

## ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN SELF EFFICACY MELALUI KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DINAS KOPERASI DAN USAHA MIKRO KOTA SURABAYA

**Linna Fitri Murtiningsih**

[nadia.linna.fitri@gmail.com](mailto:nadia.linna.fitri@gmail.com)

Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya

**Wasis Budiarto**

**Mei Indrawati**

Universitas Wijaya Putra Surabaya

### ABSTRACT

*Human resource management in the regional apparatus organization (OPD) plays a role in managing human resources as the subject of policy and activity implementers. The success of an organization to achieve its best performance level is influenced by leadership style. High employee satisfaction supports the smooth working process. Organizational culture has a significant impact on long-term performance. Self efficacy improves job satisfaction and employee performance. The type of research is a statement using a questionnaire as a tool to retrieve data. Using exsplanatory research with sample of 93 employees through path analysis method. Based on the results of model analysis, the empirical casual relationship between leadership style, organizational culture, self efficacy and job satisfaction have a significant effect on employee performance at the Department of Cooperatives and Micro Enterprises Surabaya.*

*Keywords: leadership style, organizational culture, self efficacy, job satisfaction and employee performance.*

### ABSTRAK

Pengelolaan sumber daya manusia di organisasi perangkat daerah (OPD) berperan dalam pengelolaan sumber daya manusia sebagai bahan pelaksana kebijakan dan pelaksana kegiatan. Keberhasilan sebuah organisasi untuk mencapai tingkat kinerja terbaiknya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Kepuasan karyawan yang tinggi mendukung kelancaran proses kerja. Budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja jangka panjang. *Self efficacy* meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Jenis penelitian adalah pernyataan menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengambil data. Dengan menggunakan penelitian eksplanatori dengan sampel 93 karyawan melalui metode analisis jalur. Berdasarkan hasil analisis model, hubungan kasual empiris antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, *self efficacy* dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Surabaya.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, *self efficacy*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan

## PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia di organisasi perangkat daerah (OPD) berperan mengelola SDM sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan. Keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai level kinerja terbaiknya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Kepuasan kerja yang tinggi karyawan menunjang kelancaran proses kerja. Budaya organisasi berdampak signifikan terhadap kinerja jangka panjang. *Self efficacy* meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis model, maka hubungan kasual empiris antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, *self efficacy* dan kepuasan kerja dapat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya.

Gaya kepemimpinan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya dipengaruhi oleh kepala dinas sebagai level pimpinan tertinggi yang kemudian diterjemahkan oleh level pimpinan menengah, diterjemahkan lagi oleh level pimpinan paling bawah yang berinteraksi langsung dengan karyawan. Mereka menerjemahkannya dalam bentuk pelayanan kepada koperasi, usaha mikro dan perseorangan yang berkepentingan dengan koperasi dan usaha mikro. Sehingga kepala dinas sebagai level puncak memainkan peran sentral mengarahkan organisasi perangkat daerah melakukan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi) untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Diyakini terdapat hubungan timbal balik yang erat antara kinerja dengan kepuasan kerja, dengan kata lain kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja. Pekerja yang puas akan menunjukkan kinerja yang baik. Meskipun dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja. Pekerja yang kinerjanya baik akan mendapatkan kepuasan (Gibson, 2009). Sebagai bagian organisasi pemerintah, Dinas Koperasi dan

Usaha Mikro Kota Surabaya merupakan organisasi perangkat dinas atau pelaksana fungsi eksekutif dalam pembinaan dan pelayanan penyelenggaraan pemerintahan di bidang koperasi dan usaha mikro.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional sukacita atas peran dan kontribusinya dalam pencapaian tujuan organisasi (Locke dalam Saleem, *et. al*, 2010). Kepuasan kerja yang tinggi pada karyawan akan menunjang kelancaran dalam proses kerja. Sebaliknya, karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja akan memberikan berpengaruh buruk terhadap kinerja atau proses kerja bahkan dapat memberikan dampak yang buruk terhadap lingkungan dimana karyawan tersebut ditugaskan.

Capaian kepuasan kerja karyawan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya masih relatif rendah. Hal ini terlihat dari rekap data per tahun 2016 dimana terlihat tingkat disiplin karyawan masih rendah, misalnya setiap hari masih ada yang terlambat kerja, ijin di jam kerja. Selain itu semangat/motivasi kerja dinilai masih rendah, misalnya istirahat sebelum waktunya, tidak bekerja jika tidak diawasi, pekerjaan tidak selesai tepat pada waktunya.

Definisi budaya organisasi menurut Uha (2013) adalah kebiasaan atau ritual yang diyakini dan dilakukan oleh hampir semua anggota organisasi. Budaya mencerminkan apa yang dilakukan dan bukan apa yang akan berlaku, sekaligus merupakan ciri khas dan identitas suatu organisasi yang membedakannya dengan dengan organisasi lainnya. Pembentukan budaya organisasi yang baik akan menyebabkan karyawan termotivasi dalam bekerja agar tercapainya kinerja yang lebih tinggi. Budaya organisasi akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja serta kreativitas yang tinggi Sami, *et al*. (2011).

Peraturan tata tertib kerja yang berlaku di dinas merupakan bagian terkecil dari budaya organisasi. Tata tertib ini mengikat seluruh karyawan tanpa kecuali, seperti: ketentuan jam kerja,

seragam, tata naskah dinas, ijin, cuti, pelayanan, dan lainnya yang bersifat mengikat semua anggota organisasi.

Selain itu yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah *self efficacy* karyawan. *Self efficacy* merupakan kemampuan diri seseorang yang mempengaruhi cara berpikir, bagaimana memotivasi diri sendiri dan bagaimana harus bertindak, individu yang memiliki *self efficacy* tinggi akan mampu menyelesaikan pekerjaan (Ghufron & Rini, 2010:73). *Self efficacy* para karyawan yang tinggi diperlukan untuk mengatur dan melaksanakan program dan kegiatan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro.

Berdasar uraian di atas penelitian ini mempunyai beberapa tujuan, yaitu a) untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, *self efficacy*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya, b) untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya, c) untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya, d) untuk menganalisis pengaruh *self efficacy* terhadap kepuasan kerja di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya, d) untuk menganalisis pengaruh secara langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya, e) untuk menganalisis pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya, f) untuk menganalisis pengaruh secara langsung *self efficacy* terhadap kinerja karyawan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya, g) untuk menganalisis pengaruh secara langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya.

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan gaya kepemimpinan,

budaya organisasi, *sefl efficacy*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan antara lain dilakukan oleh Rr. Lia Chairina dan R Andi Sularso (2015) berjudul Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *social competence*, *self efficacy* dan kinerja perawat pada Rumah Sakit Daerah dr Soebandi Jember. Penelitian sebelumnya berjudul Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja keuangan dilakukan oleh Ni Made Ria Setyawati dan Wayan Suartana (2014). Nur Chasanah (2008) melakukan penelitian berjudul Analisis pengaruh *empowerment*, *self efficacy* dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Mayora Tbk Regional Jateng dan DI.

Penelitian ini sangat penting untuk mendalami pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, *self efficacy*, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya. Ada beberapa hal yang menjadi dasar pertimbangan, diantaranya: dalam suatu organisasi diperlukan suatu acuan sehingga tercipta *self efficacy*, kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Masing-masing karyawan dapat melaksanakan tugas dan fungsinya selaras dengan arahan dari pimpinan sehingga kinerja karyawan bisa berjalan optimal dan tercapai kepuasan kerja.

## TINJAUAN TEORETIS

### Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisasi untuk mencapai sasaran (Yukl, 2010).

Pola tindakan pemimpin secara keseluruhan diartikan sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan

mewakili keterampilan dan sikap dari seorang pemimpin. Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi didukung oleh budaya organisasi yang baik pula. Pemimpin merupakan bagian dari budaya organisasi, tetapi seorang pemimpin juga memiliki kemungkinan untuk bertindak sebagai agen perubahan dalam budaya (Pors, 2008). Gaya kepemimpinan ialah pola perilaku yang akan ditunjukkan oleh pemimpin dalam memengaruhi orang lain atau karyawan. Pola perilaku tersebut dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan maupun sikap yang ada dalam diri pemimpin (Ardana dkk, 2011).

Semakin kuat gaya kepemimpinan yang diterapkan dan didukung oleh budaya organisasi yang baik, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan. Untuk itu sebuah organisasi memerlukan pemimpin yang mampu menjadi penggerak kemajuan organisasi serta memberikan perhatiannya terhadap peningkatan kualitas karyawan. Kepemimpinan memegang peranan yang penting untuk memengaruhi dan menggerakkan bawahan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang disertai tugas memimpin organisasi itu.

Pada dasarnya gaya kepemimpinan merupakan interaksi dari seorang pemimpin dengan bawahannya. Dalam interaksi pemimpin dengan bawahan terdapat dua orientasi perilaku, pertama orientasi hubungan, kedua pada tugas, selain hal tersebut juga perilaku yang mempertimbangkan kondisi situasional.

Menurut Thoha (2007) ada beberapa gaya kepemimpinan, diantaranya adalah gaya kepemimpinan situasional, yaitu gaya yang didasarkan pada saling berhubungannya antara jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan emosional yang diberikan oleh

pimpinan, tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Menurut Robbins (2008) ada empat tipe kepemimpinan, yaitu: a) kepemimpinan kharismatik, para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroic atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka; b) kepemimpinan transaksional, yaitu pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas, c) kepemimpinan transformasional, yaitu pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut, dan d) kepemimpinan visioner, yaitu kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Suryadhana (2011) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan atasan untuk menggerakkan dan mengarahkan bawahannya dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Seorang pemimpin dituntut untuk dapat mengendalikan bawahannya agar dapat melaksanakan tugas sesuai dengan bidangnya.

Berdasar uraian di atas dan penelitian terdahulu maka bisa disusun hipotesis pertama ( $H_1$ ) : Ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya.

### **Budaya Organisasi**

Mayoritas pakar memahami budaya organisasi sebagai kesepakatan bersama mengenai nilai-nilai kehidupan yang mengikat semua orang dalam

organisasi mendasari arti penting pemahaman budaya organisasi orang-orang yang tergabung didalamnya. Budaya organisasi bersifat nonformal atau tidak tertulis namun mempunyai peranan penting sebagai cara berpikir, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam suatu organisasi.

Bateman & Snell (2007) menjelaskan budaya organisasi adalah himpunan asumsi penting tentang organisasi dan tujuan-tujuannya dan tentang bagaimana cara mereka berbagi nilai-nilai yang ada dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain. Budaya organisasi dapat mempunyai pengaruh pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Budaya juga mempermudah tumbuhnya budaya pada sesuatu yang lebih luas dibandingkan kepentingan pribadi seseorang. Sehingga budaya yang kuat akan terkait dengan penurunan tingkat keluar masuknya karyawan (Robbins, 2008).

Menurut Barney (dalam Mansor dan Muhamad, 2010), budaya organisasi merupakan satu set kompleks keyakinan, asumsi, nilai dan simbol-simbol yang digunakan dalam menentukan jalan dimana organisasi melakukan bisnis. Budaya organisasi pada hakikatnya merupakan kebiasaan atau ritual yang diyakini dan dilakukan oleh semua anggota organisasi.

Robbins & Judge (2011) menyatakan budaya organisasi adalah suatu sistem yang dimiliki oleh anggota organisasi tersebut yang membuat organisasinya berbeda dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi memberikan ciri dan identitas kepada sebuah perusahaan atau organisasi dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Definisi budaya organisasi menurut Uha (2013) adalah kebiasaan atau ritual yang diyakini dan dilakukan oleh hampir semua anggota organisasi.

Budaya mencerminkan apa yang dilakukan dan bukan apa yang akan berlaku, sekaligus merupakan ciri khas dan identitas suatu organisasi yang membedakannya dengan dengan organisasi lainnya. Pembentukan budaya organisasi yang baik akan menyebabkan karyawan termotivasi dalam bekerja agar tercapainya kinerja yang lebih tinggi.

Budaya organisasi akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja serta kreativitas yang tinggi (Sami, *et al*, 2011). Terciptanya kepuasan kerja didukung oleh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan baik dan dapat diterima oleh seluruh karyawan dalam sebuah organisasi.

Budaya organisasi dapat berfungsi secara optimal dan benar-benar kondusif, mampu merangsang karyawan supaya mempunyai budaya yang kuat dan kinerja yang tinggi atas pekerjaan yang telah dilaksanakan. Oleh karena itu budaya organisasi harus diciptakan, dipertahankan dan diperkuat bahkan diubah oleh manajemen, serta diperkenalkan pada karyawan melalui proses sosialisasi agar nilai karyawan dan nilai organisasi dapat bersatu.

Berdasar uraian di atas dan penelitian terdahulu maka bisa disusun hipotesis kedua (H<sub>2</sub>) : Ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya.

### Self Efficacy

Teori *self efficacy* merupakan cabang dari *Social Cognitive Theory* yang dikemukakan oleh Albert Bandura (juga bisa dikenal dengan *Social Learning Theory*). Menurut Bandura, teori kognitif sosial menyoroti pertemuan yang kebetulan (*chance encounters*) dan kejadian tak terduga (*fortuitous events*) meskipun pertemuan dan peristiwa tersebut tidak serta merta mengubah jalan hidup manusia.

Menurut Bandura (dalam Avey, Luthans & Jensen, 2009) keyakinan *self*

*efficacy* dikatakan memengaruhi bagaimana seseorang melihat dan menginterpretasi suatu kejadian. Mereka yang memiliki *self efficacy* rendah dengan mudah yakin bahwa usaha yang mereka lakukan dalam menghadapi tantangan yang sulit akan sia-sia, sehingga mereka cenderung untuk mengalami gejala negatif dari stres. Sementara mereka yang memiliki *self efficacy* tinggi akan cenderung untuk melihat tantangan sebagai sesuatu yang dapat diatasi yang diberikan oleh kompetensi dan upaya yang cukup.

Lev dan Koslowsky (2009) menyatakan bahwa *self efficacy* melibatkan mobilisasi dan motivasi, kognitif sumber daya, dan tindakan yang dibutuhkan berpendapat tiga dimensi *self efficacy* seperti yang diidentifikasi besarnya (*magnitude*), kekuatan dan umum. *Magnitude* mengacu pada tingkat kesulitan tugas seseorang percaya ia dapat mencapai; kekuatan mengacu pada tingkat keyakinan bahwa suatu tingkat kinerja tugas dapat dicapai; dan umum mengacu pada sejauh mana keputusan *self efficacy* yang diberikan berlaku di situasi yang berbeda.

Beberapa penelitian akademik telah membuktikan bahwa *self efficacy* berhubungan dengan kontrol diri, ketahanan dalam menghadapi kegagalan, kinerja dan tugas upaya dan upaya dalam pemecahan masalah (Cherian dan Jolly, 2013). Menurut (Niu, 2010) *self efficacy* sebagai keyakinan individu tentang kemampuannya untuk memobilisasi motivasi, sumber daya kognitif, dan tindakan yang diperlukan untuk berhasil melaksanakan tugas tertentu dalam konteks tertentu *self efficacy* juga bisa didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk melakukan sesuatu atau believe yang dirasakan dalam kemampuan seseorang mengatur dan melaksanakan program yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Philip dan Gully dalam Engko (2008), menyatakan *self efficacy* dapat dikatakan sebagai faktor personal yang membedakan setiap individu dan perubahan *self efficacy* dapat menyebabkan

terjadinya perubahan perilaku terutama dalam menyelesaikan tugas dan tujuan.

Apabila diaplikasikan ke dalam dunia kerja *self efficacy* dapat didefinisikan sebagai keyakinan seseorang tentang kemampuannya untuk mengarahkan motivasi, sumber daya kognitif dan tindakan yang diperlukan untuk berhasil melaksanakan pekerjaannya (Avey, et. al., 2009).

Berdasar uraian di atas dan penelitian terdahulu maka bisa disusun hipotesis ketiga (H<sub>3</sub>) : Ada pengaruh signifikan *self efficacy* terhadap kepuasan kerja di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja menurut Hasibuan (2009) merupakan sikap emosional yang ditunjukkan oleh seorang karyawan yang menunjukkan sikap menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Tindakan tersebut dicerminkan melalui moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Apabila tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi maka itu akan merangsang karyawan untuk bekerja lebih baik lagi.

Kepuasan kerja adalah sikap yang seorang karyawan tentang pekerjaan dan organisasi di mana mereka melaksanakan pekerjaan. Secara metodologis kepuasan kerja didefinisikan sebagai reaksi afektif karyawan untuk pekerjaan yang didasarkan pada perbandingan antara hasil aktual dan hasil yang diinginkan (Al-Zu'bi, 2010). Prasetya dkk (2013) menyatakan tingkat kepuasan kerja yang rendah akan mengakibatkan terganggunya aktivitas seseorang dalam pencapaian tujuannya, karena kepuasan kerja merupakan satu dari beberapa indikator keefektifan kinerja seseorang. Kepuasan kerja karyawan bagi organisasi bermanfaat dalam meningkatkan kinerja, meningkatkan *output* dan efisiensi dalam menangani masalah karyawan, bagi individu kepuasan kerja menjadi salah satu indikator dalam kesejahteraan hidup (Indrawati, 2012).

Teori *Two Factor Theory* yang dikemukakan oleh Herzberg dalam Furnham *et al* (2009) menyatakan, kepuasan dan ketidakpuasan dalam pekerjaan bukanlah dua hal yang saling berlawanan, tetapi dua entitas yang terpisah yang disebabkan aspek yang berbeda dari pekerjaan yang disebut sebagai faktor 'higenis' dan 'motivator'. Faktor higenis ditandai sebagai komponen ekstrinsik dari desain pekerjaan yang berkontribusi terhadap ketidakpuasan karyawan jika tidak dipenuhi, sedangkan faktor motivator merupakan komponen intrinsik dari desain pekerjaan.

Menurut Wibowo (2011) dalam Dewi dan Suwandana (2016) kepuasan adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Sedangkan menurut Rae (2013) kepuasan kerja merupakan bagian penting dari pengalaman hidup karyawan dalam bekerja, artinya terkait dengan seorang karyawan menerima cukup imbalan intrinsik dan ekstrinsik mendorong karyawan untuk tetap ditempat kerja mereka dan terus menghabiskan sebagian besar waktu untuk pemenuhan tugasnya.

Menurut Setyawahyuni dan Yuniari (2014) karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang cukup dalam perusahaan memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Ardana dkk (2012) menyatakan kepuasan kerja perlu didahului oleh penegasan bahwa masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana, baik dalam arti konsepnya maupun dalam arti analisisnya, karena kepuasan mempunyai konotasi yang beraneka ragam. Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya dan sebagai perbedaan antara banyaknya kompensasi yang telah diterima karyawan dan banyaknya yang diyakini yang harus diterima oleh seorang karyawan (Nugroho dan Kunartinah, 2012). Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang dirasakan oleh seorang

karyawan, karyawan akan bekerja dengan baik apabila mereka merasa puas dengan apa yang mereka harapkan.

Kondisi kepuasan kerja akan tercapai bila dalam pekerjaan dapat menggerakkan motivasi yang kuat untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja disinyalir sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Gibson (2009) terdapat hubungan timbal balik antara kinerja dengan kepuasan kerja. Di satu sisi, kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan menunjukkan kinerja yang baik pula. Di sisi lain, dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang kinerjanya baik akan mendapatkan kepuasan.

Berdasar uraian di atas dan penelitian terdahulu maka bisa disusun hipotesis keempat ( $H_4$ ) : Ada pengaruh signifikan secara langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya.

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2007:2), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Robbins (2008) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Menurut Wirawan (2009) dalam (Syaharuddin, 2016) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Pekerjaan adalah aktivitas menyelesaikan sesuatu atau membuat sesuatu yang hanya memerlukan tenaga dan keterampilan tertentu seperti yang dilakukan oleh pekerja kasar (blue collar worker).

Kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai karyawan, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, hasil kerja tersebut disesuaikan dengan yang diharapkan organisasi, melalui kriteria atau standar yang berlaku dalam organisasi. Berhasil tidaknya kinerja yang dicapai organisasi tersebut di pengaruhi kinerja karyawan secara individual maupun kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik kinerja organisasi.

Dalam penelitian Furnham. *et al.* (2009) menunjukkan bahwa aspek-aspek seperti jumlah tahun, masa kerja, dan waktu bekerja penuh dapat berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001) dalam Khaerul Umam (2010) definisi kinerja sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang secara umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut: kuantitas dan hasil, kualitas dan hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, terdapat lima faktor yang memengaruhi kinerja individu yaitu: kemampuan motivasi dukungan yang diterima keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan dengan organisasi.

Kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi Torang (2012) dalam Posuma (2013).

Muogbo (2013) menyatakan pentingnya penghargaan dalam kinerja sehari-hari, pekerja tidak dapat melebih-lebihkan, terutama ketika datang untuk mendapat hasil untuk pekerjaan yang dilakukan. Maharjan (2012) menyatakan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka

lakukan. Yualina dan Suhana (2012) dalam Astuti dan Dharmadiaksa (2014) kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seseorang dalam mengambil pekerjaan dibandingkan dengan standar kerja yang telah ditentukan dan disepakati sebelumnya.

Berdasar uraian di atas dan penelitian terdahulu maka bisa disusun hipotesis kelima (H<sub>5</sub>) : Ada pengaruh signifikan secara langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya; hipotesis keenam (H<sub>6</sub>): Ada pengaruh signifikan secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya; dan ketujuh (H<sub>7</sub>): Ada pengaruh signifikan secara langsung *self efficacy* terhadap kinerja karyawan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian adalah pernyataan menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengambil data. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert yang telah dimodifikasi 1-5. Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya.

Penelitian ini menggunakan penelitian *explanatory*, yaitu pemelitian yang memiliki tujuan untuk untuk mendapatkan keterangan, wawasan, pengetahuan, ide, gagasan, pemahaman, dan lain sebagainya sebagai upaya untuk merumuskan dan mendefinisikan masalah, menyusun hipotesis serta dapat dilanjutkan dengan penelitian lanjutan yang lebih advance (Sugiyono, 2011). Pendekatan penelitian kualitatif metode statistik analisis jalur (path analysis) menggunakan SPSS.

Metode analisis data yang digunakan untuk menguji dalam penelitian ini yaitu path analysis atau analisis jalur untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Pada dasarnya koefisien jalur

adalah koefisien regresi yang distandarkan (*standardized coefficient regression*).

Pengembangan diagram alur (path diagram) untuk menunjukkan hubungan kausalitas path diagram akan mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan “construct” atau “factor” yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan

berbagai bentuk hubungan. Konstruksi-konstruksi yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis yang dilakukan peneliti menunjukkan hasil seperti pada Tabel 1.

**Tabel 1**  
**Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis**

Pengaruh Variabel	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	t hit	Sig.	R Square	Sisa $\epsilon_1$ dan $\epsilon_2$
Gaya Kempimpinan terhadap Kepuasan Kerja	0,346	3,332	0,000	-	-
Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	0,317	2,906	0,002	-	-
Selfi Efficacy terhadap Kepuasan Kerja	0,574	5,699	0,000	-	-
Gaya Kempimpinan, Budaya Organisasi, Self Efficacy terhadap Kepuasan Kerja	-	-	-	0,803	0,197
Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	0,557	6,077	0,000	-	-
Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	0,357	4,012	0,000	-	-
Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan	0,285	2,975	0,001	-	-
Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	0,479	4,866	0,000	-	-
Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Self Efficacy, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	-	-	-	0,781	0,219

Pengujian hasil hipotesis pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja diperoleh nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,506 dengan signifikansi sebesar 0,000. Pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya. Kemudian besarnya kontribusi variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar  $0,506^2 = 0,256$  atau sebesar 25,6%.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro berpengaruh positif

signifikan terhadap kepuasan kerja, yang maknanya adalah semakin baik kepemimpinan maka kepuasan karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi hasil penelitian terdahulu yaitu, penelitian Andri *et al.* (2011), Bushra Fatima *et al.* (2011), dan Rehman *et al.* (2012) yang membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh kuat dan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini memperkuat pernyataan Kuswadi (2004) bahwa pemimpin harus senantiasa dapat merasakan apa yang dibutuhkan karyawan sehingga karyawan akan merasa puas. Pendapat tersebut dipertegas oleh

Suhendi dan Anggara (2010:269) yang menyatakan bahwa peran para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja, dan tingkat kinerja organisasi. Menurut Sasongko (2008) apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerja mereka kearah lebih produktif.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, bahwa *Standardized Coefficients Beta* nilai dari variabel budaya organisasi yaitu sebesar 0,302 dengan signifikansi sebesar 0,000. Pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya. Kemudian besarnya kontribusi variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar  $0,302^2 = 0.091$  atau sebesar 9,1%.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah positif, hal ini dapat dilihat dari hasil koefisien jalur sebesar 0,726, jadi semakin kuat budaya organisasi dalam perusahaan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat. Karyawan merasa Dinas Koperasi dan Usaha Mikro selalu menekankan untuk selalu cermat dan memperhatikan secara detail saat melakukan pekerjaan, sebagai organisasi perangkat daerah yang bergerak di bidang pelayanan maka sebagian besar proses pekerjaan dalam Dinas Koperasi dan Usaha Mikro berhubungan langsung dengan masyarakat yang membutuhkan kesabaran dan ketelatenan, kurang sabar atau tidak telaten dapat merusak citra karyawan tersebut bahkan dinas, pelayanan yang baik juga menumbuhkan rasa kepuasan terhadap pekerjaan yang dimiliki.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Khan, *et al.* (2011), Sabri, *et al.* (2011) dan Emami, *et al.* (2012), yang menunjukkan bukti ada hubungan yang positif signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga memperkuat pendapat Robbins (2006)

yang mengemukakan beberapa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja yang pertama adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja, faktor berikutnya adalah bagaimana kondisi kerja karyawan, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan, hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standar-standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturan dan standar tersebut terbentuk dari budaya organisasi di dalam perusahaan itu sendiri.

Nilai *Standardized Coefficients Beta* untuk variabel *self efficacy* yaitu sebesar 0,679 dengan signifikansi sebesar 0,000. Pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya. Kemudian besarnya kontribusi variabel *self efficacy* terhadap kepuasan kerja yaitu sebesar  $0,679^2 = 0,461$  atau sebesar 46,1%.

Efikasi diri oleh John (Anwar, 2009: 142) didefinisikan sebagai keyakinan bahwa ia mempunyai kemampuan melakukan suatu tugas dan merupakan bagian penting dari kontrol diri. Efikasi diri sangat berkaitan dengan *confidence*, *competence*, dan *ability*. Sedangkan Gibson (Anwar, 2009:142) mengemukakan bahwa efikasi diri adalah keyakinan bahwa seseorang dapat mengerjakan sesuatu dalam situasi tertentu dengan cukup dalam. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro. Semakin tinggi efikasi diri yang dimiliki seorang karyawan justru akan menurunkan kepuasan kerjanya. Penurunan kepuasan kerja dikarenakan karyawan dengan efikasi diri tinggi tidak puas dengan apa yang ia terima. Karyawan membandingkan apa yang ia berikan terhadap dinas dengan apa yang ia terima sebagai imbalan tidak sesuai harapan. Misalnya masalah gaji, ketika karyawan

telah melakukan pekerjaan dengan baik bahkan melebihi standart namun imbalan yang diterima tidak menutupi dengan biaya yang telah dikeluarkan.

Berbeda dengan karyawan dengan efikasi diri rendah maka cenderung menerima dan puas terhadap apa yang ia terima karena mereka tidak menetapkan tujuan atau target yang tinggi. Hasil ini juga mendukung penelitian yang dilakukan Verdyani (2010) yang menyimpulkan bahwa efikasi diri berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kemungkinan pengaruh negatif juga bisa disebabkan oleh tidak adanya pengawasan dalam pengisian kuesioner sehingga proses pengisian kuesioner menjadi tidak sesuai. Pengawasan diperlukan agar responden mengisi sesuai dengan apa yang mereka rasakan, apabila pengawasan tidak dilakukan maka responden bisa saja mengisi secara asal atau responden mengisi lebih dari satu kali sehingga membuat hasil penelitian tidak sesuai dengan fakta dilapangan.

Pengujian hasil hipotesis pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,537 dengan signifikansi sebesar 0,000. Dengan demikian gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya. Besarnya kontribusi variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar  $0,537^2 = 0,288$  atau sebesar 28,8%.

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Kepemimpinan yang diperankan dengan

baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati dalam berusaha mencapai target yang diharapkan organisasi, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Chasanah (2008) yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, bahwa *Standardized Coefficients Beta* nilai dari variabel budaya organisasi yaitu sebesar 0,307 dengan signifikansi sebesar 0,000. Dengan demikian bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya. Kemudian besarnya kontribusi variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar  $0,307^2 = 0,094$  atau sebesar 9,4%.

Ini berarti semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula kinerja karyawan pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya. Dengan kata lain, apabila budaya organisasi mengalami peningkatan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan pula dan begitu pun sebaliknya, apabila budaya organisasi mengalami penurunan, maka kinerja karyawan pun akan mengalami penurunan

Budaya organisasi merupakan nilai keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi dan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Budaya organisasi menjadi pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi produktivitas, kinerja, komitmen, kepercayaan diri, dan perilaku etis.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian dari Chasanah (2008) budaya organisasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berpikir, berperilaku dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota organisasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan meningkat, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, *Standardized Coefficients Beta* nilai dari variabel *self efficacy* yaitu sebesar 0,285 dengan signifikansi sebesar 0,006. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis penelitian yang diajukan dalam bab sebelumnya dapat dibuktikan kebenarannya, berarti bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya. Kemudian besarnya kontribusi variabel *self efficacy* terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar  $0,285^2 = 0,081$  atau sebesar 8,1%.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Sehingga semakin tinggi *self efficacy* yang dimiliki karyawan, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. *Self efficacy* memiliki pengaruh besar dalam mewujudkan kemampuan atau keinginan yang besar dalam melakukan tugas sebagai seorang karyawan mulai dari awal perencanaan pembelajaran, proses dan hasil akhir pembelajaran.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Chairina dan Suharso (2015) yang menyatakan bahwa *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Nilai *Standardized Coefficients Beta* untuk kepuasan kerjaya sebesar 0,416 dengan signifikansi sebesar 0,000. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis penelitian yang diajukan dalam bab sebelumnya dapat dibuktikan kebenarannya, berarti bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Koperasi dan

Usaha Mikro Kota Surabaya. Kemudian besarnya kontribusi variabel *self efficacy* terhadap kinerja karyawan yaitu sebesar  $0,416^2 = 0,173$  atau sebesar 17,3%.

Hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja Dinas Koperasi dan Usaha Mikro memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan semakin tinggi kinerja karyawan Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang disampaikan oleh Ivancevich, dkk (2009: 91) yang menyatakan jika kepuasan seorang karyawan meningkat maka hal tersebut akan memiliki dampak yang positif terhadap kinerja. Teori ini didukung oleh penelitian terdahulu dari Artadi (2015), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian, maka hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Chasanah (2008) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian bahwa kepuasan kerja sangat kuat pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.

## SIMPULAN

Berdasarkan deskripsi tanggapan responden disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, *self efficacy*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya termasuk dalam kategori baik. Sementara berdasar hasil pengujian dan pembasahan sebelumnya diperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya.

Selain itu dari hasil pengujian juga didapat kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan self

efficacy berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya. Demikian juga keadaan kepuasan kerja berpengaruh signifikan kinerja karyawan di Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kota Surabaya.

Sebaiknya pihak organisasi dapat mempertahankan kinerja karyawannya karena berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan telah masuk dalam kategori tinggi. Hal ini dapat terus dibina dengan menciptakan komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawan, saling menghargai antarkaryawan, menciptakan hubungan kekeluargaan antar rekan sekerja sehingga tercipta suasana harmonis antar rekan sekerja, serta tidak menutup diri terhadap rekan sekerja.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Al-Zu'bi, Hasan Ali. 2010. A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5 (5), pp:102-109
- Ardana, I Komang, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Mudiarta Utama. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Graha Ilmu. Denpasar.
- Astuti, Widya. 2008. Pengaruh Perilaku Kepemimpinan pada kinerja Pegawai Dinas Tata Kota Pekanbaru. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 8(2): h:73-82.
- Avey, B. James, Fred Luthans & Susan M Jensen. 2009. *Psychological Capital a Positive Resource for Combating Employee Stress and Turn Over*
- Bateman, T. S. & Snell, S. A. 2007. *Management: Leading & collaborating in a competitive world* (8th ed.). McGraw Hill. New York.
- Bungin, Burhan, 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Chairina, Rr. Lia dan R. Andi Sularso, 2015. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Social Competence, Self Efficacy* dan Kinerja Perawat Pada Rumah Sakit Dr. Soebandi Jember. Jember: *Jurnal ISEI* Vol.5 No.1
- Chasanah, Nur, 2008. Analisis Pengaruh Empowerment, *Self Efficacy* dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Tesis. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Cherian, Jacob dan Jolly Jacob. 2013. Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees. *International Journal of Business and Management*, (8) 14, pp: 80-88.
- Dessler, G. 2009. Manajemen sumber daya manusia (10th ed.). (Paramita Rahayu, Trans). Index. Jakarta.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Dewi, I Gusti Agung Surya dan I Gusti Made Suwandana, 2016. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Komitmen Organisasional dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 4, 2016: 1969-1997.
- Edyatmo, Setyo. 2013. Pengaruh Kompensasi, Stres Kerja, Komitmen Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Transindo Surya Sarana Semarang. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Semarang*.
- Engko, Cecilia. 2008. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual dengan Self Esteem dan Self Efficacy sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 10 (1), pp:1-12.
- Furnham, Adrian, Andreas Eracleous, Tomas Chamorro-Premuzic. 2009. *Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five*. University College London. London, UK
- Furnham, Adrian., Eracleous Andreas, & Chamoro Thomas. 2009.

- Personality, Motivation, and Job Satisfaction: Herzberg meet the Big Five. *Journal of Managerial psychology*, 24 (8), pp: 705-779
- Ghufron, M. Nur dan Rini Risnawita S. 2010. *Teori-teori Psikologi*. Ar-Ruzz Media. Yogyakarta.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly Jr. 2009. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Bahasa Indonesia. Binarupa Aksara. Tangerang.
- Hasibuan, H Melayu, S.P. 2010. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Indrawati, Ayu Desi. 2012. Faktor Penentu Kepuasan Kerja Karyawan Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Tabanan. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 6 (1), pp: 21-34.
- Jimoh, A.M., 2008, Emotional Labour, Conscientiousness and Job Tenure as Predictors of Job Performance Among University Administrative Workers in Southwestern Nigerian, *International Journal of African & African American Studies*, Vol.VII, No.2. p p.111-123
- Lev, S. & Koslowsky M. 2009. Moderating the collective and self-efficacy relationship. *Journal of Educational Administration* 4,7 (4), 452-462
- Maharjan, Sarita. 2012. Association between Work Motivation and Job Satisfaction of College Teachers Administrative and Management Review Vol. 24, No 2, pp.45-55.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. PT Revika Aditama. Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Rosdakarya. Bandung
- Mansor, Muzainah and Mahamad Tayib. 2010. An Empirical Examination of Organisational Culture, Job Stress and Job Satisfaction within the Indirect Tax Administration in Malaysia. *Journal of Business and Social Science*,1(1): h:81-95
- Muogbo, U.S. 2013. The Impact of Employee Motivation on Organisational Performance (A Study of Some Selected Firms in Anambra State Nigeria). *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*, ISSN(e): 2319 - 1813 ISSN(p): 2319 - 1805 Volume 2 Issue7 Pages 70-80
- Mustafa, Yakin & Oya Erdil. 2012. Relationships Between Self efficacy and Work Engagement and the Effects on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public Accountants. *Social and behavioral sciences*, 58, pp: 370-378.
- Nazir, Moh. 2011. *Metode Penelitian Sosial*. Edisi 2. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Niu, Han Jen. 2010. Investigating the Effect of Self efficacy on Food-service Industry Employees Career Commitment. *Internasional Journal of Hospitality Management*, 29, pp: 743-740.
- Nugroho, Agus Dwi dan Kunartinah. 2012. Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 19 (2).
- Pors, Niels Ole. 2008. *Management tools, organizational culture and leadership:an explorative study*. *Journal Performance Measurement and Metrics*, 9(2): h:138-152.
- Posuma, Christilia O. 2013. Kompetensi, Kompensasi, dan Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado. *Jurnal Riset Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi (EMBA)* Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 646-656.
- Prasetya, Veronika, Dwi Handayani & Theresia Purbandari. 2013. Peran Kepuasan Kerja, Self Esteem, Self Efficacy terhadap Kinerja Individual. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 1(1), pp: 59-69.
- Rae, Kirsten. 2013. Perceptions of Empowerment and Commitment Affect Job Satisfaction: A Study of

- Managerial Level Effects. Accounting, Accountability & Performance*, Vol. 18. Issue. 1.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua belas. Salemba Empat. Jakarta.
- Saleem, Rizwan, Azeem Mahmood, Asif Mahmood. 2010. Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan. *Journal of Business and Management* 5(11): h:213-222
- Sami Pirzada Ullah, Sabri Muhammad, Ilyas Zahra Amjad. 2011. Organizational Culture and Its Impact on the Job Satisfaction of the University Teachers of Lahore. *International Journal of Business and Social Science*, 2(24): h:121-128
- Satyawati, Ni Made Ria dan I Wayan Suartana, 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan. Denpasar. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 6.1 (2014):17-32
- Saxe, David. 2011. The Realitionship Between Transformational Leadership and The Emotional and Social Competence of the school leader. *Dissertation*. Paper 63. Loyola University Chicago, [http://ecommons.luc.edu/luc\\_diss/63](http://ecommons.luc.edu/luc_diss/63).
- Setyawahyuni, Ari dan Made Yuniari. 2014. Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E- Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3 (6).
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Alfabeta. Bandung.
- Sulaiman, Asnawi, Faisal Matriadi. 2014. Pengaruh pemberdayaan, *self efficacy* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Surya Madistrindo Cabang Lhokseumawe dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi* Vol 4 No. 1 Juni.
- Suryadhana, N. A. 2011. Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Implikasinya Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*. Vol. 2 No. 1. h:2-6
- Tampubolon, B. D. 2007. Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi yang telah Menerapkan SNI 10-9001-2001. *Jurnal Standardisasi*. No 9.
- Thoha, Miftah. 2007. *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Uha, Ismail Nawawi. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja*. Kencana. Jakarta.
- Umar, Husein. 2007. *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Wibowo, S. 2007. *Petunjuk Mendirikan Perusahaan Kecil*. Edisi Revisi. Niaga Swadaya. Jakarta.
- Syahrudin, Y. 2016. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Bank Muamalat Cabang Samarinda. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Volume 13.
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organization*. Alih Bahasa oleh Udaya Jusuf: Kepemimpinan dalam Organisasi. Prehallindo. Jakarta.