

APAKAH *ENGAGEMENT* MENINGKATKAN KINERJAKARYAWAN BANK?

Susilowati

Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana

susilawati@gmail.com

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan, studi kasus di PT Bank X (Persero) Tbk Area Pulogadung Jakarta. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Dari populasi sebanyak 54 teller, metode pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan keterikatan karyawan secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank X (Persero) Tbk wilayah Pulogadung Jakarta. Secara parsial kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun kepuasan kerja dan keterikatan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimensi kepemimpinan transformasional yang memiliki korelasi paling tinggi dengan kinerja karyawan adalah motivasi inspirasional.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, keterikatan karyawan, kinerja karyawan.

Abstract. This study aims to examine and analyze the effects of transformational leadership, job satisfaction and employee engagement on employee performance, a case study in PT Bank X (Persero) Tbk Jakarta Pulogadung Area. Source of data used in this study are primary data and secondary data. From a population of 54 tellers, the sampling method used was saturated sampling. The method of analysis used in this study were multiple linear regression. The results showed that transformational leadership, job satisfaction and employee engagement together (simultaneously) significantly affect the performance of employees of PT Bank X (Persero) Tbk Pulogadung Jakarta area. Partially transformational leadership significantly influence employee performance, but job satisfaction and employee engagement have no significant effect on the employee performance. Transformasioal leadership dimension that has the highest correlation with employee performance is inspirational motivation.

Keywords: transformational leadership, job satisfaction, employee engagement, employee performance.

PENDAHULUAN

Bank merupakan lembaga yang memberikan pelayanan keuangan kepada para nasabahnya, dan dalam perekonomian menjalan fungsi intermediasi keuangan. Persaingan yang semakin ketat dalam bisnis perbankan mengakibatkan pelaku bisnis perbankan meningkatkan kinerjanya, salah satunya adalah kinerja pelayanan. Penilaian kinerja pelayanan lembaga perbankan biasanya dilaksanakan berdasarkan survai oleh lembaga survai independent, yang memberikan hasil berupa peneringkatan yang diumumkan untuk setiap periode waktu tertentu.

PT Bank X (Persero) Tbk merupakan bank milik pemerintah yang memiliki visi menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif, pada tahun 2008 telah berhasil menjadi *The Best Bank Service Excellence* tahun 2007/2008 versi MRI dan majalah Infobank. Hal ini merupakan kinerja yang baik yang telah diberikan karyawan dalam hal standard layanan kepada nasabah. Prestasi ini merupakan momentum PT Bank X (Persero) Tbk menuju *The Service Legend*. Menjadi *The Service Legend* bukan hanya sekedar menjadi *service champion*,

atau sekedar menjadi juara. Untuk menjadi *service champion* maka angka standar layanan secara *overall*, sebesar 92 dan tidak ada pihak lain yang lebih tinggi angkanya. Untuk menjadi legenda *service excellence* perbankan di Indonesia, sebuah bank harus mampu mempertahankan kedudukan sebagai juara 1 *service excellence* MRI paling tidak 5 tahun secara berturut-turut. Sampai dengan tahun 2015 PT Bank X (Persero) Tbk telah mendapatkan gelar *service excellence* selama 8 tahun berturut-turut.

Penilaian kinerja layanan selalu dilaksanakan setiap tahun, untuk setiap cabang dan setiap area. Hasil penilaian kinerja layanan tahun 2011 sampai dengan tahun 2014 pada area Jakarta Pulogadung menunjukkan bahwa kinerja layanan belum maksimal dan tidak stabil, hal tersebut dapat dilihat dari penilaian kinerja layanan tahun 2013 periode ke 2 dengan menduduki peringkat nasional ke 39, peringkat ini jauh dari yang diharapkan, yakni untuk masuk ke 10 besar. Penilaian pada tahun 2012 periode ke 2 dengan nilai 86.59, masih jauh dari yang harapan perusahaan yakni 92. Standard nilai 92 merupakan syarat untuk bisa mengikuti ajang *Service Awards*. Berdasarkan paparan di atas menunjukkan bahwa kinerja layanan karyawan pada PT Bank X Area Jakarta Pulogadung perlu ditingkatkan.

Sebagaimana dikemukakan oleh Armstrong and Baron dalam Mwit (2002:84) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi faktor personal, faktor kepemimpinan, faktor system, faktor kelompok, dan faktor situasional. Faktor-faktor personal menurut Campbell et al. dalam Mwit (2002:84) terdiri dari pengetahuan, keahlian, dan faktor motivasi. Berdasarkan riset pendahuluan melalui wawancara dengan beberapa karyawan frontliner, terindikasi adanya rasa ketidakpuasan dan rasa jenuh dari karyawan yang selalu mendapatkan tugas yang sama selama bekerja. Hal tersebut perlu mendapatkan perhatian, mengingat dapat menurunkan kualitas pelayanan atau kinerja karyawan tersebut. Kepuasan kerja merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, mengingat karyawan yang puas akan menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja, sebagaimana dikemukakan oleh Robbins (2007:94). Kepuasan kerja karyawan merupakan faktor individu yang berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dibuktikan oleh penelitian-penelitian Cahyani dan Yuniawan (2010), Umar (2011), dan Ciakaren and Devie (2015) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Salah satu konsep yang diperkenalkan sebagai faktor yang berkaitan erat dengan kinerja karyawan adalah *engagement* karyawan, sebagaimana dikemukakan oleh Saks (2006) bahwa *employee engagement* memprediksi *employee outcomes*, kesuksesan organisasi dan kinerja keuangan perusahaan. Menurut Kahn dalam Luthans (2006) *engagement* merupakan konsep yang bersifat multidimensi. Beberapa perusahaan bahkan secara eksplisit menyatakan bahwa strategi manajemen sumberdaya manusia adalah mendapatkan karyawan yang memiliki *engagement*. Penelitian-penelitian oleh Medlin and Green (2008), Robertson et al (2012), Bagyo (2013), dan Warongan et al (2014) menyatakan bahwa *engagement* karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Terkait dengan *engagement* karyawan, PT Bank X menyatakan bahwa dalam mengelola human capital ingin menciptakan karyawan yang *engaged*. Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini akan mengkaji pengaruh *engagement* karyawan terhadap kinerja karyawan.

Baron dalam Williams (2003:131) menyatakan salah satu faktor sistem yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah faktor kepemimpinan. Faktor kepemimpinan memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan sebagaimana dikemukakan Daft (2010) bahwa pemimpin merupakan figur pembangun nilai dan pembentuk hubungan antara karyawan dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian-penelitian terdahulu oleh Faleno (2010), Maulizar (2012), Thamrin (2012) dan Dahniar (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Atas dasar pemikiran tersebut maka penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Penelitian diharapkan dapat menjawab rumusan masalah : 1) Apakah kepemimpinan transformasional,

kepuasan kerja dan *employee engagement* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja teller? 2) Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja teller? 3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja teller? 4) Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja teller? Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah: 1) Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja teller PT Bank X (Persero) Tbk. 2) Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja teller PT Bank X (Persero) Tbk. 3) Menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja teller PT Bank X (Persero) Tbk. 4) Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan *employee engagement* secara bersama terhadap kinerja teller PT Bank X (Persero) Tbk.

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat membantu proses pembelajaran serta pengaplikasian ilmu pengetahuan. Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan kegunaan bagi pihak instansi, hasil penelitian ini diharapkan mampu digunakan sebagai bahan pertimbangan atau masukan kepada perusahaan dalam mengelola kinerja perusahaan melalui *engagement* karyawan. Bagi para peneliti, memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur penelitian kinerja karyawan di Indonesia. Bagi para praktisi, penelitian ini mempunyai implikasi sebagai bahan pertimbangan kebijaksanaan (*policy*) dalam menghadapi dan memahami masalah kinerja karyawan yang dapat mempengaruhi efektifitas perusahaan.

KAJIAN TEORI

Kepemimpinan. Menurut Thoha (2003 : 1), suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Seorang pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan suatu ungkapan yang mendudukan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada suatu posisi yang terpenting, dan akan selalu mempertanggung jawabkan kepemimpinannya. Kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan (Robbins dan Judge, 2008: 49). Sedangkan menurut Raunch dan Behling dalam Danim dan Suparno (2009: 2) menyampaikan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama.

Burns dalam Falino (2010 : 27), mengidentifikasi dua jenis kepemimpinan yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transaksional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya. Sementara, kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya. Burns dalam Wijaya (2005: 122) mengatakan bahwa *transformational leadership as a process where leader and followers engage in a mutual process of raising one another to higher levels of morality and motivation*. Robbins dan Judge (2008 : 91) mengemukakan bahwa kedua jenis kepemimpinan tersebut saling melengkapi, namun tidak berarti keduanya sama penting. Kepemimpinan transformasional lebih unggul dari pada kepemimpinan transaksional dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikutnya yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau hanya pendekatan transaksional saja yang diterapkan.

Pemimpin adalah subyek yang telah lama menarik perhatian banyak orang. Istilah yang mengkonotasikan citra individual yang kuat dan dinamis yang berhasil memimpin dibidang kemiliteran, memimpin perusahaan yang sedang berada di puncak kejayaan, atau memimpin negara (Yukl, 2005:2). Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu, kepemimpinan biasanya juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam organisasi kemampuan untuk mempengaruhi, mendesak dan mendorong pengikutnya didasarkan pada kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Menurut Bass dalam Safaria (2004:62), pemimpin transformasional mampu membawa organisasi menuju kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pemimpin transaksional. Iklim dan akibat yang diperoleh bawahan dari

pemimpin transformasional adalah meningkatnya motivasi kerja, antusiasisme, komitmen, kepuasan kerja, kesejahteraan dan kesehatan bawahan.

Bass dan Avolio (1994) mengemukakan empat dimensi kepemimpinan transformasional yakni: *idealized influence*, *inspiration motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration* (Sunarsih 2001: 106-116). Dimensi pertama, *idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi kedua, *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dimensi ketiga, disebut *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Dimensi yang keempat adalah *individualized consideration* (konsiderasi individu).

Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang karyawan, dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerja sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Robbins (2006) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya di mana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, memenuhi standar kerja. Luthans (2006:126), kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Hasibuan (2010:202) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, kerja. Kepuasan kerja dinikmati oleh pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Menurut Rivai (2011:856) teori kepuasan kerja yang cukup dikenal adalah: 1) Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasan diperoleh melebihi dari apa yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga dapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai. 2) Teori Keadilan (*Equity theory*) menggambarkan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. 3) Teori dua faktor (*two factor theory*) menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja. Kontroversi kepuasan dengan kinerja telah muncul sejak lama. Meskipun banyak orang mengasumsikan hubungan yang positif, tidak demikian halnya dengan penelitian saat ini. Sekitar 20 tahun yang lalu, studi yang dinilai menurut meta-analisis mengindikasikan hubungan yang lemah (korelasi taksiran terdekat 0,17) antara kepuasan dan kinerja. Akan tetapi, analisis konseptual, metodologi empiris, dan praktis mempertanyakan dan memperdebatkan hasil yang lemahtersebut. Meta-analisis yang lebih rumit dilakukan oleh Tim Jugde dan rekannya pada 312 sampel dengan kombinasi N 54,417 menemukan korelasi sebenarnya menjadi 0,30. Dengan demikian hasil analisis ini menunjukkan hubungan yang jauh lebih kuat antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Luthans, 2006: 246). Kaitan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan juga dikemukakan oleh Ostroff (1992) ditunjukkan oleh

keadaan perusahaan dimana karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif dari pada perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang kurang terpuaskan.

Dessler (2006) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja antara lain mempunyai peran untuk mencapai produktivitas dan kualitas standar yang lebih baik, menghindari terjadinya kemungkinan membangun kekuatan kerja yang lebih stabil, serta penggunaan sumber daya manusia yang lebih efisien. Hasil penelitian dari McNeese-Smith (1996) menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Dalam penelitiannya, kepuasan kerja dan komitmen organisasional merupakan variabel independen yang berpengaruh signifikan dan positif terhadap sikap manajemen terhadap strategi perusahaan yang tercermin melalui kinerja karyawan. Luthans (2006 : 431) mengemukakan bahwa ada lima indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: 1) Pembayaran, seperti gaji dan upah, dimana karyawan menginginkan kebijakan sistem upah dan promosi yang dipresepsikan secara adil, tidak meragukan dan sejalan dengan pengharapannya. 2) Pekerjaan itu sendiri, yakni karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan – pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. 3) Rekan kerja, dimana sebagian besar orang melihat kerja dapat mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu bila karyawan mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung, menghasilkan kepuasan kerja yang meningkat. 4) Promosi pekerjaan terjadi saat seorang karyawan pindah dari suatu posisi pekerjaan ke posisi yang lebih tinggi. Sebagian besar karyawan akan merasa positif jika dipromosikan, dan promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin. 5) Kepenyeliaan (Supervisi) dimana kepenyeliaan dijalankan oleh penyelia (*supervisor*), dan penyelia memiliki hubungan langsung dengan karyawan yang ada dalam kepenyeliaannya. Pada umumnya, karyawan lebih suka kepada penyelia yang adil, terbuka, dan mau bekerjasama dengan bawahan, serta menghargai pekerjaan bawahannya.

Employee Engagement. *Employee engagement* didefinisikan sebagai suatu sikap positif yang dianut oleh karyawan terhadap organisasi beserta sistem nilai yang ada didalamnya (Robinson, *et al.*, 2004). Seorang karyawan dengan *engagement* tinggi akan memiliki kepedulian dan memahami konteks bisnis dan bekerja bersama rekan kerjanya untuk memperbaiki kinerja dalam perusahaan sehingga menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Oleh karena itu karyawan yang merasa terikat terhadap perusahaan memiliki komitmen yang tinggi terhadap tugas dan perannya. Pada dasarnya, *employee engagement* merupakan konstruk level individu. Pernyataan tersebut didukung oleh studi yang dilakukan Permana (Permana, 2010), dimana keterikatan karyawan, budaya organisasi dan efektivitas manajemen SDM secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan masing-masing sebesar 43%; 9%; dan 23%. Dari penelitian tersebut dapat diketahui bahwasanya variabel *engagement* memiliki pengaruh yang besar pada kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa pengaruh efektivitas manajemen SDM dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menjadi lebih besar melalui mediasi keterikatan karyawan. *Employee engagement* juga terbukti mampu mempengaruhi komitmen kerja karyawan, perilaku kerja *in role* dan *extra role*, iklim pelayanan, kinerja karyawan, loyalitas konsumen (Hellberg & Schaufeli; Bakker; Salanova, dalam Albrecht 2010). Hal tersebut disebabkan karena karyawan yang memiliki derajat *engagement* yang tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi pada organisasi.

Mc Bain (Permana, 2010) mengemukakan bahwa keterikatan karyawan berdampak bagi organisasi dalam hal penciptaan hasil yang berhubungan dengan konsumen (*customer related outcomes*), seperti peningkatan layanan, kepuasan konsumen, dan loyalitas konsumen. Karyawan yang terikat akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitasnya, menerima tantangan dan merasa bahwa pekerjaannya memberi makna dalam dirinya. Pengalaman-pengalaman ini akhirnya memberikan pengaruh signifikan bagi kinerja karyawan. Pada akhirnya pengalaman-pengalaman ini juga yang menghantarkan dampak positif keterikatan karyawan di level organisasi, yaitu pertumbuhan dan produktivitas organisasi. Dimensi atau aspek-aspek dari *employee engagement* terdiri dari tiga (Schaufeli *et al.*, 2003), yaitu: 1) Aspek *Vigor*, 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. 2) Aspek *Dedication* ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan.

Penelitian Terdahulu. Penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan, Falino (2010) yang menghasilkan simpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama diperoleh dari penelitian Maulizar (2012) hasil yang sama diperoleh dari penelitian oleh Thamrin (2012) demikian juga oleh Dahniar (2014) Penelitian-penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan juga telah banyak dilakukan, antara lain Cahyani dan Yuniawan (2010) Hasil yang sama dari Umar (2011) yang melaksanakan penelitian di perusahaan manufaktur di Makasar, juga oleh Ciakaren dan Devie (2015) menghasilkan kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian-penelitian tentang engagement karyawan telah banyak Robertson et al (2012) Hasil di Indonesia oleh Bagyo (2013) Warongan dkk (2014) menghasilkan kesimpulan bahwa engagement karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kerangka Pemikiran dan Hipotesis. Berdasarkan uraian tentang teori serta penelitian terdahulu maka kerangka pemikiran terdiri dari 3 variabel independen dan satu variabel dependen. Sebagai variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y), yang diduga dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional (X1), kepuasan kerja (X2), dan *engagement* karyawan (X3). Terdapat tiga hipotesis dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

H3 : *Employee engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

METODE

Desain penelitian adalah kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori. Data penelitian bersifat cross section, dimana melibatkan sebanyak 54 karyawan yang bekerja sebagai teller di Bank X Kantor Wilayah Pulogadung. Data primer penelitian diperoleh dengan menggunakan kuisioner, yang diisi secara self rating oleh para responden dengan skala Likert skala 1 sampai dengan 5. Kepemimpinan transformasional diukur dengan kuisioner yang dikembangkan oleh Bass and Avolio dalam Kest (2010) yang dikenal sebagai Multifactor Leadership Questionnaire. Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan Minnesota Questionnaire dalam Luthan (2010), segangkan engagement karyawan diukur dengan menggunakan kuisioner yang dikembangkan oleh Shaufelli (2012). Kinerja karyawan diukur dengan menggunakan kuisioner yang dikembangkan oleh Dessler (2012).

Penelitian menggunakan model analisis regresi linier berganda, yang diproses dengan menggunakan perangkat aplikasi SPSS. Pengujian validitas dan reliabilitas alat ukur terlebih dahulu dilaksanakan untuk menentukan apakah alat ukur yang digunakan layak. Uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi setiap dimensi jawaban responden dengan nilai skor total untuk masing-masing variable.

Selanjutnya pengujian asumsi klasik, yakni uji normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas. Uji kelayakan model dilaksanakan dengan uji F dan koefisien determinasi atau R square. Jika nilai F hitung leboh besar dari F table, dan nilai koefisien determinasi lebih dari 50% maka model dinyatakan cukup baik menjelaskan hubungan antara variable kinerja karyawan dengan kepemimpinan tranformasional, kepuasan kerja, dan engagement karyawan.

Hipotesis penelitian diuji dengan menggunakan uji t, dengan kriteria perbandingan nilai t hitung dengan t table pada derajat bebas yang sama. Jika nilai t hitung lebih besar dari t table atau

nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka dinyatakan bahwa hipotesis penelitian diterima, yang berarti terdapat pengaruh signifikan variable independen terhadap variable dependent.

Analisis korelasi antar dimensi variable yang berpengaruh signifikan terhadap variable kinerja karyawan dilakukan untuk mengetahui dimensi manakag yang paling penting. Analisis korelasi antar dimensi dilaksanakan agar dapat memberikan saran masukan kepada manajemen dalam melakukan upaya perbaikan kinerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden. Hasil analisis data responden menunjukkan bahwa pekerjaan di bagian teller PT. Bank X didominasi oleh tenaga kerja berjenis kelamin wanita, sebab sebagian besar pekerjaan di bagian teller umumnya membutuhkan ketrampilan, kecepatan dan ketelitian yang akurat. Kemudian tabel tersebut juga menunjukkan bahwa pekerjaan di bagian teller PT. Bank X (Persero) Tbk didominasi oleh tenaga kerja dengan usia di antara 23 sampai dengan 28 tahun, sebab pekerjaan di bagian teller membutuhkan karyawan dengan usia relatif muda karena lebih produktif. Berdasarkan status perkawinan, didominasi dari responden yang belum menikah karena masih banyak responden yang berusia muda. Sementara berdasarkan tingkat pendidikan responden pada tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar pekerjaan di bagian teller umumnya memiliki spesifikasi pendidikan sarjana, hal ini bisa disebabkan karena pekerjaan ini membutuhkan banyak kreatifitas dan inovasi-inovasi terbaru dari para pegawainya untuk kemajuan perusahaan. Selain itu, tabel di atas juga menunjukkan bahwa pekerjaan di bagian teller didominasi oleh pegawai dengan masa kerja 0-3 tahun, hal ini bisa didasarkan karena pada masa rentang waktu tersebut pegawai masih bersemangat untuk bekerja sebagai teller dan belum memiliki rasa jenuh akan pekerjaannya.

Penulis mengidentifikasi karakteristik responden yang signifikan dalam penelitian ini, dengan selisih besar persentasi lebih dari 50% dibandingkan karakteristik lainnya dalam masing-masing kategori, yaitu dalam hal jenis kelamin. Hasil penelitian ini mewakili suatu kondisi yang hampir semua respondennya berjenis kelamin wanita. Selain itu dapat diterangkan juga bahwa hasil penelitian ini diperoleh dari responden yang sebagian besar berusia 23 sampai dengan 28 tahun, sebagian besar responden belum menikah, sebagian besar responden adalah lulusan sarjana, dan sebagian besar responden memiliki masa kerja 0 sampai 3 tahun.

Statistik Deskriptif Jawaban Responden. Variabel kepemimpinan transformasional memiliki 5 dimensi yang mana secara rata-rata skor kepemimpinan transformasional adalah sebesar 3,901. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang terjadi secara keseluruhan adalah baik di mata responden. Dimensi yang memiliki skor paling tinggi adalah motivasi inspirasional sebesar 4,104 sedangkan skor paling rendah pada dimensi stimulasi intelektual. Hal tersebut mengingat responden merupakan karyawan bagian teller yang harus bekerja sesuai prosedur.

Variabel kepuasan kerja memiliki 6 dimensi, dimana secara keseluruhan memiliki nilai skor rata-rata sebesar 3,704. Dimensi kepuasan kerja paling tinggi pada dimensi kepuasan terhadap teman sekerja dengan skor rata-rata 3,914. Dimensi kepuasan kerja yang memiliki skor rata-rata paling rendah adalah dimensi gaji/upah dengan skor 3,191. Hasil pengolahan data di atas menunjukkan respon terhadap *employee engagement* secara keseluruhan diklasifikasikan baik dengan perolehan skor rata-rata 3,524. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* yang terjadi secara keseluruhan adalah baik di mata responden. Tabel di atas merupakan hasil dari persepsi 54 responden terhadap 6 dimensi pada 18 item pernyataan kinerja karyawan. Hasil pengolahan data di atas menunjukkan respon terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan diklasifikasikan baik dengan perolehan skor rata-rata 4,115.

Uji Validitas dan Reliabilitas. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas terhadap instrumen-instrumen pengukuran kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, engagement, dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa nilai *corrected item total correlation* lebih besar dari r tabel (0,273), sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan-pernyataan pada kuesioner adalah valid untuk mengukur variabel-variabel penelitian. Tabel tersebut juga menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,600 sehingga disimpulkan bahwa pernyataan-pernyataan dalam instrument tersebut reliabel atau memiliki konsistensi sebagai suatu alat ukur.

Hasil Uji Asumsi Klasik. Uji normalitas diuji pada masing-masing variabel penelitian yaitu variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, *employee engagement* dan kinerja karyawan. Deteksi normalitas adalah dengan melihat penyebaran data. Hasil analisis menunjukkan bahwa residu model regresi linier berganda dari penelitian mempunyai sebaran yang memiliki distribusi dengan bentuk menyerupai lonceng. Berdasarkan histogram di atas, terlihat bahwa data yang digunakan telah mengikuti gambar kurva normal yang membentuk lonceng. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berdistribusi normal.

Pengujian multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan nilai *tolerance*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai VIF lebih kecil dari 10 dan nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinearitas atau korelasi yang kuat antara variabel independen.

Analisis dengan menggunakan *scatter plot* menunjukkan bahwa titik-titik tidak membentuk suatu pola tertentu. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa regresi tidak mengalami gangguan heteroskedastisitas sehingga model regresi tersebut layak dipakai untuk memprediksi kinerja karyawan berdasarkan masukan variabel independen.

Uji Ketepatan Model. Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *R Square* adalah 0,294., yang artinya 29,4% variabel kinerja karyawan dapat diterangkan oleh variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan *employee engagement*. Sedangkan sisanya sebesar 70,6% diterangkan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Artinya, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan *employee engagement* tidak menerangkan secara dominan variabel kinerja karyawan PT Bank X (Persero) Tbk dibandingkan dengan hal lainnya. Berdasarkan Tabel 4 diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 6.950. Sedangkan F_{tabel} pada penelitian ini adalah 2,790. Dalam hal ini $F_{hitung} (6,950) > F_{tabel} (2,790)$ artinya hasil uji F pada penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan *employee engagement* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Hasil Pengujian Hipotesis. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (X_1 , X_2 , dan X_3) terhadap variabel terikat (Y), maka dapat dihitung dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil perhitungan dapat dilihat dalam Tabel di bawah ini.

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel	Koefisien	t	Sig.
(Constant)	2,551	6,517	0,000
Kepemimpinan Transformasional	0,379	3,266	0,002
Kepuasan Kerja	-0,077	-0,500	0,619
<i>Employee Engagement</i>	0,104	0,752	0,456
<i>R Square</i>	0,294		
F Hitung	6,950		

Sumber : Data Primer Diolah (2019)

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan data Tabel 1 diketahui skor t_{hitung} untuk variabel kepemimpinan transformasional sebesar 3,266. Nilai t_{tabel} dilihat dari derajat bebas ($df = n-k-1 = 50$) yaitu 2,008. Maka diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $3,266 > 2,008$, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian-penelitian terdahulu, sebagaimana hasil penelitian oleh Krishnan (2005), Kuang Chi (2007), Falino (2010), Voon *et al* (2011), Thamrin (2012), Maulizar (2012), Belonio (2012), Ali *et al* (2013) dan Dahniar (2014). Semua penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan data Tabel 1 juga diketahui skor t_{hitung} untuk variabel kepuasan kerja sebesar -0,500, maka diperoleh $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $-0,500 < -2,008$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Cahyani dan Yuniawan (2010), Umar (2011) serta Ciakaren dan Devie (2015), karena ketiga hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Engagement Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. Tabel 1 juga menunjukkan skor t_{hitung} untuk variabel *employee engagement* sebesar 0,752, maka diperoleh $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $0,752 < 2,008$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *employee engagement* secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Medlin dan Green (2008), Robertson, *et al* (2012), Bagyo (2013) dan Warongan, *et al* (2014), karena keempat hasil penelitian terdahulu menyatakan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2. Matrik Korelasi Antar Dimensi

VARIABEL dan DIMENSI	Kinerja Karyawan (Y)						
	kualita s kerja	produktivita s	pengetahua n pekerjaan	bisa di andalka n	kehadira n	ke- mandiria n	
Kepemimpinan Transformasion al	pengaruh idealisisi atribusi	0.217	0.325	0.351	0.293	0.416	0.493
	pengaruh idealisisi keperilakuan	0.472	0.238	0.379	0.395	0.370	0.425
	motivasi inspirasional	0.533	0.415	0.445	0.346	0.512	0.518
	stimulasi intelektual	0.322	0.147	0.298	0.276	0.413	0.456
	pertimbanga n individu	0.193	0.083	0.141	0.233	0.260	0.335

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Analisis Korelasi antar Dimensi. Pada matrik korelasi antar dimensi ini akan terlihat dimensi mana dari variabel bebas yang paling dominan atau berpengaruh besar terhadap dimensi dari variabel terikat. Matriks korelasi dapat dilihat pada Tabel 2. Nilai *r pearson correlation* yang paling tinggi dari pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan adalah korelasi antar dimensi motivasi inspirasional terhadap dimensi kualitas kerja,

artinya di PT. Bank X (Persero) Tbk perlu menaruh perhatian besar untuk meningkatkan kualitas kerja dengan meningkatkan motivasi inspirasional dimana pemimpin bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan.

PENUTUP

Kesimpulan. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut : 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik kepemimpinan transformasional yang terjadi dan dirasakan oleh karyawan PT Bank X (Persero) Tbk Area Jakarta Pulogadung, maka akan semakin baik pula kinerja karyawannya. Hal ini dibuktikan dengan nilai uji t menunjukkan bahwa variable kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dapat di buktikan pada korelasi antar dimensi yang kuat terdapat pada dimensi kualitas kerja dan kemandirian. 2) Kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik atau semakin buruk kepuasan kerja yang terjadi dan dirasakan oleh karyawan PT Bank X (Persero) Tbk Area Jakarta Pulogadung, maka tidak akan mempengaruhi kinerja karyawannya. Hal ini dibuktikan dengan nilai uji t menunjukkan bahwa variable kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3) *Employee engagement* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik atau semakin buruk *employee engagement* yang terjadi dan dirasakan oleh karyawan PT Bank X (Persero) Tbk Area Jakarta Pulogadung, maka tidak akan mempengaruhi kinerja karyawannya. Hal ini dibuktikan dengan nilai uji t menunjukkan bahwa variable *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Saran. Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa korelasi antar dimensi yang paling positif di mata responden adalah antara motivasi inspirasional dengan kualitas kerja, artinya perlu menaruh perhatian besar untuk meningkatkan kualitas kerja dengan meningkatkan motivasi inspirasional di mana pemimpin bertindak dengan cara memotivasi dan memberi inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Kepada peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian mengenai hal-hal yang mempengaruhi kinerja pegawai, disarankan agar menggunakan variabel lain yang dimungkinkan sebagai pembanding dengan hasil penelitian ini dan teori yang ada.

DAFTAR RUJUKAN

- Ali, Abdikarin Sheikh Abdulahi. Elmi, Hussein Osman dan Mohamed, Ali Ibrahim. 2013. "The Effect of Leadership Behaviours on Staff Performance in Somalia". *Journal of Educational Research International*. Vol. 2, No. 2, pp: 197-210.
- Arikunto, Suharmisi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Penerbit Rineka Cipta. Jakarta.
- Atmojo.Marnis. 2012. The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Commitmen and Employee Performance. *International Research Journal Of Business Studies*, Vol.5, No.2, pp 113-128.
- Bagyo, Yupono. 2013. Engagement as a Variable to Improve the Relationship between Leadership, Organizational Culture on the Performance of Employees. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Vol.14, No.4.
- Belonio, Rochelle Joy. 2012. "The Effect of Leadership Style on Employee Satisfaction and Performance of Bank Employee in Bangkok". *AU-GSB e- Journal*. Vol.5, No.2 pp :1-6.

- Cahyani, Nur dan Ahyar Yuniawan. 2010. Pengaruh Profesionalisme Pemeriksa Pajak, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. Vol.17, No.1, pp 10-23.
- Dahniar.2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Gaya Transaksional Terhadap Kinerja Organisasi Studi Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Banjarmasin. *Al'Ulum*, Vol.62, No.4, pp 38-48.
- Danim, S dan Suparno. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Darwito. 2008. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Semarang.
- Elvin, Halim Ciakaren dan Devie. 2014. Analisis *Transformasional Leadership* terhadap *Finacial Performance* melalui *Employee Engagement* dan *Job Satisfaction* pada Perusahaan Perbankan di Surabaya. *Journal Business Accounting Review*. Vol.3, No.1, pp 224-234.
- Falino, Benny. 2010. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Direktorat Keberatan Dan Banding Direktorat Jenderal Pajak*. Tesis Pascasarjana. Universitas Mercu Buana. Jakarta.
- Ghozali, H. Imam, 2006, *Analisis Multivariate Lanjutan dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Krishnan, V.R. 2005. "Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System". *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Vol. 10, No 1, pp: 14-21.
- Kuang Chi, Hsin., Pei Tsai, Hsien., dan Fen Chang, Pi-Fen.2007. "Investigating the Relationship among Leadership Style, Emotional Intelligence and Organization Commitment on Job Performance : A Study of Salespeople in Thailand". *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. Vol. 3, No. 2, pp: 199-212.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Diterjemahkan oleh Vivin Andika Yuwono dkk. Edisi Pertama, Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Mangkunegara, A.A, Anwar Prabu. 2007, *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung..
- Medlin, Bobby dan Ken Green, Jr. 2008. The Relationship Among Goal Setting, Optimism, and Engagement: The Impact on Employee Performance. *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Vol.13, No.1, pp 51-57.
- Maulizar, Said Musnadi, dan Mukhlis Yunus.2012. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Manajemen ISSN 2302-0199 Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, Vol.1, No.1, pp 58-65.
- Ostroff, C. 1992. The Relationship Between Satisfaction Attitudes and Performance on Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, No. 6, p. 963-974.
- Permana, N.I.K. (2010). Mempertahankan talent untuk meraih keunggulan kompetitif. *Talent management implementation: belajar dari perusahaan-perusahaan terkemuka*. Penerbit PPM. Pp 1-22.
- Priyatno, Dwi. 2008. *Mandiri Belajar SPSS* Penerbit: Mediakom. Yogyakarta.
- Robbins, P. Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. PT Indeks. Jakarta.
- Robertson, Ivan T., Alex Jansen Birch, dan Cary L. Cooper. 2012. Job and work attitudes, engagement and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33, No. 3, pp 224-232.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. 2004. *The Drivers Of Employee Engagement*. Institute Of Employment Studies.

- Ruky, Achmad S. 2004. *Sistem Manajemen Kinerja*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Safaria, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan Edisi Pertama*. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Saks, Alan M. 2006. Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 NO. 7. p. 600-619.
- Schaufeli, Wilmar B., Maeisa Salanova, Vicente Gonz Alez Rom'a and Arnold B. Bakker. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*. 3: 71-92.
- Sugiyono, 2007. *Metode Penelitian Bisnis* Cetakan 10 Penerbit CV Alfabeta. Bandung.
- _____. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta. Bandung.
- Thamrin, H. M. 2012. The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 3, No. 5, pp 566-572.
- Umar, Husein. 2008, *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Penerbit PT Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Umar, Akmal. Pengaruh Upah, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pekerja pada Industri Manufaktur di Kota Makassar. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol.10, No.2, pp 406-418.
- Voon M.L., Lo M.C., Ngui K.S., Ayob N.B. 2011. "The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia". *International Journal of Business, Management and Social Sciences*. Vol.2, No. 1, pp:24-32.
- Warongan, Jonathan B., Greis M. Sendow dan Imelda W. Ogi. 2014. Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) wilayah Suluttenggo. *Jurnal EMBA*. Vol.2, No.4, pp 331-342.