

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KARAKTERISTIK INDIVIDU,  
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
BAGIAN AKUNTANSI DAN OPERASIONAL**

**ARTIKEL ILMIAH**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian  
Program Pendidikan Sarjana  
Program Studi Akuntansi



**Disusun Oleh:**

**RANDY RADITYATAMA**

**NIM : 2012310855**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS**

**SURABAYA**

**2018**

## PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Randy Radityatama Putra Nasir  
Tempat, Tanggal Lahir : Pamekasan, 23 Juni 1994  
N.I.M : 2012310855  
Program Studi : Akuntansi  
Program Pendidikan : Sarjana  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Karakteristik Individu,  
Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian  
Akuntansi dan Operasional

**Disetujui dan diterima baik oleh:**

Dosen Pembimbing,  
Tanggal : 29 November 2018

Co. Dosen Pembimbing,  
Tanggal : 27 November 2018

  
(Dr. Dra. Rovila El Maghviroh, M.Si, Ak, CA, CMA, CIBA)  (Yulian Belinda Ambarwati, SE., MM)

Ketua Program Studi Sarjana Akuntansi,  
Tanggal : 30 November 2018

  
(Dr. Luciana Spica Almilia, S.E., M.Si., OIA., CPSAK)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KARAKTERISTIK INDIVIDU,  
KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
BAGIAN AKUNTANSI DAN OPERASIONAL**

**Randy Radityatama Putra Nasir**

STIE Perbanas Surabaya

Email: [radityatama85@gmail.com](mailto:radityatama85@gmail.com)

**ABSTRACT**

*This study aims to determine whether leadership style, individual characteristics, and job satisfaction affect employee performance. The sample in this study were employees of the accounting and operational departments at Samudera Stevedoring Surabaya with 38 respondents. The technique used in sampling in this study is to use a census method (complete enumeration) that is to take all employee accounting and operational data in the Ocean Stevedoring Surabaya. Data collection method in this study uses a questionnaire and uses the PSS 20 for Windows test equipment. The results of this study prove that leadership style, individual characteristics have no significant effect on employee performance. While job satisfaction variables have a significant effect on employee performance.*

**Key words :** *leadership style, individual characteristics, job satisfaction, employee performance*

**PENDAHULUAN**

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati. Anwar Prabu Mangkunegar (2009:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedarmayanti (2011:260) kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur.

Dalam pengukuran tersebut ada banyak faktor yang memungkinkan kinerja yang diberikan dikatakan baik atau buruk. Faktor tersebut bisa dari gaya kepemimpinan atasan, karakteristik individu, dan kepuasan kerja yang di rasakan oleh karyawan.

Gaya kepemimpinan yang buruk akan menimbulkan efek karyawan akan cenderung tidak termotivasi dalam mengerjakan tugas yang diberikan, sehingga kinerja yang diberikan buruk. Karakteristik individu menjadi faktor dalam pengukuran kinerja, ketika karyawan memiliki keahlian khusus maka kinerja yang diberikan akan lebih baik dari pada karyawan lain. Kepuasan kerja juga menjadi faktor penting karena ketika hasil kerja yang diberikan karyawan baik, mereka ingin hasil tersebut diapresiasi dengan diberikan bonus, hadiah, atau hal lain sebagai bentuk kerja keras mereka. Namun ketika kinerja yang diberikan tidak sesuai dengan apa yang didapat, maka kinerja yang ditunjukkan akan semakin turun seiring dengan berjalannya waktu. Maka dari itu banyak faktor yang menjadi penentu kinerja karyawan bisa dikatakan baik atau buruk sesuai dengan apa yang dirasakan oleh karyawan.

Berlakunya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) Perusahaan-perusahaan pelayaran nasional yang tergabung dalam Indonesia National Shipowners Association (INSA) didorong untuk membenahi industri dalam menghadapi penerapan

tersebut. Penerapan MEA yang berlaku membuat perlambatan pada industri pelayaran nasional. Pada 2015, perlambatan industri pelayaran yang diderita memperlihatkan indikator pendukung di sektor maritim, beberapa indikator menunjukkan potensi perlambatan akan kembali berlanjut di 2016 dalam beberapa bulan ke depan. Meskipun demikian, perkiraan paling baru adalah, kapasitas armada kontainer global akan tumbuh 4,6% pada 2016, dan 4,7% pada tahun 2017, dengan harga spot untuk rute utama telah turun 21% menjadi sekitar 44% dari tahun lalu, karena permintaan yang menurun, dimana saat ini hanya mencapai setengah dari perkiraan (*forecast*) pertumbuhan. Dibutuhkan Percepatan Industri Pelayaran. Sejak Resesi Besar pada tahun 2007-2009, operator kapal kontainer telah berjuang untuk menemukan solusi yang layak untuk masalah sistemik ini. Sebagian memilih untuk bertindak secara independen, melakukan Inisiatif Program Penghematan Biaya, Penghentian operasional kapal sementara, dan juga melakukan modernisasi teknologi informasi (IT) sebagai salah satu penghematan. Meskipun inisiatif mereka telah memberikan beberapa manfaat nyata, komunitas perusahaan pelayaran mungkin akhirnya akan datang untuk mengatasi dengan konsolidasi industri yang signifikan. Konsolidasi tersebut kemungkinan akan terjadi secara operasional, melalui aliansi yang lebih kuat, dan finansial, melalui merger dan akuisisi (M & A). (lautindo.com)

Pengaruh yang cukup besar akibat adanya MEA yaitu pada persaingan tenaga kerja. Walaupun dengan adanya MEA membuka lapangan pekerjaan baru namun bagi negara yang tidak siap maka adanya MEA ini dapat meningkatkan jumlah pengangguran. Berdasarkan artikel yang dilansir oleh Liputan6.com terdapat 8 profesi yang akan bersaing dalam MEA antara lain sarjana teknik, arsitek, akuntan, dokter gigi, tenaga pariwisata, tenaga survei, praktisi medis, dan perawat. Maka dari itu, dalam menghadapi MEA dibutuhkan keahlian dan kompetensi serta kemampuan dalam beberapa aspek. Profesi akuntan sangatlah penting karena dari kegiatan akuntansi menghasilkan laporan keuangan yang nantinya dari laporan keuangan tersebut dapat digunakan untuk berbagai pihak dalam membuat keputusan. Maka dari itu profesi akuntan sangat diperlukan oleh setiap organisasi bisnis. Di era MEA seperti saat ini, sertifikat keahlian tertentu sangatlah

diperlukan. Untuk bidang akuntansi sertifikat minimal yang dibutuhkan yaitu sertifikat kemampuan berbahasa Inggris; sertifikat penguasaan software akuntansi (komputer akuntansi); sertifikat penguasaan software pengolahan kata, angka, dan data.

Perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara melakukan evaluasi faktor apa saja yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan ataupun kurangnya motivasi kerja karyawan. Selain itu, perusahaan juga dapat mengadakan kegiatan-kegiatan internal untuk menjalin hubungan antar karyawan di dalam suatu perusahaan. Jika hubungan antar karyawan telah terjalin dengan baik maka pimpinan perusahaan dapat lebih mudah untuk mengatur strategi yang akan dilakukan guna semakin meningkatkan kualitas kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Perusahaan juga dapat mengubah cara kinerja karyawan terhadap memaksimalkan kualitas karyawan dengan diadakannya pelatihan softskill, produk maupun strategi bisnis perusahaan, memberikan penghargaan yang dapat meningkatkan semangat bekerja, mengembangkan tim kerja yang solid.

Penerapan gaya kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Cara memandang dan menyampaikan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja bawahan. Pemimpin yang telah memahami dan menyadari harus melakukan perbaikan dalam gaya kepemimpinan yang diberikan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2017), Sudirjo dan Kristanto (2017) Iqbal N, Anwar S, Haider N (2015), Johannes (2014), Waliningm Musadieg, dan Hamid (2012) menyatakan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Tetapi pada penelitian Lockwood (2010) menyatakan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak dapat dihubungkan dengan kinerja karyawan, sehingga memerlukan penelitian lebih lanjut.

Selain gaya kepemimpinan, karakteristik individu menjadi salah satu bagian penting untuk mengetahui keberhasilan dalam pelaksanaan kinerja karyawan. Individu yang ada dalam perusahaan ialah sebagai pondasi berjalan tidaknya komponen penting perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Joko (2013) menyatakan hasil negatif antara karakteristik individu terhadap kinerja karyawan. Tetapi pada penelitian Isabel M (2013) menyatakan hasil yang signifikan antara karakteristik individu terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja dalam perusahaan tercipta sebagai dampak senang atau tidaknya karyawan maupun manajer dalam bekerja. Pemberian reward menjadi pemacu atau motivasi lebih memaksimalkan kinerjanya, meningkatkan loyalitas manajer dan karyawan terhadap perusahaan serta dapat meningkatkan disiplin kerja. Perusahaan juga perlu menetapkan besarnya penghargaan berdasarkan dari evaluasi pengukuran kinerja apakah ada manajer dan karyawan mencapai target dengan maksimal. Pemberian penghargaan ini dapat berupa upah, bonus, komisi, promosi jabatan yang lebih tinggi, dan lain – lain. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Setiawan (2017), Sudirjo dan Kristanto (2017) dan Bakotiaë (2013), menyatakan hubungan positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Tetapi pada penelitian Lockwood (2010) menyatakan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak dapat di hubungkan dengan kinerja karyawan, sehingga memerlukan penelitian lebih lanjut. Perbedaan hasil penelitian dikarenakan perbedaan variabel yang digunakan serta periode. Oleh karena itu, berdasarkan latar belakang pemikiran diatas peneliti tertarik untuk memilih judul penelitian ini “**Pengaruh Gaya kepemimpinan, Karakteristik individu, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja karyawan ( Studi Empiris Pada Perusahaan PT. Samudera Stevedoring Surabaya)**”.

## **RERANGKA TEORITIS YANG DIPAKAI DAN HIPOTESIS**

### ***Contingency Theory***

Fiedler (1974:73) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah pola hubungan antarindividu yang menggunakan wewenang dan pengaruh terhadap orang lain untuk menstruktur aktifitas – aktifitas dan hubungan dalam organisasi. Kepemimpinan dilihat sebagai suatu hubungan yang didasari oleh kekuatan dan pengaruh. Fiedler memberikan perhatian mengenai pengukuran orientasi kepemimpinan dari seorang individu berdasarkan dua gaya kepemimpinan: gaya yang berorientasi tuga yang diukur melalui derajat tinggi atau rendahnya strukturisasi, standardisasi dan rincian tugas pekerjaan dan gaya berorientasi hubungan yang diukur memlui derajat baik atau buruknya hubungan antara pemipin dan bawahan. Para pemimpin mencoba melakukan pengaruhnya kepada anggota kelompok dalam kaitannya dengan situasi-situasi

yang spesifik. Karena situasi dapat sangat bervariasi sepanjang dimensi yang berbeda, oleh karenanya hanya masuk akal untuk memperkirakan bahwa tidak ada satu gaya atau pendekatan kepemimpinan yang akan selalu terbaik. Namun, sebagaimana telah kita pahami bahwa strategi yang paling efektif mungkin akan bervariasi dari satu situasi ke situasi lainnya.

Asumsi sentral teori ini adalah bahwa kontribusi seorang pemimpin kepada kesuksesan kinerja oleh kelompoknya adalah ditentukan oleh kedua hal yakni karakteristik pemimpin dan dan oleh berbagai variasi kondisi dan situasi. Untuk dapat memahami secara lengkap efektifitas pemimpin, kedua hal tersebut harus dipertimbangkan.

### **Karakteristik Individu**

Sumber daya yang terpenting dalam organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usahamereka kepada organisasi agar suatu organisasi dapat tetap eksistensinya. Setiap manusia memiliki karakteristik individu yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Rahman (2013:77) menyatakan bahwa karakteristik individu adalah ciri khas yang menunjukkan perbedaan seseorang tentang motivasi, inisiatif, kemampuan untuk tetap tegar menghadapi tugas sampai tuntas atau memecahkan masalah atau bagaimana menyesuaikan perubahan yang terkait erat dengan lingkungan yang mempengaruhi kinerja individu.

Beberapa indikator karakterstik Arief Subyantoro (2009:11-19) menyatakan sebagai berikut; kemampuan (*ability*) yaitu kapasitas seseorang individu dalam melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan, nilai yaitu suatu keyakinan dan rujukan untuk menentukan sebuah pilihan; sikap (*attidue*) yaitu sikap keteraturan tertentu dalam hal perasaan, pemikiran dan predisposisi tindakan seseorang terhadap suatu aspek di lingkungan sekitarnya; minat (*interest*) yaitu sikap yang membuat orang senang akan objek situasi atau ide-ide tertentu.

### **Kepuasan Kerja**

Steve M. Jex (2002:131) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan.” Bagi Jex, kepuasan kerja melulu berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan perilaku.

Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan: Bahwa pekerja yakin bahwa pekerjaannya menarik, merangsang, membosankan atau menuntut.

Wexley dan Yukl (1977) dalam bukunya yang berjudul *Organisational Behavior And Personnel Psychology*, teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu : *Discrepancy Theory* yaitu seorang karyawan akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan yang ada; *Equity Theory* yaitu orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi dengan membandingkan rasio input – out comes dirinya dengan rasio *input – out comes* orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka ia akan merasa cukup puas bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan, bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak; *Two Factor Theory* yaitu kepuasan dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan kerja terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu.

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Rivai (2005:309) konsep kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja pegawai secara umum adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap karyawan didalam suatu organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi oleh karena itu, kinerja juga merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal berikut : kuantitas, kualitas, dan ketepatan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu ; kemampuan dan motivasi. Tujuan dari penilaian kinerja karyawan / pegawai adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia organisasi.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Penerapan Gaya kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Bawahan akan lebih respect terhadap pemimpin yang dapat ikut bertindak

menghormati bawahan. Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Berdasarkan teori model kepemimpinan kontigensi dari Fiedler (Riyadi, 2011), kepemimpinan yang berhasil bergantung pada penerapan gaya seorang pemimpin. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2017), Sudirjo dan Kristanto (2017) Iqbal N, Anwar S, Haider N (2015), Johannes (2014), Waliningm Musadieg, dan Hamid (2012) menyatakan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Tetapi pada penelitian Lockwood (2010) menyatakan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak dapat di hubungkan dengan kinerja karyawan, sehingga memerlukan penelitian lebih lanjut.

### **Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja karyawan**

Karakteristik individu yang baik akan mempengaruhi kinerja karyawan, begitu juga sebaliknya. Seseorang akan menunjukkan sesuatu pekerjaan baik dengan melakukan tindakan-tindakan yang dapat meningkatkan produktifitas kerja melalui pendidikan formal, jumlah pelatihan yang pernah diikuti, serta pengalaman dalam bekerja. Pendidikan yang dimaksud disini adalah pendidikan formal yang telah ditempuh oleh manajer dan karyawan. Pelatihan merupakan berbagai pendidikan non formal yang diperoleh karyawan dan manajer dalam meningkatkan kapasitasnya. Kemudian pengalaman disini terkait dengan jumlah peran serta manajer dan karyawan dalam penyusunan anggaran. Dengan demikian ketika seorang karyawan dan manajer berkinerja dengan baik maka mereka yakin bahwa hal tersebut disebabkan oleh usaha mereka sendiri. Sementara faktor lain adalah sebagai faktor pendukung. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Joko (2013) menyatakan hasil negatif antara karakteristik individu terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, Isabel M (2013) menyatakan hasil yang signifikan antara karakteristik individu terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

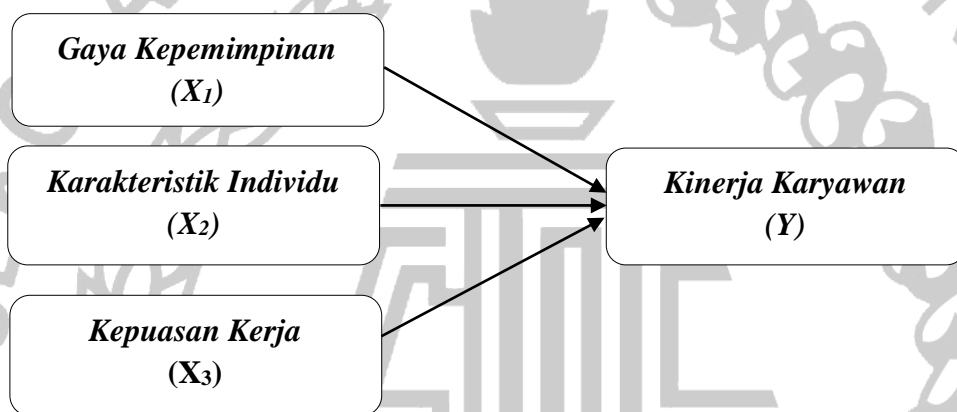
Kepuasan kerja nyatanya adalah sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Aspek kognitif dari kepuasan kerja merupakan keyakinan karyawan tentang pekerjaannya, yaitu keyakinan bahwa pekerjaannya

menarik, tidak menarik, banyak tuntutan dsb. Aspek kognitif ini tidak bebas dari aspek afektif yaitu sangat terkait dengan perasaan dari pengaruh positif. Tingkat kepuasan kerja karyawan juga menjadi nyata oleh fakta bahwa ia mencoba untuk mengikuti pekerjaan secara teratur, bekerja keras, dan berniat tetap menjadi anggota organisasi utk waktu yang lama.

Dibanding komponen kognitif dan afektif dari kepuasan kerja, komponen perilaku sedikit informative, karna sikap tidak selalu sesuai dengan perilaku, seperti seseorang tidak suka dengan pekerjaannya tetapi tetap sbg karyawan karna alasan financial. Berdasarkan penelitian yang dilakukan

Setiawan (2017), Sudirjo dan Kristanto (2017) dan Bakotiaë (2013), menyatakan hubungan positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi Lockwood (2010) menyatakan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja tidak dapat di hubungkan dengan kinerja karyawan, sehingga memerlukan penelitian lebih lanjut.

Kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Penelitian**

## METODE PENELITIAN

### Klasifikasi Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan pada PT. Samudera Indonesia di Surabaya. Sampel dari penelitian ini adalah karyawan bagian akuntansi dan operasional pada PT. Samudera Stevedoring Surabaya yang berjumlah 38 orang. Jumlah tersebut terdiri dari delapan belas orang bagian akuntansi dan dua puluh orang bagian operasional. Data yang dikumpulkan menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan riset terdahulu. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode sensus (*completed Enumeration*) yakni mengambil semua data karyawan bagian akuntansi dan operasional pada PT Samudera Stevedoring Surabaya.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei dengan menyebarkan kuesioner. Dalam kuesioner penelitian ini terdiri dari dua bagian. Bagian pertama merupakan

penggambaran karakteristik diri responden berdasarkan nama, usia, Pendidikan, masa jabatan dan departemen. Bagian kedua adalah serangkaian pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel operasional.

### Data Penelitian

Data pada penelitian ini yaitu data yang didapatkan secara langsung dari responden yaitu adalah data dari Data yang dikumpulkan menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan riset terdahulu berdasarkan pada PT. Samudera Stevedoring Surabaya.

### Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel dependen yaitu kinerja karyawan dan variabel independen terdiri dari gaya kepemimpinan, karakteristik individu, dan kepuasan kerja.

## **Definisi Operasional Variabel**

### **Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

Gaya kepemimpinan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, yang tampak dan yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan diukur dengan 16 pasangan kata dengan skor 1 (sangat tidak setuju) sampai 4 (sangat setuju) yang digunakan dalam penelitian (Reynaldhie dan Mahmudi, 2016). Pengukuran ini untuk mengukur dua gaya kepemimpinan dasar individu yang berorientasi tugas atau kepemimpinan yang mengendalikan dan menstruktur dan berorientasi hubungan atau penuh perhatian.

### **Karakteristik Individu (X<sub>2</sub>)**

Karakteristik individu dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kesanggupan atau kecakapan yang berarti bahwa seseorang yang memiliki kecakapan atau kesanggupan untuk mengerjakan sesuatu yang diwujudkan melalui tindakannya untuk meningkatkan produktifitas kerja. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrument pertanyaan yang terdiri dari 22 pertanyaan. Skala yang digunakan yaitu skala likert dengan nilai 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 4 (sangat setuju).

### **Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>)**

Kepuasan kerja dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaan/kantornya. Variabel kepuasan kerja karyawan ini secara operasional diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator yang diadopsi dari teori dua faktor Herzberg dalam Mangkunegara yaitu: (1) Kompensasi, (2) Kondisi kerja, (3) Sistem administrasi dan kebijakan perusahaan, (4) Kesempatan untuk berkembang. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrument pertanyaan yang terdiri dari 11 pertanyaan. Skala yang digunakan yaitu skala likert dengan nilai 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 4 (sangat setuju).

### **Kinerja Karyawan (Y)**

Kinerja karyawan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang

berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing - masing karyawan.. Indikator ini akan diukur menggunakan butir pertanyaan berjumlah 10 pertanyaan. Skala yang digunakan yaitu skala likert dengan nilai 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 4 (sangat setuju).

## **UJI VALIDITAS DAN REABILITAS**

### **Uji Validitas**

Menurut Ghazali (2013:52) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisioner. Suatu kuisioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut

### **Uji Reabilitas**

“Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu” Ghazali (2011:47).

## **TEKNIS ANALISIS DATA**

### **Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Alat uji yang digunakan dalam pengujian ini adalah kolmogorov-smirnov test yang mempunyai kriteria yaitu apabila probabilitas  $\geq 5\%$ , maka data berdistribusi normal, tetapi apabila probabilitas  $< 5\%$  maka data tidak berdistribusi normal, maka model regresi gagal memenuhi asumsi normalitas.

### **Uji Heteroskedastisitas**

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Uji *gletser* dilakukan dengan meregresikan variabel independen dengan nilai absolut residual. Suatu model regresi dapat dikatakan bebas dari heteroskedastiisitas apabila koefisien parameter  $\beta$  dari persamaan regresi secara statistik tidak signifikan atau tingkat probabilitas signifikansi  $> 5\%$ , maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



## Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Pengujian untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi dapat dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *nilai inflation factor* (VIF).

## Alat Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data statistik deskriptif, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis. Berikut uraian penjelasan mengenai teknik analisis data yang digunakan peneliti :

## Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan nilai-nilai dari hasil kuisioner masing – masing variabel. Deskripsi jawaban responden dilakukan dengan menghitung nilai rata – rata (*mean*) jawaban responden terhadap masing – masing pertanyaan dan secara keseluruhan. Untuk mengkategorikan rata-rata jawaban responden digunakan interval kelas yang dicari dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{n}$$

**Tabel 1**  
**Hasil Analisis Deskriptif**

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Rata-rata
Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	16	3,17	3,42	3,29
Karakteristik Individu (X <sub>2</sub> )	23	3,14	3,53	3,32
Kepuasan Kerja (X <sub>3</sub> )	12	3,14	3,64	3,37
Kinerja Karyawan (Y)	10	3,14	3,64	3,34

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel 1 gaya kepemimpinan menghasilkan nilai terendah sebesar 3,17. Adapun gaya kepemimpinan dengan nilai tertinggi yaitu 3,42. Secara keseluruhan, rata-rata gaya kepemimpinan dari sampel yang diteliti adalah 3,29. Nilai rata-rata dengan nilai maksimum yang dimiliki sampel lebih jauh bila dibandingkan dengan nilai minimumnya. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan terbilang cukup baik dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Nilai karakteristik individu menghasilkan nilai terendah 3,14. Adapun dengan nilai tertinggi

## Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik pada penelitian ini berfungsi untuk menghasilkan kemungkinan data yang valid dengan dilakukannya model statistik yang terlebih dahulu melalui uji normalitas, uji heterokedastisitas, dan uji multikolinieritas.

## Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk menguji pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen, maka peneliti menggunakan model statistik uji linear berganda, uji F, uji r square, dan uji-t (uji parsial).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Uji Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel dalam penelitian ini, yaitu variabel independen gaya kepemimpinan, karakteristik individu, dan kepuasan kerja, serta variabel dependen kinerja karyawan. Tabel 1 berikut adalah hasil uji deskriptif:

dalam karakteristik individu sebesar 3,53. Secara keseluruhan, rata-rata karakteristik individu dari sampel yang diteliti adalah 3,32. Nilai rata-rata dengan nilai maksimum yang dimiliki sampel lebih jauh bila dibandingkan dengan nilai minimumnya. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik individu banyak yang terletak dibawah rata-rata atau tidak sesuai dengan apa yang dimiliki oleh karyawan.

Kepuasan kerja menghasilkan nilai terendah 3,14. Adapun kepuasan kerja dengan nilai tertinggi 3,64. Secara keseluruhan, rata-rata kepuasan kerja dari sampel yang diteliti adalah 3,37. Nilai rata-rata

dengan nilai maksimum yang dimiliki sampel lebih jauh bila dibandingkan dengan nilai minimumnya. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang didapat oleh karyawan dalam bekerja baik, sehingga memberikan semangat dalam pekerjaannya.

Nilai kinerja karyawan menghasilkan nilai terendah 3,14. Adapun kinerja karyawan dengan nilai tertinggi 3,64. Secara keseluruhan, rata-rata

**Hasil Analisis dan Pembahasan**

**Tabel 2**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Variabel	Koefisien Regresi	Standar Error	t hitung	Sig.
Konstanta	-0.131	0.794	-,165	0,870
Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0.017	0.026	,658	0,515
Karakteristik Individu (X <sub>2</sub> )	0.000	0.013	,035	0,972
Kepuasan Kerja (X <sub>3</sub> )	0.881	0.012	73,759	0.000
R <sup>2</sup>	,997			
Adjusted R <sup>2</sup>	,994			
F Hitung	1845,786			
Sig. F	0,000			

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, koefisien regresi untuk gaya kepemimpinan adalah 0,017. Hal ini menunjukkan bahwa jika gaya kepemimpinan naik satu satuan akan mengakibatkan naiknya kinerja karyawan sebesar 0,017 dengan asumsi variabel lain dianggap konstan. Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui bahwa nilai t hitung variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,658 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,515. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H<sub>0</sub> diterima, artinya variabel gaya kepemimpinan tidak ada pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang negatif ini disebabkan karena beberapa alasan. Hal ini dapat dilihat dari berbagai faktor seperti umur, masa kerja, atau lain sebagainya. Melihat dari data yang telah diolah menghasilkan nilai tertinggi karyawan bagian akuntansi dan karyawan bagian operasional berumur 41 – 50 tahun dengan masa kerja 7 – 9 tahun. Jika dilihat tentu hal tersebut bukan umur yang muda ataupun masa kerja yang pendek. Karyawan sudah mulai beradaptasi

kinerja karyawan dari sampel yang diteliti adalah 3,34. Nilai rata-rata dengan nilai maksimum yang dimiliki sampel lebih jauh bila dibandingkan dengan nilai minimumnya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan terbilang cukup baik.

dengan lingkungan perusahaan tempat mereka bekerja begitu juga perilaku pemimpin perusahaan. Para karyawan dapat mengantisipasi apa yang harus dilakukan jika pemimpin berperilaku baik ataupun buruk, seolah – olah hal tersebut wajar dan tidak akan meningkatkan atau menurunkan kinerja karyawan.

### **Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, koefisien regresi untuk karakteristik individu adalah 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa jika karakteristik individu naik satu satuan akan mengakibatkan naiknya kinerja karyawan sebesar 0,000 dengan asumsi variabel lain dianggap konstan. Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui bahwa nilai t hitung variabel karakteristik individu sebesar 0,035 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,972. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H<sub>0</sub> diterima, artinya variabel karakteristik individu tidak ada pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh karakteristik individu terhadap kinerja karyawan yang negatif ini disebabkan karena

beberapa alasan. Hal ini terlihat dengan masih ada beberapa karyawan yang berstatus pendidikan SMA, sehingga kinerja yang diberikan suatu individu tersebut tidak sesuai dengan kemampuannya meskipun masa kerja individu tersebut terbilang tidak sebentar. Karena setiap waktu perusahaan akan berkembang dengan hal yang baru, maka kebutuhan akan SDM yang dibutuhkan perusahaan akan semakin berubah. Karakteristik individu tidak bisa dilihat dengan hal yang sepele, tetapi ada banyak faktor penentu agar karakteristik individu terbilang baik. Faktor penempatan yang tidak sesuai dengan latar pendidikan juga menghambat terbentuknya karakteristik individu tersebut. Karena latar belakang tersebut dapat memberikan gambaran terhadap kinerja yang diberikan dari suatu karyawan. Ketika karyawan tersebut tidak ditempatkan berdasarkan latar belakang pendidikan maka karyawan tersebut harus beradaptasi dengan hal baru, tentu hal tersebut dapat menghambat perusahaan yang mengganggu kinerja karyawan itu sendiri.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, koefisien regresi untuk kepuasan kerja adalah 0,881. Hal ini menunjukkan bahwa jika kepuasan kerja naik satu satuan akan mengakibatkan naiknya kinerja karyawan sebesar 0,881 dengan asumsi variabel lain dianggap konstan. Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui bahwa nilai t hitung variabel kepuasan kerja sebesar 73,759 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima, artinya variabel kepuasan kerja ada pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang positif ini disebabkan karena beberapa alasan. Hal ini terlihat pada rata-rata responden yang menilai kepuasan atas gaji yang mereka dapat sesuai dengan beban pekerjaan mereka, lingkungan yang mendukung pekerjaan dengan baik dimana terdapat rasa kebersamaan yang terjalin di sela-sela pekerjaan yang membuat semangat dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan komunikasi yang terjaga antara atasan dan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya yang dirasa sulit

tentu akan sangat membantu pekerjaan masing-masing.

### **KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan (1) dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi dan operasional pada Samudera Stevedoring Surabaya. (2) dapat disimpulkan bahwa karakteristik individu tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi dan operasional pada Samudera Stevedoring Surabaya. (3) dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi dan operasional pada Samudera Stevedoring Surabaya.

Penelitian ini mempunyai keterbatasan (1) penelitian saat ini hanya menggunakan kinerja karyawan bagian akuntansi dan operasional sebagai variabel dependen. (2) variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen, gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), karakteristik individu ( $X_2$ ), dan kepuasan kerja ( $X_3$ ) sebagai variabel independen. (3) terdapat butir pertanyaan yang tidak valid sehingga hasil yang diperoleh tidak maksimal. (4) terdapat butir pertanyaan yang tidak ditunjukkan untuk karyawan operasional. (5) waktu yang terbatas dalam penyebaran kuisioner dan pengeumpulan data. (6) penelitian ini hanya menerapkan metode survei melalui kuisioner, sehingga peneliti tidak melakukan wawancara lebih dalam atau terlibat langsung dalam aktivitas perusahaan, dan kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang terkumpul melalui penggunaan instrumen secara tertulis dan informasi yang terbatas.

Berdasarkan pada hasil dan keterbatasan penelitian, maka saran yang dapat diberikan kepada penelitian selanjutnya (1) untuk penelitian selanjutnya disarankan menggunakan sampel yang berbeda dengan penelitian saat ini. (2) penelitian selanjutnya disarankan menambah atau mencoba dengan variabel yang berbeda dengan penelitian saat

ini. (3) memperhatikan unsur pertanyaan kuisioner yang dapat menghambat hasil dengan melihat kembali pertanyaan yang terdapat pada butir kuisioner. (4) memperhatikan unsur pertanyaan kuisioner agar sesuai dengan responden yang dituju sesuai dengan jobdesk atau membuat pertanyaan yang tidak memperlihatkan satu jobdesk tertentu tapi sesuai jobdesk yang di teliti. (5) waktu dalam penyebaran kuisioner dapat dilakukan jauh-jauh hari agar jika terjadi kesalahan atau perubahan tidak menghambat dalam pengumpulan data. (6) metode yang digunakan hendaknya tidak hanya metode survei tetapi bisa ditambahkan dengan metode wawancara secara mendalam agar hasil penelitian lebih maksimal.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Andre Setiawan., “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja”. *AGORA Vol. 5, No. 3, (2017)*.
- Arfan dan Ikhsan Lubis, 2011. *Akuntansi Keperilakuan*. Edisi kedua. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Armstrong, M. and Baron, A. 1998. *Performance Management: The New Realities*. New York: Institute of Personnel and Development.
- “Bagaimana Menghadapai MEA bagi Seorang Akuntan.”, ([www.kompasiana.com](http://www.kompasiana.com), diakses 2 November 2017).
- Bryan Johannes Tampi., “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Negara Indonesia,Tbk (Regional Sales Manado)”. *Journal “Acta Diurna” Volume III. No.4. Tahun 2014*.
- ”Capacity Needs Assessment : A Conceptual Framework”, *African Capacity Building Foundation (ACBF) Newsletter*. Vol. 2, p. 9-12.
- Dharma, Surya. 2004. *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Danica Bakotić., “Relationship between job satisfaction and organisational performance”, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29:1, Pp 118-130.
- Fiedler, F. E. 1967, *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. 1978. *The contingency model and the dynamics of leadership process*. In: L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 11). New York: Academic.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasan dan M. Iqbal. 2001. *Pokok-pokok Materi Statistik I (Statistik Deskriptif)*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Ilyas Yaslis. 2005. *Kinerja, Teori dan Penelitian*. Yogyakarta : Liberty.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta : BPMP.
- Iqbal, Anwar, dan Haider. 2016 “Effect of Leadership Style on Employee Performance”. *Arabian J Bus Manag Review 2015, 5:5*
- Isabel M, Elena. 2013 “How Learning Capacity Influences on Organizational Performance: An Empirical Evidence”. *5<sup>th</sup> International Conference*. Friday, 30<sup>th</sup> May – Monday, 2<sup>nd</sup> June 2013.
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., and Carroll, S. J. 1963. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati, OH: South western Publishing Company.
- Moh. As’ad. 1998. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : LIBERTY.
- Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih. (2012), “Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya)”. *The Indonesian Accounting Review Volume 2, No. 2, July 2012, pages 215 – 228*.
- Mangkunegara dan Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan keenam*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Muhammad Try Reynaldhie dan Mahmudi. (2016), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan dalam Memoderasi Hubungan Antara Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial”. *Simposium Nasional Akuntansi XIX, Lampung, 2016*.
- Mukhles Al-Abaneh. “The Influence Of Managerial Leadership Style On Employee Job Satisfaction In Jordanian Resort Hotels”. *28th EuroCHRIE Annual Research Conference*,

- 2010-10-25 - 2010-10-28, Amsterdam. (<http://epubs.surrey.ac.uk/2870/>, diakses 6 Oktober 2017).
- Paul E. Spector. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- “Percepatan Industri Pelayaran”, (<http://lautindo.com>, diakses 2 November 2017).
- “Pentingnya Sertifikasi Profesi”, ([www.kompasiana.com](http://www.kompasiana.com), diakses 2 November 2017).
- Prawirosentono.S. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Rivai dan Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Sendow. 2007. *Pengukuran Kinerja Karyawan*. Jakarta : Gunung Agung.
- Simamora dan Hendry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogyakarta : STIE.YKPN.
- Steve M. Jex. 2002. *Organizational Psychology “A Scientist Practitioner Approach”*. New York : John Wiley & Sons.
- Sudirjo dan Kristanto,. 2017. “Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening”. *Serat Acitya – Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sumarno, J. 2005. “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial”. *Simposium Nasional Akuntansi VIII Solo*.
- Stoner and James A.F. 1986. *Manajemen. Jilid II.Edisi Kedua Terjemahan*. Jakarta: Erlangga.
- Tampi dan Bryan Johannes. 2014. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado)”. *Journal “Acta Diurna” Volume III. No.4. Tahun 2014*.
- Tjokorda dan Dwirandra. 2013. “Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan Dan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderasi”. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 4.3 (2013): 550-566*.
- Trias Waliningsuci, M.Al Musadieg dan Djamhur Hamid, 2012. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt. Entrepreneur Independent Bank (Eib) Indonesia Surabaya). ([ejournalfia.ub.ac.id/index.php/profit/article/download/528/918](http://ejournalfia.ub.ac.id/index.php/profit/article/download/528/918), diakses 28 Oktober 2017).
- Wexley, K.N and Yukl, G.A., 1977. *Organizational Behavior and Personal Psychology*. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin Inc
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.