sangat sesuai dengan waktu yang telah ditentukan memiliki nilai *loading estimate* tertinggi yaitu 0,806 yang berarti memiliki kemampuan yang terbaik untuk

menjelaskan atau menyumbang variabel Kinerja karywwan. Deskripsi jawaban responden untuk indikator ini memiliki mean sebesar 3,11, oleh karena itu nilai indikator ini masuk dalam kategori tinggi atau baik, dengan kata lain berdasarkan dengan keadaan yang nyata bahwa indikator dalam penyelesaian tugas, responden bekerja sangat sesuai dengan waktu yang telah ditentukan adalah baik untuk mengukur Kinerja Karyawan dan layak dipertahankan.

5.5 Uji Hipotesis dan Evaluasi Model Struktural *(Structural model)*

Pengujian hipotesis ini dapat dilihat dari hasil Evaluasi Model struktural pada hasil analisis GSCA, yang mana dimaksudkan untuk mengetahui besarnya informasi yang dapat dijelaskan oleh model struktural (pengaruh di antara variabel yang telah dihipotesiskan). Hasil uji model struktural yang telah disajikan dalam Gambar 5.1



Gambar 5.1. Diagram Jalur Model Pengukuran dan Model Struktural

Pada penelitian ini telah menguji 9 (sembilan) macam hubungan antar variabel. Kriteria hubungan kausal dinyatakan tidak signifikan jika nilai *critical ratio* (C.R.) bernilai sama dengan atau kurang dari 1.96, sebaliknya apabila nilai CR lebih besar dari 1,96 (t tabel) berarti hubungan tersebut dinyatakan signifikan. Rekapitulasi hasil evaluasi model struktural untuk masing-masing hipotesis dan nilai R Square disajikan pada Tabel 5.19.

Berdasarkan Tabel 5.19 dapat diketahui hasil estimasi dan hasil pengujian hipotesis pengaruh antar variabel sebagai berikut :

Tabel 5.19. Rekapitulasi Hasil Estimasi dan pengujian Hipotesis

Pengaruh antar Variabel		Koefisien Jalur	Standard Error	CR	Keterangan
Variabel independen	Variabel dependen				
X1	Y1	0.331	0.058	5.75*	Signifikan
X1	Y2	0.128	0.060	2.12*	Signifikan
X1	Y3	0.099	0.056	1.77	Tidak signifikan
X2	Y1	0.555	0.056	10.0*	Signifikan
X2	Y2	0.404	0.098	4.11*	Signifikan
X2	Y3	0.071	0.064	1.11	Tidak signifikan
Y1	Y2	0.288	0.092	3.14*	Signifikan
Y1	Y3	0.629	0.072	8.79*	Signifikan
Y2	Y3	0.231	0.066	3.48*	signifikan

Sumber: Data diolah (2017)

Keterangan:

X1 = *Superleadership*; X2 = *Perceived Organizational Support;* Y1 = Kepuasan Kerja; Y2 = *Employee Engagement*; Y3 = Kinerja Karyawan; * = CR > 1.96.

5.5.1 Uji Hipotesis 1

Koefisien jalur dari *Superleadership* terhadap Kepuasan Kerja adalah 0,331 dan CR=5,75 pengaruh ini memiliki koefisien jalur (*path coefficients*) yang

bertanda positif dan signifikan (CR > 1.96), sehingga hipotesis nol (Ho) ditolak dan hipotesis penelitian yang pertama (H_1) yang menyatakan *Superleadership* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja adalah diterima.

5.5.2 Uji Hipotesis 2

Uji hipotesis 2 menunjukkan bahwa koefisien jalur dari *Superleadership* terhadap *Employee Engagement* adalah 0,128 dan CR=2,12 sehingga pengaruh *Superleadership* terhadap *Employee Engagement* memiliki koefisien jalur (*path coefficients*) yang bertanda positif dan signifikan (CR > 1.96) maka hipotesis Ho bahwa $\beta = 0$ adalah ditolak, yaitu *Superleadership* dapat menjelaskan secara langsung *Employee Engagement*. Hipotesis penelitian yang kedua (H_2) yang menyatakan *Superleadership* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* adalah diterima.

5.5.3 Uji Hipotesis 3

Pengaruh *Superleadership* terhadap Kinerja Karyawan memiliki koefisien jalur 0,099 dan CR=1,7 yang memiliki makna bahwa koefisien jalur (*path coefficients*) yang bertanda positif akan tetapi tidak signifikan (CR < 1.96) maka hipotesis Ho bahwa $\beta=0$ adalah diterima, yaitu *Superleadership* tidak dapat menjelaskan secara langsung Kinerja Karyawan. Hipotesis penelitian yang ketiga (H_3) yang menyatakan *Superleadership* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan adalah *tidak diterima*.

5.5.4 Uji Hipotesis 4

Koefisien jalur dari *Perceived Organizational Support* terhadap Kepuasan Kerja adalah 0,555 dan CR=10,00 pada pengaruh ini memiliki koefisien jalur (*path coefficients*) yang bertanda positif dan signifikan (CR > 1.96), maka

hipotesis Ho bahwa β = 0 adalah ditolak, yaitu *Perceived Organizational Support* dapat menjelaskan secara langsung Kepuasan Kerja. Hipotesis penelitian yang keempat (H_4) yang menyatakan *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja adalah diterima.

5.5.5 Uji Hipotesis 5

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* memiliki koofisien jalur 0,404 dan CR=4,11 hal ini menunjukkan bahwa koefisien jalur (*path coefficients*) bertanda positif dan signifikan (CR > 1.96) maka hipotesis Ho bahwa β = 0 adalah ditolak, yaitu *Perceived Organizational Support* dapat menjelaskan secara langsung *Employee Engagement*. Hipotesis penelitian yang kelima (H_5) yang menyatakan *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* adalah diterima.

5.5.6 Uji Hipotesis 6

Koefisien jalur dari *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan adalah 0,071 dan CR=1,11 sehingga pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan memiliki koefisien jalur (*path coefficients*) yang bertanda positif dan tidak signifikan (CR < 1.96) maka hipotesis Ho bahwa β = 0 adalah diterima, yaitu *Perceived Organizational Support* tidak dapat menjelaskan secara langsung Kinerja Karyawan. Hipotesis penelitian yang keenam (H_6) yang menyatakan *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan adalah tidak diterima.

5.5.7 Uji Hipotesis 7

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Employee engagement* memiliki *koofisien jalur sebesar* 0,288 dan CR=3,14 hal ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja terhadap *Employee engagement* memiliki koefisien jalur (*path coefficients*) bertanda positif dan signifikan (CR >1.96). Hipotesis Ho bahwa β = 0 adalah ditolak, yaitu Kepuasan Kerja dapat menjelaskan secara langsung *Employee Engagement*. Hipotesis penelitian yang ketujuh (H_7) yang menyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Employee Engagement* adalah diterima.

5.5.8 Uji Hipotesis 8

Koefisien jalur dari Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah 0,629 dan CR = 8,79 dapat disebutkan bahwa pengaruh ini memiliki koefisien jalur (*path coefficients*) yang bertanda positif dan signifikan (CR > 1.96) sehingga hipotesis Ho bahwa β = 0 adalah ditolak, yaitu Kepuasan Kerja dapat menjelaskan secara langsung Kinerja Karyawan. Hipotesis penelitian yang kedelapan (H_8) yang menyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan adalah diterima.

5.5.9 Uji Hipotesis 9

Uji hipotesis 9 yaitu *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan memiliki koefisien jalur 0,231 dan CR = 3,48 yang berati bahwa koefisien jalur (*path coefficients*) yang bertanda positif dan signifikan (CR > 1.96) sehingga hipotesis Ho bahwa β = 0 adalah ditolak, yaitu *Employee Engagement* dapat menjelaskan secara langsung Kinerja Karyawan. Hipotesis penelitian yang kesembilan (H_9) yang menyatakan *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan adalah diterima.

BAB VI

PEMBAHASAN

6.1 Pembahasan Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif pada penelitian ini dilakukan dengan mengintepretasikan nilai rata-rata dari masing-masing indikator pada variabel penelitian sehingga dapat memberikan gambaran mengenai indikator apa saja yang membangun konsep model penelitian secara keseluruhan. Dasar interpretasi skor rata-rata yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada inteprretasi skor yang digunakan oleh Riduwan (2005) yaitu jika skor rata-rata (*mean*) lebih besar 3.26 dari maka dapat diinterpretasikan sangat tinggi.

Pembahasan hasil analisis deskriptif dalam penelitian ini meliputi lima (5) variabel penelitian yang digolongkan menjadi dua variabel eksogen yaitu *Superleadership* dan *Perceived Organizational Support* terhadap variabel endogen yaitu Kepuasan Kerja, *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan.

6.1.1. Pembahasan Variabel *Superleadership*

Variabel *Superleadership* diukur dengan menggunakan sembilan indikator. Masing-masing indikator memiliki nilai yang kemudian diakumulasikan dan digunakan untuk mengkategorikan variabel berdasarkan rata-rata jawaban responden. Indikator yang digunakan dalam variabel *Superleadership* adalah pimpinan bertutur kata yang sangat baik dalam bekerja, pimpinan sangat disiplin dalam bekerja, pimpinan berpenampilan sesuai dengan standar yang berlaku di perusahaan, pimpinan secara rutin melibatkan bawahan dalam menetapkan tujuan organisasi, pimpinan selalu memberikan pemahaman tentang tugas-tugas yang dilaksanakan berkaitan dengan hasil pekerjaan, pimpinan selalu memberikan

pemahaman tentang tugas-tugas yang dilaksanakan berkaitan dengan tujuan yang akan dicapai, pimpinan pasti memberikan penghargaan terhadap keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, pimpinan pasti memberikan penghargaan kepada karyawan yang bekerja melebihi target, dan indikator yang terakhir adalah pimpinan selalu memberikan sanksi terhadap pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa indikator yang dominan terdapat pada indikator kedua dengan rata-rata tertinggi sebesar 3,29 (tergolong dalam kategori tinggi), yaitu pernyataan mengenai pimpinan sangat disiplin dalam bekerja, dimana mayoritas responden sebanyak 170 orang atau 70,8% menjawab setuju. Pernyataan tersebut disebabkan para pimpinan di PT. BNI (Persero) Tbk menerapkan pelayanan prima baik terhadap pelanggan maupun kepada karyawan, sehingga pimpinan dalam bekerja dapat dijadikan sebagai teladan.

Indikator yang paling lemah terdapat pada indikator ke delapan dan sembilan, dengan rata-rata terendah sebesar 2,82 (tergolong dalam kategori tinggi), yaitu pernyataan mengenai pimpinan pasti memberikan penghargaan kepada karyawan yang bekerja melebihi target dan pimpinan selalu memberikan sanksi terhadap pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Kondisi ini disebabkan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Malang mengikuti aturan-aturan yang berasal dari Pusat sehingga dalam pemberian penghargaan sudah memiliki kebijakan tersendiri mengenai bonus karyawan yang dapat bekerja sesuai atau melebihi targetnya sehingga pimpinan

secara pribadi tidak memiliki kewajiban untuk memberikan penghargaan khusus kepada bawahan yang sudah bekerja sesuai atau melebihi target, walaupun demikian mayoritas responden sebanyak 158 orang atau 65,8% menjawab setuju terhadap pertanyaan dalam indikator ke 8. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata jawaban responden terhadap variabel *Superleadership* sebesar 3,10, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum variabel *Superleader* termasuk dalam kategori tinggi.

Hasil analisis berdasarkan pada Tabel 5.14 dapat dijelaskan bahwa dari semua indikator yang mengukur variabel *Superleadership* memiliki nilai *loading estimate* di antara 0,578 (indikator X1.4) sampai 0,878 (indikator X1.5) dan nilai CR di atas 1.96. Indikator X1.5 yaitu pimpinan selalu memberikan pemahaman tentang tugas-tugas yang dilaksanakan berkaitan dengan hasil pekerjaan merupakan indikator yang paling mendeskripsikan variabel *Superleadership*. Nilai mean indikator X1.5 berdasarkan hasil kuisioner adalah sebesar 3.22. Nilai indikator tersebut termasuk dalam kategori tinggi/baik sehingga sudah baik jika digunakan sebagai pengukur atau indikator dari variabel *Superleadership*.

Kehandalan seluruh indikator sebagai pengukur *Superleadeship* juga tergolong tinggi, tampak dari nilai AVE = 0,627 (lebih dari 0,50) dan koefisien alpha Cronbach = 0,921 (lebih dari 0,60), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *Superleadeship* memenuhi validitas konstruk penelitian di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.kantor Wilayah Malang.

Indikator kelima yaitu pimpinan selalu memberikan pemahaman tentang tugas-tugas yang dilaksanakan berkaitan dengan hasil pekerjaan dari variabel *Superleadeship* memiliki nilai *loading estimate* tertinggi yaitu 0,878 yang berarti

indikator ini yang paling kuat untuk menjelaskan variabel *Superleadeship* dalam model penelitian ini, di tinjau dari skala pengukuran yang digunakan memiliki rentang yang dimulai dari satu sampai empat yang artinya mulai sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju.

Nilai *mean* yang diperoleh pada indikator *Superleadeship* ini dari hasil jawaban kuesioner adalah 3,22 atau masuk pada kategori tinggi, berarti kordinasi antar fungsi telah mendiskripsikan variabel *Superleadeship* secara nyata. Pimpinan selalu memberikan pemahaman tentang tugas-tugas yang dilaksanakan berkaitan dengan tujuan-tujuan yang akan dicapai pada saat sebelum waktu melayani nasabah pada pagi hari maupun pada saat rehat di siang hari menjelang waktu pelayanan nasabah dengan melakukan *breifing* terlebih dahalu.

Penjelasan indikator dalam *Superleadership* tersebut dapat disimpulkan bahwa semua indikator *Superleader* pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang telah memberikan kontribusi besar dalam suasana kerja sehari-hari. Bagi pihak bank, dengan diterapkan *Superleadership* seorang pimpinan kepada para karyawannya diharapkan akan bekerja dengan sepenuh hati dan itu akan berdampak positif terhadap kinerjanya.

Superleadership merupakan gaya kepemimpinan yang memimpin orang lain untuk mengarahkan (memimpin) diri mereka sendiri. Kepemimpinan diri sendiri mendesain dan mengimplementasikan sistem yang mengijinkan dan mengajarkan anggota organisasi untuk menjadi pemimpin bagi diri mereka sendiri, hal ini merupakan serangkaian strategi yang memfokuskan pada perilaku dan gagasan (ide-ide) yang dapat digunakan untuk mengerahkan pengaruh diri sendiri, sehingga dapat pula dikatakan bahwa kepemimpinan sendiri adalah apa yang orang-orang lakukan untuk memimpin diri mereka sendiri.

Superleadeship adalah gaya kepemimpinan seseorang yang memimpin orang lain untuk memimpin diri mereka sendiri. Pendekatan tersebut terdiri dari perluasan perangkat perilaku, yang semuanya dimaksudkan untuk menjadikan pengikut mempunyai kemampuan perilaku dan kognitif yang penting untuk melatih kepemimpinan diri sendiri. *Self-Leader* itu sendiri merupakan sebuah bentuk tanggung jawab pengikut, dimana pengikut atau bawahan diberi otonomi dan tanggung jawab untuk mengendalikan pekerjaan mereka sendiri, spesifikasi apa yang dapat dimiliki oleh pengikut atau bawahan yang menjadi pemimpin bagi dirinya sendiri yang tanggap pada tantangan dengan cara yang bertanggung jawab.

Pendekatan ini terdiri atas serangkaian perilaku yang ekstentif, semua dimaksudkan memberi apa yang dinamakan pengikut dengan perilaku dan kemampuan kognitif yang penting untuk melatih kepemimpinan diri sendiri. Konteks penelitian ini kepemimpinan *Superleadership* dimaknai sebagai pola perilaku pemimpin yang memiliki tujuan menjadikan bawahan mampu memimpin diri mereka sendiri.

Hasil penelitian ini mendukung teori Scaborough, (2001) yang menyatakan bahwa *Superleadeship* adalah seseorang yang memimpin orang lain untuk mengarahkan (memimpin) diri mereka sendiri. Kepemimpinan diri sendiri mendesain dan mengimplementasikan sistem yang mengijinkan dan mengajarkan anggota organisasi untuk menjadi pemimpin bagi diri mereka sendiri. Rivai (2004) menyatakan bahwa fungsi utama *Superleadeship* adalah lebih sebagai pendorong, memberi petunjuk, memberi penghargaan kepada karyawan yang mempraktikkan *self-leader* daripada secara langsung memberikan instruksi dan penghargaan atas kinerjanya.

Pemimpin yang *super* akan menikmati keuntungan, seperti lebih banyak waktu, karyawan lebih memiliki komitmen, temuan kekuatan baru dan kemajuan yang mengalir dari pekerjaan melalui *self-leader*, yang terpenting adalah penghargaan sosial diberikan ketika perilaku *self-leader* karyawan berlangsung. Kondisi ini didukung oleh penelitian Hadi (2011) menyatakan bahwa *Superleadeship* berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, hal ini berarti perubahan yang terjadi pada indikator *Superleadeship* tidak akan mempengaruhi perubahan variabel Kinerja Karyawan.

6.1.2 Pembahasan Variabel *Perceived Organizational Support*

Variabel *Perceived Organizational Support* diukur dengan menggunakan empat indikator yang masing-masing indikator memiliki nilai kemudian diakumulasikan dan digunakan untuk mengkategorikan indikator berdasarkan rata-rata jawaban responden. Keempat indikator tersebut antara lain adalah perusahaan secara sungguh-sungguh memperhatikan kesejahteraan karyawan, perusahaan menunjukkan perhatian yang serius terhadap permasalahan yang dihadapi karyawan dalam bekerja, perusahaan memperhatikan berbagai pendapat karyawan, perusahaan sangat memperhatikan kondisi kesehatan karyawannya.

Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa indikator yang dominan terdapat pada pertanyaan nomor 1, dengan rata-rata tertinggi sebesar 3,17 (tergolong dalam kategori tinggi), yaitu pernyataan mengenai perusahaan secara sungguh-sungguh memperhatikan kesejahteraan karyawan dimana mayoritas responden sebanyak 199 orang atau 82,6% menjawab setuju. Fasilitas kesejateraan yang diberikan karyawan oleh perusahaan antara lain: Bonus 3 (tiga) bulanan dan bonus tahunan, Tunjangan Hari Raya, Uang Tunjangan Cuti Tahunan

dan Cuti Besar setiap 5 (lima) tahunan, dan pinjaman pegawai dengan bunga murah sebesar 5%.

Indikator yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 3 dengan rata-rata terendah sebesar 2,97 (tergolong dalam kategori tinggi), yaitu pernyataan mengenai perusahaan memperhatikan berbagai pendapat karyawan. Mayoritas responden sebanyak 205 orang atau 85,4% menjawab setuju. Hasil penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata jawaban responden terhadap variabel *Perceived Organizational Support* sebesar 3,07 sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum variabel *Perceived Organizational Support* termasuk dalam kategori tinggi.

Tabel 5.15 menggambarkan bahwa semua indikator mampu mendeskripsikan variabel *Perceived Organizational Support*, hal ini dapat dilihat dari *loading estimate* berkisar 0,726 – 0,834 dengan CR lebih dari 1.96. Indikator X2.1 yaitu perusahaan secara sungguh-sungguh memperhatikan kesejahteraan karyawan merupakan indikator yang paling mendeskripsikan variabel *Perceived Organizational Support*. Nilai mean indikator dari indikator X2.1 berdasarkan hasil kuisioner adalah sebesar 3.17. Nilai indikator tersebut termasuk dalam kategori tinggi/baik sehingga sudah baik jika digunakan sebagai pengukur atau indikator dari variabel *Perceived Organizational Support*.

Nilai AVE = 0,622 (diatas 0,50) mengindikasikan bahwa keenam indikator di atas telah memenuhi kriteria validitas konvergen maupun validitas diskriminan yang berarti valid sedangkan bila dilihat dari koefisien *alpha cronbach* = 0,790 ≥ 0,60 berarti keenam indikator ini telah memenuhi syarat *internal concistency reliablity* atau dengan kata lain reliabel.

Indikator pertama yaitu perusahaan secara sungguh-sungguh memperhatikan kesejahteraan karyawan memiliki nilai *loading estimate* tertinggi diantara keempat indikator *Perceived Organizational Support* yaitu 0,834 artinya indikator ini yang paling mampu menjelaskan variabel *Perceived Organizational Support* secara baik, apabila di telusuri pada deskripsi jawaban responden untuk indikator ini memiliki mean 3,17.

Rentang skala yang digunakan satu sampai empat, berdasarkan kriteria Sujana (2005) termasuk dalam kategori baik oleh karena itu indikator ini dapat dipertahankan untuk mengukur variabel *Perceived Organizational Support yang merupakan* dukungan dari sebuah organisasi untuk para karyawannya baik itu dukungan emosional maupun non emosional dengan tujuan untuk meningkatkan rasa keterikatan dan rasa nyaman karyawan terhadap organisasi sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini didukung oleh Robbins dan Coulter (2009) yang menyatakan bahwa tingginya tingkat *Perceived Organizational Support* mengarah kepada tingginya kepuasan kerja dan menurunkan *turnover,* jadi menurunnya *turnove*r juga berarti meningkatkan tingkat retensi dari karyawan. Pernyataan yang sama dari Levinson (1965) yaitu bahwa karyawan cenderung mempersonifikasikan organisasi tempat mereka bekerja dengan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh para eksekutif dan manajer perusahaan, mereka melupakan organisasi sebagai suatu sistem.

Penelitian ini di dukung penelitian empiris Bilgin dan Demirer (2012) meneliti tentang pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap 271 karyawan pada 7 (tujuh) hotel. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif antara *Perceived Organizational Support*

dengan Komitmen Kerja dan *Perceived Organizational Support* dengan Kepuasan Kerja, dengan demikian berkaitan dengan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat *Perceived Organizational Support* maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja.

6.1.3 Pembahasan Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan sepuluh indicator yang masing-masing indikator memiliki nilai, kemudian diakumulasikan dan selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan variabel berdasarkan rata-rata jawaban responden. Indikator dari kepuasan kerja antara lain adalah karyawan ditempatkan sangat sesuai dengan keahlian dalam bekerja, karyawan menerima gaji yang sangat sesuai dengan harapan, gaji yang diterima sangat memenuhi kebutuhan hidup karyawan.

Item karyawan sangat diberi kebebasan oleh atasan dalam mengerjakan pekerjaan sendiri, keadilan kebijakan promosi karyawan berlangsung dengan sangat baik, tenggang waktu untuk promosi karyawan sangat tepat, pengaruh dengan rekan sekerja berjalan dengan sangat baik, rekan kerja karyawan selalu bersedia dalam membantu mengatasi kesulitan karyawan lainnya, karyawan merasa sangat nyaman berada di lingkungan kerja yang sekarang, lingkungan kerja karyawan sangat menunjang pekerjaan yang dikerjakan.

Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa indikator yang dominan terdapat pada pertanyaan nomor 9, dengan rata-rata tertinggi sebesar 3,25 (tergolong dalam kategori tinggi), yaitu pernyataan mengenai karyawan merasa sangat nyaman berada di lingkungan kerja yang sekarang dimana mayoritas responden sebanyak 162 orang atau 67,5% menjawab setuju, sedangkan indikator yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 5,

dengan rata-rata terendah sebesar 2,84 (tergolong dalam kategori tinggi), yaitu pernyataan mengenai keadilan kebijakan promosi karyawan berlangsung dengan sangat baik, di antara indikator dalam Kepuasan Kerja, keadilan kebijakan promosi tergolong paling lemah hal ini disebabkan kebijakan promosi karyawan pada PT BNI (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang menerapkan struktur organisasi tidak banyak hirarki, meskipun karyawan tidak promosi jabatan tetapi gaji akan naik karena ada pola pengumpulan point nilai tahunan. Point didapat apabila karyawan dalam bekerja telah memenuhi target yang ditetapkan oleh lembaga, akan tetapi mayoritas responden sebanyak 159 orang atau 66,3% menjawab setuju.

Indikator yang lemah juga terdapat pada indikator ke 6 yaitu tenggang waktu promosi karyawan sangat tepat dengan jawaban responden sebanyak 51 orang atau 21,3% meskipun demikian mayoritas responden sebanyak 174 orang atau 72,5% menjawab setuju dengan rata-rata jawaban sebesar 2,85%. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata jawaban responden terhadap variabel Kepuasan Kerja sebesar 3,02 sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum indikator pada variabel Kepuasan Kerja termasuk dalam kategori tinggi.

Tabel 5.16 menunjukkan bahwa seluruh indikator pengukur kepuasan kerja telah memenuhi persyaratan validitas konvergen, hal ini bisa dilihat dari perolehan nilai *loading estimate* berada pada rentang 0,574 - 0,904 dapat dinyatakan valid. Indikator Y1.1 yaitu karyawan ditempatkan sangat sesuai dengan keahlian dalam bekerja merupakan indikator yang paling mendeskripsikan variabel kepuasan kerja. Nilai mean indikator Y1.1 berdasarkan hasil kuisioner adalah sebesar 3.08. Nilai indikator tersebut termasuk dalam kategori tinggi/baik sehingga sudah baik jika digunakan sebagai pengukur atau indikator dari variabel Kepuasan Kerja.

Indikator yang digunakan sebagai pengukur kepuasan kerja memiliki nilai AVE = 0,554 (diatas 0,50) berarti telah memenuhi persyaratan validitas diskriminan dengan kata lain valid ditinjau dari nilai *Alpha Cronbach* = 0,883 maka seluruh indikator dapat dinyatakan reliabel.

Indikator pertama yaitu karyawan ditempatkan sangat sesuai dengan keahliannya dalam bekerja merupakan indikator yang paling penting dalam mendeskripsikan atau menjelaskan variabel Kepuasan Kerja karena indikator ini yang memiliki nilai *loading estimate* paling tinggi yaitu 0,904 dibandingkan dengan indikator yang lain. Deskripsi jawaban kuisioner responden menunjukkan nilai mean 3,08, dimana rentang skala yang digunakan antara satu sampai empat atau mulai sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju apabila dilihat dari kriteria pendapat Sujana (2005) termasuk dalam kategori baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Robbins (1996) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang karyawan dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima. Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya, sementara setiap karyawan/ pegawai secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan.

Perilaku dari pimpinan juga merupakan penentu utama kepuasan. Studi-studi umumnya menemukan bahwa kepuasan kerja ditingkatkan bila penyelia langsung memahami dan secara bersahabat, memberikan pujian atas kinerja yang

baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukan minat pribadi terhadap mereka. Kepuasan kerja dapat dirumuskan sebagai respons umum pekerja berupa perilaku yang ditampilkan oleh karyawan sebagai hasil persepsi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Seorang pekerja yang masuk dan bergabung dalam suatu organisasi/institusi/perusahaan mempunyai seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu dan membentuk suatu harapan yang diharapkan dapat dipenuhi di tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dengan kenyataan yang didapatkannya dari tempatnya bekerja, dimana salah satu sarana penting pada manjemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para pegawai/ karyawan. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, karyawan akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang dihadapi.

Hal yang sama juga dinyatakan oleh Davis (1995) bahwa Kepuasan Kerja adalah kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan karyawan dari pekerjaan/kantornya. Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya.

Hasil penelitian ini di dukung juga oleh penelitian empiris oleh Miao dan Heung (2011), Pushpakumari (2008), Edwards *et al.* (2008), dan Christen *et al.* (2006) meneliti tentang pengaruh antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan dari

penelitian-penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

6.1.4 Pembahasan Variabel *Employee Engagement*

Variabel *Employee Engagement* di dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan enam indikator. Masing-masing indikator memiliki nilai, kemudian diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan variabel berdasarkan rata-rata jawaban responden. Keenam indikator tersebut antara lain adalah karyawan akan bersedia menyediakan waktu untuk perusahaan meskipun di luar jam kerja, karyawan sangat konsisten dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan, karyawan sangat mampu menghadapi kesulitan ketika bekerja, karyawan memiliki inisiatif dalam bekerja apabila mengalami kesulitan tanpa menunggu perintah dari atasan, karyawan memiliki kepekaan terhadap permasalahan yang ada di perusahaan, dan indikator yang terakhir adalah karyawan akan bersedia membantu rekan kerja yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa indikator yang dominan terdapat pada pertanyaan nomor 5, dengan rata-rata tertinggi sebesar 3,27 (tergolong dalam kategori Tinggi), yaitu pernyataan mengenai karyawan memiliki kepekaan terhadap permasalahan yang ada di perusahaan dimana mayoritas responden sebanyak 175 orang atau 72,9% menjawab setuju, sedangkan indikator yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 1, dengan rata-rata terendah sebesar 3,01 (tergolong dalam kategori tinggi), yaitu pernyataan mengenai 'karyawan akan bersedia menyediakan waktu untuk perusahaan meskipun di luar jam kerja. Mayoritas responden sebanyak 184 orang atau 76,7% menjawab setuju. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi

rata-rata jawaban responden terhadap variabel *Employee Engagement* sebesar 3,17, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum variabel *Employee Engagement* termasuk dalam kategori tinggi.

Berdasarkan pada Tabel 5.17, nampak bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur *Employee Engagement* telah mampu mendeskripsikan variabel *Employee Engagement* , hal ini dapat dilihat dari nilai *loading estimate* berkisar antara 0,725 – 0,907. Indikator Y2.3 yaitu karyawan sangat mampu menghadapi kesulitan ketika bekerja merupakan indikator yang paling mendeskripsikan variabel *Employee Engagement*. Nilai mean indikator Y2.3 berdasarkan hasil kuisioner adalah sebesar 3.16. Nilai indikator tersebut termasuk dalam kategori tinggi/baik sehingga baik jika digunakan sebagai pengukur atau indikator dari variabel *Employee Engagement*

Nilai AVE= 0,690 (diatas 0,50) mengindikasikan bahwa seluruh indikator tersebut telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan validitas diskriminan yang berarti valid, sedangkan *alpha* yang diperoleh 0,905 (di atas 0,60) berarti seluruh indikator telah memenuhi syarat *internal concistency reliablity* atau dengan kata lain reliabel.

Indikator ketiga yaitu karyawan sangat mampu menghadapi kesulitan ketika bekerja memiliki nilai *loading estimate* tertinggi yaitu 0,907 yang berarti memiliki kemampuan yang terbaik untuk menjelaskan atau menyumbang variabel *Employee Engagement.* Deskripsi jawaban responden untuk indikator ini memiliki mean sebesar 3,67, oleh karena itu nilai indikator ini masuk dalam kategori tinggi atau baik, dengan kata lain berdasarkan dengan keadaan yang nyata bahwa karyawan sangat mampu menghadapi kesulitan ketika bekerja untuk mengukur *Employee Engagement* dan layak dipertahankan. Kajian teori oleh Gibbons

(dalam Hughes dan Rog, 2008) mendukung hasil penelitan ini yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* adalah pengaruh emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Pengaruhyang baik dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, organisasi tempat dimana dia bekerja, manajer yang menjadi atasannya dan memberikan dukungan dan nasehat, atau rekan kerja yang saling mendukung membuat individu dapat memberikan upaya terbaik yang melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan.

Hasil penelitian ini didukung oleh pendapat Menurut Macey *et. al.* (2009) *Employee Engagement* merupakan penghayatan seorang karyawan terhadap tujuan dan pemusatan energi yang muncul dalam bentuk inisiatif, usaha dan kegigihan yang mengarah pada tujuan organisasi. *Employee Engagement* didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi atau sejumlah usaha melebihi persyaratan pekerjaan (*discretionary effort)* yang ditunjukan oleh karyawan dalam pekerjaannya.

Employee Engagement menunjukkan pengaruhemosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Pengaruh yang baik dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, organisasi tempat dimana dia bekerja, manajer yang menjadi atasannya dan memberikan dukungan dan nasehat, atau rekan kerja yang saling mendukung membuat individu dapat memberikan upaya terbaik yang melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan. Karyawan secara sadar mengikat dirinya dengan pekerjaannya, dan ketika mereka sudah terikat maka mereka

memperkerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif dan emosional selama pelaksanaan pekerjaannya, semakin kuat *feel of engagement* semakin memungkinkan seseorang karyawan akan memperlihatkan perilaku terikat dengan perusahaan, bagaimana perilaku yang bisa dimunculkan (sebagai akibat lebih banyaknya *energy* dan *effort* yang dikeluarkan dalam bekerja), terhadap organisasi, pelanggan atau *stakeholder* di luar organisasi.

Pendapat tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramadhan dan Sembiring (2014) yang menunjukkan *bahwa Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

6.1.5 Pembahasan Variabel Kinerja Karyawan

Berdasarkan jawaban responden dapat diketahui bahwa indikator yang dominan terdapat pada pernyataan nomor 2, dengan rata-rata tertinggi sebesar 3,38 (tergolong dalam kategori tinggi), yaitu pernyataan mengenai karyawan bekerja sesuai dengan standar kerja (SOP) yang ditentukan. Mayoritas responden sebanyak 149 orang atau 62,1% menjawab setuju sedangkan indikator yang paling lemah terdapat pada butir pertanyaan nomor 4, dengan rata-rata terendah sebesar 3,03 (tergolong dalam kategori sedang), yaitu pernyataan mengenai kehadiran karyawan dalam bekerja sangat sesuai dengan ketentuan perusahaan. Maroritas responden sebanyak 224 orang atau 93,3% menjawab setuju. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa akumulasi rata-rata jawaban responden terhadap variabel Kinerja Karyawan sebesar 3,15 sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum variabel Kinerja Karyawan termasuk dalam kategori Tinggi.

Berdasarkan pada Tabel 5.18, nampak bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan telah mampu mendeskripsikan variabel kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari nilai *loading estimate* berkisar

antara 0,663 – 0,806. Indikator Y31.3 yaitu karyawan bekerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan merupakan indikator yang paling mendeskripsikan variabel Kinerja Karyawan. Nilai mean indikator indikator Y31.3 berdasarkan hasil kuisioner adalah sebesar 3.11. Nilai indikator tersebut termasuk dalam kategori tinggi/baik sehingga baik jika digunakan sebagai pengukur atau indikator dari variabel Kinerja Karyawan.

Nilai AVE= 0,555 (diatas 0,50) menunjukkan bahwa seluruh indikator di atas telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan validitas diskriminan yang berarti valid, sedangkan *alpha* yang diperoleh 0,781 (di atas 0,60) berarti seluruh indikator telah memenuhi syarat *internal concistency reliablity* atau dengan kata lain reliabel. Indikator ketiga yaitu dalam penyelesaian tugas, karyawan bekerja sangat sesuai dengan waktu yang telah ditentukan memiliki nilai *loading estimate* tertinggi yaitu 0,806 yang berarti memiliki kemampuan yang terbaik untuk menjelaskan atau menyumbang variabel Kinerja Karyawan.

Deskripsi jawaban responden untuk indikator ini memiliki mean sebesar 3,67 oleh karena itu nilai indikator ini masuk dalam kategori tinggi atau baik, dengan kata lain berdasarkan dengan keadaan yang nyata bahwa indikator dalam penyelesaian tugas, karyawan bekerja sangat sesuai dengan waktu yang telah ditentukan adalah baik untuk mengukur Kinerja Karyawan dan layak dipertahankan. Kinerja karyawan merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu. Variabel Kinerja Karyawan diukur dengan menggunakan lima indikator.

Masing-masing indikator memiliki nilai, kemudian diakumulasikan yang selanjutnya digunakan untuk mengkategorikan variabel berdasarkan rata-rata jawaban responden. Kelima indikator tersebut antara lain adalah karyawan bekerja sesuai dengan target hasil yang telah ditentukan perusahaan, karyawan bekerja sesuai dengan standar kerja (SOP) yang ditentukan dalam penyelesaian tugas karyawan bekerja sangat sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, kehadiran karyawan dalam bekerja sangat sesuai dengan ketentuan perusahaan dan indikator yang terakhir adalah karyawan dapat bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.

6.2 Pembahasan Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis ini dapat dilihat dari hasil Evaluasi Model struktural pada hasil analisis GSCA, yang mana dimaksudkan untuk mengetahui besarnya informasi yang dapat dijelaskan oleh model struktural (pengaruh di antara variabel yang telah dihipotesiskan). Penelitian ini telah menguji 9 (sembilan) macam pengaruh antar variabel yang dikembangkan menjadi hipotesis penelitian. Gambar 5.1 menunjukkan hasil uji model struktural dan menunjukkan bahwa model penelitian yang ditawarkan secara umum telah membentuk pengaruh terintegrasi dan komprehensif pada variabel *Superleadership*, *Perceived Organizational Support*, Kepuasan Kerja, *Employee Engagement* , dan Kinerja Karyawan. Hasil ini menunjukkan besarnya nilai mengenai pengaruh *Superleadership*, *Perceived Organizational Support*, Kepuasan Kerja, *Employee Engagement* , dan Kinerja Karyawan.

6.2.1 Pengaruh *Superleadership* terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis penelitian pertama (H_1) menyatakan bahwa *Superleadership* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa koefisien jalur dari *Superleadership* terhadap Kepuasan Kerja adalah 0,331 dan CR=5,75. Pengaruh ini memiliki koefisien jalur (*path coefficients*) yang bertanda positif dan signifikan (CR > 1.96), maka hipotesis Ho ditolak dan Ha diterima sehingga *Superleadership* secara langsung berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil koefisien jalur tersebut dapat disimpulkan bahwa peningkatan di dalam variabel *Superleadership* akan meningkatkan kepuasan karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang.

Superleadership dinilai memiliki pengaruh positif bagi kepuasan kerja para karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Malang. Karyawan dapat merasakan kepuasan kerja apabila di dalamnya terdapat seorang pimpinan yang dapat mempercayai karyawan tersebut untuk memimpin dirinya sendiri sehingga karyawan dapat dengan leluasa mengembangkan kreatifitas dan ide-idenya, dapat disimpulkan bahwa penerapan *Superleadership* di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang memiliki dampak positif bagi karyawan khususnya kepuasan kerja karyawan.

Sebuah organisasi bisnis dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu dan mau mengambil inisiatif dan bertindak proaktif untuk memanfaatkan peluang bisnis dan mengatasi tantangan baru yang dihadapinya di samping itu, tekanan tanggung jawab yang dihadapipun dirasakan semakin berat, karena mengandung banyak unsur ketidakpastian. Pemimpin organisasi masa depan harus memiliki

pandangan yang jelas tentang apa yang harus dilakukan secara profesional maupun pribadi dan kekuatan untuk bertahan menghadapi kemunduran bahkan kegagalan. Pemimpin harus melihat ke depan dan diharapkan mengetahui ke mana roda organisasi akan dijalankan. Kepemimpinan sebagai proses *social-influence,* hal ini menentukan tujuan organisasi, mendorong kebiasaan positif karyawan agar tujuan tercapai dan mempengaruhi kelangsungan organisasi (Yukl, 1999).

Pemimpin merupakan tokoh utama yang paling menentukan kemajuan dan keunggulan kompetitif suatu organisasi, apalagi tidak hanya berfungsi sebagai manajer saja melainkan juga menjadi pemimpin transformasional. Kesuksesan seorang pemimpin banyak ditentukan oleh kesediaannya memikul tanggung jawab moral dan etis. Tingkah laku dan motivasi pemimpin organisasi pada dasarnya bersifat universal atau berlaku umum di seluruh dunia.

Superleadership adalah pendekatan kepemimpinan untuk memimpin diri mereka sendiri (Manz and Sims, 1990). Rivai (2004) mengemukakan bahwa *Superleader* adalah seseorang yang memimpin orang lain untuk memimpin diri mereka sendiri. Pendekatan tersebut terdiri dari perluasan perangkat perilaku, yang semuanya dimaksudkan untuk menjadikan pengikut mempunyai kemampuan perilaku dan kognitif yang penting untuk melatih kepemimpinan diri sendiri. Pernyataan yang sama juga dari Barnes (1998) yaitu *Superleadership* merupakan gaya kepemimpinan yang memberdayakan karyawannya.

Memberdayakan para karyawan menurut Barnes (1998) artinya:

a. Memberikan kepercayaan pada mereka untuk mengambil keputusan yang benar, memberi mereka kebebasan untuk mengambil keputusan serta memastikan bahwa mereka menerima tanggungjawabnya.

b. Menyakinkan mereka bahwa membuat kesalahan tidak apa-apa asalkan mereka belajar dari kesalahan dan memodifikasi perilaku masa depan agar sesuai.
c. Melegitimasi pengambilan risiko yang diperhitungkan dan menyerahkan otoritas pengambilan keputusan pada tingkat terendah yaitu bagi mereka yang memperhitungkan risikonya.

Hasil penelitian ini merupakan sebuah kebaruan yang menjelaskan pengaruh antara *Superleadership* dan Kepuasan Kerja, sehingga hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis mengenai kajian antar variabel *Superleadership* terhadap Kepuasan Kerja.

6.2.2 Pengaruh *Superleadership* terhadap *Employee Engagement.*

Koefisien jalur dari *Superleadership* terhadap *Employee Engagement* adalah 0,128 dan CR = 2,12. Pengaruh ini memiliki koefisien jalur (*path coefficients*) yang bertanda positif dan signifikan (CR > 1.96). Maka hipotesis no (Ho) ditolak dan Ha diterima, yaitu *Superleadership* dapat menjelaskan secara langsung *Employee Engagement*. Hipotesis penelitian yang kedua (H_2) yang menyatakan *Superleadership* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* adalah diterima. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa peningkatan di dalam variabel *Superleadership* akan meningkatkan *Employee Engagement* pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang.

Employee Engagement adalah pengaruh emosional dan intelektual yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang memberikan pengaruh untuk menambah *discretionary effort* dalam pekerjaannya. Pengaruh yang baik dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, organisasi tempat dimana dia bekerja, manajer yang menjadi atasannya

dan memberikan dukungan dan nasehat, atau rekan kerja yang saling mendukung membuat individu dapat memberikan upaya terbaik yang melebihi persyaratan dari suatu pekerjaan (Hughes dan Rog, 2008). Manajer sebagai pimpinan memiliki andil yang penting dalam terciptanya *Employee Engagement* sehingga peneliti mencoba untuk mengkaitkan variabel *Superleadership* dan *Employee Engagement*.

Peran pimpinan dalam menciptakan perasaan terikat karyawan terhadap perusahaan terbukti memiliki peran penting. *Superleadership* terbukti dapat menumbuhkan perasaan terikat karyawan pada perusahaan, hal tersebut dapat terjadi karena karyawan merasa dihargai karena karyawan dipercaya untuk memimpin diri mereka sendiri, dengan demikian para karyawan dapat mengembangkan kreatifitas dan ide-idenya dan merasa nyaman dengan lingkungan kerja, khususnya pimpinannya.

Hasil penelitian ini merupakan sebuah kebaruan yang menjelaskan pengaruh antara *Superleadership* dan *Employee Engagement,* sehingga hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis mengenai kajian antar variabel *Superleadership* terhadap *Employee Engagement*.

6.2.3 Pengaruh *Superleadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Koefisien jalur dari *Superleadership* terhadap Kinerja Karyawan adalah 0,099 dan CR = 1,77. Pengaruh ini memiliki koefisien jalur (*path coefficients*) yang bertanda positif akan tetapi tidak signifikan (CR < 1.96). Maka hipotesis nol (Ho) diterima, yaitu *Superleadership* tidak dapat menjelaskan secara langsung kinerja karyawan. Hipotesis penelitian ketiga (H_3) yang menyatakan *Superleadership* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan adalah tidak diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kontribusi *Superleadership* dalam meningkatkan kinerja

karyawan tidak signifikan. Kondisi ini terjadi karena pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. sudah memiliki sistem yang berjalan berdasarkan standar operasional prosedur yang baku, sehingga gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan pengaruhnya tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, selain itu hasil *cross tab* antara jabatan terakhir dengan lama menduduki jabatan menunjukkan bahwa sebagian besar pimpinan menduduki jabatannya termasuk dalam kategori baru (1 tahun).

Kondisi ini disebabkan pada tahun 2016 PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. memiliki regulasi baru, yaitu Kantor Wilayah Jawa Timur dibagi menjadi 2 (dua) , Kantor Wilayah Surabaya dan Kantor Wilayah Malang, meskipun demikian peran *Superleadership* tidak dapat diabaikan begitu saja mengingat *Superleadership* memiliki pengaruh penting terhadap variabel lain yang berkaitan dengan kinerja karyawan, selain itu nilai budaya kerja yang diterapkan oleh BNI yang meliputi Profesionalisme *(Professionalism),* Integritas (*Integrity*), Orientasi Pelanggan *(Customer Orientation*), Perbaikan Tiada Henti *(Continuous Improvement)* dan Profesionalisme *(Professionalism).*

Nilai utama yang dikembangkan oleh BNI adalah meningkatkan kompetensi, memberikan hasil terbaik, jujur, tulus dan ikhlas disiplin, konsisten dan bertanggung jawab, memberikan layanan terbaik melalui kemitraan yang sinergis senantiasa melakukan penyempurnaan kreatif dan inovatif, sehingga menyebabkan kepemimpinan *Superleadership* berpengaruh secara tidak signifikan.

Temuan penelitian ini bertentangan dengan teori Rivai (2004) yang mengemukakan bahwa seorang *Superleadership* adalah seseorang yang memimpin orang lain untuk memimpin diri mereka sendiri. Pendekatan tersebut

terdiri dari perluasan perangkat perilaku, yang semuanya dimaksudkan untuk menjadikan pengikut mempunyai kemampuan perilaku dan kognitif yang penting untuk melatih kepemimpinan diri sendiri. Tujuan penerapan *Superleadership* tersebut tidak lain adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan yang berujung pada peningkatan kinerja organisasi.

Superleadership secara langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, akan tetapi berdasarkan pengujian pengaruh tidak langsung dan didukung oleh hasil wawancara dan temuan dilapangan menunjukkan terdapat pengaruh tidak langsung *Superleadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja yaitu dengan meningkatnya Kepuasan Kerja seseorang maka akan meningkatkan Kinerja.

Kepuasan Karyawan yang telah diperoleh dalam perusahaan antara lain: Kedudukan (posisi) yang berarti karyawan beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah, selain itu pangkat (golongan) dimana karyawan memperoleh perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya, apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyak akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.

Kepuasan kerja karyawan juga dapat di ukur dari umur yang menyatakan bahwa ada pengaruh antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Pengaruh antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan Kinerja Karyawan. Kepuasan Karyawan di dapat melalui perhatian dan pengaruh yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan

merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja *(sense of belonging).*

Temuan di lapang menunjukkan bahwa *Superleadership* memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan secara tidak langsung melalui *Employee Engagement*. Rasa keterikatan karyawan kepada organisasi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang (*Employee Engagement)* sudah sangat melekat dalam diri karyawan karena mereka menerapkan nilai budaya kerja dan perilaku insan utama BNI yang setiap hari dievaluasi oleh pimpinan sebelum memulai pekerjaan. Evaluasi tiap hari dilakukan 1 (satu) jam sebelum kantor di buka untuk pelayanan nasabah sehingga dengan adanya evaluasi karyawan setiap hari dapat meningkatkan kinerjanya tanpa harus mendapatkan *engage* dari perusahaan.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mappaenre (2014) yang menyatakan bahwa *Superleadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja, hal tersebut dapat terjadi karena perbedaan objek penelitian dan sistem yang diterapkan berbeda. Mappaenre melakukan penelitian dengan responden Guru Sekolah menengah Atas (SMA) di Makasar dimana karakteristik responden, budaya organisasi dan lingkungan kerja tentunya berbeda dengan obyek penelitian pada karyawan industri jasa keuangan/perbankan. Sistem yang digunakan di Sekolah Menengah Atas (SMA) juga berbeda dengan sistem yang diterapkan pada industri keuangan/perbankan, sehingga hasil penelitianpun juga berbeda.

6.2.4 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kepuasan Kerja

Koefisien jalur dari *Perceived Organizational Support* terhadap Kepuasan Kerja adalah 0,555 dan CR = 10,00. Pengaruh ini memiliki koefisien jalur (*path*

coefficients) yang bertanda positif dan signifikan (CR > 1.96), maka hipotesis nol (Ho) ditolak dan Ha diterima, yaitu *Perceived Organizational Support* dapat menjelaskan secara langsung Kepuasan Kerja. Hipotesis penelitian keempat (H_4) yang menyatakan *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja adalah diterima.

Perceived Organizational Support Menurut Eisenberg, *et al.* (1986), merupakan keyakinan karyawan mengenai seberapa besar dukungan perusahaan terhadap pekerjaan karyawan dan kesejahteraan karyawan yang bersangkutan. Perlakuan-perlakuan perusahaan yang diterima oleh karyawan dianggap sebagai stimulus yang diorganisir dan diinterpretasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi, oleh sebab itu karyawan dalam suatu perusahaan tentu membutuhkan dukungan dari perusahaan di luar dari timbal balik yang wajib diberikan kepada perusahaan.

Dukungan dari perusahaan akan mempengaruhi psikologis karyawan dalam bekerja. Melihat kondisi psikologi yang positif maka karyawan akan dapat memberikan kemampuan terbaik yang bisa mereka berikan kepada perusahaan. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi dan peduli dengan organisasi akan terikat dalam setiap aktivitas dan membantu dalam tujuan organisasi yang akan datang. Riset telah menemukan bahwa *Perceived Organizational Support* (X2) berpengaruh positif dengan kehadiran kerja dan Pengukuran Kinerja (Ahmad dan Yakta, 2010).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Bilgin dan Demirer (2012) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *Perceived Organizational Support* dengan Kepuasan Kerja, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dukungan dari organisasi, dalam hal ini PT. Bank

Negara Indonesia (Persero) Tbk. perlu diperhatikan karena terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Hasil survei pendahuluan yang dilakukan, diperoleh juga informasi yang terkait dengan *Perceived Organizational Support*, dimana selama ini sudah ada dukungan-dukungan yang dilakukan pihak PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Bentuk dukungan yang mengarah pada keberadaan *Perceived Organizational Support* tersebut terlihat dari upaya pihak PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. yang berusaha untuk bersahabat, terbuka dengan karyawan, berusaha untuk lebih banyak melibatkan karyawan dalam urusan pekerjaan, dan banyak memberikan dukungan pada karyawan.

6.2.5 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Employee Engagement*

Koefisien jalur dari *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* adalah 0,404 dan CR = 4,11. Pengaruh ini memiliki koefisien jalur (*path coefficients*) yang bertanda positif dan signifikan (CR > 1.96), maka hipotesis Ho diterima dan Ha diterima, yaitu *Perceived Organizational Support* dapat menjelaskan secara langsung *Employee Engagement*. Hipotesis penelitian yang kelima (H_5) yang menyatakan *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* adalah diterima.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Nusatria dan Suharnomo (2011) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Perceived Organizational Support* dan *Employee Engagement*. Dukungan dan perhatian dari organisasi dinilai dapat membuat karyawan merasa dihargai sehingga muncul rasa keterikatan dari dalam diri karyawan kepada

perusahaan.

Hasil penelitian juga diketahui bahwa penerapan *Perceived Organizational Support* di lingkungan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang sudah cukup baik sehingga dapat meningkatkan *Employee Engagement* dari para karyawannya. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Croston (2008) yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* tidaklah sama dengan *Employee Satisfaction*, *Employee Engagement* merupakan sebuah prilaku yang didapat setelah karyawan merasa puas, kemudian memiliki kesadaran mengenai keadaan organisasi yang pada akhirnya menghasilkan pemahaman dari karyawan bagaimana karyawan dapat berkontribusi dalam sistem perusahaan, sehingga dari pemahaman intelektual atas hal tersebut, karyawan dapat memberikan komitmennya pada organisasi untuk menghasilkan yang terbaik dan memberikan komitmen terhadap organisasi.

Hasil penelitian tersebut didukung juga oleh teori Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa tindakan yang diambil oleh agen perusahaan sering dilihat sebagi indikasi kesungguhan organisasi, bukan sekedar motif pribadi dari agen tersebut. Karyawan beranggapan bahwa perlakuan menyenangkan atau tidak menyenangkan dari agen merupakan indikasi bahwa organisasi menyukai atau tidak menyukai mereka. Penjelasan tersebut beserta dimensi-dimensi yang ada maka dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* adalah dukungan dari sebuah organisasi untuk para karyawannya baik itu dukungan emosional maupun non emosional dengan tujuan untuk meningkatkan rasa keterikatan dan rasa nyaman karyawan terhadap organisasi.

6.2.6 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Karyawan

Koefisien jalur dari terhadap Kinerja Karyawan adalah 0,071 dan CR=1,11, pada pengaruh ini memiliki koefisien jalur (*path coefficients*) yang bertanda positif dan tidak signifikan (CR < 1.96), maka hipotesis Ho diterima, yaitu *Perceived Organizational Support* tidak dapat menjelaskan secara langsung kinerja organisasi. Hipotesis penelitian yang keenam (H_6) yang menyatakan *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan adalah tidak diterima.

Hasil tersebut menjelaskan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Keadaan tersebut dapat terjadi karena PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang sudah memiliki standar khusus dalam operasional pekerjaannya sehingga dukungan yang diberikan kepada karyawan bersifat standar jika dikaitkan dengan pekerjaan karyawan. Dukungan dari organisasi yang diterima oleh setiap karyawan akan bersifat sama sesuai dengan pekerjaannya sehingga dampak *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan tidak signifikan. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan Karatepe dan Aga (2016).

Penelitian tersebut bertujuan untuk mengusulkan dan menguji model konseptual. Data yang dikumpulkan dari karyawan bank bagian *front liner* dengan jeda waktu dua minggu dan supervisor di Negara Siprus Utara yang digunakan untuk menguji hubungan tersebut. Hasil dari pemodelan persamaan struktural menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* mendukung perkembangan *Job Performance* karyawan, meskipun sama-sama meneliti

Kinerja Karyawan industri jasa perbankan namun terdapat perbedaan hasil ini disebabkan oleh karakteristik respondennya dimana penelitian ini menggunakan responden setingkat supervisor ke atas sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Aga (2016) respondennya karyawan bank yang tugasnya berada pada *Front Liner*, selain itu juga lokus penelitian, lingkungan kerja dan budaya organisasi di masing-masing wilayah tentu memiliki ciri khas tersendiri, sehingga menyebabkan berbagai macam perbedaan.

Pengaruh secara tidak langsung antara *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dan didukung pula oleh hasil wawacara dengan Kepala Bidang Pelayanan Kantor Wilayah Brawijaya diperoleh temuan di lapang menunjukkan bahwa Kepuasan kerja seorang karyawan antara lain di ukur melalui pekerjaan yang sudah sesuai dengan keahlian karyawan, gaji yang sudah sesuai dengan peran dan golongan karyawan, rekan kerja yang sangat membantu dan peduli terhadap pekerjaan dan kesulitan karyawan dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

Jenjang untuk promosi ditentukan berdasarkan kinerja dan *talent clasification* sehingga terdapat 4 (empat) klasifikasi tipe pegawai, yaitu: *Sleeping Tiger* dimana potensinya tinggi namun kapabilitas rendah, *Solid Contributor* dimana potensi rendah tapi kapabilitas timggi, *Promotable* dimana potensi tinggi dan kapabilitas tinggi sehingga dapat dipromosikan dalam 2 (dua) tahun ke depan, dan terakhir adalah tipe Club 46 dimana potensi dan kapabilitas sangat tinggi sehingga dapat dipromosikan dalam 1 (satu) tahun ke depan. Semua hal tersebut sudah menjadi aturan main yang dilaksanakan oleh manajemen PT. Bank Negara Indonesia'46 (Persero) Tbk. Wilayah Malang sehingga karyawan sudah mampu

mengukur dirinya sendiri masuk dalam 4 (empat) klasifikasi tersebut, dengan demikian karyawan merasa senang dan puas atas sistem jenjang karier yang diterapkan.

Pengaruh Tidak Langsung *Percieved Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement* berdasarkan temuan menunjukkan bahwa dukungan dan perhatian dari organisasi dinilai dapat membuat karyawan merasa dihargai sehingga muncul rasa keterikatan dari dalam diri karyawan kepada perusahaan. Hasil penelitian juga diketahui bahwa penerapan *Perceived Organizational Support* di lingkungan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang sudah cukup baik sehingga dapat meningkatkan *Employee Engagement* dari para karyawannya.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Miao dan Heung (2011) dan Hakim, *et. al.* (2014) yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, hal tersebut dapat terjadi karena perbedaan fenomena pada objek penelitian sehingga penelitian ini memiliki hasil temuan yang berbeda dibandingkan penelitian sebelumnya.

6.2.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Employee Engagement*

Koefisien jalur dari kepuasan kerja terhadap *Employee Engagement* adalah 0,288 dan CR=3,14. Pengaruh ini memiliki koefisien jalur (*path coefficients*) yang bertanda positif dan signifikan (CR > 1.96), maka hipotesis Ho ditolak dan Ha diterima, yaitu kepuasan kerja dapat menjelaskan secara langsung *Employee Engagement*. Hipotesis penelitian yang ketujuh (H_7) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Employee Engagement* adalah diterima.

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja melihatnya sebagai hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Perasaan seseorang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan, pada dasarnya Kepuasan Kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement,* hal tersebut berarti bahwa peningkatan Kepuasan Kerja karyawan diikuti dengan peningkatan *Employee Engagement* , dapat diketahui juga bahwa kepuasan kerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang sudah baik sehingga dapat meningkatkan *Employee Engagement*.

Hasil penelitian ini didukung oleh Hasibuan (2001) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Adanya perasaan emosional menunjukkan bahwa dengan terciptanya kepuasan kerja para karyawan dapat menimbulkan perasaan keterikatan antara karyawan dengan perusahaan.

6.2.8 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Koefisien jalur dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah 0,629 dan CR =8,79 pada pengaruh ini memiliki koefisien jalur (*path coefficients*) yang bertanda positif dan signifikan (CR > 1.96), maka hipotesis Ho ditolak dan Ha

diterima, yaitu Kepuasan Kerja dapat menjelaskan secara langsung Kinerja Karyawan. Hipotesis penelitian kedelapan (H_8) yang menyatakan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan adalah diterima.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa harapan karyawan dengan apa yang diterima sudah sesuai atau bahkan melebihi sehingga karyawan merasa puas. Peningkatan Kepuasan Kerja yang dialami oleh karyawan diikuti oleh peningkatan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang, dengan demikian, PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang perlu memberikan perhatian secara khusus guna meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya agar kinerja karyawannya juga ikut meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Miao dan Heung (2011) dan Hakim, *et al.* (2014) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini juga didukung oleh teori Martoyo (1992), yang menyatakan bahwa pada dasarnya Kepuasan Kerja merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan, diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya, sementara setiap karyawan/ pegawai secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan.

Batasan - batasan mengenai kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan

secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja melihatnya sebagai hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya, di samping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan yang pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual.

Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda – beda sesuai dengan sistem nilai – nilai yang berlaku dalam dirinya. Kondisi ini disebabkan adanya perbedaan pada masing – masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya, sehingga dapat disimpulkan lebih lanjut bahwa terciptanya kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan dapat memiliki dampak positif terhadap pekerjaannya.

6.2.9 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Koefisien jalur dari *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan adalah 0,231 dan CR=3,48. Pengaruh ini memiliki koefisien jalur (*path coefficients*) yang bertanda positif dan signifikan (CR > 1.96,)maka hipotesis Ho ditolak dan Ha diterima, yaitu *Employee Engagement* dapat menjelaskan secara langsung Kinerja Karyawan. Hipotesis penelitian kesembilan (H_9) yang menyatakan *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan adalah diterima.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dketahui bahwa *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Peningkatan pada *Employee Engagement* akan diikuti oleh peningkatan Kinerja Karyawan. Pejelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa PT. Bank Negara Indonesia

(Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang perlu memberikan perhatian khusus demi terciptanya *Employee Engagement* sehingga akan memacu kinerja para karyawannya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ramadhan dan Sembiring (2014) dimana hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini didukung pendapat Saks, (2006) Keterikatan karyawan merupakan komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi atau sejumlah usaha melebihi persyaratan pekerjaan (*discretionary effort)* yang ditunjukan oleh karyawan dalam pekerjaannya. Karyawan secara sadar mengikat dirinya dengan pekerjaannya, dan ketika mereka sudah terikat maka mereka memperkerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif dan emosional selama pelaksanaan pekerjaannya.

Penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan dengan perusahaan akan berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap perusahaan serta akan memberikan usaha terbaiknya melebihi apa yang dijadikan target dalam suatu pekerjaan, dengan demikian *Employee Engagement* memiliki peran penting di dalam manajemen sumber daya manusia, terlebih kaitannya dengan kinerja karyawan.

6.3 Temuan Studi

Hasil penelitian ini menemukan sejumlah temuan studi antara lain;

1. Variabel *Superleadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
2. Variabel *Superleadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement*.

3. Variabel *Superleadership* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4. Variabel *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
5. Variabel *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*
6. Variabel *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
7. Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*
8. Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
9. Variabel *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

6.4. Pengaruh Tidak Langsung

Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung variabel penelitian dilakukan dengan Sobel Test (Latan, 2014; Sobel, 1982). Rumus Sobel Test adalah sebagai berikut:

$$Z = \frac{a\ x\ b}{\sqrt{b^2 x {S_a}^2 + a^2 x {S_b}^2 + S^2 + {S_b}^2}}$$

Sumber: Latan (2014); Sobel (1982)

Keterangan: a dan b adalah nilai *path coefficient*

S_a dan S_b adalah *standar error* untuk a dan b

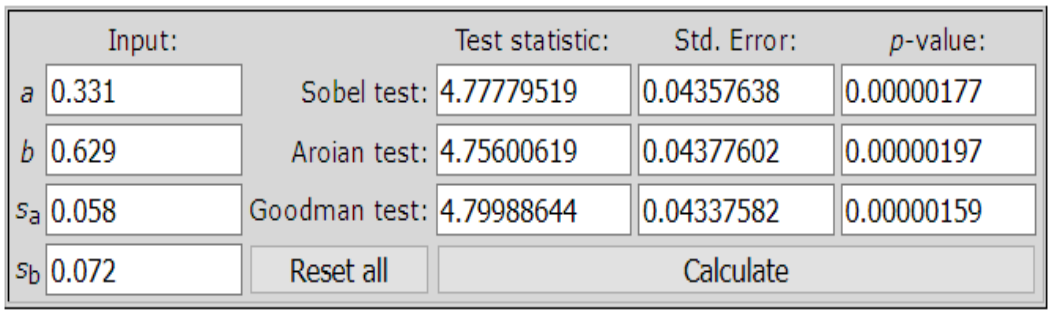
6.4.1 Pengaruh Tidak Langsung *Superleadership* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_3) melalui Kepuasan Kerja (Y_1)

Berdasarkan hasil pengujian Gesca, nilai *path coefficient* (a) pengaruh *Superleadership* (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) adalah 0,331 dengan standard error (S_a) sebesar 0,058, sedangkan nilai *path coefficient* (b) pengaruh Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap Kinerja karyawan (Y_3) adalah 0,629 dengan standard error (S_b) sebesar 0,072. Dengan memasukkan nilai tersebut ke dalam rumus Sobel Test, maka didapatkan nilai Test Statistic sebesar 4,777 dengan p-value sebesar 0,000. Nilai *p-value* lebih kecil dibandingkan nilai alpha sebesar 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel *Superleadership* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y3) secara signifikan dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Y1).

Berdasarkan temuan dil apang menunjukkan bahwa dengan meningkatnya Kepuasan Kerja seseorang maka akan meningkatkan Kinerja. Kepuasan karyawan yang telah diperoleh dalam perusahaan antara lain: Kedudukan (posisi). Karyawan beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah, selain itu pangkat (golongan) dimana karyawan memperoleh perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya, apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyak akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.

Kepuasan kerja karyawan juga dapat di ukur dari umur yang menyatakan bahwa ada pengaruhantara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Pengaruh antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam

meningkatkan Kinerja Karyawan. Kepuasan Karyawan di dapat melalui perhatian dan pengaruh yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja *(sense of belonging).*



	Input:		Test statistic:	Std. Error:	*p*-value:
a	0.331	Sobel test:	4.77779519	0.04357638	0.00000177
b	0.629	Aroian test:	4.75600619	0.04377602	0.00000197
s_a	0.058	Goodman test:	4.79988644	0.04337582	0.00000159
s_b	0.072	Reset all	Calculate		

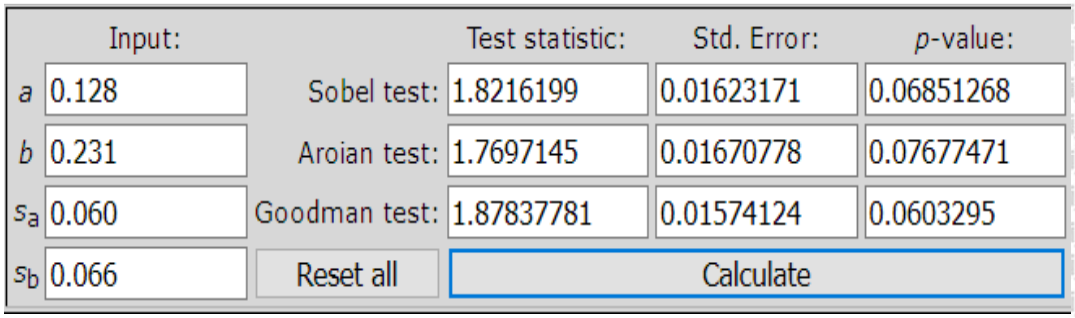
Gambar 6.1 Hasil Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung antara Variabel $X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_3$

6.4.2 Pengaruh Tidak Langsung *Superleadership* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_3) melalui *Employee Engagement* (Y_2)

Berdasarkan hasil pengujian Gesca, nilai *path coefficient* (a) pengaruh *Superleadership* (X_1) terhadap *Employee Engagement* (Y_2) adalah 0,128 dengan standard error (S_a) sebesar 0,060, sedangkan nilai *path coefficient* (b) pengaruh *Employee Engagement* (Y_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_3) adalah 0,231 dengan standard error (S_b) sebesar 0,066 dengan memasukkan nilai tersebut ke dalam rumus Sobel Test, maka didapatkan nilai Test Statistic sebesar 1,281 dengan p-value sebesar 0,068. Nilai *p-value* lebih besar dibandingkan nilai alpha sebesar 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa mediasi *Employee Engagement* (Y_2) pada pengaruh variabel *Superleadership* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y3) adalah tidak signifikan.

Employee Engagement yang dimiliki oleh karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang sudah sangat melekat dalam diri

karyawan karena mereka menerapkan nilai budaya kerja dan perilaku insan utama BNI yang setiap hari dievaluasi oleh pimpinan sebelum memulai pekerjaan. Evaluasi tiap hari dilakukan 1 (satu) jam sebelum kantor di buka untuk pelayanan nasabah sehingga dengan adanya evaluasi karyawan setiap hari dapat meningkatkan kinerjanya tanpa harus mendapatkan *engage* dari perusahaan.



Gambar 6.2 Hasil Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung antara Variabel $X_1 \longrightarrow Y_1 \longrightarrow Y_3$

6.4.3 Pengaruh Tidak Langsung *Percieved Organizatition Support* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_3) melalui Kepuasan Kerja (Y_1)

Berdasarkan hasil pengujian Gesca, nilai *path coefficient* (a) pengaruh *Percieved Organizatition Support* (X_2) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) adalah 0,555 dengan standard error (S_a) sebesar 0,056 sedangkan nilai *path coefficient* (b) pengaruh Kepuasan Kerja (Y_1) terhadap Kinerja karyawan (Y_3) adalah 0,629 dengan standard error (S_b) sebesar 0,072 dengan memasukkan nilai tersebut ke dalam rumus Sobel Test, maka didapatkan nilai Test Statistic sebesar 6,553 dengan p-value sebesar 0,000. Nilai *p-value* lebih kecil dibandingkan nilai alpha sebesar 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (Y_1) secara signifikan memediasi pengaruh variabel *Percieved Organizatition Support* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y3).

Kepuasan kerja seorang karyawan antara lain adalah di ukur melalui pekerjaan, gaji, supervisi, promosi, rekan kerja, dan lingkungan kerja yang terdapat dalam PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang sudah didapatkan oleh karyawan sehingga mereka merasa senang dan puas.

Input:			Test statistic:	Std. Error:	*p*-value:
a	0.555	Sobel test:	6.55349937	0.05326849	0
b	0.629	Aroian test:	6.53480622	0.05342086	0
s_a	0.056	Goodman test:	6.57235385	0.05311567	0
s_b	0.072	Reset all	Calculate		

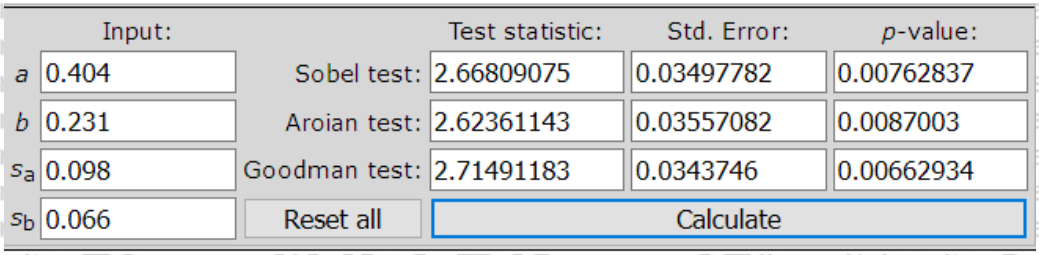
Gambar 6.3 Hasil Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung antara Variabel X2 → Y_1 → Y_3

6.4.4 Pengaruh Tidak Langsung *Percieved Organizatition Support* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_3) melalui *Employee Engagement* (Y_2)

Berdasarkan hasil pengujian Gesca, nilai *path coefficient* (a) pengaruh *Percieved Organizatition Support* (X_2) terhadap *Employee Engagement* (Y_2) adalah 0,404 dengan standard error (S_a) sebesar 0,098 sedangkan nilai *path coefficient* (b) pengaruh *Employee Engagement* (Y_2) terhadap Kinerja karyawan (Y_3) adalah 0,231 dengan standard error (S_b) sebesar 0,066 dengan memasukkan nilai tersebut ke dalam rumus Sobel Test, maka didapatkan nilai Test Statistic sebesar 2,668 dengan p-value sebesar 0,007. Nilai *p-value* lebih kecil dibandingkan nilai alpha sebesar 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Employee Engagement* (Y_2) secara signifikan memediasi pengaruh variabel *Percieved Organizatition support* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y3).

Dukungan dan perhatian dari organisasi dinilai dapat membuat karyawan merasa dihargai sehingga muncul rasa keterikatan dari dalam diri karyawan

kepada perusahaan. Hasil penelitian juga diketahui bahwa penerapan *Perceived Organizational Support* di lingkungan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang sudah cukup baik sehingga dapat meningkatkan *Employee Engagement* dari para karyawannya.



Gambar 6.4 Hasil Perhitungan Pengaruh Tidak Langsung antara Variabel X2 → Y_2 → Y_3

Tabel 6.1 Mapping Hipotesis dengan Temuan Studi

Hipotesis	Temuan Studi
Superleadership (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y_1)	Variabel *Superleadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
Superleadership (X_1) berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (Y_2)	Variabel *Superleadership* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*
Superleadership (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_3)	Variabel *Superleadership* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Variabel *Superleadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui variabel kepuasan kerja.
Perceived Organizational Support (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y_1)	Variabel *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
Perceived Organizational Support (X_2) berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (Y_2)	Variabel *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Lanjutan Tabel 6.1

Hipotesis	Temuan Studi
Perceived Organizational Support (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_3)	Variabel *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
	Variabel *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui variabel Kepuasan kerja.
	Variabel *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui variabel *Employee Engagement*
Kepuasan Kerja (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* (Y_2)	Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan.
Kepuasan Kerja (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_3)	Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
Employee Engagement (Y_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_3)	Variabel *Employee Engagement* berpengaruh pisitif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Penelitian Diolah (2017)

6.5 Perbedaan Penelitian ini dengan Penelitian Sebelumnya

Terdapat kesamaan dan perbedaan antar penelitian ini dan penelitian-penelitian sebelumnya, yang dapat ditampilkan pada Tabel 6.2 sebagai berikut.

Tabel 6.2 Mapping Penelitian dengan Penelitian Terdahulu

No	Hipotesis	Teori	Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian ini	Temuan Penelitian
1	*Superleadership* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja	Manz dan Sims (1990)	-	Berpengaruh positif dan signifikan	Kebaruan
2	*Superleadership* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*	Manz dan Sims (1990)	-	Berpengaruh positif dan sigifikan	Kebaruan

Lanjutan Tabel 6.2

No	Hipotesis	Teori	Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian ini	Temuan Penelitian
3	Superleadership hip berpengaruh *signifikan* terhadap Kinerja Karyawan	Manz dan Sims (1990) Robbins (2003), Wexley dan Yukl (1977)	Signifikan : Mappaenre (2014) Tidak signifikan: Hadi (2011)	Berpengaruh positif dan tidak signifikan	Tidak mendukung
4	*Perceived Organizational Support berpengaruh* signifikan terhadap Kepuasan Kerja	Allen dan Brady (1997)	Signifikan : Bilgin dan Demirer (2012) Ren-Tao Miao(2011) Christian (2015)	Berpengaruh positif dan signifikan	Mengkonfirmasi
5	*Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*	Allen dan Brady (1997)	Signifikan : Nusatria dan Suharnomo (2011), Mustika dan Rahardjo (2017), Karatepe and Aga (2016)	Berpengaruh positif dan signifikan	Mengkonfirmasi
6	*Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Allen dan Brady (1997)	Signifikan : Suryani dan Masruroh (2012), Hakim, *et al.* (2014)	Berpengaruh positif dan tidak signifikan	Tidak mendukung
7	Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*	Robbins (2003), Wexley dan Yukl (1977)	Signifikan : Lintangsari (2012)	Berpengaruh positif dan signifikan	Mengkonfirmasi
8	Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Robbins (2003), Wexley dan Yukl (1977)	Signifikan : Pushpakumari (2008), Kalkavan and Katrinli (2014), Taurisa dan Ratnawati (2012), Rosita dan Yuniati (2016), Indrawati (2013), Putri dan Latrini (2013), Hakim,	Berpengaruh positif dan sigifikan	Mengkonfirmasi

Lanjutan Tabel 6.2

No	Hipotesis	Teori	Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian ini	Temuan Penelitian
			et al. (2014), Suryani dan Masruroh (2012), Edwards, *et al.* (2008)		
9	*Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	White (2011) Robbins (2003), Wexley dan Yukl (1977)	Signifikan : Ramadhan dan Sembiring (2014), Handoyo dan Setiawan (2017), Sim (2016), Lewiuci dan Mustamu (2016)	Berpengaruh positif dan sigifikan	Mengkonfimasi

Sumber Data: Hasil Penelitian Diolah (2017)

6.6 Kontribusi Penelitian

Kontribuasi penelitian berdasarkan hasil penelitian ini mencakup 2 hal, yaitu kontribusi teoritis dan kontribusi praktis. Kontribusi teoritis merupakan kontribusi yang berkaitan dengan perkembangan teori *Superleadership* dan *Perceived Organizational Support* serta kaitannya dengan Kepuasan Kerja, *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan yang terjadi pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Wilayah Malang. Adapun kontribusi praktis pada penelitian ini berkaitan dengan penerapan variabel-variabel penelitian ini yaitu *Superleadership*, *Perceived organizational support,* Kepuasan Kerja, *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk.Kantor Wilayah Malang.

6.6.1. Kontribusi Studi

Penelitian ini menguji beberapa pengaruh pengaruh antar variabel yang dikembangkan berdasarkan berbagai pemikiran, argumentasi dan teori untuk

tujuan melihat keberlakuan teori-teori yang ada dan konsistensi dari penelitian-penelitian terdahulu. Adapun kontribusi teoritis dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1) Kontribusi hasil penelitian ini merupakan sebuah kebaruan yang menjelaskan pengaruh langsung variabel *Superleadership* terhadap variabel Kepuasan Kerja pada industri jasa keuangan/perbankan sehingga dapat menjadi referensi kepada peneliti selanjutnya apabila melakukan penelitian dengan variabel-variabel yang sama. Simpulan dari hasil penelitian tersebut bahwa peningkatan variabel *Superleadership* memiliki kecenderungan akan diikuti oleh peningkatan variabel kepuasan kerja para karyawannya.
2) Kontribusi hasil penelitian ini merupakan sebuah kebaruan yang menjelaskan pengaruh langsung variabel *Superleadership* terhadap variabel *Employee Engagement* pada industri jasa keuangan/perbankan sehingga dapat menjadi referensi kepada peneliti selanjutnya apabila melakukan penelitian dengan menggunakan variabel-variabel yang sama. Simpulan dari hasil penelitian tersebut bahwa peningkatan variabel *Superleadership* memiliki kecenderungan akan diikuti oleh peningkatan variabel *Employee Engagement*
3) Hasil penelitian ini memberikan konfirmasi kesesuaian dari teori Manz dan Sims (1990) yang menyatakan bahwa variabel *Superleadership* adalah gaya kepemimpinan seseorang yang memimpin orang lain untuk mengarahkan (memimpin) diri mereka sendiri. Kepemimpinan diri sendiri mendesain dan mengimplementasikan sistem yang mengijinkan dan mengajarkan anggota organisasi untuk menjadi pemimpin bagi diri mereka sendiri akan tetapi, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Superleadership* berpengaruh tidak signifikan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh

Hadi (2011) dan tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mappaenre (2014), hal ini disebabkan obyek penelitian yang dikaji pada industri manufaktur yang tentunya memiliki karakteristik dan perilaku serta kondisi yang berbeda dengan obyek penelitian pada industri jasa keuangan/perbankan.

4) Hasil penelitian ini memberikan konfirmasi kesesuaian teori dari Rhoades and Eisenberger (2002) mengenai *Perceived Organizational Support* bahwa komitmen organisasi sangat bermanfaat bagi karyawan terutama terkait dengan kesejahteraan karyawan, perhatian yang serius terhadap permasalahan yang dihadapi karyawan dalam bekerja, menghargai pendapat karyawan dan perhatian perusahaan terhadap kondisi kesehatan karyawan. *Perceived Organizational Support* menunjukkan kewajiban perusahaan yang mencerminkan perlakuan yang baik dari organisasi terhadap karyawannya berdasarkan norma timbal balik dari karyawan untuk peduli terhadap organisasi mereka dan memperlakukan organisasi mereka dengan baik sebagai pengembaliannya. Kewajiban karyawan akan ditunjukkan melalui perilaku terkait pekerjaan yang akan mendukung tujuan-tujuan organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Bilgin dan Demirer (2012), Maio dan Heung (2011) dan Christian (2015) yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja sehingga dapat disimpulkan bahwa peningkatan *Perceived Organizational Support* akan diikuti oleh peningkatan Kepuasan Kerja para karyawannya. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Nusatria dan Suharnomo (2011), Mustika dan Rahardjo (2017), Karatepe dan Aga (2016) bahwa *Perceived Organizational Support*

berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* . Teori Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa tindakan yang diambil oleh agen perusahaan sering dilihat sebagi indikasi kesungguhan organisasi, bukan sekedar motif pribadi dari agen tersebut. Karyawan beranggapan bahwa perlakuan menyenangkan atau tidak menyenangkan dari perusahaan merupakan indikasi bahwa organisasi menyukai atau tidak menyukai mereka. Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* adalah dukungan dari sebuah organisasi untuk para karyawannya baik itu dukungan emosional maupun non emosional dengan tujuan untuk meningkatkan rasa keterikatan dan rasa nyaman karyawan terhadap organisasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa peningkatan *Perceived Organizational Support* memiliki kecenderungan akan diikuti oleh peningkatan *Employee Engagement* para karyawannya.

Pengaruh variabel *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja karyawan menunjukkan hasil yang berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Suryani dan Masruroh (2012) dan Hakim, *et al.* (2014) dimana dalam penelitian menjelaskan bahwa *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kondisi ini terjadi karena terdapat variabel Kepuasan Kerja yang memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan kerja seorang karyawan antara lain adalah di ukur melalui pekerjaan yang sesuai dengan bidang keahlian dan keilmuan karyawan, gaji yang sesuai dengan prestasi, promosi sesuai dengan jenjang karir yang sudah dijanjikan perusahaan melalui berbagai sosialisasi peraturan dan kebijakan perusahaan, perlakuan rekan kerja yang baik dan lingkungan kerja yang kondusif di PT. BNI

(Persero) tbk. Kantor Wilayah Malang sudah didapatkan oleh karyawan sehingga mereka merasa senang dan puas.

5) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement.* Hasil penelitian tersebut mengkonfirmasil hasil penelitian yang dilakukan oleh Lintangsari (2012) sehingga dapat disimpulkan bahwa peningkatan Kepuasan Kerja yang dialami oleh karyawan dapat meningkatkan *Employee Engagement.*

6) Hasil penelitian ini juga mengkonfirmasi teori Robbins (2003) tentang harapan dan hasil yang diperoleh karyawan dikaitkan dengan Kinerja. Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang yang merasa puas dengan pekerjaannya memiliki dampak positif terhadap rasa keterikatannya dengan perusahaan. *Multiplier effect* yang tercipta adalah peningkatan loyalitas karyawan dalam bekerja sehingga secara otomatis akan mampu meningkatkan performanya dalam bekerja. Kondisi tersebut mengkonfirmasi penelitian yang telah dilakukan oleh Pushpakumari (2008), Kalkavan dan Katrinli (2014), Taurisa dan Ratnawati (2012), Rosita dan Yuniati (2016), Indrawati (2013), Putri dan Latrini (2013), Hakim, *et al.* (2014), Suryani dan Masruroh (2012), Edwards, *et al.* (2008) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

7) Hasil penelitian ini mendukung teori Robertson dan Cooper (2010), Bateman dan Organ (1983) terkait dengan *Employee Engagement* yang mengemukakan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh Pada Kinerja Karyawan secara keseluruhan. Terdapat 3 (tiga) hal yang dipandang mempengaruhi *Employee Engagement* , yaitu rasa memiliki terhadap

organisasi, rasa senang terhadap pekerjaan, dan kepercayaan pada organisasi. Karyawan yang memiliki kepercayaan terhadap organisasi dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi cenderung terbuka terhadap karyawan lainnya dan memiliki sikap berbagi pengetahuan. Hal ini merupakan indikasi bahwa karyawan telah membuktikan pelaksanaan dari variabel *Employee Engagement* . Hasil penelitian ini juga mengkonfirmasi penelitian yang dilakukan oieh Ramadhan dan Sembiring (2014), Handoyo dan Setiawan (2017), Sim (2016), Lewiuci dan Mustamu (2016).

6.5.2. Kontribusi Praktis

Kontribusi praktis dari penelitian ini yaitu dapat dipertimbangkannya temuan ini kepada PT. Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk. Kantor Wilayah Malang dan perbankan Indonesia pada umumnya dalam kaitannya dengan variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain *Superleadership*, *Perceived Organizational Support*, Kepuasan Kerja, *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan.

1) Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator-indikator pada variabel *Superleadership* yaitu keteladan, penetapan tujuan, penghargaan dan teguran mendapatkan respon yang positif dari responden dan nilai yang signifikan, oleh karena itu sebaiknya pihak manajemen mempertahankan dan dapat meningkatkan indikator-indikator *Superleadership* tersebut agar memberi dampak positif terhadap perusahaan.
2) Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator-indikator pada variabel *Perceived Organizational Support* yaitu sikap organisasi terhadap ide – ide karyawan, respon terhadap karyawan yang mengalami masalah dan respon

terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan mendapatkan nilai yang signifikan, karena itu sebaiknya pihak manajemen selaku perusahaan dapat membuat karyawan merasa terus didukung oleh perusahaan sehingga dapat memberikan dampak positif kepada karyawan dalam bekerja.

3) Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator-indikator pada variabel kepuasan kerja yaitu pekerjaan, gaji, supervisi, promosi, reka kerja dan lingkungan kerja mendapatkan nilai yang signifikan, oleh karena itu pihak manajemen dapat terus mempertahankan atau bahkan meningkatkan hal-hal tersebut sehingga kepuasan karyawan semakin meningkat dan memberikan dampak positif baik bagi karyawan itu sendiri dan perusahaan.

4) Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator-indikator pada variabel *Employee Engagement* yaitu *persistence,* proaktif, perluasan peran (*Role Expansion*) dan *adaptability* mendapatkan nilai yang signifikan, oleh karena itu pihak manajemen harus dapat mempertahankan serta meningkatkan kondisi dimana para karyawan merasa terikat dengan perusahaan. Perasaan karyawan yang terikat dengan perusahaan akan memberikan dampak positif bagi perusahaan khususnya terhadap kinerja karyawan tersebut.

5) Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Superleadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, oleh karena itu hal ini mengindikasikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan *Superleadership* di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Wilayah Malang mempengaruhi Kepuasan Kerja para karyawannya sehingga perlu ditingkatkan lebih lanjut penerapan gaya kepemimpinan *Superleadership* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang. Upaya meningkatkan *Superleadership* dapat ditinjau dari indikator-indikator *Superleadership* yaitu keteladan,

penetapan tujuan, penghargaan dan teguran.

6) Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Superleadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hal ini membuktikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan *Superleadership* pada karyawan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang dapan meningkatkan *Employee Engagement* para karyawannya. Penerapan gaya kepemimpinan *Superleadership* secara tidak langsung memberikan kepercayaan kepada karyawan, dengan demikian karyawan merasa bertanggung jawab dan merasa ikut memiliki dan terikat dengan perusahaan. Terciptanya *Employee Engament* akan berdampak positif Bagi Kinerja Karyawan, upaya meningkatkan *Superleadership* agar dapat menciptakan *Employee Engagement* dapat ditinjau dari indikator-indikator *Superleadership* yaitu keteladan, penetapan tujuan, penghargaan dan teguran.

7) Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Superleadership* berpengaruh positif akan tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan *Superleadership* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan, meskipun demikian, *Superleadership* memiliki peran penting pada factor-faktor lain yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan sehingga peningkatan kualitas gaya kepemimpinan *Superleadership* tetap harus diperhatikan oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang. Upaya meningkatkan *Superleadership* dapat ditinjau dari indikator-indikator *Superleadership* yaitu keteladan, penetapan tujuan, penghargaan dan teguran.

8) Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support*

berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa dukungan perusahaan terhadap karyawan dapat menimbulkan efek positif bagi kepuasan kerja karyawannya. Peningkatan Kepuasan kerja yang dialami oleh para karyawan dapat berdampak positif bagi perusahaan khususnya terhadap kinerja karyawan, dengan demikian PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang sebaiknya terus berusaha mempertahankan dan meningkatkan dukungan organisasi terhadap karyawannya. Upaya peningkatan *Perceived organizational suppor* dapat ditinjau dari indikator-indikator *Perceived Organizational Support antara lain* sikap organisasi terhadap ide – ide karyawan, respon terhadap karyawan yang mengalami masalah dan respon terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan mendapatkan nilai yang signifikan.

9) Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hal ini mengindikasikan bahwa dukungan dari perusahaan kepada karyawan memiliki arti penting bagi karyawan sehingga tercipta rasa memiliki oleh para karyawan, dengan demikian dukungan dari PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. kantor Wilayah Malang untuk para karyawannya harus terus dipertahankan dan bahkan ditingkatkan agar para karyawan semakin merasa terikat kepada perusahaan dalam hal ini PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang. Upaya peningkatan *Perceived Organizational Support* dapat ditinjau dari indikator-indikator *Perceived Organizational Support* antara lain sikap organisasi terhadap ide – ide karyawan, respon terhadap karyawan yang mengalami masalah dan respon terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan mendapatkan nilai yang signifikan.

10) Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, hal ini mengindikasikan bahwa *Perceived Organizational Support* tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, meskipun demikian, *Perceived Organizational Support* memiliki peran penting pada faktor-faktor lain yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan sehingga peningkatan *Perceived Organizational Support* tetap harus diperhatikan oleh PT Bank Negara Indonesia'46 (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang. Upaya peningkatan *Perceived Organizational Support* dapat ditinjau dari indikator-indikator *Perceived Organizational Support antara lain* sikap organisasi terhadap ide – ide karyawan, respon terhadap karyawan yang mengalami masalah dan respon terhadap kesejahteraan dan kesehatan karyawan mendapatkan nilai yang signifikan.

11) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement.* Hal ini mengindikasikan bahwa terciptanya Kepuasan Kerja memiliki pengaruh langsung terhadap *Employee Engagement*, dengan demikian PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang perlu untuk terus memperhatikan faktor-faktor yang dapat menciptakan Kepuasan Kerja bagi karyawannya agar perasaan terikat karyawan terhadap perusahaan dapat tercipta. Usaha menciptakan kepuasan kerja bagi para karyawan dapat ditinjau dari indikator-indikator kepuasan kerja antara lain pekerjaan, gaji, supervisi, promosi, reka kerja dan lingkungan kerja.

12) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa terciptanya Kepuasan Kerja oleh para karyawan memiliki pengaruh langsung

terhadap peningkatan kinerja karyawan, dengan demikian PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang harus terus berusaha menciptakan kepuasan kerja bagi karyawannya sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Upaya menciptakan kepuasan kerja bagi para karyawan dapat ditinjau dari indikator-indikator kepuasan kerja antara lain pekerjaan, gaji, supervisi, promosi, reka kerja dan lingkungan kerja.

13) Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa terciptanya perasaan terikat oleh karyawan terhadap perusahaan memiliki arti penting dalam peningkatan Kinerja Karyawan, dengan demikian PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang perlu memberikan perhatian khusus terhadap faktor-faktor yang dapat membuat terciptanya *Employee Engagement* sehingga berdampak positif bagi Kinerja Karyawan. Upaya peningkatan *Employee Engagement* juga dapat ditinjau dari indikator-indikator *Employee Engagement* antara lain *persistence,* proaktif, perluasan peran (*role expansion*) dan *adaptability*

14) Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel yang diteliti memiliki pengaruh positif antara variabel yang satu dengan yang lain, dengan demikian, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang sebaiknya memberikan perhatian khusus pada variabel-variabel yang diteliti antara lain adalah *Superleadership*, *Perceived Organizational Support*, Kepuasan Kerja, *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan.

15) Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan selalu memberikan pemahaman tentang tugas-tugas yang dilaksanakan berkaitan dengan hasil pekerjaan.

16) Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan ditempatkan sangat sesuai dengan keahlian dalam melakukan pekerjaan.
17) Hasil penelitian ini memberikan gambaran kepada masyarakat terutama pelaku industri keuangan/perbankan tentang bagaimana melakukan pengelolaan Sumber Daya manusia terutama terkait variabel-variabel yang diteliti, yang terdiri dari variabel *Superleadership*, *Perceived Organizational Support*, Kepuasan Kerja, *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan pada industri Keuangan/Perbankan baik pada skala besar maupun menengah.

6.7. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan, beberapa keterbatasan dalam penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut;

1) Penelitian ini tidak melibatkan perpektif dari sisi nasabah Bank sehingga hasil penelitian ini masih terbatas pada perpektif dari karyawan bank saja. Persepsi dari karyawan bank kemungkinan ada yang berbeda dengan persepsi dari nasabah bank sehingga perlu dikaji lagi dengan menambahkan responden dari nasabah bank, dengan melibatkan responden dari dua pihak yaitu responden dari karyawan dan nasabah PT. Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk. Kantor Wilayah Malang maka akan diperoleh *gap* yang jelas sehingga kontribusi penelitian akan lebih baik.
2) Penelitian ini hanya menggunakan metode survey dan kuisioner, sehingga responden dalam mengisi kuisioner lebih berdasarkan pada persepsi mereka dan bisa saja dapat menimbulkan bias karena responden memberikan jawaban yang mereka anggap sesuai dengan pendapatnya, selain itu dengan kuisioner belum sepenuhnya dapat menggali informasi seperti melalui

pertanyaan terbuka, sehingga tambahan informasi untuk kelengkapan pembahasan masih perlu dikembangkan lagi.

3) Untuk pengumpulan data penelitian mengalami banyak kendala khususnya untuk data sekunder tentang karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang tidak bisa optimal, masih banyak mengalami kesulitan karena data mengenai karyawan secara individu tidak bisa untuk diketahui secara umum, semua data terpusat di BNI kantor pusat Jakarta. Data yang tersedia pada nasabah PT. Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk. Kantor Wilayah Malang hanya sebatas standar operasional prosedur kerja tingkat cabang yang termasuk di dalamnya target capaian kinerja operasional cabang per periode, sedangkan data seperti profil karyawan dan laporan keuangan tidak bisa diketahui secara umum di tingkat cabang karena semua harus ada ijin dan laporan langsung di tingkat pusat, selain itu juga adanya regulasi perbankan yang melindungi data –data karyawan termasuk kinerja karyawan untuk tidak di ekspos ke luar lembaga.

4) Keterbatasan peneliti untuk menggali informasi yang lebih mendalam terkendala aturan dari perusahaan terkait jam kerja karyawan yang menjadi responden karena tidak memiliki waktu banyak untuk mengisi daftar pertanyaan kecuali pada jam istirahat.

BAB VII
KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan kajian yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya, maka pada bab ini akan disampaikan mengenai kesimpulan dan saran-saran untuk penelitian selanjutnya dan saran untuk PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang.

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian dengan menggunakan GSCA terhadap variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini yaitu variabel *Superleadership*, *Perceived Organizational Support*, Kepuasan Kerja, *Employee Engagement*, dan Kinerja Karyawan serta dengan munguji teori-teori yang digunakan dalam model penelitian ini, maka kesimpulan hasil penelitian ini sebagai berikut:

1) *Superleadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Artinya para karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang dapat merasakan kepuasan kerja di dalam organisasi ketika terdapat pemimpin yang dapat mempercayai karyawan tersebut untuk memimpin dirinya sendiri sehingga karyawan dapat dengan leluasa mengembangkan kreatifitas dan ide-idenya. Hasil penelitian merupakan sebuah kebaruan sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti dalam kajian teoritis maupun kontribusi praktis.

2) *Superleadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Artinya peran pimpinan dalam menciptakan perasaan terikat karyawan terhadap perusahaan terbukti memiliki peranan yang sangat penting. *Superleadership* terbukti dapat menumbuhkan perasaan terikat

karyawan pada perusahaan. Hal tersebut dapat terjadi karena karyawan merasa dihargai karena karyawan dipercaya untuk mengerjakan sesuai dengan standar perusahaan dan memberdayakan karyawan untuk menjadi pemimpin bagi karyawan itu sendiri, dengan demikian para karyawan dapat mengembangkan kreatifitas dan ide-idenya dan merasa nyaman dengan lingkungan kerja, khususnya dalam berinteraksi dengan pimpinannya.

Hasil penelitian ini merupakan sebuah kebaruan sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti dalam kajian teoritis maupun kontribusi praktis.

3). *Superleadership* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kontribusi *Superleadership* dalam meningkatkan kinerja karyawan tidak signifikan. Hal tersebut terjadi karena pada PT. Bank Negara Indonesia '(Persero), Tbk.Kantor Wilayah Malang sudah memiliki sistem yang berjalan berdasarkan standar operasional prosedur yang baku, sehingga kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinannya, selain itu, hasil *cross tab* antara jabatan terakhir dengan lama menduduki jabatan menunjukkan bahwa sebagian besar pimpinan menduduki jabatannya termasuk dalam kategori baru (1 tahun), meskipun demikian, peran *Superleadership* tidak dapat diabaikan begitu saja mengingat *Superleadership* memiliki pengaruh penting terhadap variabel lain yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

Hal itulah yang menyebabkan kepemimpinan *Superleadership* tidak berpengaruh secara signifikan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mappaenre (2014) yang menyatakan bahwa

Superleadership memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut dapat terjadi karena perbedaan objek penelitian dimana sistem yang diterapkan pada masing-masing objek penelitian berbeda. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Hadi (2011) menyatakan bahwa *Superleadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti perubahan yang terjadi pada indikator *Superleadership* tidak akan mempengaruhi perubahan variabel Kinerja Karyawan.

4). *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Artinya dukungan dari organisasi seperti perusahaan secara sungguh-sungguh memperhatikan kesejahteraan karyawan, menunjukkan perhatian yang serius terhadap permasalahan yang dihadapi karyawan dalam bekerja, memperhatikan kondisi kesehatan karyawannya terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Nusatria dan Suharnomo (2011) yang menemukan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

5). *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Artinya Dukungan dan perhatian dari organisasi dinilai dapat membuat karyawan merasa dihargai sehingga muncul rasa keterikatan dari dalam diri karyawan kepada perusahaan. Hasil penelitian juga diketahui bahwa penerapan *Perceived organizational support* di lingkungan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang sudah cukup baik sehingga dapat meningkatkan *Employee engagement* dari para karyawannya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Bilgin dan Demirer (2012) yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support*

berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*

6). *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya hasil penelitian yang sudah dilakukan dapat terjadi karena di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang sudah memiliki standar khusus dalam operasional pekerjaannya sehingga dukungan yang diberikan kepada karyawan bersifat standar, jika dikaitkan dengan pekerjaan karyawan. Dukungan dari organisasi yang diterima oleh setiap karyawan akan bersifat sama sesuai dengan pekerjaannya sehingga dampak *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja Karyawan tidak signifikan. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Miao dan Heung (2011) dan Hakim, *et al.* (2014) yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan hasil penelitian Suryani dan Masruroh (2012) yang menyatakan *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut dapat terjadi karena perbedaan fenomena pada objek penelitian sehingga penelitian ini memiliki hasil temuan yang berbeda dibandingkan penelitian sebelumnya.

7). Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Artinya peningkatan kepuasan kerja karyawan diikuti dengan peningkatan *employee engagement*, dapat diketahui juga bahwa Kepuasan Kerja karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang sudah baik seperti penempatan karyawan sangat sesuai dengan keahliannya dalam bekerja, gaji yang diterima sangat sesuai dengan harapan dan memenuhi kebutuhan hidup, karyawan sangat diberi

kebebasan oleh atasan dalam mengerjakan pekerjaan, keadilan kebijakan promosi karyawan berlangsung dengan sangat baik, tenggang waktu untuk promosi karyawan sangat tepat, hubungan dengan rekan sekerja berjalan dengan sangat baik, rekan kerja selalu bersedia dalam membantu mengatasi kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan merasa sangat nyaman berada di lingkungan kerja yang sekarang dan sangat menunjang pekerjaan yang dikerjakan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Lintangsari (2012) yang menemukan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*.

8). Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya harapan karyawan dengan apa yang diterima sudah sesuai atau bahkan melebihi sehingga karyawan merasa puas. Peningkatan kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Malang.dengan demikian, maka PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang memberikan perhatian secara khusus guna meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya agar kinerja karyawannya juga ikut meningkat. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Miao dan Heung (2011) dan Hakim, *et al*. (2014) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ramadhan dan Sembiring (2014) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

9). *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya peningkatan *Employee Engagement* akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan. PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang telah memberikan perhatian demi terciptanya *Employee Engagement* sehingga akan memacu kinerja para karyawannya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ramadhan dan Sembiring (2014) yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

7.2 Saran

7.2.1. Saran Untuk Perusahaan

1) Karyawan merasakan kepuasan kerja di dalam organisasi ketika terdapat pemimpin yang dapat mempercayai karyawan tersebut untuk memimpin dirinya sendiri sehingga karyawan dapat dengan leluasa mengembangkan kreatifitas dan ide-idenya, oleh sebab itu agar kepuasan kerja karyawan meningkat, Pimpinan sebaiknya memberikan penghargaan kepada karyawan yang bekerja melebihi target meskipun penghargaan yang diberikan oleh pimpinan di luar standar operasional yang ditetapkan perusahaan.
2) Peran *Superleadership* dalam menciptakan perasaan terikat karyawan terhadap perusahaan terbukti dapat menumbuhkan perasaan terikat karyawan pada perusahaan karena karyawan merasa dihargai dan beri kepercayaan untuk mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan standar perusahaan serta dapat memberdayakan karyawan untuk menjadi pemimpin bagi karyawan itu sendiri, oleh sebab itu peran pimpinan dengan penerapan

Superleadership lebih ditingkatkan seperti halnya dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan permasalahan yang dihadapi oleh karyawan.

3) *Superleadership* memilliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja, walaupun tidak memiliki pengaruh secara langsung tetapi *Superleadership* memilliki kontribusi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Peran pimpinan dalam melakukan pengawasan terhadap Kinerja Karyawan sangatlah dibutuhkan. Standar Operational Prosedur yang dijadikan pedoman karyawan dalam bekerja yang membuat peran pimpinan semakin kecil, meskipun demikian pimpinan selayaknya untuk selalu melakukan pengawasan dan melakukan *breafing* yang pada saat berakhirnya waktu bekerja setiap hari.

4) Tingkat kepuasan karyawan sudah dilakukan oleh perusahaan seperti perusahaan sungguh-sungguh memperhatikan kesejahteraan karyawan menunjukkan perhatian yang serius terhadap permasalahan yang dihadapi karyawan dalam bekerja. Perusahaan sebaiknya juga merencanakan Kepuasan karyawan melalui pemberian jaminan kesehatan bagi keluarga karyawan dan jaminan pandidikan bagi putra-putri karyawan.

5) Dukungan organisasi untuk meningkatkan Perilaku *Employee Engagement* , Perusahaan sebaiknya melakukan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan keluarganya, perusahaan memperhatikan berbagai pendapat karyawan dalam arti bahwa karyawan ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan dalam memecahkan masalah yang terdapat dalam organisasi.

6) Dukungan Perusahaan terhadap kinerja tidak berpengaruh secara langsung, karena perusahaan sudah memiliki *Strandart Operational Prosedur* yang baku, walaupun demikian dukungan perusahaan seperti perusahaan mendengarkan saran dan ide karyawan sehingga karyawan merasa dihargai dan ikut merasa sebagai bagian dari perusahaan, gaji yang diterima sangat memenuhi kebutuhan hidup karyawan.

7) Tingkat kepuasan karyawan seperti penempatan yang sesuai dengan keahlian karyawan dalam bekerja, gaji yang sangat sesuai dengan harapan juga sebaiknya perusahaan memberikan kesempatan promosi kepada karyawan sesuai waktunya dan tidak bersifat subyektif dalam menilai Kinerja Karyawan.

8) Karyawan akan merasa puas selain kenaikan gaji berkala, juga sebaiknya Perusahaan memperhatikan dan melakukan promosi karyawan tepat waktu sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan

9) *Employee Engagement* seperti karyawan memiliki inisiatif dalam bekerja apabila mengalami kesulitan tanpa menunggu perintah dari atasan terkadang dianggap telah melakukan tindakan di luar prosedur, oleh sebab itu perusahaan sebaiknya tidak secara langsung memberikan tindakan memberikan sanksi kepada karyawan.

7.2.2. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

1). Karena Superleadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, maka diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang berarti dalam kajian teoritis maupun kontribusi praktis.

2). *Superleadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian merupakan sebuah kebaruan karena Responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini terbatas pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Wilayah Malang saja. Penelitian selanjutnya perlu mengkaji lagi dengan menggabungkan antara responden dari karyawan bank dengan responden dari nasabah bank sehingga dapat diperoleh gap yang lebih jelas untuk penyempurnaan penelitian ini.

3). Metode pengumpulan data untuk penelitian selanjutnya sebaiknya tidak hanya dilakukan dengan menggunakan metode survei, karena dengan survey responden dalam mengisi kuisioner lebih berdasarkan pada persepsi mereka dan ada kemungkinan akan dapat menimbulkan bias karena responden memberikan jawaban yang mereka anggap sesuai dengan dirinya, untuk penelitian berikutnya bisa dengan menggunakan wawancara mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

Allen, DR., dan Moris, W. 2002. *Linking Customer and Employee Satisfaction to The Bottom Line*. ASG Quality Press.

Allen, M, Watkins., dan Brady, R .M. 1997. "Total *Quality Management, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, and Intraorganizational Communication". Management Communication Quarterly* ***10*** *(1)*: 316-341

Arifin, A. Z., dan Ahmad, Z. Y. 2010. "Relationship Between Perceived Organizational Support, Leadership Behaviour, And Job Satisfaction: An Empirical Study in Iran". *Intengible Capital* **6** (2): 162-184. Uin_suka.ac.id/id/.../

As'ad, M. 2004. *Psikologi Industri: Seri ilmu Sumber Daya Manusia*. Liberty. Yogyakarta

Barnes, T. 1998. *Kaizen strategi untuk Kepemimpinan Sukses,* Alih bahasa Martin Widjokongko. Tim Penerbit Interaksa. Batam

Bartol, K.M., dan David, C. M. *Management*. Mc Graw Hill. New York

Bateman, T. S., dan Organ, D. W.1983. "Job Satisfaction And The Good Soldier: The Relationship Between Affect And Employee "Citizenship". *Academy of Management* Journal **26**: 587- *595*

Bem, D. J. 1972. *Self-Perception Theory. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology Vol. 6: pp.1-62* Academic Press.

Bennis, W. 1994. *Menjadi Pemimpin Efektif (On Becoming A Leader). Alih Bahasa oleh Anna W.* Elex Media Komputindo. Jakarta

Bernardin, H.J. 2003. *Human Resources Management*: An Experiential Approach, 3rd edition. McGraw-Hill/Irwin, New York.

Bilgin, N., dan Demirer, H. 2012. "The Examination Of The Relationship Among Organizational Support, Affective Commitment And Job Satisfaction Of Hotel Employee". *Social Behavioral Sciences* **52**: 470-473

Blum, M. L. 1956. *Industrial Psychology and Its Social Foundation*. New York harper and Row. New York

Bollen, K. A. 1989. *Structural Equation with Latent Variables*. John Wiley dan Sons. New York

Bower, M.. 1998. *The Will to Lead*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Chiang, C. F., dan Tsung, S. H. 2012. "The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior", International Journal of Hospitality Management vol. **31**: 180–190. Https:pdfs.semanticscolar.org

Christen, M., Ganesh, I., dan David, S. 2006. "Job Satisfaction, Job Performance And Effort: A Reexamination Using Agency Theory". *Journal of Marketing* **70**: 137–150. ISSN: 0022-2429

Christian, L. 2015. Pengaruh Perceived Organizational Support dan Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja Toko Buku Uranus. Jurnal Manajemen. Vol.03 No.01. Diakses tanggal 22Juli 2016 dari http://download.portalgaruda.org/

Cropanzano, R., dan Mitchell, M.S. 1999. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. Journal of Management, 31, 874-900.

Croston, D. 2008, *Employee Engagement: The 'People-First' Approach to Building A Business,* Moonstone Media, Australia:

Davis, Keith dan John, W. N. 1985. *Perilaku Dalam Organisasi*. Erlangga.Jakarta :

Davis, G. B. 1995. *Management Information System*. University of Minnesota at Minneapolis. USA

Dessler, G. 2004. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Alih Bahasa Paramita Rahayu. Jilid 2. Edisi Kesepuluh. PT. Indeks, Kelompok Gramedia. Jakarta

Dhamayanti., dan Anwar, P. M. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM.* PT. Refika Aditama. Bandung.

Dharma, A. 2002. *Manajemen Prestasi Kerja*. Rajawali Pers. Jakarta

Doney, P. M., Cannon, J.P., dan Mullen, M. R. 1998. "Understanding National Culture on the Development of Trust". *Academy of Management Review*. 66 – 620

Drucker, P. 2005. *On Leading Change: Strategi Menembus Tantangan Perubaha*n. PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia. Jakarta

Edwards, B. D., Bell, S.T., Winfred A.,dan Arlette D. 2008. "Relationship Between Facets of Job Satisfaction and Task and Contextual Performance". *Applied Psychology: An International Review* 008 **57**(3): 441–465 https:onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., dan Sowa, D. 1986. "Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology* **71**(3): 500-507

Eisenberger,, Sucharski I.V., dan Rhoades, L. 2002. "Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention". *Journal of Applied Psychology* **87**(3): 565-573

Elloy, D. F. dan Smith, C. R. 2004. "Antesedents of Work-Family Among Dual-Career Couples: An Australian Study". *Cross Cultural Management* **11**(4): 17-27 http:Growingscience.com

Faisal, S., 2007. *Format-Format Penelitian Sosial*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta

Ferdinand, A.T. 2000. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang

Festinger, L., 1954. *A Theory of Social Comparison Processes*. Human relation. SAGE

Flippo, E. B. 1995. *Manajemen personalia*. Alih bahasa oleh Moh. Masud. Erlangga. Jakarta

Freemantle, D. 2003. *Great Leader Good Leader.* Alih Bahasa oleh Darwis Ishak dan Dandan Riskomar. Penerbit PPM. Jakarta

Furtwengler, D. 2002. *Penilaian Kinerja: Menguasai Keahlian Yang Anda Perlukan Dalam 10 menit*. Alih Bahasa: Fandy Tjiptono, Penerbit Andi. Yogyakarta

Gannon, M. J. 1982. *Management: in integreted Framework*. 2nd edition. Little, Brown and Company. Boston

Garland, R. Q. 1991. The Mid-Point On A Rating Scale: Is It Desirable? *Marketing Bulletin*: 66 – 70

George, A. L. 1989. *International Relations: Contemporary Theory and Practice*. Washington D.C.: Congressional Quarterly Press.

George, M.J., dan Brief, A. 1992. Feeling Good – Doing Good: A Conceptual Analysis of The Mood at Work- Organizational Spontaneity Relationship. *Psychology Bulletin*. Vol, 76: 310-329.

Gilmer, B. V. H, 1966. *Industrial Psychology*. Mc Graw Hill Book Company Inc. USA

Goleman, D,, Boyatzis R., dan Mckee, A. 2004. *Kepemimpinan Berdasarkan kecerdasan Emosi*. Alih Bahasa Susi Purwoko PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

Gosling, DS,, Rentfrow, P.T., dan Swann W. B. Jr. 2003. "A Very Brief Measure of the Big-Five Personality Domains". *Journal of Research in Personality* **37**(6): 504-528 https://www.reseachgate.net../

Griffin, P., dan Nix., P. 1991. *Educational Assessment and Reporting*. Harcout Brace Javanovich, Publisher. Sydney https://catalogue.nla.gau.au/Record

Hackman, J. R., dan Oldham, G. R. 1980. *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley

Hadi, D.P. 2011. "Analisis Pengaruh Kepemimpinan *Superleadership* terhadap Kinerja dengan Komitmen sebagai Variabel *Intervening*. *Aset* **13** (2): 95-109

Hadi, S. 1991. *Analisis Butir Untuk Instrument*. Edisi Pertama, Andy Offset, Yogjakarta

Hair, J. F., Anderson, R.. E., dan Tatham, R. L. 1995. *Multivariate Data Analysis with Readings 4th Edition*. Prentice Hall. New Jersey

Hakim, A.,dan Srikandi, K. 1997. *Pengantar Statistika*. Citra Media Karya Anak Bangsa. Surabaya

Hakim, W., Umar N, Siti H dan Syamsu, A. 2014. "The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Their Effect on Performance: Study on Public University in Makassar, South Sulawesi, Indonesia". *IOSR Journal of Business and Management* **16** (2): 05-13. http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue2/Version-2/B016220513.pdf

Han, S.T., Agustinus N., Endo W.K., dan Thomas S.K. 2012. "Komitmen Afektif dalam Organisasi yang dipengaruhi *Perceived Organizational Support* dan Kepuasan Kerja". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan,* ***14****(2):109-117.* https://www.researchgate.net/publication/264459126

Handoko, H. T. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia,* PT. BPFE. Yogyakarta

Handoyo, A., dan Setiawan, R. 2017. "Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Rejeki Dewata". *Jurnal AGORA*. **5** (1): 44-51

Hardjapamekas, E. R. 2000. *Esensi Kepemimpinan Mewujudkan Visi Menjadi Aksi*. PT. Elex Media Kompetindo Kelompok Gramedia. Jakarta

Harter, J. K., Schmidt, F.L, Corey., dan Hayes, L. M. 2002. "Bussiness Unit Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagament Business Outcomes: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology* **87** (2): 268-279

Hasibuan, M. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*. PT. Toko Gunung Agung. Jakarta

Hasibuan, M. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta

Herzberg F. 1966. *The Motivation to Work*. John Willey and Sons, Inc. New York

Hughes, J. C., dan Evelina, R. 2008. "Talent Management, A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention, and Engegement within Hospitality Organization". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* **20** (7): 743-757

Hulin, C. 1991. *Adaptation, Persistence, and Commitment in Organizations. In: Dunnette, M. And Hough*, L. (Eds) Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 2, 2nd edn, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA: 445-506

Hwang, H., dan Yoshio, T. 2004. "Generalized Structured Component Analysis". *Psychometrika* **Vol 69** (1): 81-99

Indra, P. D. 2016. *Superleader From Earth*. PT. Quadrant, Yogyakarta

Indrawati, A. D. 2013, Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan pada Rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar, *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. Vol 7. No.2 Agustus: 135-142.

Jawwad, M. A. 2004. *Menjadi Manager Sukses*. PT. Gema Insani, Jakarta

Jex, S.M. 2002. *Organizational Psychology: A Scientist - Practitioner Approach*. John Wiley dan Sons. New York

Joreskog, K. G. dan Sorbom, D. 1988. *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language: Scientific International Software,* Chicago

Kahn, W.A. 1990. "Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement at Work". *Academy of Management Journal* **33** (4): 692- 724

Kalkavan, S.,dan Alev, K. 2014. "The Effects of Managerial Coaching Behaviors on The Employees' Perception of Job Satisfaction, Organisational Commitment, and Job Performance: Case Study on Insurance Industry in Turkey". *Procedia-social and Behavioral Science* **Vol. 150**. 1137 – 1147 hpps://www.researchgate.net/.../

Karatepe, O. M., dan Aga. 2016. "The Effect of Organization Mission Fulfillment and Perceifed Organizational Support on Job Performance". *International Journal of Bank Marketing* **34** (3): 368-387 hppts://emeraldinsight.com/doi/10.1108/IJBM-12-2014-0117

Kellowey, K. E. 1998. *Structural Equation Modeling – Using Lisrel.* Sage Publication. India.

Kerfoot, K. 1998. "Creating Trust". *Dermatology Nursing* **10** (1): 59-60

Kirana, A. 1997. *Etika Manajemen*. Ancangan Bisnis Abad 21. Yogyakarta

Koontz , H. 1984. *Manajemen*. Edisi ke-8. jilid 2. Erlangga. Jakarta

Kottler, P. 1994. *Marketing Essential*. Prentice hall. New Jersey

Kouzes, J. M., dan Barry, Z. P. 1999. *The Leadership Challenge: Tantangan Kepemimpinan*. Alih Bahasa: Anton Adiwiyoto, Interaksara. Batam

Kreitner R., dan Kinicki, A. 2001. *Organizational Behavior*, Fith Edition. International Edition. Mc Graw-Hill companies. Inc

Latan, H. 2014. *Aplikasi Analisis Data Statistik Untuk Ilmu Sosial Sains dengan IBM SPSS*. Alfabeta. Bandung

Levinson, H. 1965. "Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization". *Administrative Science Quarterly* **9**: 370-390 Https://journals.sogepub.com/doi/10.1177

Lewiuci, G. P., dan Ronny, H. M. 2016. "Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin". *Agora* **Vol. 4** (2): 101-106

Lintangsari, A., Yusuf M., dan Priyatama, N. A. 2012. "Hubungan Employee Statisfaction dan Budaya Organisasi dengan Employee Engagement pada Karyawan Tetap PT. PBD Jawa Tengah Cabang Utama Semarang". *Jurnal Ilmiah psikologi Candrajiwa* **2** (2): 1-15. http://candrajiwa.psikologi.fk.uns.ac.id/index.php/candrajiwa/article/view/49/40

Locke, E.A. 1976. *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. John Wiley and Sons. NewYork

Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., dan Young, S. A. 2009. *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice and Compotitive Advantage.* Wiley Blackwell, Malden, MA

Mangkunegara, A. P. 2006. Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Refika Aditama. Bandung

Mangkunegara, A. P. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT Refika Aditama, Bandung

Manz C. C., dan Sims P. H., Jr. 1990. *Superleadership. Leading Others To Lead Themselves*. A Berkley Book. New York

Manz C. C. 2009. *New Superleadership.* Hardcover, Berret – Kohler Pub. San Francisco

Mappaenre, A. 2014. "Super Leadership Approach, Organizational Culture and Performance Satisfaction to Improve Teachers' Performance". *International Research in Education* **2** (1): 93-102. http://www.macrothink.org/journal/index.php/ire/article/view/4640

Martoyo, S. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Enam. CV. Haji Masagung. Jakarta

Mathis, L. R., dan Jackson, H.J. 2002. Manajemen *Sumber Daya Manusia*. Edisi ke dua. *Alih Bahasa oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira* Hie. Salemba Empat. Jakarta

Mathis, L. R. 2006. *Human Resources Development* (Track MBA series/terjemahan). Prestasi Pustaka. Jakarta

Mathis,L. R. 2008. Manajemen *Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta

Mckenna, E., dan Nic B. 1995. *The Essence of Manajemen Sumberdaya Manusia*. Penerbit Andi. Yogyakarta

McLeod, R., dan George P. S.. 2009. *Sistem Informasi Manajemen* (terjemahan) Edisi 10. Salemba Empat. Jakarta

Miao, R., dan Heung, G. K. 2011. Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China. *Institute of Behavioral and Applied Management Journal* **3** (2): 531-563 hpps://www.researchgate.net/247918877/..../

Miner, J. 1998. *Organizational Behavior, Performance and Productivity*. Random House Business Division. New York

Moeheriono. 2009. *Pengukuran kinerja berbasis Kompetensi*, Penerbit Ghalia Indonesia. Bogor

Moeljono, D. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan korporasi.* PT. Elex Media Komputindo. Jakarta

Mustika, S. I.,dan Rahardjo, K. 2017. "Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Engagement* dan *Organizational Citizenship Behaviour* (Studi pada Staf Medis Rumah Sakit Lavallete Malang)". *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. **Vol. 47** (1): 9-15

Nahavandi, A. 2000. *The Art And Science Of Leadership 2nd ed.* Prentice Hall, New Jersey

Nusatria, S., dan Suharnomo. 2011. *Employee Engagement:* Anteseden dan Konsekuensi, Studi pada Unit CS PT. Telkom Indonesia Semarang. Dalam

http://eprints.udip.ac.id/32106/1/jurnal_Sandi_Nusatria.pdf, diakses 23 Mei 2016

Paille, P., Isabelle G. F., dan Laurent, B. 2010. "Support, Trust, Satisfaction, Intent To Leave And Citizenship At Organizational Level." *International Journal of Organizational Analysis, 18 (1): 41-58*

Pasolong, H. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi.* CV ALFABETA. Bandung

Porter, L. W. 1961. *A Study of Perceived Need Satisfactions in Bottom and Middle Management Jobs*. New York

Pushpakumari, M. D. 2008. "The Impact Of Job Satisfaction On Job Performance : An Empirical Analysis". *Journal of Human Resource* **6** (1): 89-105 doi.apa.prg/journals/apl/45/1/1.pdf

Putri, P. Y. A., dan Made, Y. L. 2013. "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Sektor Publik, dengan In-Role Performance dan Innovative Performance Sebagai Variabel Mediasi". E- *Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* **5** (3): 267-638

Ramadhan, N., dan Jafar, S. 2014. "Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk". *Jurnal Manajemen Indonesia* **14** (1): 47-58

Rhoades, L., Eisenberger, R., dan Armelli, S. 2001. "Affective Commitment to the Organization : The Contribution of Perceived Organizational Support". *Journal of Applied Psychology* **86** (5): 825-836

Riduwan, 2005. *Dasar-Dasar Statistika,* Alfabeta, Bandung.

Rivai, V. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan.* Raja Grafindo Persada. Jakarta

Stephen, P. R., 1996. Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Penerbit PT.Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.

Stephen P. R. 2003. *Perilaku Organisasi Jilid 1. Edisi 9. Alih Bahasa oleh Tim Indeks.* PT. Indeks, Gramedia Grup. Jakarta

Stephen P. R. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

Stephen P. R. 2008. *Perilaku Organisasi Buku 2*, Jakarta : Salemba Empat.

Stephen P. R,, dan Coulter, M. 2009. *Manajemen*. Edisi 10. Erlangga. Jakarta

Risher. 2010. "Don't Overlook Frontline Supervisors". Public Manager, **39** (3): 74-76.

Robertson, I.T., danCooper, C.L. 2010. "Full engagement: The Integration of Employee Engagement and Psychological Well-Being". *Leadership dan Organization Develoment Journal* **31** (4): 324-336

Rosita, T., dan Tri, Y. 2016. "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening". *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen* **Vol. 5** (1): 1-20

Ross, J., dan Staw, B. M. 1986. Expo86: "An Escalation Prototype". *Administrative Science Quarterly* **31** (2): 274-297

Paul E. S. 1997. Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. Books.. Publication Year: 1997.

Saks, A. M. 2006. "Antecedents And Consequences Of Employee Engagement". *Journal of Managerial Psychology* **21** (7): 600-619

Salancik, G. R., dan Pfeffer, J. 1977. "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design". *Administrative Science Quarterly*. 23 (2): 224- 253

Sangkala. 2002. "The Super Leadership: Gaya Kepemimpinan di Era Bisnis Yang Hiper Kompetisi". *Jurnal Manajemen Usahawan*. No. 11 XXXI: Hal. 2-6

Scaborough, J. D. 2001. "Transforming Leadership in the Manufacturing Industry*". Journal Industrial Technology* **17** (2): 1-14

Schaufeli, W., dan Bakker, A. 2003. *Utrecht Work Engagement Scale*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University

Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. PT Refika Aditama, Bandung

Sekaran, U. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Edisi 4, Buku 1.* Salemba Empat Jakarta

Sigit, S. 2003. *Esensi Perilaku Organisasi*. Lukman Offset. Yogyakarta

Sim, D. S. 2016. "Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan di Rodex Travel Surabaya". AGORA. **Vol. 4** (2): 374-380

Simamora, H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi ke-1, Cetakan Kedua*. Bagian Penerbitan STIE YKPN. Yogyakarta

Smith, R., dan Markwich, C. 2009. "Employee Engagement: a Review Of Current Thinking". vi 65p. ISBN : 9781851844210 http://hdl.voced.edu.au/10707/388758.

Solimun. 2012. *Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*. Universitas Brawijaya, Malang.

Solimun. 2013. *Penguatan Metodologi Penelitian General Structural Component Analysis-GSCA. Doktor Ilmu Administrasi Bisnis.* Fakultas Ilmu Administrasi (FIA). Universitas Brawijaya. Malang.

Stander, M., dan Rothmann, S. 2009. "The Relationship Between Leadership, Job Satisfaction An Organisational Commitment". *Journal of Human Resource Management* **7** (3): 7-13. https://www.researchgate.net/publication/47727874_The_relationship_between_Leadership_Job_satisfaction_and_Organisational_Commitment

Sudjana. 2005. *Metode Statistika*. Tarsito. Bandung

Sudjana, Nana. 2001. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru

Sugiyono. 2004. Metode Penelitian Bisnis: Penerbit CV. Alfabeta: Bandung

Sugiyono. 2009, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Kualitatif dan RdanD. Alfabeta. Bandung

Sumarsono, S. 2003. *Ekonomi Manajemen Sumberdaya Manusia*, Graha Ilmu. Yogyakarta

Suprana. 2005. *Naskah-naskah Kompas Jaya Suprana*. Elex Media Komputindo. Jakarta

Suryani dan Masruroh. 2012. Analisis Pengaruh Perceived Organizational Support, Kepuasan Kerja, OCB, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Thesis.Binus.ac.id//doc/lain-lain/2012-2-00389.

Susanto, A. B. 2009. *Super Leadership – Leading Others To Lead*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Sutanto. 2001. *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta

Sutrisno, E. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Prenada Media Group. Jakarta

Taurisa, C. M. dan Intan, R. 2012. "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan". *Jurnal Bisnis dan Ekonomi* **19** (2): 170 – 187

Tika, P. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bumi Aksara. Jakarta.

Timpe, A. D. 1999. *Memimpin manusia.* Alih bahasa Sofyan Cikmat, PT. Gramedia. Jakarta

Tritch, T. 2003. "Engagement Drives Result At New Century". Gallup Management Journal, September 11.

Umar, H. 2001. *Riset Sumber Daya Manusia*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

Vazirani, N. 2007. *Employee Engagement*. Working Paper Series. Mumbai: SIES College of Management Studies

Wexley, K. N., dan Gary, Y. 1977. *Organizational Behaviour dan Personal Psychology*. Illinois. Homewood

White, B. 2011. Employee engagement report 2011. New Jersey

Winardi. 2000. *Manajer dan Manajemen*. Citra Aditya Bakti. Bandung

Winarno, B. 1996. *Kiat Menjadi Konglomerat: Pengalaman Grup Jaya*. Pustaka Sinar Harapan. Jakarta

Wirjana, B. R dan Supardo, S. 2005. *Kepemimpinan, Dasar-Dasar dan Pengembangannya*. CV. Andi offset. Yogyakarta

Witt, L. A. 1992. Gender and The Relationship Berween Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology,* Vol. 77, No. 6: 910-917.

Yeh, H. dan Shih, C. 2012. "The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance". *The Journal of Human Resource and Adult* Learning **8** (2), December 2012: 50-59

Yukl, G. 1999. "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories". *Leadership Quarterly* **10** (2): 285-305

Zanna, P. M., dan Rempel, J.K. 1988. *Attitudes: A New Look at An Old Concept. In D. Bar-Tal and A. W. Kruglanski (Eds.). The Social Psychology of Knowledge*. Cambridge University Press. New York.

LAMPIRAN 1. Kuesioner

Nomor Kuesioner: ……

KUESIONER PENELITIAN

A. Pendahuluan

Sebelumnya peneliti sampaikan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu / Saudara untuk mengisi isian berikut ini. Daftar pertanyaan ini dibuat dengan maksud mengumpulkan data dalam rangka penyusunan disertasi saya yang berjudul:

PENGARUH *SUPERLEADER* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KEPUASAN KERJA, *EMPLOYEE ENGAGEMENT*, DAN KINERJA KARYAWAN
(Studi pada Karyawan Bank Negara Indonesia Wilayah Malang)

Hormat Saya

Peneliti

B. Identitas Responden

Mohon pertanyaan dibawah ini dijawab dengan memberi tanda centang (√) pada kolom yang tersedia.Untuk beberapa pertanyaan boleh diisi dengan bebas.

1. N a m a : ..... (boleh tidak diisi)
2. Karyawan : Bank Negara Indonesia di Kabupaten/kota.....
3. Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan
4. U m u r : …… tahun
5. Jenjang Pendidikan : ☐ SMU ☐ Diploma 3 (D3) ☐ Strata 2 ☐ Diploma 1 (D1) ☐ Strata 1 (S1) ☐ Strata 3
6. Lama Bekerja : …… Tahun
7. Lama Menduduki Jabatan Setingkat Supervisor : .....Bulan/Tahun
8. Bekerja Di Bagian : .....
9. Jabatan terakhir : .....
10. Lama menduduki jabatan terakhir : .....

C. Petunjuk Pengisian Angket :

- Berilah tanda *check* (√) pada kolom jawaban yang anda pilih.
- Jawablah pertanyaan secara jujur dan tanpa paksaan/pengaruh karena informasi yang anda berikan akan dijaga kerahasiaannya.
- Jawaban yang anda berikan hanya untuk kepentingan penelitian dalam rangka penyusunan disertasi dan tidak akan membawa *civil- effect* apapun.
- Keterangan pilihan jawaban adalah sebagai berikut:

  SS = Sangat Setuju
  S = Setuju
  TS = Tidak Setuju
  STS = Sangat Tidak Setuju

1. *Superleader*

No	Item Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Pimpinan bertutur kata yang sangat baik dalam bekerja				
2	Pimpinan sangat disiplin dalam bekerja				
3	Pimpinan berpenampilan sesuai dengan standar yang berlaku di perusahaan				
4	Pimpinan secara rutin melibatkan bawahan dalam menetapkan tujuan organisasi				
5	Pimpinan selalu memberikan pemahaman tentang tugas-tugas yang dilaksanakan berkaitan dengan hasil pekerjaan				
6	Pimpinan selalu memberikan pemahaman tentang tugas-tugas yang dilaksanakan berkaitan dengan tujuan yang akan dicapai				
7	Pimpinan pasti memberikan penghargaan terhadap keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya				
8	Pimpinan pasti memberikan penghargaan kepada karyawan yang bekerja melebihi target				
9	Pimpinan selalu memberikan sanksi terhadap pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan tugasnya				

2. *Perceived Organizational Support*

No	Item Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Perusahaan secara sungguh-sungguh memperhatikan kesejahteraan karyawan				
2	Perusahaan menunjukkan perhatian yang serius terhadap permasalahan yang dihadapi karyawan dalam bekerja				
3	Perusahaan memperhatikan berbagai pendapat karyawan				
4	Perusahaan sangat memperhatikan kondisi kesehatan karyawannya				

3. Kepuasan Kerja

No	Item Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Saya ditempatkan sangat sesuai dengan keahliannya dalam bekerja				
2	Saya menerima gaji yang sangat sesuai dengan harapan				
3	Gaji yang diterima sangat memenuhi kebutuhan hidup saya				
4	Saya sangat diberi kebebasan oleh atasan dalam mengerjakan pekerjaan saya				
5	Keadilan kebijakan promosi saya berlangsung dengan sangat baik				
6	Tenggang waktu untuk promosi saya sangat tepat				
7	Hubungan dengan rekan sekerja berjalan dengan sangat baik				
8	Rekan kerja saya selalu bersedia dalam membantu mengatasi kesulitan saya				
9	Saya merasa sangat nyaman berada di lingkungan kerja yang sekarang				
10	Lingkungan kerja saya sangat menunjang pekerjaan yang dikerjakan				

4. Employee Engagement

No	Item Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Saya akan bersedia menyediakan waktu untuk perusahaan meskipun di luar jam kerja				
2	Saya sangat konsisten dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan				
3	Saya sangat mampu menghadapi kesulitan ketika bekerja				
4	Saya memiliki inisiatif dalam bekerja apabila mengalami kesulitan tanpa menunggu perintah dari atasan				
5	Saya memiliki kepekaan terhadap permasalahan yang ada di perusahaan				
6	Saya akan bersedia membantu rekan kerja yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya				

5. Kinerja Karyawan

No	Item Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Saya bekerja sesuai dengan target hasil yang telah ditentukan perusahaan				
2	Saya bekerja sesuai dengan standar kerja (SOP) yang ditentukan.				
3	Dalam penyelesaian tugas, saya bekerja sangat sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.				
4	Kehadiran saya dalam bekerja sangat sesuai dengan ketentuan perusahaan.				
5	Saya dapat bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.				

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya

Nomor Kuesioner: ……

KUESIONER PENELITIAN

A. Pendahuluan

Sebelumnya peneliti sampaikan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu / Saudara untuk mengisi isian berikut ini. Daftar pertanyaan ini dibuat dengan maksud mengumpulkan data dalam rangka penyusunan disertasi saya yang berjudul:

PENGARUH *SUPERLEADER* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP KEPUASAN KERJA, *EMPLOYEE ENGAGEMENT*, DAN KINERJA KARYAWAN

(Studi pada Karyawan Bank Negara Indonesia Wilayah Malang)

Hormat Saya
Peneliti

B. Identitas Responden

Mohon pertanyaan dibawah ini dijawab dengan memberi tanda centang (√) pada kolom yang tersedia.Untuk beberapa pertanyaan boleh diisi dengan bebas.

1.Nama : ..... (boleh tidak diisi)
2. Karyawan : Bank Negara Indonesia di Kabupaten/kota .....
3. Jenis Kelamin : ☐ Laki-laki ☐ Perempuan
4. U m u r : …… tahun
5. Jenjang Pendidikan: ☐ SMU ☐ Diploma 3 (D3) ☐ Strata 2
   ☐ Diploma 1 (D1) ☐ Strata 1 (S1) ☐ Strata 3
6. Lama Bekerja : …… Tahun
7. Bekerja Di Bagian : .....
8. Jabatan terakhir : .....
9. Lama menduduki jabatan terakhir : .....
10.Nama bawahan yang dinilai : .....

Petunjuk Pengisian Angket :

- Berilah tanda *check* (√) pada kolom jawaban yang anda pilih.
- Jawablah pertanyaan secara jujur dan tanpa paksaan/pengaruh karena informasi yang anda berikan akan dijaga kerahasiaannya.
- Jawaban yang anda berikan hanya untuk kepentingan penelitian dalam rangka penyusunan disertasi dan tidak akan membawa *civil- effect* apapun.
- Keterangan pilihan jawaban adalah sebagai berikut:
  SS = Sangat Setuju
  S = Setuju
  TS = Tidak Setuju
  STS = Sangat Tidak Setuju

Kinerja Karyawan

No	Item Pernyataan	STS	TS	S	SS
1	Karyawan yang bersangkutan sudah bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan perusahaan				
2	Karyawan yang bersangkutan sudah bekerja sesuai dengan standar kerja (SOP) yang ditentukan.				
3	Dalam penyelesaian tugas karyawan yang bersangkutan bekerja sangat sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.				
4	Kehadiran Karyawan yang bersangkutan dalam bekerja sangat sesuai dengan ketentuan perusahaan.				
5	Karyawan yang bersangkutan dapat bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.				

LAMPIRAN 2. Validitas Butir Instrumen

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X1.5 X1.6 X1.7 X1.8 X1.9 WITH Skor.X1
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Correlations

		Skor.X1
X1.1	Pearson Correlation	,867**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
X1.2	Pearson Correlation	,820**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
X1.3	Pearson Correlation	,790**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
X1.4	Pearson Correlation	,572**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
X1.5	Pearson Correlation	,867**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
X1.6	Pearson Correlation	,773**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
X1.7	Pearson Correlation	,748**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
X1.8	Pearson Correlation	,848**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
X1.9	Pearson Correlation	,813**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=X2.1 X2.2 X2.3 X2.4 with Skor.X2
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Correlations

		Skor.X2
X2.1	Pearson Correlation	,793**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
X2.2	Pearson Correlation	,784**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
X2.3	Pearson Correlation	,681**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
X2.4	Pearson Correlation	,795**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=Y1.1 Y1.2 Y1.3 Y1.4 Y1.5 Y1.6 Y1.7 Y1.8 Y1.9 Y1.10 with Skor.Y1
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Correlations

		Skor.Y1
Y1.1	Pearson Correlation	,849**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y1.2	Pearson Correlation	,773**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y1.3	Pearson Correlation	,718**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y1.4	Pearson Correlation	,688**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y1.5	Pearson Correlation	,794**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y1.6	Pearson Correlation	,667**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y1.7	Pearson Correlation	,608**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y1.8	Pearson Correlation	,512**
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	30
Y1.9	Pearson Correlation	,481**
	Sig. (2-tailed)	,007
	N	30
Y1.10	Pearson Correlation	,864**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=Y2.1 Y2.2 Y2.3 Y2.4 Y2.5 Y2.6 with Skor.Y2
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Correlations

		Skor.Y2
Y2.1	Pearson Correlation	,762**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y2.2	Pearson Correlation	,839**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y2.3	Pearson Correlation	,873**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y2.4	Pearson Correlation	,910**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y2.5	Pearson Correlation	,904**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y2.6	Pearson Correlation	,701**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=Y31.1 Y31.2 Y31.3 Y31.4 Y31.5 with Skor.Y3
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Correlations

		Skor.Y3
Y31.1	Pearson Correlation	,435*
	Sig. (2-tailed)	,016
	N	30
Y31.2	Pearson Correlation	,624**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y31.3	Pearson Correlation	,671**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Y31.4	Pearson Correlation	,451*
	Sig. (2-tailed)	,012
	N	30
Y31.5	Pearson Correlation	,490**
	Sig. (2-tailed)	,006
	N	30

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

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LAMPIRAN 3. Reliabilitas Instrumen

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=X1.1 X1.2 X1.3 X1.4 X1.5 X1.6 X1.7 X1.8 X1.9
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,924	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	3,3667	,49013	30
X1.2	3,4333	,50401	30
X1.3	3,2667	,58329	30
X1.4	3,2000	,40684	30
X1.5	3,3667	,49013	30
X1.6	3,3667	,49013	30
X1.7	2,9333	,58329	30
X1.8	2,8667	,57135	30
X1.9	2,8333	,59209	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	25,2667	11,030	,828	,909
X1.2	25,2000	11,131	,767	,912
X1.3	25,3667	10,861	,719	,916
X1.4	25,4333	12,392	,491	,928
X1.5	25,2667	11,030	,828	,909
X1.6	25,2667	11,375	,711	,916
X1.7	25,7000	11,045	,665	,920
X1.8	25,7667	10,668	,796	,910
X1.9	25,8000	10,717	,747	,914

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
28,6333	13,964	3,73689	9

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
Universitas Brawijaya

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=X2.1 X2.2 X2.3 X2.4
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,738	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	3,1333	,34575	30
X2.2	3,0667	,36515	30
X2.3	3,0000	,26261	30
X2.4	3,0000	,52523	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	9,0667	,823	,630	,628
X2.2	9,1333	,809	,602	,639
X2.3	9,2000	,993	,527	,701
X2.4	9,2000	,648	,489	,755

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12,2000	1,338	1,15669	4

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Y1.1 Y1.2 Y1.3 Y1.4 Y1.5 Y1.6 Y1.7 Y1.8 Y1.9 Y1.10
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,857	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1.1	3,1000	,30513	30
Y1.2	3,1000	,30513	30
Y1.3	3,0333	,31984	30
Y1.4	3,0000	,37139	30
Y1.5	2,8000	,66436	30
Y1.6	2,7667	,56832	30
Y1.7	3,1667	,37905	30
Y1.8	2,9667	,41384	30
Y1.9	3,2667	,58329	30
Y1.10	3,0333	,41384	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	27,1333	7,361	,816	,831
Y1.2	27,1333	7,499	,726	,836
Y1.3	27,2000	7,545	,659	,839
Y1.4	27,2333	7,426	,613	,840
Y1.5	27,4333	6,116	,684	,835
Y1.6	27,4667	6,878	,538	,848
Y1.7	27,0667	7,582	,518	,847
Y1.8	27,2667	7,720	,398	,856
Y1.9	26,9667	7,482	,308	,873
Y1.10	27,2000	6,855	,821	,822

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
30,2333	8,806	2,96745	10

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Y2.1 Y2.2 Y2.3 Y2.4 Y2.5 Y2.6
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,897	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y2.1	2,9333	,44978	30
Y2.2	3,1000	,30513	30
Y2.3	3,0667	,25371	30
Y2.4	3,1000	,30513	30
Y2.5	3,1333	,34575	30
Y2.6	3,0667	,25371	30

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y2.1	15,4667	1,637	,595	,918
Y2.2	15,3000	1,803	,766	,873
Y2.3	15,3333	1,885	,825	,870
Y2.4	15,3000	1,734	,867	,858
Y2.5	15,2667	1,651	,849	,858
Y2.6	15,3333	2,023	,605	,896

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
18,4000	2,524	1,58875	6

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=Y31.1 Y31.2 Y31.3 Y31.4 Y31.5
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,722	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y31.1	3,1000	,48066	30
Y31.2	3,4000	,49827	30
Y31.3	3,0667	,25371	30
Y31.4	3,0000	,26261	30
Y31.5	3,1333	,34575	30

Item-Total Statistics

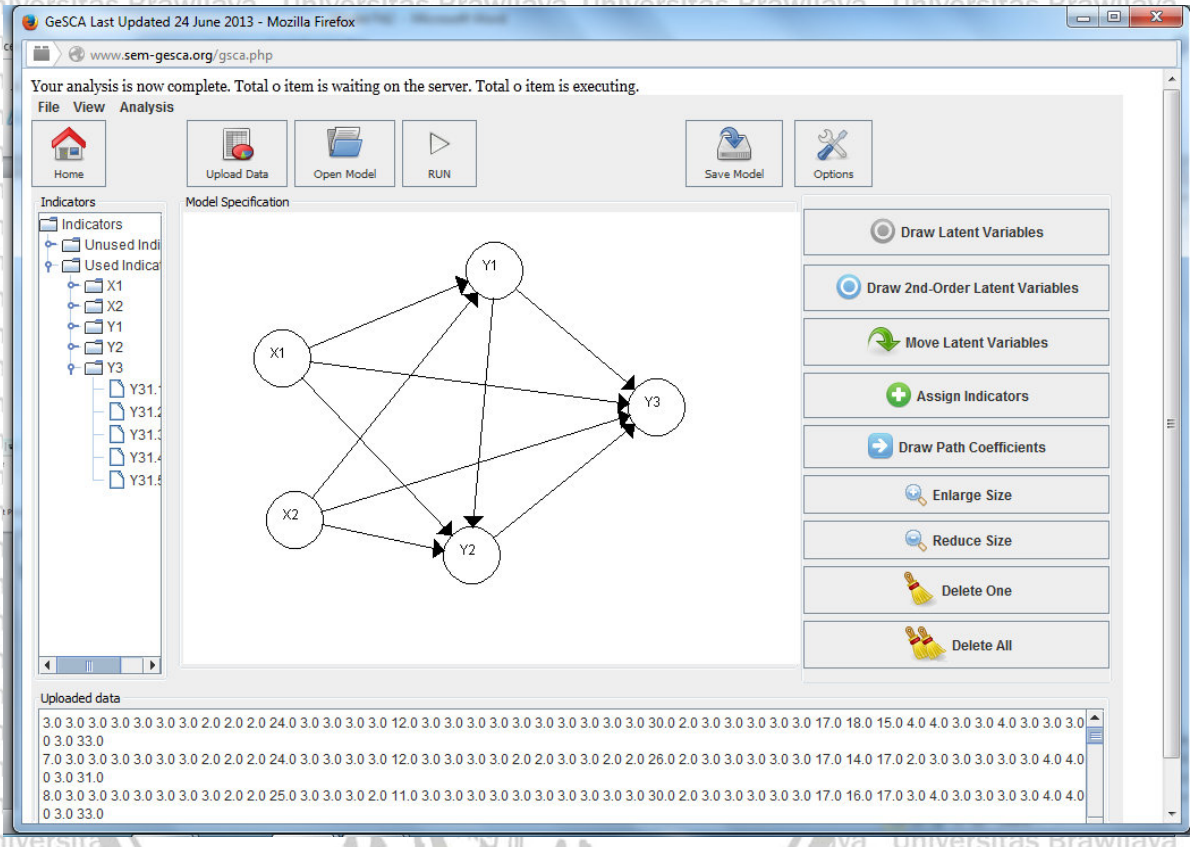
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y31.1	12,6000	,938	,607	,621
Y31.2	12,3000	,976	,518	,672
Y31.3	12,6333	1,344	,555	,671
Y31.4	12,7000	1,459	,326	,727
Y31.5	12,5667	1,220	,518	,664

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
15,7000	1,734	1,31700	5

LAMPIRAN 4. Model Hipotesis

A. Gambar Model Hubungan Antar Variabel



B. Hasil Fit Model

Model Fit	
FIT	0.574
AFIT	0.570
GFI	0.984
SRMR	0.165
NPAR	77

C. Model Pengukuran

Measurement Model

Variable	Loading			Weight			SMC		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
X1	**AVE = 0.627, Alpha =0.921**								
X1.1	0.875	0.013	65.51*	0.180	0.013	13.84*	0.766	0.023	32.75*
X1.2	0.842	0.016	52.96*	0.132	0.010	13.09*	0.709	0.027	26.5*
X1.3	0.818	0.028	29.64*	0.144	0.009	15.6*	0.670	0.045	14.89*
X1.4	0.578	0.053	10.86*	0.111	0.009	12.2*	0.334	0.060	5.57*
X1.5	0.878	0.014	64.23*	0.145	0.011	13.11*	0.771	0.024	32.13*
X1.6	0.745	0.051	14.59*	0.129	0.010	12.58*	0.554	0.075	7.42*
X1.7	0.769	0.027	28.76*	0.149	0.009	16.92*	0.591	0.041	14.5*
X1.8	0.809	0.023	35.02*	0.114	0.009	12.16*	0.655	0.037	17.73*
X1.9	0.768	0.030	25.94*	0.155	0.011	14.76*	0.590	0.044	13.28*
X2	**AVE = 0.622, Alpha =0.790**								
X2.1	0.834	0.030	27.48*	0.386	0.020	19.06*	0.695	0.050	13.84*
X2.2	0.819	0.025	33.18*	0.333	0.024	13.75*	0.670	0.040	16.92*
X2.3	0.773	0.036	21.52*	0.272	0.023	11.67*	0.598	0.055	10.94*
X2.4	0.726	0.036	20.23*	0.268	0.017	15.85*	0.527	0.052	10.2*
Y1	**AVE = 0.554, Alpha =0.883**								
Y1.1	0.904	0.024	37.22*	0.183	0.030	6.14*	0.818	0.043	18.85*
Y1.2	0.867	0.032	26.79*	0.176	0.033	5.33*	0.753	0.055	13.64*
Y1.3	0.796	0.040	20.0*	0.148	0.033	4.52*	0.633	0.063	10.12*
Y1.4	0.752	0.048	15.6*	0.121	0.037	3.29*	0.565	0.071	8.02*

Y1.5	0.723	0.028	25.91*	0.090	0.052	1.74	0.523	0.040	13.11*
Y1.6	0.648	0.043	14.94*	0.120	0.047	2.57*	0.420	0.055	7.68*
Y1.7	0.668	0.056	11.84*	0.130	0.011	12.21*	0.446	0.074	6.03*
Y1.8	0.669	0.055	12.2*	0.128	0.035	3.62*	0.447	0.071	6.31*
Y1.9	0.474	0.046	10.19*	0.101	0.013	7.79*	0.224	0.043	5.17*
Y1.10	0.842	0.030	28.42*	0.131	0.018	7.44*	0.709	0.050	14.27*

Measurement Model

Variable	**Loading**				**Weight**			**SMC**		
	Estimate		**SE**	**CR**	**Estimate**	**SE**	**CR**	**Estimate**	**SE**	**CR**
Y2	**AVE = 0.690, Alpha =0.905**									
Y2.1	0.764	0.032	23.77*	0.198	0.009	22.34*	0.583	0.048	12.15*	
Y2.2	0.725	0.045	16.12*	0.212	0.019	10.94*	0.526	0.064	8.28*	
Y2.3	0.907	0.015	59.57*	0.244	0.014	17.43*	0.823	0.028	29.87*	
Y2.4	0.891	0.020	43.62*	0.190	0.019	10.11*	0.794	0.036	21.95*	
Y2.5	0.897	0.013	67.53*	0.152	0.026	5.79*	0.805	0.024	33.77*	
Y2.6	0.782	0.043	18.3*	0.215	0.024	9.08*	0.611	0.066	9.32*	
Y3	**AVE = 0.555, Alpha =0.781**									
Y31.1	0.754	0.031	24.62*	0.246	0.025	9.76*	0.568	0.045	12.53*	
Y31.2	0.663	0.026	25.05*	0.215	0.023	9.4*	0.439	0.035	12.58*	
Y31.3	0.806	0.035	22.85*	0.326	0.024	13.55*	0.649	0.057	11.47*	
Y31.4	0.761	0.059	12.95*	0.287	0.027	10.44*	0.579	0.086	6.69*	
Y31.5	0.734	0.047	15.59*	0.261	0.020	12.87*	0.538	0.068	7.93*	

CR* = significant at .05 level

D. Model Struktural

Structural Model

Path Coefficients			
	Estimate	**SE**	**CR**
X1->Y1	0.331	0.058	5.75*
X1->Y2	0.128	0.060	2.12*
X1->Y3	0.099	0.056	1.77
X2->Y1	0.555	0.056	10.0*
X2->Y2	0.404	0.098	4.11*
X2->Y3	-0.071	0.064	1.11
Y1->Y2	0.288	0.092	3.14*
Y1->Y3	0.629	0.072	8.79*
Y2->Y3	0.231	0.066	3.48*

CR* = significant at .05 level

R square of Latent Variable	
X1	0
X2	0
Y1	0.608
Y2	0.532
Y3	0.662

Means Scores of Latent Variables	
X1	3.113
X2	3.081
Y1	3.037
Y2	3.171
Y3	3.121

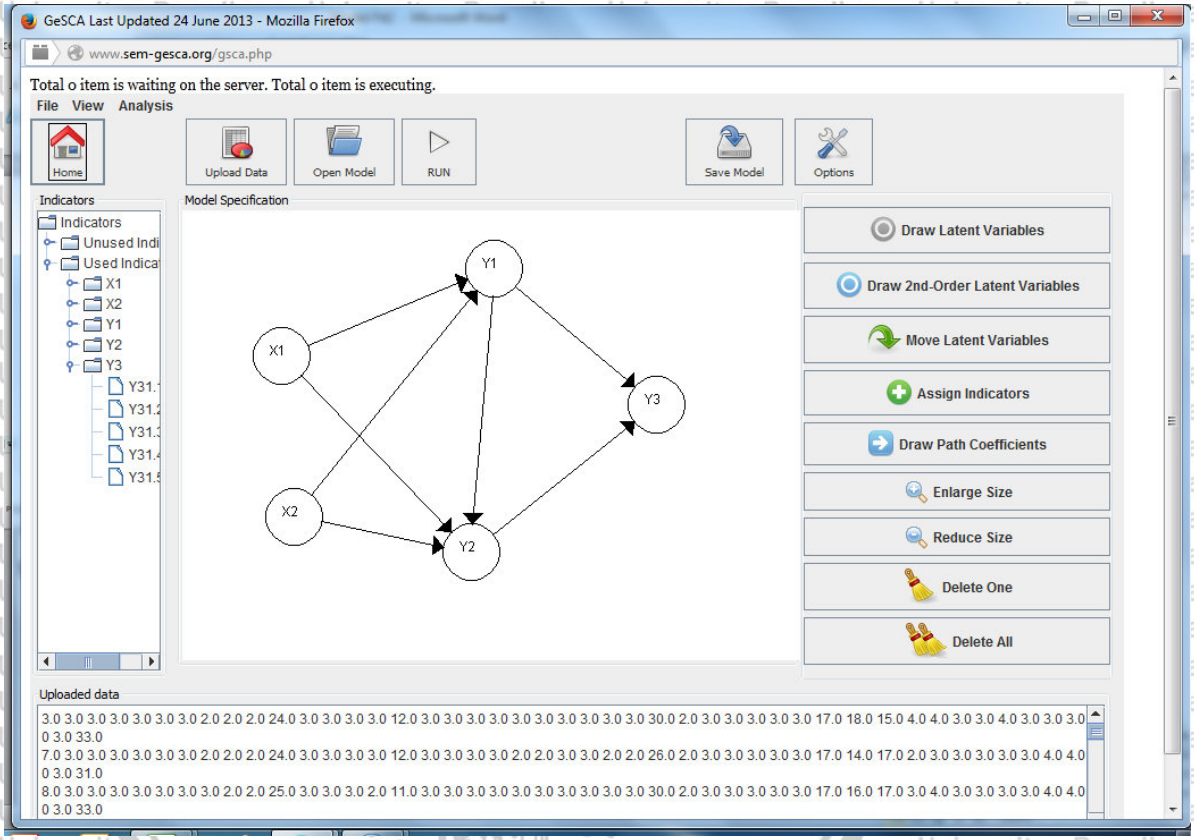
E. Matriks Korelasi

Correlations of Latent Variables (SE)					
	X1	**X2**	**Y1**	**Y2**	**Y3**
X1	1	0.517 (0.061)*	0.618 (0.066)*	0.515 (0.066)*	0.570 (0.068)*
X2	0.517 (0.061)*	1	0.726 (0.054)*	0.680 (0.057)*	0.594 (0.071)*
Y1	0.618 (0.066)*	0.726 (0.054)*	1	0.661 (0.058)*	0.791 (0.045)*
Y2	0.515 (0.066)*	0.680 (0.057)*	0.661 (0.058)*	1	0.650 (0.061)*
Y3	0.570 (0.068)*	0.594 (0.071)*	0.791 (0.045)*	0.650 (0.061)*	1

* significant at .05 level

LAMPIRAN 5. Model Akhir

A. Gambar Model Hubungan Antar Variabel



B. Hasil Fit Model

Model Fit	
FIT	0.574
AFIT	0.570
GFI	0.985
SRMR	0.167
NPAR	75

C. Model Pengukuran

Measurement Model

Variable	Loading			Weight			SMC		
	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR	Estimate	SE	CR
X1	**AVE = 0.627, Alpha =0.921**								
X1.1	0.874	0.015	59.3*	0.182	0.013	14.41*	0.763	0.026	29.64*
X1.2	0.841	0.019	43.41*	0.135	0.010	13.26*	0.708	0.033	21.69*
X1.3	0.818	0.025	32.32*	0.142	0.010	13.64*	0.670	0.041	16.24*
X1.4	0.578	0.068	8.52*	0.109	0.011	10.06*	0.334	0.077	4.37*
X1.5	0.876	0.015	60.2*	0.140	0.012	11.88*	0.768	0.025	30.11*
X1.6	0.742	0.059	12.65*	0.126	0.011	11.56*	0.551	0.085	6.5*
X1.7	0.771	0.029	26.98*	0.152	0.009	16.8*	0.595	0.044	13.66*
X1.8	0.811	0.024	34.27*	0.112	0.012	9.0*	0.658	0.038	17.22*
X1.9	0.770	0.030	25.27*	0.160	0.011	14.92*	0.594	0.047	12.75*
X2	**AVE = 0.622, Alpha =0.790**								
X2.1	0.834	0.024	35.42*	0.386	0.023	17.09*	0.696	0.039	17.77*
X2.2	0.817	0.023	35.53*	0.330	0.021	15.41*	0.668	0.037	17.89*
X2.3	0.773	0.043	17.93*	0.273	0.025	10.78*	0.597	0.065	9.24*
X2.4	0.727	0.033	22.11*	0.270	0.015	17.46*	0.529	0.048	11.08*
Y1	**AVE = 0.554, Alpha =0.883**								
Y1.1	0.905	0.024	36.96*	0.181	0.029	6.15*	0.818	0.043	18.85*
Y1.2	0.868	0.034	25.59*	0.179	0.028	6.31*	0.753	0.057	13.2*
Y1.3	0.796	0.043	18.38*	0.150	0.029	5.15*	0.634	0.067	9.43*
Y1.4	0.753	0.048	15.8*	0.123	0.032	3.83*	0.567	0.069	8.17*

Y1.5	0.720	0.029	24.97*	0.083	0.045	1.84	0.518	0.041	12.59*
Y1.6	0.644	0.049	13.06*	0.120	0.038	3.19*	0.415	0.060	6.89*
Y1.7	0.668	0.059	11.36*	0.130	0.012	11.22*	0.446	0.077	5.82*
Y1.8	0.669	0.061	10.88*	0.125	0.030	4.11*	0.447	0.078	5.72*
Y1.9	0.477	0.044	10.87*	0.103	0.015	7.08*	0.228	0.041	5.49*
Y1.10	0.842	0.027	31.57*	0.133	0.019	7.04*	0.709	0.045	15.93*

Measurement Model

Variable	**Loading**				**Weight**			**SMC**		
	Estimate		**SE**	**CR**	**Estimate**	**SE**	**CR**	**Estimate**	**SE**	**CR**
Y2	**AVE = 0.690, Alpha =0.905**									
Y2.1	0.764	0.029	26.39*	0.200	0.010	19.66*	0.584	0.044	13.32*
Y2.2	0.725	0.044	16.57*	0.212	0.022	9.59*	0.526	0.063	8.4*
Y2.3	0.907	0.014	63.66*	0.242	0.015	15.73*	0.822	0.026	31.76*
Y2.4	0.891	0.020	43.86*	0.190	0.020	9.45*	0.794	0.036	22.05*
Y2.5	0.897	0.014	66.03*	0.151	0.031	4.89*	0.805	0.024	33.1*
Y2.6	0.782	0.048	16.46*	0.217	0.032	6.68*	0.612	0.073	8.43*
Y3	**AVE = 0.554, Alpha =0.781**									
Y31.1	0.755	0.029	25.86*	0.250	0.025	10.0*	0.569	0.044	12.98*
Y31.2	0.656	0.031	21.38*	0.204	0.026	7.91*	0.430	0.041	10.61*
Y31.3	0.808	0.032	25.37*	0.331	0.031	10.68*	0.653	0.051	12.85*
Y31.4	0.764	0.068	11.22*	0.289	0.032	9.16*	0.584	0.097	6.03*
Y31.5	0.731	0.055	13.33*	0.259	0.024	10.82*	0.535	0.077	6.9*

CR* = significant at .05 level

D. Model Struktural

Structural Model

Path Coefficients			
	Estimate	**SE**	**CR**
X1->Y1	0.336	0.054	6.22*
X1->Y2	0.129	0.061	2.12*
X2->Y1	0.552	0.050	11.1*
X2->Y2	0.404	0.098	4.11*
Y1->Y2	0.288	0.093	3.1*
Y1->Y3	0.648	0.079	8.2*
Y2->Y3	0.220	0.085	2.6*

CR* = significant at .05 level

R square of Latent Variable	
X1	0
X2	0
Y1	0.610
Y2	0.532
Y3	0.657

Means Scores of Latent Variables	
X1	3.111
X2	3.081
Y1	3.038
Y2	3.171
Y3	3.119

E. Gambar Model Hubungan Antar Variabel

Correlations of Latent Variables (SE)					
	X1	**X2**	**Y1**	**Y2**	**Y3**
X1	1	0.517 (0.060)*	0.621 (0.060)*	0.517 (0.066)*	0.568 (0.066)*
X2	0.517 (0.060)*	1	0.726 (0.047)*	0.680 (0.050)*	0.596 (0.069)*
Y1	0.621 (0.060)*	0.726 (0.047)*	1	0.662 (0.054)*	0.794 (0.050)*
Y2	0.517 (0.066)*	0.680 (0.050)*	0.662 (0.054)*	1	0.649 (0.065)*
Y3	0.568 (0.066)*	0.596 (0.069)*	0.794 (0.050)*	0.649 (0.065)*	1

* significant at .05 level

LAMPIRAN 6. *Cross Tab* Jabatan Terakhir dan Lama Menduduki Jabatan Terakhir

No.	Jabatan Terakhir	Kode	Lama Menduduki Jabatan Terakhir	
1	PIMPINAN KCP	2	5 Tahun	5
2	PIMPINAN KCP	2	6 Bulan	1
3	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	2 Tahun	2
4	PIMPINAN KCP	2	1,5 Tahun	2
5	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	1 Tahun	1
6	Pimpinan KCP	2	3 Tahun	3
7	Penyelia PUT	5	6 Bulan	1
8	Penyelia PUT	5	1 Tahun	1
9	Penyelia PUT	5	8 Bulan	1
10	Penyelia PUT	5	3 Bulan	1
11	Penyelia PUT	5	10 Bulan	1
12	Penyelia PUT	5	1 Tahun	1
13	Pemimpin Bid. Layanan	1	15 Bulan	2
14	Pemimpin Bid. Layanan	1	15 Bulan	2
15	Penyelia ADC	3	1 Tahun	1
16	Penyelia ADC	3	1 Tahun	1
17	Penyelia ADC	3	1 Tahun	1
18	Penyelia ADC	3	1 Tahun	1
19	Pemimpin Bid. Layanan	1	2 Tahun	2
20	Pemimpin Bid. Layanan	1	3 Bulan	1
21	Pemimpin Bid. Layanan	1	2 Tahun	2
22	Pemimpin Bid. Layanan	1	1 Tahun	1
23	Pemimpin Bid. Layanan	1	3 Tahun	3
24	Pemimpin Bid. Layanan	1	3 Tahun	3
25	Penyelia ADC	3	2 Tahun	2
26	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	3 Tahun	3

No.	Jabatan Terakhir	Kode	Lama Menduduki Jabatan Terakhir	
27	Penyelia PUT	5	8 Tahun	8
28	Penyelia PUT	5	3 Tahun	3
29	Penyelia PUT	5	2 Tahun	2
30	Penyelia PUT	5	7 Tahun	7
31	Penyelia PUT	5	8 Tahun	8
32	Penyelia ADC	3	1 Tahun	1
33	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	8 Tahun	8
34	Penyelia ADC	3	3 Tahun	3
35	Pemimpin Bid. Layanan	1	15 Bulan	2
36	Penyelia ADC	3	3 Bulan	1
37	Penyelia ADC	3	1 Tahun	1
38	Penyelia ADC	3	1,5 Tahun	2
39	Penyelia ADC	3	3 Tahun	3
40	Penyelia ADC	3	1 Tahun	1
41	Penyelia PUT.	5	1 Tahun	1
42	Penyelia ADC	3	2 Tahun	2
43	Penyelia ADC	3	6 Bulan	1
44	Pemimpin Bid. Layanan	1	1 Tahun	1
45	Penyelia ADC	3	1 Tahun	1
46	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	1 Tahun	1
47	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	3 Tahun	3
48	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	2 Tahun	2
49	Penyelia ADC	3	7 Tahun	7
50	Penyelia ADC	3	5 Tahun	5
51	Pemimpin Bid. Layanan	1	10 Bulan	1
52	Pimpinan KCP	2	8 Tahun	8
53	Penyelia ADC	3	3 Tahun	3

No.	Jabatan Terakhir	Kode	Lama Menduduki Jabatan Terakhir	
54	Asisten Umum	2	1 Tahun	1
55	PENYELIA UMC LOGISTIK / SDM	6	8 Tahun	8
56	Penyelia ADC	3	7 Tahun	7
57	PENYELIA UMC LOGISTIK / SDM	6	2 Tahun	2
58	Penyelia PUT	5	3 Bulan	1
59	Penyelia ADC	3	1 Tahun	1
60	Penyelia ADC	3	1,5 Tahun	2
61	Penyelia ADC	3	3 Tahun	3
62	Pemimpin Bid. Layanan	1	1 Tahun	1
63	Pemimpin Bid. Layanan	3	1 Tahun	1
64	Asisten Umum	2	3 Bulan	1
65	Penyelia ADC	3	2 Tahun	2
66	Penyelia ADC	3	1 Tahun	1
67	Penyelia ADC	3	3 Tahun	3
68	Pemimpin Bid. Layanan	1	3 Tahun	3
69	Pemimpin Bid. Layanan	1	2 Tahun	2
70	Pemimpin Bid. Layanan	1	3 Tahun	3
71	Pemimpin Bid. Layanan	1	8 Tahun	8
72	Penyelia ADC	3	3 Tahun	3
73	Penyelia ADC	3	2 Tahun	2
74	Pemimpin Bid. Layanan	1	7 Tahun	7
75	Penyelia PUT	5	1 Bulan	1
76	Penyelia PUT	5	1 Bulan	1
77	Penyelia PUT	5	1 Bulan	1
78	Penyelia PUT	5	1 Bulan	1
79	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	2 Tahun	2
80	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	3 Bulan	1

No.	Jabatan Terakhir	Kode	Lama Menduduki Jabatan Terakhir	
81	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	2 Tahun	2
82	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	1 Tahun	1
83	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	3 Tahun	3
84	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	3 Tahun	3
85	Penyelia ADC	3	2 Tahun	2
86	Penyelia ADC	3	3 Tahun	3
87	Pemimpin Bid. Layanan	1	8 Tahun	8
88	Penyelia PUT	5	6 Bulan	1
89	Pimpinan KCP	2	2 Tahun	2
90	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	1,5 Tahun	2
91	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	1 Tahun	1
92	Penyelia PUT	5	3 Tahun	3
93	Penyelia PUT	5	1 Bulan	1
94	Penyelia PUT	5	1 Bulan	1
95	Penyelia PUT	5	1 Bulan	1
96	Penyelia PUT	5	1 Bulan	1
97	Penyelia PUT	5	1 Bulan	1
98	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	1 Bulan	1
99	Pemimpin Bid. Layanan	1	1 Tahun	1
100	Pemimpin Bid. Layanan	1	10 Bulan	1
101	Penyelia ADC	3	1 Tahun	1
102	Penyelia ADC	3	1 Tahun	1
103	Penyelia ADC	3	1 Tahun	1
104	Penyelia ADC	3	1 Tahun	1
105	Penyelia ADC	3	2 Tahun	2
106	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	3 Bulan	1
107	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	2 Tahun	2
108	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	1 Tahun	1
109	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	3 Tahun	3

No.	Jabatan Terakhir	Kode	Lama Menduduki Jabatan Terakhir	
110	Penyelia ADC	3	3 Tahun	3
111	Penyelia ADC	3	2 Tahun	2
112	Penyelia ADC	3	3 Tahun	3
113	Penyelia ADC	3	8 Tahun	8
114	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	3 Tahun	3
115	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	2 Tahun	2
116	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	7 Tahun	7
117	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	8 Tahun	8
118	Penyelia ADC	3	1 Tahun	1
119	Penyelia ADC	3	8 Tahun	8
120	Penyelia ADC	3	3 Tahun	3
121	Pemimpin Bid. Layanan	1	1,5 Tahun	2
122	Penyelia PUT	5	3 Bulan	1
123	Penyelia PUT	5	1 Tahun	1
124	Penyelia PUT	5	1,5 Tahun	2
125	Penyelia PUT	5	3 Tahun	3
126	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	1 Tahun	1
127	Pemimpin Bid. Layanan	1	1 Tahun	1
128	Pemimpin Bid. Layanan	1	2 Tahun	2
129	Penyelia PUT	5	6 Bulan	1
130	Penyelia PUT	5	1 Tahun	1
131	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	1 Tahun	1
132	Penyelia ADC	3	1 Tahun	1
133	Penyelia ADC	3	3 Tahun	3
134	Penyelia ADC	3	2 Tahun	2
135	Pemimpin Bid. Layanan	1	7 Tahun	7
136	Penyelia ADC	3	5 Tahun	5
137	Penyelia PUT	5	6 bulan	1

No.	Jabatan Terakhir	Kode	Lama Menduduki Jabatan Terakhir	
138	Penyelia PUT	5	3 bulan	1
139	Pimpinan KCP	2	1 bulan	1
140	Penyelia PUT	5	3 bulan	1
141	Penyelia PUT	5	3 bulan	1
142	Penyelia PUT	5	3 bulan	1
143	Penyelia ADC	3	2 Tahun	2
144	Pimpinan KCP	2	7 Tahun	7
145	Pemimpin Bid. Layanan	1	8 Tahun	8
146	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	1 Tahun	1
147	Pemimpin Bid. Layanan	1	2 Tahun	2
148	Penyelia ADC	3	1 Tahun	1
149	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	1 Tahun	1
150	Penyelia ADC	3	1 Tahun	1
151	Penyelia ADC	3	2 Tahun	2
152	Penyelia ADC	3	3 Tahun	3
153	Pemimpin Bid. Layanan	1	7 Tahun	7
154	Pimpinan KCP	2	5 tahun	5
155	Penyelia ADC	3	6 Bulan	1
156	Penyelia ADC	3	2 Tahun	2
157	Penyelia ADC	3	2 Tahun	2
158	Penyelia ADC	3	1 Tahun	1
159	Penyelia ADC	3	1 Tahun	1
160	Penyelia ADC	3	3 Tahun	3
161	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	3 Tahun	3
162	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	2 Tahun	2
163	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	3 Tahun	3
164	Penyelia PUT	5	8 Tahun	8
165	Penyelia ADC	3	6 Bulan	1
166	Penyelia PUT	5	2 Tahun	2

No.	Jabatan Terakhir	Kode	Lama Menduduki Jabatan Terakhir	
167	Penyelia PUT	5	2 Tahun	2
168	Penyelia PUT	5	1 Tahun	1
169	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	3 Tahun	3
170	Penyelia PUT	5	1 Bulan	1
171	Penyelia PUT	5	1 Bulan	1
172	Penyelia PUT	5	1 Bulan	1
173	Penyelia PUT	5	1 Bulan	1
174	Penyelia PUT	5	1 Bulan	1
175	Penyelia PUT	5	1 Bulan	1
176	Pemimpin Bid. Layanan	1	2 Tahun	2
177	Pemimpin Bid. Layanan	1	2 Tahun	2
178	Penyelia ADC	3	1 Tahun	1
179	Penyelia ADC	3	1 Tahun	1
180	Penyelia ADC	3	1 Tahun	1
181	Penyelia ADC	3	2 Tahun	2
182	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	3 Tahun	3
183	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	7 Tahun	7
184	Pemimpin Bid. Layanan	1	5 tahun	5
185	Pemimpin Bid. Layanan	1	6 Bulan	1
186	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	2 Tahun	2
187	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	2 Tahun	2
188	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	5 Tahun	5
189	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	8 Tahun	8
190	Penyelia ADC	3	5 Tahun	5
191	Penyelia ADC	3	5 Tahun	5
192	PIMPINAN KCP	2	7 Tahun	7
193	PIMPINAN KCP	2	1 bulan	1
194	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	3 bulan	1
195	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	3 bulan	1

No.	Jabatan Terakhir	Kode	Lama Menduduki Jabatan Terakhir	
196	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	3 Tahun	3
197	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	3 Tahun	3
198	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	8 Tahun	8
199	Pemimpin Bid. Layanan	1	8 Tahun	8
200	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	3 bulan	1
201	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	5 bulan	1
202	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	1 Tahun	1
203	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	5 tahun	5
204	Penyelia ADC	3	6 Bulan	1
205	Penyelia ADC	3	2 Tahun	2
206	Penyelia ADC	3	2 Tahun	2
207	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	5 Tahun	5
208	Pimpinan KCP	2	6 Tahun	6
209	Penyelia ADC	3	5 Tahun	5
210	Penyelia ADC	3	5 Tahun	5
211	PIMPINAN KCP	2	7 Tahun	7
212	PIMPINAN KCP	2	1 bulan	1
213	Penyelia PUT	5	3 Tahun	3
214	PIMPINAN KCP	2	3 Tahun	3
215	PIMPINAN KCP	2	2 Tahun	2
216	PIMPINAN KCP	2	3 Tahun	3
217	Pemimpin Bid. Layanan	1	8 Tahun	8
218	PIMPINAN KCP	2	6 Bulan	1
219	Penyelia PUT	5	2 Tahun	2
220	Pemimpin Bid. Layanan	1	2 Tahun	2
221	Pemimpin Bid. Layanan	1	1 Tahun	1
222	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	3 Tahun	3
223	Pemimpin Bid. Layanan	1	1 Bulan	1
224	Pemimpin Bid. Layanan	1	1 Bulan	1

No.	Jabatan Terakhir	Kode	Lama Menduduki Jabatan Terakhir	
225	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	1 Bulan	1
226	Penyelia PUT	5	1 Bulan	1
227	Penyelia UMC Logistik / SDM	6	1 Bulan	1
228	Penyelia PUT	5	2 Tahun	2
229	Pimpinan KCP	2	7 Tahun	7
230	Pemimpin Bid. Layanan	1	6 Tahun	6
231	Pemimpin Bid. Layanan	1	1 Tahun	1
232	Pemimpin Bid. Layanan	1	2 Tahun	2
233	Penyelia PUT	5	1 Tahun	1
234	Penyelia PUT	5	1 Tahun	1
235	Penyelia PUT	5	1 Tahun	1
236	Penyelia ADC	3	2 Tahun	2
237	Penyelia ADC	3	3 Tahun	3
238	Pemimpin Bid. Layanan	1	7 Tahun	7
239	Pemimpin Bid. Layanan	1	5 tahun	5
240	Pemimpin Bid. Layanan	1	6 Bulan	1

Jabatan	Kode
Pemimpin Bid. Layanan / PBN	1
Pimpinan KCP	2
Penyelia ADC	3
Penyelia PNC	4
Penyelia PUT	5
Penyelia UMC Logistik / SDM	6

Jabatan * Lama Jabatan Crosstabulation

Count

		Lama Jabatan							Total
		1	2	3	5	6	7	8	
Jabatan	Pimpinan KCP	7	3	3	2	1	4	1	21
	Pemimpin Bid. Layanan	15	13	4	2	1	4	5	44
	Penyelia ADC	28	18	14	6	0	2	2	70
	Supervisor PUT	38	6	4	0	0	1	3	52
	Penyelia UMC Logistik / SDM	19	11	13	3	0	2	5	53
Total		107	51	38	13	2	13	16	240

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Jabatan * LamaJab	240	100.0%	0	.0%	240	100.0%

LAMPIRAN 7. Uji Pengaruh Tidak Langsung

X1 --> Y1 --> Y3

CALCULATION FOR THE SOBEL TEST

quantpsy.org

An interactive calculation tool for mediation tests

- Curriculum vitae
- Selected publications
- Supplemental material for publications
- Online utilities
- Mediation & moderation material
- PSY-GS 8882: Multilevel Modeling
- Vanderbilt Psychological Sciences
- Vanderbilt Quantitative Methods
- Organizations

Details can be found in Baron and Kenny (1986), Sobel (1982), Goodman (1960), and MacKinnon, Warsi, and Dwyer (1995). Insert the *a*, *b*, s_a, and s_b into the cells below and this program will calculate the critical ratio as a test of whether the indirect effect of the IV on the DV via the mediator is significantly different from zero.

Input:			Test statistic:	Std. Error:	*p*-value:
a	0.331	Sobel test:	4.77779519	0.04357638	0.00000177
b	0.629	Aroian test:	4.75600619	0.04377602	0.00000197
s_a	0.058	Goodman test:	4.79988644	0.04337582	0.00000159
s_b	0.072	Reset all	Calculate		

Alternatively, you can insert t_a and t_b into the cells below, where t_a and t_b are the *t*-test statistics for the difference between the *a* and *b* coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

Mediasi Penuh

X1 --> Y2 --> Y3

CALCULATION FOR THE SOBEL TEST

quantpsy.org

An interactive calculation tool for mediation tests

- Curriculum vitae
- Selected publications
- Supplemental material for publications
- Online utilities
- Mediation & moderation material
- PSY-GS 8882: Multilevel Modeling
- Vanderbilt Psychological Sciences
- Vanderbilt Quantitative Methods
- Organizations

Details can be found in Baron and Kenny (1986), Sobel (1982), Goodman (1960), and MacKinnon, Warsi, and Dwyer (1995). Insert the *a*, *b*, s_a, and s_b into the cells below and this program will calculate the critical ratio as a test of whether the indirect effect of the IV on the DV via the mediator is significantly different from zero.

Input:			Test statistic:	Std. Error:	*p*-value:
a	0.128	Sobel test:	1.8216199	0.01623171	0.06851268
b	0.231	Aroian test:	1.7697145	0.01670778	0.07677471
s_a	0.060	Goodman test:	1.87837781	0.01574124	0.0603295
s_b	0.066	Reset all	Calculate		

Alternatively, you can insert t_a and t_b into the cells below, where t_a and t_b are the *t*-test statistics for the difference between the *a* and *b* coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

X2--> Y1 --> Y3

CALCULATION FOR THE SOBEL TEST

quantpsy.org

An interactive calculation tool for mediation tests

- Curriculum vitae
- Selected publications
- Supplemental material for publications
- Online utilities
- Mediation & moderation material
- PSY-GS 8882: Multilevel Modeling
- Vanderbilt Psychological Sciences
- Vanderbilt Quantitative Methods

Details can be found in Baron and Kenny (1986), Sobel (1982), Goodman (1960), and MacKinnon, Warsi, and Dwyer (1995). Insert the a, b, s_a, and s_b into the cells below and this program will calculate the critical ratio as a test of whether the indirect effect of the IV on the DV via the mediator is significantly different from zero.

Input:			Test statistic:	Std. Error:	*p*-value:
a	0.555	Sobel test:	6.55349937	0.05326849	0
b	0.629	Aroian test:	6.53480622	0.05342086	0
s_a	0.056	Goodman test:	6.57235385	0.05311567	0
s_b	0.072	Reset all	Calculate		

Alternatively, you can insert t_a and t_b into the cells below, where t_a and t_b are the *t*-test statistics for the difference between the a and b coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

X2 --> Y2 --> Y3

CALCULATION FOR THE SOBEL TEST

quantpsy.org

An interactive calculation tool for mediation tests

- Curriculum vitae
- Selected publications
- Supplemental material for publications
- Online utilities
- Mediation & moderation material
- PSY-GS 8882: Multilevel Modeling
- Vanderbilt Psychological Sciences
- Vanderbilt Quantitative Methods

Details can be found in Baron and Kenny (1986), Sobel (1982), Goodman (1960), and MacKinnon, Warsi, and Dwyer (1995). Insert the a, b, s_a, and s_b into the cells below and this program will calculate the critical ratio as a test of whether the indirect effect of the IV on the DV via the mediator is significantly different from zero.

Input:			Test statistic:	Std. Error:	*p*-value:
a	0.404	Sobel test:	2.66809075	0.03497782	0.00762837
b	0.231	Aroian test:	2.62361143	0.03557082	0.0087003
s_a	0.098	Goodman test:	2.71491183	0.0343746	0.00662934
s_b	0.066	Reset all	Calculate		

Alternatively, you can insert t_a and t_b into the cells below, where t_a and t_b are the *t*-test statistics for the difference between the a and b coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

Mediasi Penuh

LAMPIRAN 8. Surat ijin penelitian

Malang, 24 Maret 2017

No. : UBM/02/ 445
Lamp : -

Kepada
Fakultas Ilmu Administrasi
Program Doktor Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya Malang
Jl. Mayjen. Haryono No. 165
Malang - 65145

Hal : Persetujuan Permohonan Penelitian

Surat Saudara Nomor :3268/UN10.F03.11.31/PN/2017 tanggal

Menunjuk perihal pada pokok surat tersebut diatas, dengan ini kami sampaikan bahwa permohonan penelitian mahasiswa di bawah ini :

No.	Nama Mahasiswa	NIM	Jurusan
1	Yuntawati Fristin	137030301111001	Program Doktor Ilmu Administrasi

telah memperoleh persetujuan.

Sehubungan dengan hal tersebut, kami mohon bantuan Saudara untuk memberitahukan kepada mahasiswa dimaksud agar hadir di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Brawijaya Jl. Veteran No.16 Malang pada hari kerja (menghadap Bagian Umum) untuk memperoleh penjelasan.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama Saudara kami ucapkan terima kasih.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk
Kantor Cabang Brawijaya

Adi Priambodo
PBP