

**PENINGKATAN KINERJA KERJA DAN KINERJA INOVATIF
KARYAWAN MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN**

(STUDI PADA: PT. ASTRA CREDIT COMPANIES)



Diajukan untuk melengkapi Sebagian Syarat
Guna mencapai Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Manajemen

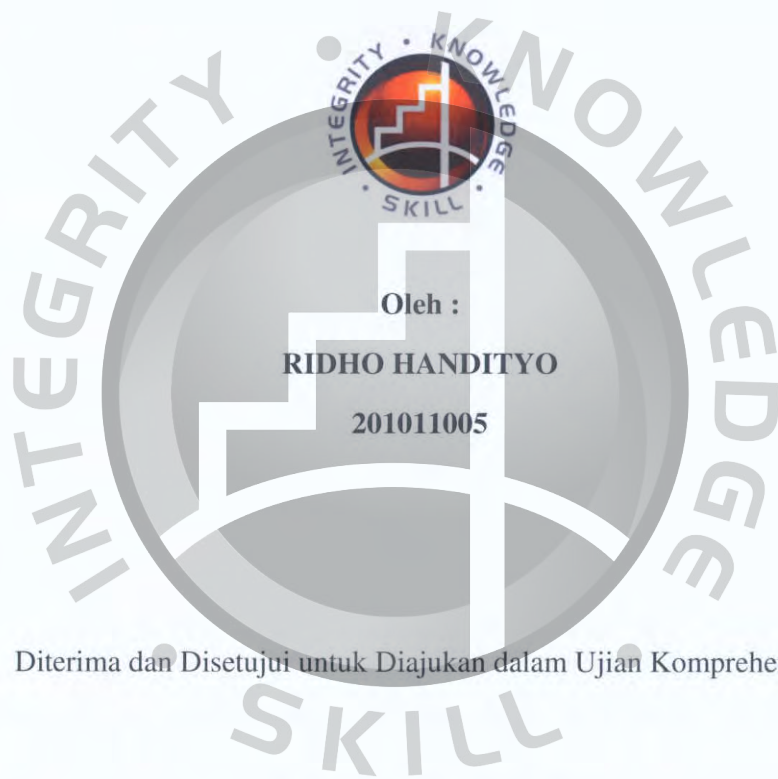
**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
INDONESIA BANKING SCHOOL**

JAKARTA

2015

**PENINGKATAN KINERJA KERJA DAN KINERJA INOVATIF
KARYAWAN MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN**

(STUDI PADA: PT. ASTRA CREDIT COMPANIES)



Oleh :

RIDHO HANDITYO

201011005

Diterima dan Disetujui untuk Diajukan dalam Ujian Komprehensif

Jakarta, 06 Maret 2015
Dosen Pembimbing Skripsi

(Dr. Paulina)

LEMBAR PERSETUJUAN UJI KOMPREHENSIF

Nama : Ridho Handityo
NIM : 201011005
Judul Skripsi : Peningkatan Kinerja Kerja dan Kinerja Inovatif
Melalui Gaya Kepemimpinan
(Studi Pada: PT. Astra Credit Companies)

Tanggal Ujian : 06 Maret 2015
Ketua : Wasi Bagasworo, S.E, M.M
Anggota : 1. Dr. Paulina
2. Santi Rimadias, S.P, M.Si

Dengan ini menyatakan bahwa mahasiswa tersebut di atas telah mengikuti ujian komprehensif.

Pada tanggal : 06 Maret 2015
Dengan Hasil : LULUS

Ketua,

(Wasi Bagasworo, S.E, M.M)

Anggota 1,



(Dr. Paulina)

Anggota 2,



(Santi Rimadias, S.P, M.Si)

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Ridho Handityo
NIM : 201011005
Judul Skripsi : Peningkatan Kinerja Kerja dan Kinerja Inovatif
Melalui : Gaya Kepemimpinan

(Studi Pada: PT. Astra Credit Companies)

Pembimbing Skripsi

(Dr. Paulina)

Tanggal Lulus : 06 Maret 2015

Mengetahui :

Ketua Panitia Ujian



(Wasi Bagasworo, SE.,MM)

Ketua Jurusan Manajemen



(Edi Komara, SE.,MSi.)

LEMBAR PERNYATAAN KARYA SENDIRI

Penulis yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ridho Handityo

NIM : 201011005

Jurusan : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Skripsi yang telah Penulis buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata kemudian hari penulisan Skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain maka Penulis bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan oleh STIE Indonesia Banking School.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar.

Penulis,

METERAI
TEMPEL
TGL. 2015
488E2ADF359224015
6000
ENAM RIBURUPIAH
Ridho Handityo

QUOTES

“Education is not the learning of the facts, but the training of the mind to think”

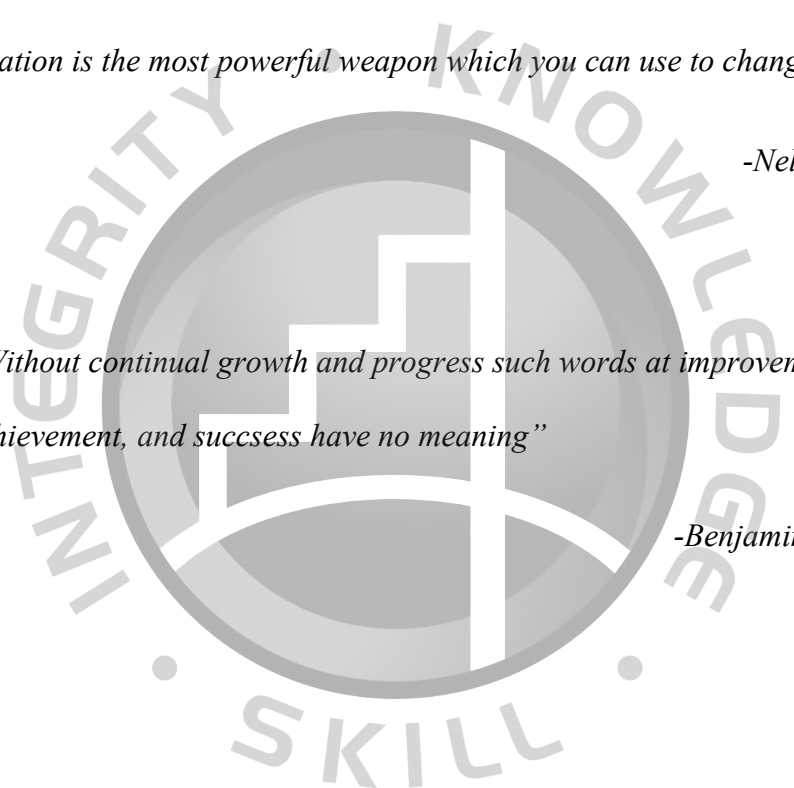
-Albert Einstein

“Education is the most powerful weapon which you can use to change the world”

-Nelson Mandela

“Without continual growth and progress such words as improvement, achievement, and success have no meaning”

-Benjamin Franklin

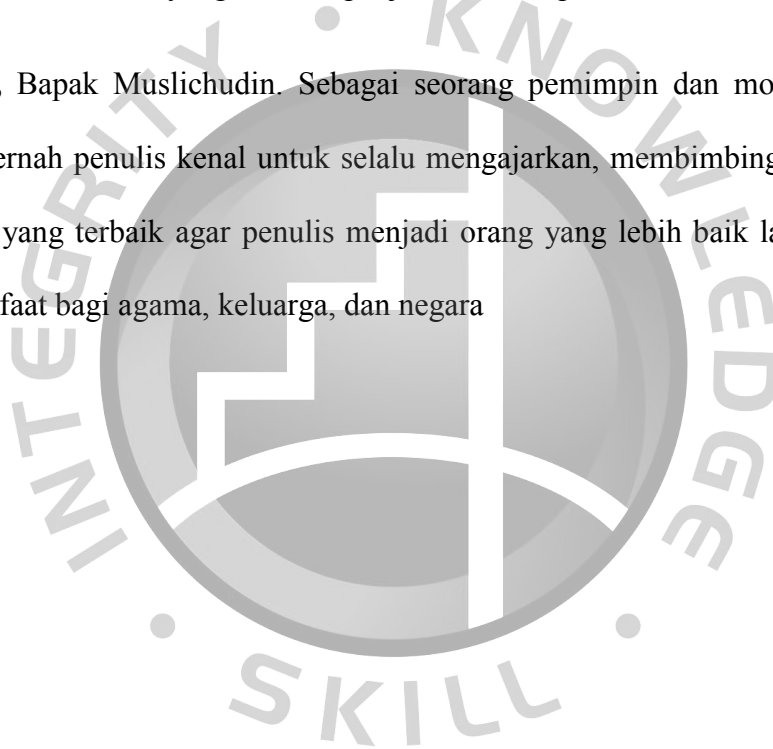


PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan untuk orang-orang saya banggakan dan cintai.

Pertama, Ibu Sri Waluyaningsih. Sosok wanita yang selalu mendidik anak-anaknya dengan penuh cinta dan kasih sayang tiada henti. Terima kasih atas nasihat dan doa-doa yang selalu dipanjatkan untuk penulis selama ini.

Kedua, Bapak Muslichudin. Sebagai seorang pemimpin dan motivator terbaik yang pernah penulis kenal untuk selalu mengajarkan, membimbing dan memberi contoh yang terbaik agar penulis menjadi orang yang lebih baik lagi yang dapat bermanfaat bagi agama, keluarga, dan negara



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang karena atas nikmat dan rahmat-Nya saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi dan melengkapi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S1) dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di STIE Indonesia Banking School.

Dalam Penulisan skripsi ini banyak dukungan dan bantuan dari beberapa pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis dengan tulus hati mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kedua orang tua Ibu Sri Waluyaningsih dan Bapak Muslichudin yang tidak pernah berhenti untuk memberikan dukungan baik materil ataupun non-materil. Terima kasih atas doa, kasih sayang dan semangat yang terus diberikan selama ini kepada penulis.
2. Kakak Penulis, Ranuh Alam Santosa S.kom, dan Randi Rizkyanto. Terima kasih atas dukungan dan motivasinya.
3. Bapak Dr. Subarjo Joyosumarto selaku ketua Indonesia Banking School
4. Bapak Sparta, Drs., ME., Ak selaku wakil ketua I, Bapak Chairil Anwar, SE., MSM selaku wakil ketua II, dan Bapak Antyo Pracoyo, Drs., MSi selaku wakil ketua III Indonesia Banking School.

5. Bapak Wasi Bagasworo, S.E, M.M selaku dosen pembimbing akademik dan dosen penguji yang selalu memberikan nasehat dan saran-sarannya untuk kelancaran penulisan skripsi ini.
6. Ibu Dr. Paulina Harun selaku dosen pembimbing, yang sudah berbaik hati memberikan bimbingan, masukan, dan saran-saran yang bermanfaat dari awal sampai akhir penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas kesabaran dan waktunya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini *I LOVE YOU* ibu .
7. Ibu Santi Rimadias, S.P, M.si selaku dosen penguji, terima kasih atas masukan dan saran-sarannya dalam proses penyusunan skripsi ini.
8. Karyawan PT. Astra Credit Companies, yang telah berpartisipasi dalam penyelesaian skripsi ini dengan membantu penulis dalam pengisian kuesioner penelitian.
9. Keluarga Besar Equals Jakarta khususnya Ramaxel Riga Irawan, Yeltsin Mastra, Ricky Falah, Bimo Andotama dan Reza Rekayasa yang selalu memberikan dukungan dengan canda tawa dari kalian untuk menemani penulis dalam menyelesaikan skripsi.
10. Guniswan Dwi Putra dan Novia Adhie yang selalu membantu penulis jika mengalami kesulitan, tempat bertukar pikiran dan memberikan masukan dari awal hingga akhir penyusunan skripsi ini.
11. Teman-teman Skripsi 2010 Michaella Edgina, Alibasyarah Putra, Jehan, Ninis, Kezia, Alam, Don Cahyo, Harum, Karina, Annisya, Wirawan, dan

Dwinanto yang telah memberikan dukungan untuk kelancaran penulisan skripsi ini.

12. Teman-teman 2010 khususnya Knight Rider yang telah memberikan inspirasi, dukungan, dan pengalaman terbaik selama penulis berada di kampus, Kalian tidak akan terlupakan.

13. Dan doa untuk semua yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini jauh dari sempurna karena keterbatasan pengetahuan yang dimiliki penulis. Meskipun demikian, penulis berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan benar. Oleh karena itu penulis menerima kritik ataupun saran yang membangun untuk kesempurnaan skripsi ini.

Akhir kata, semoga skripsi ini bisa berguna dan bermanfaat bagi penulis dan seluruh pihak yang berkepentingan yang memanfaatkan skripsi ini untuk kepentingan akademik dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

ABSTRACT

Basically, the leader is supporting to increased of inrole and innovative performance. Leader behaviors were measured at time follower job satisfaction that will ultimately lead to improvements in the performance of the employee and the company.

This research is categorized as survey research with descriptive analysis method by taking sample and using questionnaire as the main data. The sample in this research is Marketing and Sales division PT. Astra Credit Companies, Jakarta. The respondents are chosen by using nonprobability sampling and snowball sampling techniques. The results of analysis using Structural Equation Modeling (SEM) and its result would be summarized as below: 1). Directive Leadership has positive and significant influence toward employee job satisfaction at PT. Astra Credit Companies, Jakarta. 2). Transactional Leadership has not influence toward employee job satisfaction at PT. Astra Credit Companies, Jakarta. 3). Transformational Leadership has positive and significant influence toward employee job satisfaction at PT. Astra Credit Companies, Jakarta. 4). Job Satisfaction has positive and significant influence toward employee inrole performance at PT. Astra Credit Companies, Jakarta. 5). Job Satisfaction has not influence toward employee innovative performance at PT. Astra Credit Companies, Jakarta

Keywords: Directive Leadership, Transactional Leadership, Transformational Leadership, Job Satisfaction, Inrole Performance, Innovative Performance

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN UJI KOMPREHENSIF	iii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	iv
LEMBAR PERNYATAAN KARYA SENDIRI	v
QUOTES	vi
PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
<i>ABSTRACT</i>	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Masalah Penelitian	7
1.3 Ruang Lingkup	8
1.4 Tujuan Penelitian	10
1.5 Manfaat Penelitian	10
BAB II	11
LANDASAN TEORI	12
2.1 Tinjauan Pustaka	12
2.1.1 <i>Directive Leadership</i>	12
2.1.2 <i>Transactional Leadership</i>	13
2.1.3 <i>Transformational Leadership</i>	14
2.1.4 <i>Job Satisfaction</i>	15
2.1.5 <i>In-role performace</i>	16
2.1.6 <i>Innovative performance</i>	17
2.2 Rerangka Konseptual	18

2.2.1	Kepemimpinan direktif dan Kepuasan Kerja.....	19
2.2.2	Kepemimpinan Transaksional dan Kepuasan Kerja	19
2.2.3	Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja	20
2.2.4	Kepuasan Kerja dan Kinerja Kerja	21
2.2.5	Kepuasan Kerja dan Kinerja Inovatif.....	21
2.3	Model Penelitian.....	22
BAB III		24
METODOLOGI PENELITIAN.....		24
3.1	Jenis dan Desain Penelitian	24
3.2	Objek Penelitian	24
3.3	Teknik Pengambilan Sampel.....	26
3.4	Populasi dan sampel	27
3.5	Operasionalisasi Variabel.....	28
3.5	Metode Analisis Data	31
BAB IV.....		44
PEMBAHASAN		44
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	44
4.1.1	Sejarah Singkat PT. Astra Credit Companies (ACC).....	44
4.1.2	Visi dan Misi PT. Astra Credit Companies (ACC)	46
4.2	Uji Validitas dan Reliabilitas (<i>Pre-Test</i>).....	49
4.2.1	Hasil Uji Validitas (<i>Pre-Test</i>).....	49
4.2.1	Hasil Uji Reliabilitas (<i>Pre-Test</i>)	50
4.3	Profil Responden	51
4.3.1	Jenis Kelamin.....	52
4.3.2	Usia	52
4.3.3	Pendidikan Terakhir.....	53
4.3.4	Divisi Pekerjaan	54
4.4	Hasil Analisis Data	54
4.4.1	Spesifikasi Model	55
4.4.2	Identifikasi Model.....	55
4.4.3	Estimasi Model	56

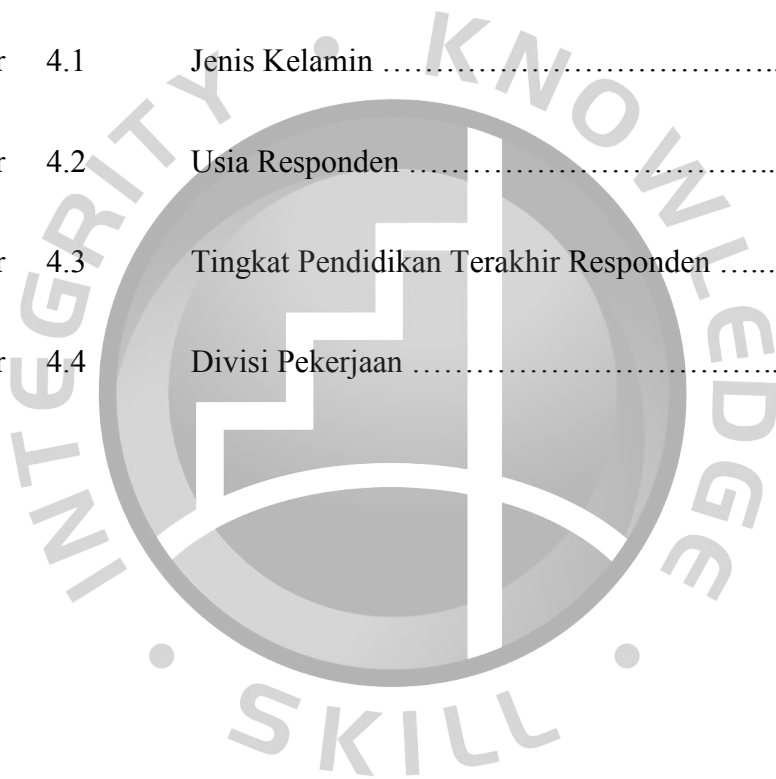
4.4.4 Hasil Uji Pengukuran Model (<i>Measurement Model Fit</i>).....	59
4.4.5 Hasil Uji Model Keseluruhan (<i>Overall Model Fit</i>)	61
4.4.5.2 Hasil Analisis Model Keseluruhan (<i>Overall Model Fit</i>)	64
4.5 Pembahasan	67
4.5.1 Pengaruh <i>Directive Leadership</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	67
4.5.2 Pengaruh <i>Transactional Leadership</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	68
4.5.3 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	68
4.5.4 Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Inrole Performance</i>	69
4.5.5 Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Innovative Performance</i>	70
4.6 Implikasi Manajerial.....	71
4.6.1 Implikasi Manajerial untuk PT. Astra Credit Companies (ACC) Tbk.	71
BAB V.....	75
KESIMPULAN DAN SARAN.....	75
5.1 Kesimpulan.....	75
5.2 Saran.....	76
DAFTAR PUSTAKA.....	79
LAMPIRAN.....	83
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	112

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel.....	26
Tabel 3.2	Uji Validitas	37
Tabel 4.1	Hasil Uji Validitas Data Pre-Test	46
Tabel 4.2	Hasil Uji Realibilitas	47
Tabel 4.3	Computation of degree of freedom	52
Tabel 4.4	Hasil Uji Normalitas Data	53
Tabel 4.5	Hasil Uji Validitas dan Reabilitas	56
Tabel 4.6	Hasil Penelitian Indeks Goodness of Fit	58
Tabel 4.7	Output Regression Wights.....	60

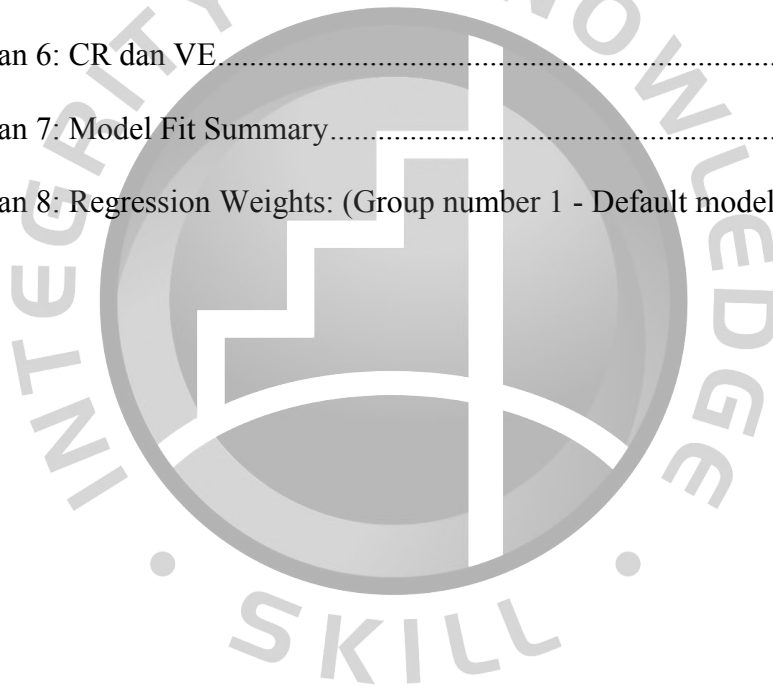
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Penjualan mobil di IIMS 2012-2013	1
Gambar 2.3	Rerangka Pemikiran	21
Gambar 3.1	Struktural Model	31
Gambar 4.1	Jenis Kelamin	48
Gambar 4.2	Usia Responden	49
Gambar 4.3	Tingkat Pendidikan Terakhir Responden	50
Gambar 4.4	Divisi Pekerjaan	51



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1:Kuesioner.....	84
Lampiran 2: Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Pre-Test</i>	91
Lampiran 3: HASIL OLAHAN SEM	10104
Lampiran 4 Assessment of normality (Group number 1):	106
Lampiran 5: Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)....	107
Lampiran 6: CR dan VE.....	108
Lampiran 7: Model Fit Summary.....	109
Lampiran 8: Regression Weights: (Group number 1 - Default model)	111



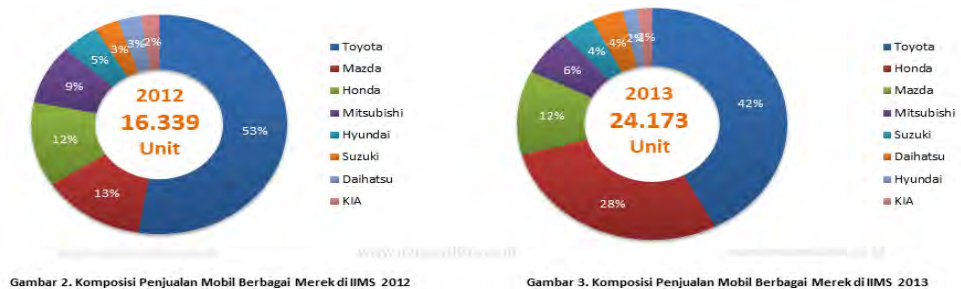
BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di Indonesia perkembangan industri otomotif saat ini mengalami perkembangan yang cukup pesat. Menurut (Budi Prasetyo, 2013) yang dikutip dalam Tribunnews.com, pada tahun 2011 kapasitas produksi mobil di Indonesia hanya berkisar 950.000 unit dan mengalami peningkatan menjadi 1.026.602 unit di tahun 2012 (Fahmi Ali, 2012). Produksi akan meningkat lagi menjadi 1.200.000 unit di tahun 2013 kemudian di tahun 2014 menurut (Dewi Nuraini, 2013) yang dikutip dalam media online Frost & Sullivan di prediksi akan mengalami kenaikan sebesar 1.600.000 unit mobil. Dengan melihat fenomena perkembangan industri mobil saat ini maka akan berpengaruh terhadap salah satu perusahaan *multifinance (leasing)* terbesar di Indonesia yaitu PT. Astra Credit Companies (ACC).

Gambar 1.1 Penjualan mobil di IIMS 2012-2013



Sumber : Kompasiana, 2013

Melihat fenomena penjualan mobil di tahun 2012-2013 kurang lebih 50% penjualan mobil di kuasai oleh Toyota dan Daihatsu yang merupakan produksi dari Astra. Hal ini menunjukkan bahwa PT. ACC terdepan dalam bidang *multifinance (leasing)* yang bergerak di bidang pembiayaan mobil di Indonesia. Berikut adalah penghargaan yang diperoleh oleh PT. ACC atas kinerja kerjanya:

1. Majalah Warta Ekonomi - 20 Indonesia Most Admired CEO 2013-Prijono Sugiarto
2. SPS - Serikat Perusahaan Pers - Inhouse Magazine Award-The Best of Private Company Inhouse Magazine (InMa) 2013
3. SPS - Serikat Perusahaan Pers - Korporasi Pilihan SPS 2012
4. Fortune Indonesia - The Best 20 of Most Admired Companies in Indonesia 2013-The First Winner in Cross - Sector Industry-The First Winner in Multi Industry
5. Majalah Investor - Best Listed Companies 2013-Emiten Terbaik 2013 - Sektor Aneka Industri
6. BEI, KPEI, KSEI, Otoritas Jasa Keuangan-Nominated for 2013 Capital Market Award in the Best Issuer with Market Capitalization above Rp 10 T Category
7. IR Magazine Awards South East Asia 2013-Best Consumer Goods and Services (including retail)-Best Investor Relations by an Indonesian Company
8. Finance Asia - Asia's Best Companies 2013-No 1 Best Managed Company-No 1 Best Corporate Governance-No 1 Best Corporate

Social Responsibility (CSR)-No 2 Best Investor Relations-No 2
Most Committed to a Strong Dividend Policy-No 1 Best CEO -
Priyono Sugiarto-No 2 Best CFO - Simon Dixon

9. Marketeers (Club Community Magazine net Radio) dan
Markplus Insight-Indonesia Brand Champion 2013-Gold Brand
Champions of Most Popular Stock-Category: Market
Capitalization > IDR 250 Trillion Q2 - 2013
10. Alpha Southeast Asia's Magazine - Most Organised Investor
Relations-Best Senior Management IR Support-Most Consistent
Dividend Policy-Best Strategic Corporate Social Responsibility
11. Mix Magazine-Best Of The Best Internal Communication Media
2013 - Majalah Astra.

Keberhasilan yang diraih oleh PT. ACC tidak terlepas dari gaya kepemimpinan di dalam perusahaan. Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Karena PT. ACC adalah perusahaan yang bergerak di bidang pembiayaan mobil, salah satu peran pemimpin adalah melatih karyawan untuk bersikap selektif terhadap calon nasabah dan pandai menilai calon nasabahnya, hal ini ditujukan untuk menghindari NPL (*Non Performing Loan*) yang telah dibatasi oleh perusahaan. Untuk menunjang kinerja yang tetap baik di PT. ACC ini dibutuhkan pemimpin yang dapat berkomunikasi untuk mendorong dan memotivasi karyawan untuk mencapai kepuasan kerja yang berpengaruh kepada kinerja kerja dan ide-ide inovatif

yang timbul dari karyawan tersebut agar tidak terjadi penurunan performa kerja. Perusahaan akan kurang efisien tanpa adanya pemimpin, bahkan tidak mampu mencapai tujuan yang ditentukan. Peran pemimpin yang memahami berbagai faktor dalam organisasi seperti struktur organisasi, tatanan tim, kekuasaan dan kondisi lingkungan, sangatlah penting, oleh karena itu pemimpin kerap menjadi alat pemecahan terhadap beberapa persoalan dalam organisasi.

Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Maka dari itu, tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan tergantung pada kepemimpinan (Porter, 1996 dalam Sunarsih (2001)).

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan (Malayu S.P Hasibuan, 2011). Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi para bawahannya untuk bertindak sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Pemimpin harus mampu memberikan wawasan, membangkitkan kebanggaan karyawan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dari

bawahannya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian ekstra dalam membina, menggerakkan dan mengarahkan seluruh potensi yang ada pada karyawan di lingkungannya agar terwujudnya stabilitas perusahaan dan peningkatan produktivitas yang menuju pada visi dan misi perusahaan.

Klasifikasi gaya kepemimpinan menurut (Yun et al., 2007) seperti kepemimpinan direktif, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional merupakan bagian penting bagi organisasi. (Robbins, 2007) mengatakan bahwa kepemimpinan direktif, yaitu kepemimpinan memberi kesempatan pada pengikutnya untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan dan memberi pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas. Kepemimpinan direktif, bertentangan dengan harapan perubahan ini. Oleh karena itu, kepemimpinan direktif memiliki hubungan negatif dengan kepuasan kerja (Sims & Manz, 1996).

Pandangan pemimpin transaksional menurut Burn adalah kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka. (Burns dalam Yukl, (2010). Selain kepemimpinan transaksional gaya kepemimpinan yang tak kalah penting perannya adalah kepemimpinan transformasional. (Burns dalam Yukl ,(2010) mengungkapkan kepemimpinan transformasional merupakan suatu

proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai secara signifikan adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dengan kondisi kerja, dengan pimpinan, dengan rekan kerja, promosi jabatan dan gaji. Kepuasan kerja di dalam sebuah perusahaan adalah hal yang diinginkan oleh setiap karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka akan semakin tinggi tingkat kinerja yang dihasilkan karyawan. Karyawan akan menjadi aktif berperan di dalam perusahaan dalam membuat ide-ide yang akan membantu perusahaan mencapai *goals* sehingga perusahaan akan semakin produktif dan saling bersaing untuk mendapatkan peringkat yang baik di dalam dunia kerja.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut tampak bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja kerja dan kinerja inovatif karyawan. Atas dasar tersebut peneliti mengangkat judul ”**Peningkatan Kinerja**

Kerja dan Kinerja Inovatif Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan (studi pada: PT. Astra Credit Companies) ”.

1.2 Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, ditemukan sejumlah penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Yun et al., 2007) dengan judul „*Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Citizenship*” dan (Dizgah et al., 2012) dengan judul „*Relationship between Job Satisfaction and Employee Job Performance in Guilan Public Sector*”. Kedua penelitian tersebut membuktikan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan *directive*, *transactional*, dan *transformational* terhadap *job satisfaction*, kemudian variabel *job satisfaction* terhadap *in-role performance* dan *innovative performance*.

Kita ketahui bahwa permasalahan sumber daya manusia adalah hal yang kompleks, karena berkaitan dengan masalah individu atau perorangan yang dimana individu tersebut memiliki perasaan, kebutuhan, dan keinginan yang berbeda-beda. Ada yang puas dengan kompensasi dan penghargaan yang mereka harapkan ada juga yang belum puas. Selain itu banyak juga karyawan yang belum bisa mengekspresikan ide-ide inovatif mereka karena beberapa hal tertentu sehingga kinerja kerja mereka tidak maksimal. Hal ini yang seharusnya menjadi perhatian bagi pemimpin di sebuah organisasi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan 5 (lima) masalah penelitian:

1. Apakah gaya kepemimpinan direktif berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja kerja?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap ide-ide inovatif?

1.3 Ruang Lingkup

Metode penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif, pengambilan data dilakukan melalui kuisioner. Karena itu, penelitian ini memiliki ruang lingkup sebagai berikut:

1. (Hersey dan Blanchard, 1992) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Dengan demikian selain karyawan PT. ACC tidak dimasukan dalam syarat responden karena tidak mempunyai korelasi terhadap hal yang akan diteliti.
2. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *directive leadership*, *transactional leadership*, dan *transformational*

leadership. Ketiga variabel independen tersebut mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang menimbulkan kinerja kerja karyawan dan ide inovatif

3. Objek penelitian yang akan dibahas adalah karyawan *marketing division* dan *sales division* dibawah kepemimpinan *Chief Marketing and Sales Division* salah satu perusahaan *multifinance (leasing)* yang bergerak di bidang pembiayaan kendaraan bermotorkhususnya roda 4 (empat) yang ada di Indonesia yaitu PT. ASTRA CREDIT COMPANIES. Peneliti memilih untuk membahas *multifinance (leasing)* karena fenomena pemberian kredit untuk kendaraan bermotorkhususnya roda empat di industri otomotif berpengaruh besar terhadap kegiatan perekonomian di Indonesia. PT. ACC adalah salah satu perusahaan pembiayaan terbesar & terpercaya yang memiliki pengalaman lebih dari 25 tahun dan memiliki fasilitas pembiayaan untuk semua kendaraan baru maupun kendaraan bekas. Diversifikasi produk yang dibiayai, sistem manajemen piutang yang handal, SDM yg terlatih dan profesional, didukung sistem teknologi informasi yang terintegrasi dan mendapat beberapa penghargaan seperti Service Quality Award pada tahun 2007 (Vizcardine Audinovic, 2013). Selain itu PT. ACC juga menjalin hubungan baik dengan para pengusaha *showroom* mobil-mobil bekas hampir di semua daerah yang ada di

Indonesia untuk memberikan kredit kepada calon nasabah yang ingin membeli mobil bekas.

1.4 Rumusan Masalah

Tujuan penelitian ini untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, dan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan, keterkaitan terhadap kinerja kerja yang dihasilkan dan kemampuan karyawan untuk menciptakan ide ide inovatif. Hal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan direktif terhadap kinerja kerja.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja kerja.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja kerja.
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja kerja.
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja inovatif

1.5 Manfaat Penelitian

Peneliti menyimpulkan beberapa manfaat dari penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap disiplin ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya pada pembahasan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja kerja dan kinerja inovatif. Serta memberikan gagasan dan wawasan baru pada penelitian selanjutnya. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan wacana untuk menambah pengetahuan, pengertian, pemahaman, hubungan antara kepemimpinan *directive*, *transactional*, dan *transformational* terhadap *in-role performance* dan *innovative performance*.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu mengidentifikasi hubungan variabel gaya kepemimpinan *directive*, *transactional*, dan *transformational* terhadap *job satisfaction*, serta membuktikan pengaruh variabel *job satisfaction* terhadap *in-role performance* dan *innovative performance* agar berkontribusi dalam membantu perusahaan objek peneliti untuk meningkatkan kinerja kerja secara berkesinambungan dengan pengembangan dan memaksimalkan pemimpin dan sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT. ASTRA CREDIT COMPANIES

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 *Directive Leadership*

Kepemimpinan direktif, yaitu kepemimpinan memberi kesempatan pada pengikutnya untuk mengetahui apa yang diharapkan dari pemimpin, menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan dan memberi pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan. Dalam hal ini tidak ada partisipasi dari bawahan (Robbins, 2007). Sedangkan menurut (Jon L Pierce, 2011) kepemimpinan direktif adalah pemimpin yang mempunyai pengetahuan, keahlian, visi dan pengalaman. Karakteristik pribadi bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang efektif. Jika bawahan merasa mempunyai kemampuan yang tidak baik, kepemimpinan instrumental (direktif) akan lebih sesuai. Sebaliknya apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, gaya direktif akan dirasakan berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi (Mamdud, 1997).

2.1.2 *Transactional Leadership*

Pemimpin Transaksional menurut Yukl adalah kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka (Yukl, 2010).

(Bass, 2005) juga mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri dari dua aspek, yaitu:

1. Aspek Imbalan Kontingen dimana pemimpin memberitahu bawahan tentang apa yang harus dilakukan pegawai jika ingin mendapatkan imbalan atau bonus tertentu dan menjamin pegawai bahwa dia akan memperoleh apa yang diinginkan setelah melakukan apa yang menjadi kewajiban dengan baik dan benar.

2. Aspek Manajemen Eksepsi dimana pemimpin berusaha mempertahankan prestasi dan cara kerja dari pegawainya, apabila terjadi kesalahan yang dilakukan oleh pegawai, maka pemimpin langsung bertindak untuk segera memperbaikinya. Manajemen eksepsi dibagi menjadi dua yakni aktif dan pasif. Disebut aktif, jika pemimpin secara aktif mencari kesalahan yang telah dibuat oleh pegawainya, dan jika ditemukan maka pemimpin akan mengambil tindakan dan segera memberi tahu pegawai untuk segera memperbaikinya. Disebut pasif jika pemimpin hanya bertindak jika ada laporan kesalahan yang telah dibuat oleh pegawainya, sehingga tanpa

ada informasi yang diberikan kepada pemimpin, maka pemimpin tidak mengambil tindakan apa-apa.

2.1.3 Transformational Leadership

Kepemimpinan transformasional menurut Burns merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya (Yukl, 2010). Pemimpin transformasional membantu bawahan untuk dapat menjadi orang-orang yang kreatif, inovatif, produktif dan mudah beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang berbeda dalam organisasi (Bushra, 2011). Karyawan yang bekerja di lingkungan tersebut memiliki pengabdian yang kuat untuk pekerjaan mereka, kepuasan kerja tingkat meningkat juga. (Schepers et al., 2005) menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan kesempatan karyawan untuk berpikir kreatif, menganalisis masalah dari berbagai sudut pandang yang berbeda dan mencari solusi baru yang lebih baik dari memecahkan masalah dengan menggunakan teknologi. (Gill et al., 2006) menyatakan bahwa organisasi dapat lebih efektif dan mengurangi stres kerja karyawan dengan menerapkan kepemimpinan transformasional.

(Bass, 2005) menyatakan bahwa faktor-faktor kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

a. Karisma

Karisma ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatkan optimisme, menekankan pentingnya tujuan, dan pemimpin akan membuat bawahan memiliki kepercayaan diri.

b. Inspirasional

Inspirasional mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya.

c. Perhatian Individual

Perhatian dapat berupa bimbingan dan mentoring kepada karyawan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap karyawannya dan memberi perhatian khusus agar karyawan dapat mengembangkan kemampuan.

d. Stimulus Intelektual

Stimulus intelektual yakni kemampuan pemimpin untuk menghilangkan keengganan karyawan agar berani mencetuskan ide-ide inovatifnya, dan mendorong karyawan agar lebih kreatif dan mewujudkan pemikiran yang ada pada karyawan tersebut untuk memecahkan permasalahan di dalam organisasi.

2.1.4 Job Satisfaction

Kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan positif atau keadaan emosi bahwa seseorang merasakan didasarkan pada

berbagai aspek dari pekerjaan itu sendiri atau lingkungan kerja (Ronra, B., & Chaisawat, M. 2009). (Luthans, 2008) mengatakan ada 5 faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work it self*), Atasan (*Supervision*),
2. Teman sekerja (*Work Group*),
3. Kesempatan Promosi (*Promotion Opportunity*),
4. Gaji (*Pay*),
5. Kondisi Kerja (*Working Condition*).

Definisi lain di kemukakan oleh Nelson yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional yang positif dan menyenangkan sebagai hasil dari penilaian pekerjaan atau pengalaman pekerjaan seseorang (Nelson dan Quick, 2006). Robbins mendefinisikan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter-karakter pekerjaan tersebut (Robbins and Judge, 2009).

2.1.5 *In-role performace*

Kinerja kerja adalah seperangkat perilaku yang menunjukkan seseorang dalam kaitannya dengan pekerjaannya atau, dengan kata lain, jumlah efisiensi yang diperoleh karena jenis pekerjaan orang (Rashidpoor, 2000). Definisi lain diungkapkan oleh (Gomes, 2003) Kinerja kerja karyawan merupakan fungsi perkalian dari usaha karyawan (*effort*), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan karyawan (*ability*), yang diperoleh melalui

pelatihan. Kinerja yang meningkat, berarti performansi yang baik, akan menjadi timbal balik bagi usaha, atau motivasi pekerja pada tahap berikutnya. Menurut Rivai kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Veithzal Rivai, 2010). (Eka Idham Lewa & Subowo, 2005) mengatakan bahwa indikator dari kinerja karyawan adalah faktor kualitas kerja, kuantitas, pengetahuan, keandalan dan kerjasama. Kinerja kerja adalah perilaku yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab yang disajikan dalam *job description* (Lee, et al, 2010).

2.1.6 Innovative performance

Inovasi adalah suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa (Stephen Robbins, 1994). Definisi lain diungkapkan oleh Janssen bahwa kinerja inovatif adalah hal yang meliputi solusi kreatif dari karyawan untuk memecahkan masalah dalam lingkungan kerja dan sama dengan peran eksternal kinerja yang penting dalam keberhasilan organisasi (Janssen, Yperen, 2004). Menurut (Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 2010) ada tiga rangkaian variabel yang merangsang inovasi: struktur, budaya, dan praktik sumber daya manusia organisasi itu sendiri, yang kemudian di kembangkan ke dalam praktik sesungguhnya di dalam sebuah organisasi :

1. Ketersediaan sumber daya yang mumpuni untuk mendukung terciptanya inovasi.

2. Komunikasi yang sering antar pegawai membantu melancarkan terciptanya inovasi.
3. Organisasi yang inovatif berupaya memberikan waktu sebaik mungkin untuk karyawan yang ingin mengembangkan ide ide yang inovatif.
4. Kinerja kreatif seorang karyawan akan terwujud jika organisasi mendukung kreatifitas yang dimiliki oleh karyawan.

2.2 Rerangka Konseptual

Rerangka Konseptual dan kerangka berpikir merupakan gambaran tentang hubungan antara variabel yang akan diteliti, yang akan disusun dari berbagai teori yang telah di deskripsikan (Sugiyono, 2008).

Konsep kepemimpinan berdasarkan (Yun et al., 2007) menyebutkan tiga tipe dalam kepemimpinan yaitu kepemimpinan direktif, kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan transformasional. (Dizgah et al., 2012) mengatakan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan performa kerja. Dizgah membagi performa kerja menjadi dua, yaitu kinerja kerja dan kinerja inovatif.

Berdasarkan konsep kepemimpinan tersebut, peneliti mengajukan 4 (empat) hipotesa yang akan diuraikan dalam paragraf-paragraf berikut:

2.2.1 Kepemimpinan direktif dan Kepuasan Kerja

(Howell dan Costley, 2001) mengatakan bahwa pemimpin direktif adalah pemimpin yang menjelaskan apa peran bawahan dan tugas dia adalah memberikan intruksi kepada bawahan. Kepemimpinan direktif, serta kepemimpinan asertif, bertentangan dengan harapan karyawan. Oleh karena itu, kepemimpinan direktif memiliki hubungan negatif dengan kepuasan kerja (Sims & Manz, 1996). Gaya kepemimpinan direktif keputusan dominan lebih banyak dari pemimpin. Karyawan hanya mendengarkan arahan dan menjalankannya. Pemimpin menganggap bahwa ada risiko yang besar, atau mungkin karena pemimpin merasa karyawan belum cukup mampu dalam mengerjakan tugas dan mengambil keputusan. Dengan gaya kepemimpinan ini tugas bisa dilakukan dengan lebih cepat, tepat dan sesuai tujuan.

Tapi, dalam waktu panjang tidak semua karyawan merasa nyaman dengan kondisi seperti ini karena mereka merasa tidak dipercaya dan akan membuat karyawan tidak puas dan kurang produktif.

H1: ada hubungan negatif antara gaya kepemimpinan direktif dengan kepuasan kerja

2.2.2 Kepemimpinan Transaksional dan Kepuasan Kerja

(Howell dan costly, 2001) Kepemimpinan transaksional merupakan sebuah kepemimpinan dimana seorang pemimpin

mendorong bawahannya untuk bekerja dengan menyediakan kapasitas dan kemampuan motivasi karyawan itu sendiri, produktivitas dan pencapaian tugas yang efektif agar terciptanya kepuasan kerja karyawan. Jenis kepemimpinan menekankan imbalan kontingen yang dapat menciptakan persepsi pertukaran yang adil, dan pada waktunya dapat menghasilkan kepuasan kerja (Yun et al., 2007).

H2: ada hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja

2.2.3 Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

(Bass, 2005) mengatakan pemimpin transformasional memberikan teladan terbaik bagi pengikut mereka, berkomunikasi dengan visi jelas, mendorong kerja keras, dan hanya metode atau pendekatan untuk mencapai tujuan organisasi. (Albion & Gagliardi, 2011) mengungkapkan bahwa komponen kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif terkait dengan kepuasan kerja. Semakin tinggi motivasi dari seorang pemimpin untuk mendorong kemajuan pegawainya maka semakin besar terjadinya peningkatan terhadap kepuasan kerja karyawan dalam sebuah organisasi.

H3: ada hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja

2.2.4 Kepuasan Kerja dan Kinerja Kerja

Church, (1995 dalam Dizgah et al., 2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (*attitude*) yang dimiliki oleh karyawan. Dalam hal ini yang dimaksud adalah menyangkut tentang gaji, tunjangan, promosi jabatan, dan kondisi lingkungan kerja yang sesuai dengan harapan para karyawan. (Dizgah et al., 2012) mempelajari hubungan yang menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja. Kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi oleh sikap pimpinan dalam kepemimpinan. Pemimpin memberikan kesempatan partisipasi menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan, karena karyawan ikut aktif dalam memberikan pendapatnya untuk menentukan kebijaksanaan perusahaan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka akan semakin tinggi tingkat kinerja yang dihasilkan karyawan sehingga perusahaan akan semakin produktif dan saling bersaing untuk mendapatkan peringkat yang baik di dunia kerja.

H4: ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan kinerja kerja

2.2.5 Kepuasan Kerja dan Kinerja Inovatif

Stirs and Porter, (1991 dalam Dizgah et al., 2012) mengatakan semakin tinggi motivasi dan sikap positif terhadap pekerjaan, maka ia akan memilikiprestasi kerja yang lebih tinggi. (Chen dan Zimmerman, 2008) mengatakan bahwa ada hubungan

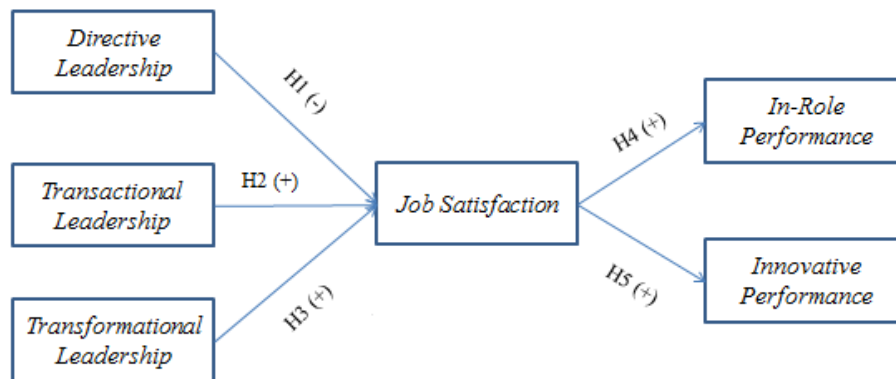
positif antara kepuasan kerja dengan kinerja inovatif. Jika karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi maka akan menghasilkan ide-ide yang inovatif agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Jika ide-ide inovatif dapat dihasilkan oleh karyawan di suatu perusahaan maka karyawan dapat membantu pemimpin memecahkan sebuah masalah dan membantu pemimpin untuk bekerja sama menentukan langkah selanjutnya yang akan mereka buat untuk meningkatkan performa perusahaan.

H5: ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan kinerja inovatif

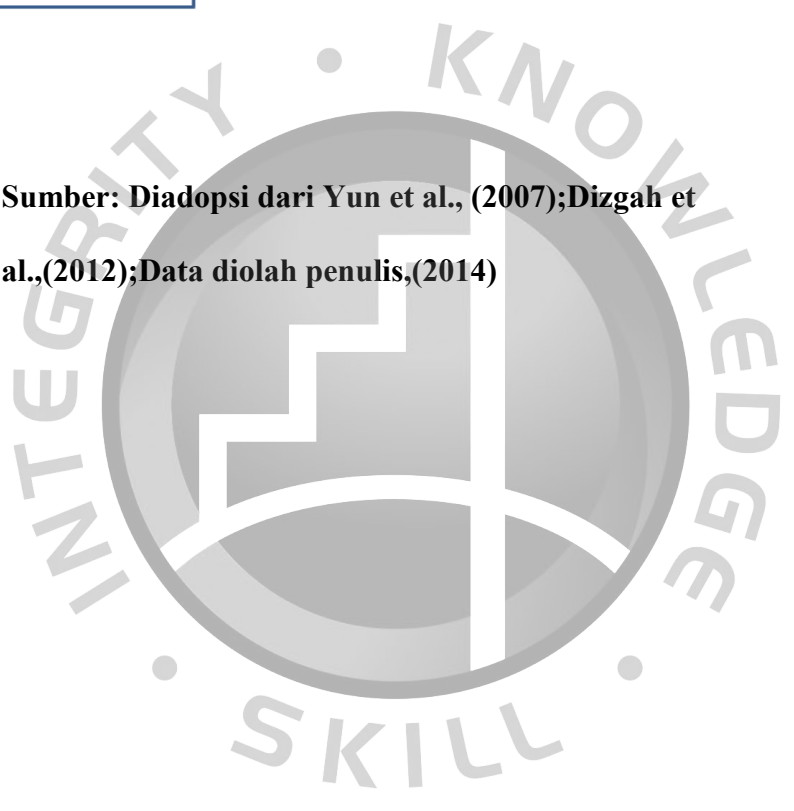
2.3 Model Penelitian

Untuk memperjelas arah penelitian yang bertujuan untuk menunjukkan bahwa adanya hubungan antara kepemimpinan direktif, transaksional, transformasional mempengaruhi kepuasan kerja, dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja kerja dan kinerja inovatif maka dalam penelitian ini dapat diambil satu jalur pemikiran yang diterjemahkan dalam kerangka pemikiran seperti gambar 2.3

Gambar 2.3 Rerangka Pemikiran



Sumber: Diadopsi dari Yun et al., (2007); Dizgah et al.,(2012); Data diolah penulis,(2014)



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan deskriptif. Penelitian Deskriptif bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan sesuatu, baik karakteristik ataupun fungsi sehingga memperoleh yang terstruktur untuk dapat menjawab permasalahan penelitian (Malhotra, 2010). Dalam penelitian ini dibahas mengenai penelitian yang menghubungkan *directive leadership*, *transactional leadership*, dan *transformational leadership* terhadap *in-role performance* dan *innovative performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction*. Metode penelitian yang digunakan adalah *Cross sectional design* yang diambil satu kali dalam satu periode (Malhotra, 2010).

3.2 Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah karyawan *marketing division* dan *sales division* dibawah kepemimpinan *Chief Marketing and Sales Division* PT Astra Credit Companies (ACC). Peneliti memilih PT. ACC ini karena melihat permintaan pembiayaan kredit untuk mobil baru dan mobil bekas sangat besar di kalangan masyarakat Indonesia. Menurut (Vizcardine Audinovic, 2013) yang di kutip dalam Merdeka.com, Astra Credit Companies (ACC)

merupakan salah satu perusahaan pembiayaan mobil terbesar di Indonesia. Pembiayaan kendaraan bermotor yang dilayani antara lain sedan, minibus, jeep, *pick up*, truk, alat berat baik skala retail atau pun korporasi. ACC telah menjalin hubungan kerjasama dengan lebih dari 7.500 dealer, dan telah dipercaya lebih dari 1 juta pelanggan.

PT. ACC yang masih sebagai anak perusahaan Astra ini memiliki visi menjadi perusahaan keuangan nomor satu dengan penyelesaian yang total serta misi mempromosikan kredit untuk kehidupan yang lebih baik. ACC juga menggunakan konsep *operational excellence* untuk memberi pelayanan terbaik pada customernya. Kepuasan pelanggan memang hal utama dalam perusahaan tersebut. Sehingga ACC selalu meningkatkan usaha pelayanan jasa pada pelanggan dan dealer melalui sistem layanan terpadu dengan cepat dan fleksibel. Selain memanjakan pelanggan, ACC juga melayani dealernya dengan sepenuh hati. ACC memberi layanan cepat untuk informasi status aplikasi kredit pelanggan termasuk proses pelunasan pencairan dana kredit pelanggan. Sementara itu, ACC menjadi bagian penting dalam Astra *automotive value chain* yang mendukung penjualan mobil-mobil Astra melalui berbagai produk dan layanan pembiayaan yang ditawarkan. Sebanyak 61% dari total pembiayaan yang disalurkan ACC merupakan mobil-mobil Astra, sedangkan pembiayaan mobil bekas dan alat berat berkontribusi masing-masing sebesar 27% dan 7%. Sisanya adalah

pembiayaan untuk kendaraan lain di luar Astra. Pada semester 1-2011 ACC tercatat mengalami kenaikan laba 20 persen daripada periode yang sama tahun lalu. Laba ACC Rp360 miliar semester I-2011.

PT. ACC sendiri sampai saat ini memiliki prestasi yang sangat baik dan dikenal sebagai perusahaan pembiayaan kredit yang memiliki kredibilitas yang tinggi di mata masyarakat Indonesia. Hal ini tentunya tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang ada di PT. ACC itu sendiri sehingga kinerja para karyawannya menunjukkan hal yang positif dan membuat konsumen puas.

3.3 Teknik Pengambilan Sampel

a. Data Primer

Data Primer dihasilkan secara langsung oleh peneliti untuk tujuan tertentu dalam menjawab permasalahan penelitian. Data Primer merupakan penelitian yang diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan metode kuisisioner dalam pengumpulan data, baik secara online melalui media *google drive* atau langsung memberikan kepada orang (Malhotra, 2010). Dalam teknik pengumpulan data, sebagai penelitian kuantitatif peneliti menggunakan *observation method* untuk mendapatkan data primer. Umumnya *observation method* berupa lembar pengisian, seperti *questionnaire* sehingga diperoleh data kuantitatif (berupa angka) kemudian angka itu akan diolah oleh peneliti.

b. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari jurnal yang digunakan disesuaikan dengan pembahasan gaya kepemimpinan dan kinerja kerja karyawan. Beberapa teori yang dipakai diperoleh dari buku-buku sumber daya manusia dan kepemimpinan. Artikel sebagai bahan untuk mengangkat permasalahan yang sedang terjadi. Data yang dikumpulkan oleh pihak lain dari berbagai sumber, seperti buku, media internet, jurnal-jurnal penelitian yang berhubungan dengan topik penelitian ini (Malhotra, 2010).

3.4 Populasi dan sampel

Populasi adalah keseluruhan subjek dari suatu penelitian (Arikunto & Suharsimi, 2010). Populasi di dalam penelitian ini adalah orang yang bekerja di PT. ACC. Sampling adalah pengambilan suatu bagian dari populasi sebagai representasi (Malhotra, 2010). Teknik Sampling yang digunakan peneliti adalah *convenience random sampling*. Untuk mendapatkan sampel yang dapat menggambarkan suatu populasi, maka dalam penentuan sampel penelitian ini digunakan rumus Slovin (Umar, 2004).

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

n : jumlah sampel

N : jumlah populasi

e : batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

$$\text{Jumlah sampel} = 150 / (1 + 150 (0.05)^2) = 109 \text{ sampel}$$

Questionnaire akan di sebar di kantor pusat PT. ACC yang terletak di Jalan Letjen TB Simatupang Kav 90 Ged ACC Lt 1-5. Peneliti membagikan 109 salinan kuisisioner ke kantor PT.ACC yang berisikan 3 (tiga) pertanyaan kepemimpinan direktif, 4 (empat) pertanyaan kepemimpinan transaksional, 5(lima) pertanyaan kepemimpinan transformasional, 4 (empat) pertanyaan kepuasan kerja, 4 (empat) pertanyaan kinerja kerja dan 6 (enam) pertanyaan kinerja inovatif dengan total 26 pertanyaan.

3.5 Operasionalisasi Variabel

Penelitian ini membahas faktor - faktor yang mempengaruhi *in-role performance* dan *innovative performance* karyawan PT. ACC dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner diukur dengan skala Likert 7 poin mulai 1 sampai 7 sesuai dengan tingkat kesetujuan

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Measurement	Skala pengukuran
<i>Directive Leadership (DL)</i>	Pemimpin direktif adalah pemimpin yang menjelaskan apa peran bawahan dan tugas dia adalah memberikan intruksi kepada bawahan. (Howell dan Costley, 2001)	(DL1) Atasan anda menetapkan tujuan untuk kemajuan kinerja anda (DL2) Atasan anda memberikan perintah untuk melakukan pekerjaan sesuai yang dia inginkan (DL3) Atasan anda memberikan petunjuk untuk melaksanakan pekerjaan anda sesuai yang dia inginkan (Yun et al., 2007)	Ordinal Likert 1-7

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel (lanjutan)

Variabel	Definisi	Measurement	Skala pengukuran
<i>Transactional Leadership (TRC)</i>	Transaksional adalah kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka. (Yukl, 2010)	(TRC1) Ketika anda melakukan pekerjaan dengan baik maka atasan anda memberi tahu akan hal tersebut (TRC2) Atasan anda menjelaskan jika pekerjaan anda baik maka anda akan mendapatkan bonus (TRC3) Atasan anda memberi respon positif jika saya melakukan pekerjaan dengan baik (TRC4) Atasan anda memberikan pujian jika kinerja anda bagus (Yun et al., 2007)	Ordinal Likert 1-7
<i>Transformational Leadership (TRL)</i>	Pemimpin transformasional memberikan teladan terbaik bagi pengikut mereka, berkomunikasi dengan visi jelas, mendorong kerja keras, dan hanya metode atau pendekatan untuk mencapai tujuan organisasi. (Bass, 2005)	(TRL1) Atasan anda selalu mencoba menemukan cara yang berbeda dalam memecahkan masalah. (TRL2) Terkadang atasan anda tidak takut untuk melawan peraturan jika dia pikir itu perlu. (TRL3) Atasan anda berusaha menuju tujuan yang lebih tinggi dari targetnya (TRL4) Atasan anda didorong oleh suatu cita-cita yang sangat	Ordinal Likert 1-7

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel (lanjutan)

Variabel	Definisi	Measurement	Skala pengukuran
		tinggi (TRL5) Atasan anda memberikan visi yang jelas tentang apa yang harus kita akan lakukan (Yun et al., 2007)	
<i>Job Satisfaction (JS)</i>	Kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan positif atau keadaan emosi bahwa seseorang merasakan didasarkan pada berbagai aspek dari pekerjaan itu sendiri atau lingkungan kerja. (Ronra, B., & Chaisawat, M. 2009)	(JS1) Saya telah menemukan pekerjaan yang menarik di sini. (JS2) Kepuasan kerja bermanfaat bagi saya untuk memberikan layanan di perusahaan ini. (JS3) Saya akan merekomendasikan perusahaan ini sebagai tempat untuk bekerja. (JS4) Kesimpulannya saya merasa puas atas pekerjaan saya. (Dizgah et al., 2012)	Ordinal Likert 1-7
<i>In-role Performance (IRP)</i>	Kinerja kerja adalah seperangkat perilaku yang menunjukkan seseorang dalam kaitannya dengan pekerjaannya atau, dengan kata lain, jumlah efisiensi yang diperoleh karena jenis pekerjaan orang. (Rashidpoor, 2000)	(IRP1) Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan job desk masing-masing. (IRP2) Saya memenuhi semua persyaratan kinerja kerja formal pekerjaan. (IRP3) Saya bertanggung jawab penuh atas pekerjaan yang saya lakukan. (IRP4) Saya tidak pernah mengabaikan aspek kinerja. (Dizgahet al., 2012)	Ordinal Likert 1-7

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel (lanjutan)

Variabel	Definisi	Measurement	Skala pengukuran
<i>Innovative Performance</i> (INP)	Kinerja inovatif adalah hal yang meliputi solusi kreatif dari karyawan untuk memecahkan masalah dalam lingkungan kerja dan sama dengan peran eksternal kinerja yang penting dalam keberhasilan organisasi. (Janssen, Yperen, 2004)	(INP1) saya pernah membuat ide baru bagi perusahaan. (INP2) saya membutuhkan persetujuan dari atasan untuk mewujudkan ide-ide saya. (INP3) saya mengaplikasikan ide-ide inovatif kedalam organisasi (INP4) saya menghasilkan solusi untuk setiap masalah. (INP5) saya mengajak anggota organisasi agar antusias untuk menghasilkan ide inovatif. (INP6) saya selalu mengevaluasi sebelum mengaplikasikan ide tersebut. (Dizgahet al., 2012)	Ordinal Likert 1-7

3.5 Metode Analisis Data

Dalam menganalisis data peneliti menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM). SEM digunakan untuk analisis teknis, dan dibagi ke dalam model pengukuran dan model struktural untuk tujuan deskriptif. Proses SEM tidak dapat dilakukan secara manual, sehingga peneliti menggunakan alat bantu berupa *software* Amos 21

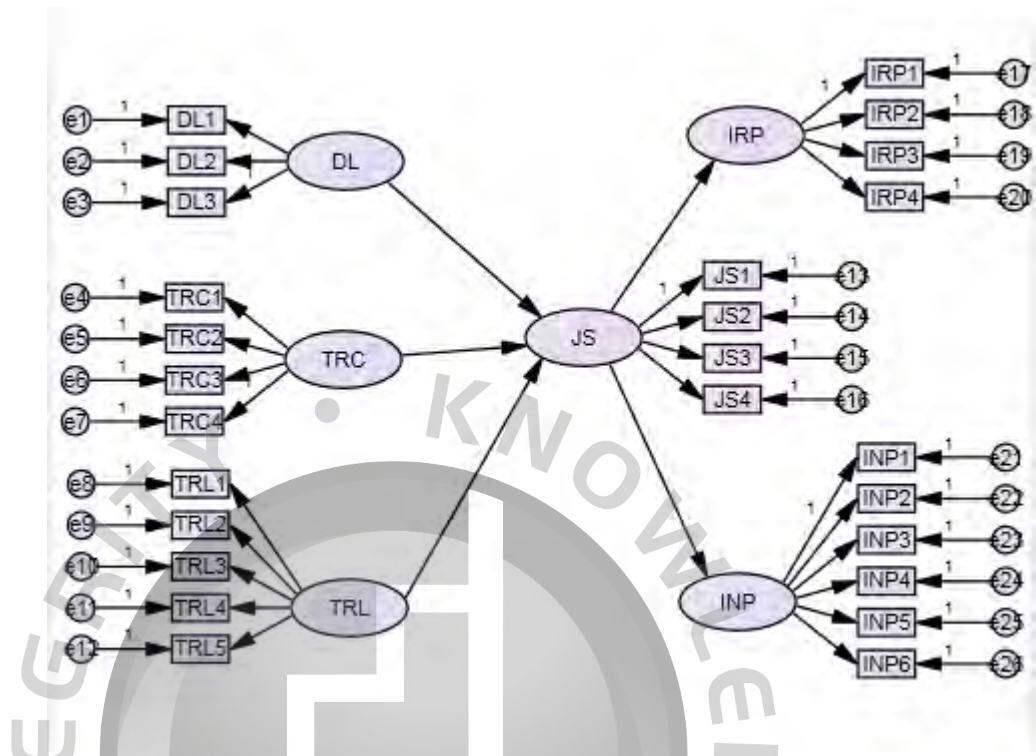
SEM atau *structural equation modeling* merupakan komunikasi dalam penyampaian tentang ide yang dapat berjalan secara efektif, maka dengan diagram lintasan atau *path diagram* sebagai sarana komunikasi. Diagram lintasan dapat menggambarkan atau menspesifikasikan model SEM dengan lebih jelas dan lebih mudah, terutama jika dibandingkan dengan menggunakan model matematik SEM. Diagram lintasan juga dapat membantu mempermudah konversi model ke dalam perintah atau sintak dari SEM *software* (Wijanto, 2008).

SEM dimulai dengan menspesifikasikan model penelitian yang akan diestimasi. Hoyle (1998) dalam (Wijanto, 2008) mengatakan bahwa analisis tidak akan dimulai sampai peneliti menspesifikasikan sebuah model yang menunjukkan hubungan di antara variabel-variabel yang akan dianalisis. Langkah-langkah ini akan memberikan model yang diinginkan oleh peneliti:

- a. Spesifikasi model pengukuran
 1. Definisikan variabel laten yang ada di dalam penelitian
 2. Definisikan variabel teramatika
 3. Definisikan hubungan antara setiap variabel laten dengan variabel teramat yang terkait
- b. Spesifikasi model *structural*

Definisikan hubungan kausal di antara variabel laten tersebut

c. Gambar *path diagram* dari model *hybrid* yang merupakan kombinasi model pengukuran dan structural (Wijanto, 2008).



Gambar 3.1 Struktural Model

Sumber: AMOS 21

Sebelum melakukan peneliti sebelumnya melakukan estimasi untuk mencari solusi dari persamaan simultan yang mewakili model yang dispesifikasikan, terlebih dahulu peneliti harus mengidentifikasi persamaan simultan tersebut. Ada 3 kategori identifikasi dalam persamaan simultan yaitu:

a) *Under-identified*

Model dengan jumlah parameter yang diestimasi lebih besar dari jumlah data yang diketahui (*variance* dan *covariance* dari variabel taramati).Keadaan *under-identified* diterangkan persamaan

dengan 2 variabel X dan Y ($X+Y=10$). Karakteristik dari persamaan ini adalah data yang dimiliki hanya 1 buah data, sedangkan nilai variabel yang dicari ada 2 buah. Nilai X bisa diambil berapa saja, sedangkan Y adalah dengan $10-X$. Contoh tersebut menjelaskan persamaan $X+Y=10$, hal tersebut akan mewakili 1 buah data yang diketahui dan 2 buah parameter yang akan diestimasi adalah X dan Y, maka banyaknya *degree of freedom* $=1-2=-1$. Kesimpulannya bahwa *under-identified* model pada SEM memiliki *degree of freedom* = jumlah data yang diketahui – jumlah parameter yang diestimasi < 0 .

b) *Just identified*

Model dengan jumlah parameter yang diestimasi sama dengan data yang diketahui. Persamaan *just identified* bisa menggunakan pendekatan 2 persamaan dengan 2 variabel ($X+Y=10$ dan $X+2Y=16$). Persamaan ini menggambarkan adanya 2 buah data yang digunakan untuk mengestimasi 2 nilai variabel dan nilai ini yang akan menghasilkan $X=4$ dan $Y=6$. Persamaan ini memiliki contoh, 2 persamaan $X+Y=10$ dan $X+2Y=16$ yang merupakan 2 buah data yang diketahui dan 2 parameter. Maka banyaknya *degree of freedom* $=2-2=0$.

c) *Over identified*

Model dengan jumlah parameter yang diestimasi lebih kecil dari jumlah data yang diketahui. Model ini mempunyai 3 persamaan dengan 2 bilangan yang tidak diketahui, sehingga akan menghasilkan solusi yang tepat, melainkan solusi hasil yang akan mendekati. Sebagai contoh ($X+Y=10$, $X+2Y=16$ dan $3X+2Y=22$). Seperti contoh

diatas maka *over-identified* memiliki *degree of freedom* sebesar +1, dengan hasil =3-2.(Wijanto, 2008)

Dari penjelasan di atas, peneliti dapat menghitung banyaknya *degree of freedom* dari susunan persamaan tersebut. *Degree of freedom* adalah suatu persamaan sama dengan jumlah data yang diketahui dikurangi dengan jumlah nilai yang diestimasi.

Setelah melakukan tahap-tahap tersebut, maka tahap berikutnya adalah melakukan estimasi untuk memperoleh nilai dari parameter-parameter yang ada di dalam model. Dalam estimasi ini peneliti akan mengetahui nilai parameter-parameter, sehingga matrik kovarian yang diturunkan dari model sedekat mungkin atau sama dengan matrik kovarian populasi dari variabel-variabel teramat. Maximum likelihood (MLE) merupakan estimator yang paling banyak digunakan. MLE memiliki fungsi $F(S, \Sigma(\theta))$ sebagai berikut: $FML(\theta) = \log \Sigma(\theta) + \text{tr}(S \Sigma^{-1}(\theta)) - \log |S| - (p+q)$. Dimana diasumsikan (θ) dan S mempunyai *wishart distribution* (Bollen 1989) dalam (Wijanto, 2008). Sedangkan $p+q$ adalah banyaknya variabel teramatik (X dan Y) dalam model. Berikutnya ada *weighted least square (WLS)* estimator, yang memiliki fungsi $(\theta) = (s - \sigma)' W^{-1} (s - \sigma)$. Dimana $s' = (S_{11}, S_{21}, S_{22}, \dots, S_{kk})$ adalah suatu vektor dari elemen-elemen pada separuh bagian bawah, termasuk diagonal matrik kovarian S yang berdimensi $k \times k$ yang digunakan untuk mencocokkan model dengan data. Sedangkan $\sigma' = (\sigma_{11}, \sigma_{21}, \sigma_{22}, \dots, \sigma_{kk})$ adalah suatu vektor dari element-element

yang berkaitan dengan $\Sigma(\theta)$ yang dihasilkan kembali dari parameter model θ . W^{-1} adalah suatu matrik definit positif W^{-1} yang berdimensi $u \times u$, di mana $u = k(k+1)/2$.

Tahap akhirnya adalah dengan melakukan tingkat kecocokan antara data dengan model, validitas dan reliabilitas model pengukuran, dan signifikansi koefisien-koefisien dari model struktural. Menurut Hair et.al (1999) dalam (Wijanto, 2008) dalam mengevaluasi tingkat kecocokan data dengan model, dilakukan melalui tahap-tahap berikut.

a) Kecocokan keseluruhan model (*overall model fit*)

Tahap ini menguji derajat kecocokan atau *goodness of fit* (GOF) antara data dengan model. Menilai GOF suatu SEM secara menyeluruh tidak dapat dilakukan secara langsung seperti pada teknik multivariate yang lain. SEM tidak mempunyai satu uji statistik terbaik yang dapat menjelaskan kekuatan dari prediksi model, tetapi SEM memiliki *goodness of fit indices* (GOFI) yang dapat digunakan bersama-sama atau dengan kombinasi. Petunjuk terbaik dalam menilai kecocokan model adalah dengan pendekatan teori substantif yang kuat. Menilai GOF suatu SEM secara menyeluruh tidak dapat dilakukan secara langsung seperti pada teknik multivariate yang lain.

1. Ukuran Kecocokan Absolut

Ukuran kecocokan absolut menentukan derajat prediksi model keseluruhan terhadap matriks korelasi dan kovarian. Dari berbagai

ukuran kecocokan absolut, ukuran-ukuran yang biasanya digunakan untuk mengevaluasi SEM adalah sebagai berikut.

a. *Chi-square* (χ^2)

Chi-square digunakan untuk menguji seberapa dekat kecocokan antara matrik kovarian sampel S dengan matrik kovarian model $\Sigma(\theta)$. Uji statistik χ^2 adalah:

$$\chi^2 = (n - 1)F(S, \Sigma(\theta))$$

Yang merupakan sebuah distribusi *Chi-square* dengan *degree of freedom* (df) sebesar c-p. Peneliti berusaha memperoleh nilai χ^2 yang rendah yang menghasilkan *significance level* lebih besar atau sama dengan 0,05 ($p \geq 0,05$). Hal ini menandakan bahwa hipotesis nol diterima dan matriks input yang diprediksi dengan yang sebenarnya tidak berbeda secara statistik.

b. *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA)

Indeks merupakan salah satu indeks informatif dalam SEM. Rumus perhitungan RMSEA adalah sebagai berikut.

$$RMSEA = \sqrt{\frac{\widehat{F}_0}{df}}$$

dimana, $\widehat{F}_0 = \text{Max} \left\{ \widehat{F} - \frac{df}{n-1}, 0 \right\}$

Nilai $RMSEA \leq 0,05$ menandakan *close fit*, sedangkan $0,05 < RMSEA \leq 0,08$ menunjukkan *good fit*.

c. CMIN/DF

CMIN/DF adalah nilai CMIN dibagi dengan DF. Rumus perhitungan CMIN/DF adalah sebagai berikut.

$$\frac{\text{CMIN}}{\text{DF}}$$

dimana, nilai CMIN/DF ≤ 3 menandakan *good fit*.

b) Kecocokan model pengukuran (*measurement model fit*)

Evaluasi ini akan dilakukan terhadap setiap konstruk atau model pengukuran (hubungan antara sebuah variabel laten dengan beberapa variabel teramati/indikator) secara terpisah melalui:

1. Evaluasi terhadap validitas (*validity*) dari model pengukuran

Uji validitas digunakan untuk mengetahui dan mengukur seberapa baik instrumen yang akan diukur (Hair *et al*, 2010).

Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Pengukuran validitas dilakukan dengan melakukan analisis faktor pada hasil *pre-test* sejumlah 30 responden untuk melihat nilai *kaiser meyer-olkin measure of sampling adequacy*, *bartlett's test of sphericity*, *anti-image matrices*, *total variance explained*, dan *factor loading of component matrix* (Hair *et al*, 2010).

Tabel 3.1 Uji Validitas

No.	Ukuran Validitas	Nilai Disyaratkan
1.	<p><i>Kaiser meyer-olkin measure of sampling adequacy</i> adalah statistik yang mengindikasikan proporsi variasi dalam variabel yang merupakan variasi umum (<i>common variance</i>), yakni variansi dalam penelitian</p>	<p>Nilai KMO MSA >0,5 menunjukkan bahwa faktor analisis dapat digunakan</p>
2.	<p><i>Bartlett's test of sphericity</i> mengindikasikan bahwa matriks korelasi adalah matriks indentitas yang mengindikasikan bahwa variabel-variabel dalam faktor bersifat <i>related</i> atau <i>unrelated</i></p>	<p>Nilai signifikansi adalah hasil uji, jika nilai hasil uji <0,05 menunjukkan hubungan yang signifikan antara variabel dan merupakan nilai yang diharapkan</p>
3.	<p><i>Anti image matrices</i>, setiap nilai pada kolom diagonal <i>anti-image correlation matrix</i> menunjukkan <i>measure of sampling adequacy</i> dari masing-masing indikator</p>	<p>Nilai diagonal <i>anti-image correlation matrix</i> >0,5 menunjukkan variabel cocok atau sesuai dengan struktur variabel lainnya di</p>

Tabel 3.1 Uji Validitas

No.	Ukuran Validitas	Nilai Disyaratkan
		dalam faktor tersebut
4.	<i>Total variance explained</i> , nilai pada kolom “ <i>cummulative %</i> ” menunjukkan persentase variansi yang disebabkan oleh keseluruhan faktor	Nilai “ <i>cummulative %</i> ” harus > 60%
5.	<i>Component matrix</i> , nilai <i>factor loading</i> dari variabel-variabel komponen faktor	Nilai <i>factor loading</i> $\geq 0,5$

Sumber: Hair *et al* (2010)

- Evaluasi terhadap reliabilitas (*reliability*) dari model pengukuran

Reliabilitas adalah konsistensi suatu pengukuran. Reliabilitas tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator mempunyai konsistensi tinggi dalam mengukur konstruk latennya (Hair *et al*, 2010). Menurut Malhotra (2010) dengan melihat batas nilai *cronbach's alpha* $\geq 0,60$ maka indikator pernyataan dalam kuesioner dinyatakan *reliable*, konsisten, dan relevan terhadap

variabel. Meskipun begitu, untuk mengukur reliabilitas dalam SEM akan digunakan *composite reliability measure* (ukuran reliabilitas komposit) dan *variance extracted measure* (ukuran ekstrak varian) (Hair *et al*, 2010).

- a. Reliabilitas komposit suatu konstruk dihitung dengan rumus seperti berikut.

$$\text{ConstructReliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. loading})^2 + \sum e_j}$$

dimana *standardized loading (std.loading)* dapat diperoleh secara langsung dari hasil perhitungan AMOS, dan e_j adalah *measurement error* untuk setiap indikator atau variabel teramati (Hair *et al*, 2010).

- b. Ekstrak varian mencerminkan jumlah varian keseluruhan dalam indikator-indikator atau variabel teramati yang dijelaskan oleh variabel laten. Ukuran ekstrak varian dapat dihitung sebagai berikut (Fornel & Laker, 1981 dalam Wijanto, 2008):

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{std. loading}^2}{\sum \text{std. loading}^2 + \sum e_j}$$

atau (Hair *et al*, 2010):

$$\text{VarianceExtracted} = \frac{\sum \text{std. loading}^2}{N}$$

dimana N adalah banyaknya indikator atau variabel teramati dari model pengukuran.

Hair *et al* (2010) menyatakan bahwa sebuah konstruk mempunyai reliabilitas yang baik, jika nilai konstruk reliabilitasnya (*construct reliability*) $\geq 0,70$, dan nilai ekstrak variannya (*variance extracted*) $\geq 0,50$.

c) Kecocokan model struktural (*structural model fit*)

Ukuran ini membandingkan model yang diusulkan dengan model dasar yang disebut juga dengan *null model* atau *independence model*. Model dasar *null* adalah model dimana semua variabel di dalam model bebas satu sama lainnya (Byrne 1998) dalam (Wijanto, 2008). Tetapi *null* ini merupakan model yang tingkat kecocokannya paling buru (*worst fit*), jika salah satu ujung dari kontinum tingkat kecocokan, SEM mempunyai *independence/null model*. Maka di ujung kontinum lainnya peneliti mempunyai *saturated model*. *Saturated model* adalah model dengan banyaknya data yang diketahui, dengan kata lain *degree of freedom* nya sama dengan nol, dan memiliki tingkat kecocokan model data yang terbaik. Ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi SEM ialah dengan menggunakan *Comparative fit index (CFI)* memiliki cara dengan $CFI = 1 - \frac{1}{112}$. Nilai CFI berkisar dari 0 sampai 1, nilai $CFI \geq 0,90$ menunjukkan *good fit*, sedangkan $0,80 \leq CFI < 0,90$ sering disebut dengan *marginal fit*. Dan *normed chi-square*, yang merupakan rasio 39 sederhana dengan perbandingan 3:1

dengan degree of freedom atau kurang dapat menunjukkan better-fitting models. Hal tersebut tidak berlaku apabila jumlah sampel yang terlalu besar seperti 750 sampel.

Dalam penelitian ini dipilih tiga parameter goodness of fit yang digunakan antara lain adalah normed chi-square, RMSEA, dan CFI. Dalam membantu mendapatkan hasil yang diinginkan oleh peneliti.



BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat PT. Astra Credit Companies (ACC)

Dengan misi utama menunjang penjualan produk Astra dibidang otomotif untuk itu management Astra sepakat untuk mendirikan lembaga pembiayaan yang diberi nama PT. Raharja Sedaya pada tahun 1982. PT. Raharja Sedaya ini merupakan cikal bakal dari ACC. PT. Raharja Sedaya berdiri secara notariel hukum pada tanggal 15 Juli 1982 dan mulai beroperasi dalam bidang Consumer Finance pada tahun 1983. Pada saat itu konsumen cenderung membeli mobil secara kredit, karena meningkatnya harga barang-barang yang tidak seimbang dengan pendapatan/penghasilan masyarakat. PT Raharja Sedaya adalah salah satu perusahaan pelopor dibidang consumer finance ini. Dari tahun ke tahun semakin banyak perusahaan yang terjun dibidang kredit kendaraan bermotor. Kunci keberhasilan PT Raharja Sedaya saat itu adalah hubungan baik yang terjalin dengan dealer atau showroom kendaraan bermotor.

Seiring dengan perkembangan perusahaan yang bergerak di bidang consumer finance muncul pula beberapa perusahaan sejenis si ACC Group karena:

1. Limitation Funding

- Pinjaman yang dapat diberikan kepada suatu perusahaan terbatas

- Batasan Debt to Equity yang sehat

2. Organization Control: batas pengawasan jaringan kerja yang efektif bagi suatu organisasi, apalagi yang bersifat risk management

3. Nation Wide retail to End User: dimaksud agar jaringan kerja dapat lebih luas menyebar ke seluruh Indonesia. ACC sendiri merupakan salah satu Affiliation Company Astra yang termasuk dalam kelompok “Divisi Lembaga Keuangan”. Yang termasuk dalam “Divisi

Lembaga Keuangan Astra”:

1. Astra CMG Life: Asuransi Jiwa
2. Asuransi Astra: Jasa Asuransi (Mobil, Gedung, dll)
3. Astra Leasing: Leasing / Jasa sewa beli
4. Astra Ventura Capital: Penyediaan Modal
5. Federal Int Finance: Pembiayaan khusus Honda dan Factoring
6. Sedaya Multi Investama: Investasi
7. Astra Credit Companies: Jasa pembiayaan kendaraan bermotor

Berikut adalah sejarah dari ACC:

1982: Astra Group Financing Arm, melakukan strategic alliance dengan GE

1986: Melakukan strategic alliance dengan Bank BNI melalui PT Swadharma Bhakti Sedaya Finance

1989: Melakukan strategic alliance dengan Bank Mandiri dan BBD melalui PT Staco Estika Sedaya Finance

1991: Melakukan strategic alliance dengan Marubeni dan Itochu Jepang melalui Astra Multi Finance

1991: Melakukan strategic alliance dengan Toyota Tusho dan Tjahja Sakti Motor melalui Astra Auto Finance

1992: Menetapkan ACC sebagai holding operation Brand

Pada tahun 1994, PT Raharja Sedaya berubah menjadi PT Astra Sedaya Finance (PT ASF) dan PT Adipura Sumber Sedaya Finance (PT ASSF) digabungkan kedalam PT Astra Sedaya Finance (PT ASF), sedangkan PT Swadharma Cakra Sedaya Finance (PT SCSF), bergabung dengan PT Swadharma Bhakti Sedaya Finance (PTSBSF).

Pada awalnya ACC merupakan singkatan dari Astra Credit Company. Nama ini kemudian diubah karena pemakaian nama Astra Credit Company menimbulkan salah pengertian sehingga banyak orang berpendapat Astra Credit Company merupakan suatu badan hukum (PT). Maka pada tahun 1994, ACC berubah menjadi Astra Credit Companies. Sekarang lembaga pembiayaan ini menggunakan nama ACC sebagai Brand.

4.1.2 Visi dan Misi PT. Astra Credit Companies (ACC)

VISI :To be the first choice Financing Company with Leading Edge Solution and Service (ACC menjadi perusahaan di bidang keuangan, yang paling dipilih oleh setiap pihak yang membutuhkan).

MISI :Give people the chance to enjoy a better living

Values Astra Credit Companies :

1. Integritas (Integritas mencerminkan citra positif perusahaan yang dinilai dari kejujuran, loyalitas, tanggung jawab, keadilan dan rasa memiliki.
2. Kerjasama (Mencapai tujuan perusahaan melalui kerjasama yang baik dan saling menghargai
3. Pelanggan (Semua aktivitas harus menuju kepada kepuasan pelanggan)
4. Kualitas (Semua proses harus benar dari awal)

Fokus Strategi Astra Credit Companies :

1. Meningkatkan bisnis proses (kecepatan dan kualitas) melalui desentralisasi)
2. Fokus pada strategi portfolio produk
3. Mendongkrak hubungan yang kuat terhadap dealer (Used car dan Non Astra)
4. Meningkatkan *competencies* dan *empowerment* SDM
5. Meningkatkan sistem IT Fleet dan retail commercial
6. Menyeimbangkan risiko dan pendekatan pertumbuhan

Astra Credit Companies merupakan sebuah perusahaan pembiayaan mobil di Indonesia. Semakin majunya perkembangan jaman, penjualan mobil terus meningkat tiap tahunnya, sehingga ini mendorong perkreditan mobil juga mengalami peningkatan karena daya beli masyarakat Indonesia belum tinggi, 60-70% penjualan mobil dilakukan dengan cara kredit. Pada awalnya

ACC berdiri bertujuan untuk membiayai mobil baru keluaran Astra. Dengan berjalannyawaktu, ACC melihat adanya pasar yang belum tergarap dimana pasar tersebut juga memiliki jumlah market yang besar, pasar tersebut adalah pasar untuk penjualan mobil bekas, sehingga ACC memutuskan untuk memasuki pasar tersebut dengan memberikan pembiayaan untuk mobil bekas. Sampai saat ini market share penjualan kendaraan keluaran Astra lebih mendominasi dibandingkan dengan penjualan kendaraan non Astra, akan tetapi penjualan mobil non Astra tidak dapat dipandang sebelah mata, penjualan mobil non Astra sepanjang tahun juga mempengaruhi market share mobil Astra, hingga saat ini (tahun 2007) penjualan mobil Astra menguasai 51% pangsa pasar dan penjualan mobil non Astra menguasai 49% pangsa pasar, data ini diperoleh dari <http://www.antara.co.id/>. Melihat adanya pengaruh dari penjualan mobil non Astra, ACC pada tahun 2004 mulai melebarkan sayapnya untuk memberikan pembiayaan untuk mobil non Astra. ACC memberikan pembiayaan untuk mobil non Astra tidak sebanyak pembiayaan untuk mobil Astra, salah satu faktor penyebabnya adalah karena ketika ACC melakukan pembiayaan untuk mobil non Astra, saat itu sudah ada pemain kuat dari perusahaan pembiayaan lain. Untuk menjawab kebutuhan masyarakat yang ingin membeli mobil bekas dari perorangan, ACC sejak tahun 2003 sudah merancang untuk memberikan pelayanan pembiayaan untuk pembiayaan non dealer, layanan tersebut dikenal sebagai C2C. Astra Credit Companies juga memberikan fasilitas bagi customernya untuk melunasi cicilan mobilnya apabila customer meninggal dunia, ACC juga akan membayar angsuran customer dalam

jangka waktu 12 bulan kedepan apabila customer memiliki ketidakmampuan tetap dalam membayar angsurannya, fasilitas tersebut dikenal sebagai Astra Credit Protection (ACP). Fasilitas tersebut didukung oleh PT Asuransi CIGNA. Bagi masyarakat yang memiliki mobil dan menginginkan pengurusan surat-surat berharga kepemilikan mobil, ACC juga memberikan pelayanan untuk jasa pengurusan surat-surat berharga.

4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas (*Pre-Test*)

4.2.1 Hasil Uji Validitas (*Pre-Test*)

Pengukuran validitas dilakukan pada 31 responden dengan melakukan analisis faktor pada hasil *pre-test* untuk melihat nilai *kaiser meyer-olkin measure of sampling adequacy*, *bartlett's test of sphericity*, *anti-image matrices*, *total variance explained*, dan *factor loading of component matrix*.

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Data *Pre-Test*

Variabel	Indikator	KMO >0,5	Sig <0,05	MSA >0,5	Cummulative (%) >60%	Factor Loading ≥ 0,5	Kriteria
<i>Directive Leadership</i>	DL1	0,654	0,005	0,641	60,223%	0,790	Valid
	DL2			0,632		0,802	Valid
	DL3			0,701		0,734	Valid
<i>Trasactional Leadership</i>	TRC1	0,739	0,000	0,790	60,481%	0,804	Valid
	TRC2			0,816		0,599	Valid
	TRC3			0,693		0,838	Valid
	TRC4			0,717		0,843	Valid
<i>Transformational Leadership</i>	TRL1	0,671	0,000	0,746	62,431%	0,818	Valid
	TRL2			0,622		0,866	Valid
	TRL3			0,705		0,804	Valid
	TRL4			0,634		0,738	Valid

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Data *Pre-Test* (lanjutan)

	TRL5			0,662		0,715	Valid
<i>Job Satisfaction</i>	JS1	0,696	0,000	0,724	60,521%	0,821	Valid
	JS2			0,681		0,673	Valid
	JS3			0,715		0,819	Valid
	JS4			0,662		0,790	Valid
<i>Inrole Performance</i>	IRP1	0,715	0,000	0,688	65,677%	0,801	Valid
	IRP2			0,683		0,869	Valid
	IRP3			0,763		0,751	Valid
	IRP4			0,747		0,816	Valid
<i>Innovative Performance</i>	INP1	0,775	0,000	0,911	60,099%	0,717	Valid
	INP2			0,789		0,770	Valid
	INP3			0,767		0,841	Valid
	INP4			0,833		0,741	Valid
	INP5			0,701		0,850	Valid
	INP6			0,744		0,842	Valid

Sumber: Hasil pengolahan data dilakukan oleh peneliti dengan SPSS 21

Berdasarkan hasil pada tabel 4.1, menunjukkan semua indikator pernyataan dalam instrumen penelitian dapat memenuhi nilai yang telah disyaratkan atau dapat disimpulkan bahwa semua indikator pernyataan dalam *pre-test* adalah valid. Oleh karena itu, tidak perlu ada item indikator yang harus disingkirkan atau dibuang, semua item indikator dalam penelitian ini dapat digunakan untuk tahap penelitian selanjutnya.

4.2.1 Hasil Uji Reliabilitas (*Pre-Test*)

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi dan reliabilitas indikator pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner terhadap variabelnya. Menurut Malhotra (2010) dengan melihat batas nilai *cronbach's* alpha $\geq 0,60$ maka indikator pernyataan dalam kuesioner dinyatakan *reliable*, konsisten, dan relevan terhadap variabel. Berikut ini adalah hasil analisis reliabilitas indikator penelitian.

Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas Data *Pre-Test*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kriteria
<i>Directive Leadership</i>	0.659	Reliabel
<i>Transactional Leadership</i>	0,777	Reliabel
<i>Transformational Leadership</i>	0,847	Reliabel
<i>Job Satisfaction</i>	0,780	Reliabel
<i>Inrole Performance</i>	0,850	Reliabel
<i>Innovative Performance</i>	0,884	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data dilakukan oleh penguji dengan SPSS 21

Berdasarkan hasil pada tabel 4.2 diatas menunjukkan bahwa semua variabel penelitian, yaitu *directive leadership*, *transactional leadership*, *transformational leadership*, *job satisfaction*, *inrole performance*, dan *innovative performance* memiliki *cronbach's alpha* $\geq 0,60$. Hasil tersebut menyatakan jika item indikator pernyataan dalam kuesioner ditanyakan ke responden yang sama dan berbeda, hasilnya akan cenderung tetap dan konsisten.

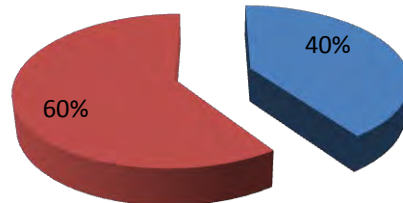
4.3 Profil Responden

Profil responden dilakukan untuk menjelaskan dan menggambarkan demografi dan karakteristik responden secara keseluruhan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan divisi pekerjaan.

4.3.1 Jenis Kelamin

Jenis Kelamin

■ perempuan 44 orang ■ laki-laki 65 orang



Gambar 4 1. Jenis kelamin

Sumber: Hasil pengolahan data dilakukan oleh penguji

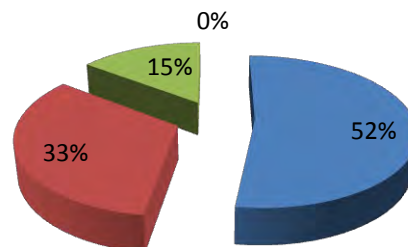
Gambar 4.1 menggambarkan bahwa dari yang berjumlah 109 orang, terdiri dari responden yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 44 orang (40%) dan responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 60 orang (60%). Hal ini menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki lebih besar daripada jumlah responden perempuan.

4.3.2 Usia

Usia

■ 17-25 tahun 57 orang ■ 26-35 tahun 36 orang

■ 36 -45 tahun 16 orang ■ >46 tahun 0 orang



Gambar 4 2 Usia Responden

Sumber: Hasil pengolahan data dilakukan oleh penguji

Peneliti mengelompokkan skala usia responden menjadi 3 kelompok, yaitu skala usia 17-25 tahun, 26-35 tahun, 36-45 tahun, dan >46 tahun. Pada gambar 4.2 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah responden yang berusia antara 17-25 tahun yang berjumlah 57 orang atau sebesar (52%) dari total responden, kemudian diikuti oleh responden yang berusia antara 26-35 tahun dengan jumlah responden 36 orang atau sebesar (33%), dan responden yang berusia antara 36-45 dengan jumlah responden 16 orang atau sebesar (15%) ,sisanya yang berusia \geq 46 tahun dengan persentase (0%)

4.3.3 Pendidikan Terakhir



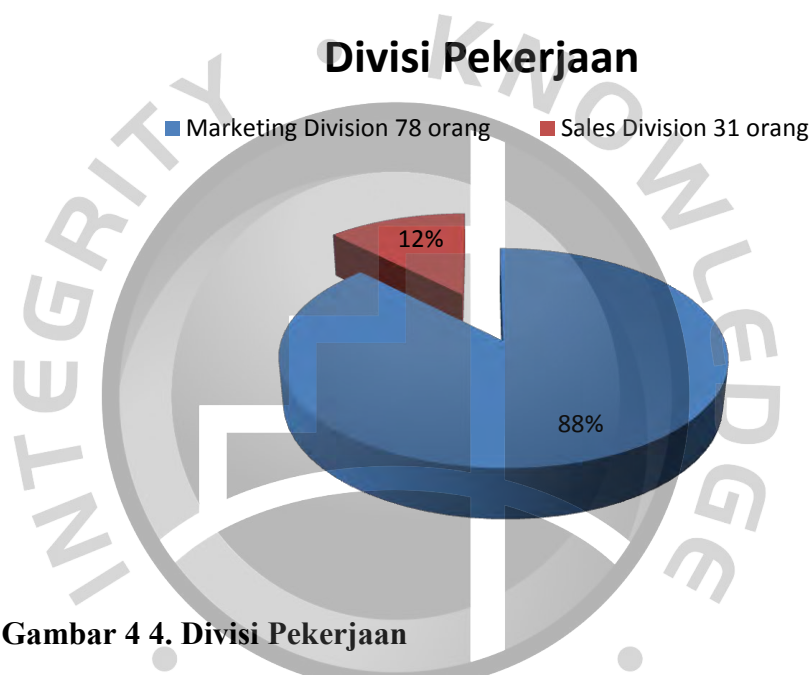
Gambar 4 3. Tingkat Pendidikan Terakhir Responden

Sumber: Hasil pengolahan data dilakukan oleh penguji

Berdasarkan pada gambar 4.3 diatas, dapat diketahui bahwa mayoritas tingkat pendidikan responden adalah Strata I (S1) dengan

jumlah 92 orang atau sebesar 84% dari total responden, kemudian diikuti oleh responden berpendidikan Diploma 3 (D3) yang berjumlah 13 orang atau sebesar 12%, Strata II dengan jumlah 4 orang atau dengan presentase sebesar 4%. Dan ternyata tidak ada responden yang berpendidikan SMA dalam penelitian ini.

4.3.4 Divisi Pekerjaan



Gambar 4 4. Divisi Pekerjaan

Sumber: Hasil pengolahan data dilakukan oleh penguji

Gambar 4.4 diatas menjelaskan bahwa responden yang bekerja di divisi *marketing* berjumlah 78 orang atau sebesar 72% dan sisanya yang bekerja di divisi sales berjumlah 31 orang atau sebesar 28%

4.4 Hasil Analisis Data

Berdasarkan metode penelitian yang telah dijelaskan pada bab III, metode analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* dengan *software* AMOS 21 sebagai upaya

pengujian hipotesis. AMOS dipilih karena penggunaannya yang cukup mudah dan cukup sering digunakan untuk analisis data SEM. Analisis data SEM bertujuan untuk mendapatkan dan mengevaluasi kecocokan model yang diajukan. Kemudian, setelah diketahui semua hasil pengolahan data, selanjutnya akan diinterpretasikan dan akan ditarik kesimpulan berdasarkan hasil analisis data SEM. Alat bantu atau *software* tambahan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Microsoft Office Excel* 2013 dan SPSS 21.

4.4.1 Spesifikasi Model

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa penelitian ini menerapkan analisis dengan SEM sebagai upaya pengujian hipoteses. Spesifikasi model dan *path diagram* dalam penelitian ini telah dijelaskan pada bab III di gambar 3.1, dimana model penelitian terdiri dari 6 variabel, 5 hipotesis, dan 26 indikator untuk menguji adanya hubungan kausalitas antara variabel-variabel yang dihipotesiskan.

4.4.2 Identifikasi Model

Analisis SEM hanya dapat dilanjutkan apabila hasil identifikasi model menunjukkan bahwa model termasuk dalam kategori *over-identified* atau nilai *degree of freedom* menunjukkan nilai yang positif. Identifikasi ini dilakukan dengan melihat nilai *degree of freedom* (df) dari model penelitian. Tabel dibawah ini merupakan hasil *output* AMOS yang menunjukkan nilai df sebesar 294. Hal tersebut mengindikasikan bahwa model termasuk kategori *over-identified* karena memiliki nilai df positif. Oleh karena itu, analisis data SEM dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya.

Tabel 4.3 *Computation of Degrees of Freedom*

<i>Number of distinct sample moments</i>	377
<i>Number of distinct parameters to be estimated</i>	83
<i>Degrees of freedom (377-83)</i>	294

Sumber: Hasil pengolahan data dilakukan peneliti dengan AMOS 21

4.4.3 Estimasi Model

Sebelum melakukan analisis kelayakan model pada penelitian ini, hasil estimasi model perlu dievaluasi terlebih dahulu agar memenuhi asumsi-asumsi dan persyaratan yang harus dipenuhi dalam menganalisis data SEM.

4.4.3.1 Sample Size

Jumlah sampel data pada penelitian sudah memenuhi asumsi SEM, yaitu 140 data. Jumlah sampel data tersebut sesuai dengan jumlah data yang direkomendasikan antara 100-200 data sampel.

4.4.3.2 Uji Normalitas Data

Pengujian selanjutnya adalah melihat tingkat normalitas data yang digunakan dalam penelitian ini. Pengujian ini dilakukan bertujuan untuk mengamati nilai angka c.r. skewness atau angka c.r. kurtosis yang berada di antara -2,58 sampai +2,58 dengan tingkat signifikansi 0,01%. Hasil uji normalitas data dapat dilihat pada tabel 4.4 dibawah ini.

Tabel 4.4 Hasil Uji Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
INP6	1.000	7.000	-.334	-1.425	.330	.703
INP5	1.000	7.000	-.338	-1.441	.350	.746
INP4	1.000	7.000	-.026	-.113	-.209	-.445
INP3	1.000	7.000	-.229	-.976	-.077	-.163
INP2	1.000	7.000	-.114	-.484	-.131	-.279
INP1	1.000	7.000	-.088	-.376	.169	.360
IRP4	1.000	7.000	-.470	-2.003	.263	.561
IRP3	1.000	7.000	-.498	-2.123	-.348	-.742
IRP2	1.000	7.000	-.669	-2.853	.263	.560
IRP1	1.000	7.000	-.129	-.550	-.574	-1.224
JS4	1.000	7.000	-.204	-.869	-.077	-.165
JS3	1.000	7.000	-.303	-1.292	.383	.817
JS2	1.000	7.000	-.097	-.413	-.456	-.973
JS1	1.000	7.000	-.069	-.292	-.161	-.343
TRL1	1.000	7.000	.040	.169	-.293	-.625
TRL2	1.000	7.000	-.323	-1.377	.350	.747
TRL3	1.000	7.000	.101	.432	-.597	-1.272
TRL4	1.000	7.000	-.040	-.171	-.725	-1.544
TRL5	1.000	7.000	-.249	-1.061	-.023	-.050
TRC1	1.000	7.000	-.421	-1.792	1.172	2.498
TRC2	1.000	7.000	-.039	-.165	-.296	-.630

Tabel 4.4 Hasil Uji Normalitas Data (lanjutan)

TRC3	1.000	7.000	-.144	-.615	-.368	-.785
TRC4	1.000	7.000	-.136	-.581	-.438	-.934
DL1	1.000	7.000	-.486	-2.070	-.122	-.259
DL2	1.000	7.000	-.146	-.622	-.435	-.926
DL3	1.000	7.000	.185	.788	-.706	-1.506
Multivariate					24.604	3.366

Sumber: Hasil pengolahan data dilakukan oleh peneliti dengan AMOS 21

Sebuah distribusi dikatakan normal jika data tidak miring ke kiri atau miring ke kanan (disebut simetris dengan nilai skewness adalah 0), serta mempunyai keruncingan yang ideal (angka kurtosis adalah 0). Namun, angka-angka tersebut sulit dicapai dalam praktiknya, sebaran data akan bervariasi pada skewness serta kurtosis yang negatif atau positif. Oleh karena itu, yang akan diuji adalah seberapa miring dan seberapa runcing sebuah distribusi sehingga masih dapat dianggap normal walaupun tidak benar-benar berdistribusi normal.

Angka pembanding tersebut adalah angka z, angka tersebut didapat dengan cara melihat tabel z. Pada umumnya digunakan tingkat kepercayaan 99%, tingkat signifikansi pada tingkat kepercayaan tersebut adalah $100\% - 99\% = 1\%$, dan angka z adalah $\pm 2,58$. Dengan demikian, sebuah distribusi dikatakan normal jika angka c.r. skewness atau c.r. kurtosis berada di antara -2,58 sampai +2,58. Namun jika angka-angka tersebut berada di bawah -2,58 atau di atas +2,58, distribusi dapat dikatakan tidak normal (Santoso, 2012).

Berdasarkan hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel 4.4, dapat dilihat uji normalitas untuk secara keseluruhan (*multivariate normality*) distribusi data tidak normal karena nilai angka *multivariate*-nya 3.366, hal ini menunjukkan bahwa nilai tersebut tidak berada di antara nilai -2,58 dan +2,58.

4.4.4 Hasil Uji Pengukuran Model (*Measurement Model Fit*)

4.4.4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Construct validity atau validitas konstruk adalah validitas yang berkaitan dengan kemampuan suatu alat ukur atau indikator dalam mengukur variabel laten yang diukurnya. Menurut Hair *et al* (2010), suatu variabel dapat dikatakan mempunyai validitas yang baik jika muatan faktor standarnya (*standardized loading factors*) $\geq 0,50$ dan idealnya $\geq 0,70$.

Reliabilitas adalah konsistensi suatu pengukuran. Reliabilitas tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator mempunyai konsistensi tinggi dalam mengukur konstruk latennya (Hair *et al*, 2010). Mengukur reliabilitas dalam SEM akan digunakan *composite reliability measure* dan *variance extracted measure*, sebuah konstruk mempunyai reliabilitas yang baik jika nilai *construct reliability* (CR) $\geq 0,70$ dan *variance extracted* (VE) $\geq 0,50$.

Tabel 4.5 di bawah ini merupakan hasil pengolahan data uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini.

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	Uji Validitas		Uji Reliabilitas		
		<i>Factor Loading</i>	Kriteria	<i>Construct Reliability</i> $\geq 0,70$	<i>Variance Extract</i> $\geq 0,50$	Kriteria
<i>Directive Leadership</i>	DL1	0.897	Valid	0,716	0,747	Diterima
	DL2	0.834	Valid			
	DL3	0.802	Valid			
<i>Transactional Leadership</i>	TRC1	0.792	Valid	0,745	0,613	Diterima
	TRC2	0.726	Valid			
	TRC3	0.716	Valid			
	TRC4	0.697	Valid			
<i>Transformational Leadership</i>	TRL1	0.711	Valid	0.786	0.618	Diterima
	TRL2	0.742	Valid			
	TRL3	0.796	Valid			
	TRL4	0.736	Valid			
	TRL5	0.704	Valid			
<i>Job Satisfaction</i>	JS1	0.672	valid	0.746	0.619	Diterima
	JS2	0.729	Valid			
	JS3	0.789	Valid			
	JS4	0.761	Valid			
<i>Inrole Performance</i>	IRP1	0.793	Valid	0.754	0.652	Diterima
	IRP2	0.722	Valid			
	IRP3	0.754	Valid			
	IRP4	0.802	Valid			
<i>Innovative Performance</i>	INP1	0.728	Valid	0.820	0.646	Diterima
	INP2	0.686	Valid			
	INP3	0.781	Valid			
	INP4	0.758	Valid			
	INP5	0.834	Valid			
	INP6	0.785	Valid			

Sumber: Hasil pengolahan data dilakukan oleh peneliti dengan AMOS 21

Berdasarkan hasil tabel 4.5 di atas, menunjukkan bahwa variabel teramati dalam penelitian ini memiliki nilai *factor loading* lebih dari $\geq 0,50$ dan hampir mencapai $\geq 0,70$, sehingga dapat disimpulkan bahwa validitas variabel teramati terhadap variabel latennya adalah valid karena memenuhi kriteria dari validitas.

Selain itu, tabel 4.5 di atas juga menunjukkan bahwa semua nilai *construct reliability* (CR) $\geq 0,70$, dan semua nilai *variance extracted* (VE) $\geq 0,50$. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa nilai reliabilitas model pengukuran (*measurement model*) ini adalah baik dan dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan sebagai *observed variable* mampu menjelaskan variabel laten yang dibentuknya.

Selanjutnya, berdasarkan uji kelayakan model (*Goodness of Fit*) dari uji *measurement model* diketahui nilai dari *model fit*. Pertama, nilai χ^2 hitung lebih besar dari χ^2 tabel, yaitu $970,934 > 363,644$ yang memiliki arti *poor fit*. Kedua, diketahui nilai CMIN/DF kurang dari sama dengan 3, yaitu 2,562 yang artinya memenuhi kriteria *good fit*. Ketiga, diketahui bahwa nilai CFI antara $0,80 \leq CFI \leq 0,90$, yaitu 0,863 yang berarti *marginal fit*. Keempat, RMSEA menunjukkan nilai lebih besar 0,10, yaitu 0,120 yang berarti *poor fit*.

4.4.5 Hasil Uji Model Keseluruhan (*Overall Model Fit*)

4.4.5.1 *Goodness of Fit*

Tahap uji model keseluruhan bertujuan untuk mengevaluasi secara umum derajat kecocokan atau *Goodness of Fit* (GOF) antara data dengan

model. Menilai GOF suatu SEM secara menyeluruh (*overall*) tidak dapat dilakukan secara langsung seperti teknik multivariat yang lainnya. SEM tidak mempunyai satu uji statistik terbaik yang dapat menjelaskan kekuatan prediksi model. Sebagai gantinya, para peneliti telah mengembangkan beberapa ukuran GOF yang dapat digunakan secara bersama-sama atau kombinasi.

Tabel 4.6 di bawah ini menunjukkan beberapa fit index untuk kecocokan model keseluruhan berdasarkan perhitungan SEM dengan menggunakan tool AMOS 21.

Tabel 4.6 Hasil Penelitian Indeks *Goodness of Fit*

GOF	Tingkat Kecocokan	Hasil Perhitungan	Kriteria
<i>Absolute –Fit Measures</i>			
<i>Chi-Square</i> (χ^2)	Nilai χ^2 hitung < χ^2 tabel	970,934 > 363.644	<i>Poor</i> <i>Fit</i>
<i>P</i>	$p > 0,05$	0,003	
CMIN/DF	CMIN/DF $\leq 3,00$ (<i>good fit</i>)	2,562	<i>Poor</i> <i>Fit</i>
RMSEA	RMSEA $\leq 0,08$ (<i>good fit</i>) $0,08 \leq$ RMSEA $\leq 0,10$ (<i>marginal fit</i>)	0,120	<i>Poor</i> <i>Fit</i>

Tabel 4.6 Hasil Penelitian Indeks Goodness of Fit (lanjutan)

	RMSEA \geq 0,10 (<i>poor fit</i>)		
<i>Incremental Fit Measure</i>			
CFI	CFI \geq 0,90 (<i>good fit</i>) 0,80 \leq CFI \leq 0,90 (<i>marginal fit</i>) CFI \leq 0,80 (<i>poor fit</i>)	0,863	<i>Marginal Fit</i>

Sumber: Hasil pengolahan data dilakukan oleh peneliti dengan AMOS 21

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, kita dapat melihat bahwa tiga ukuran GOF, yaitu *Chi-Square* (χ^2), CMIN/DF mengindikasikan kecocokan *poor fit*. Dua ukuran GOF yang lainnya, yaitu RMSEA dan CFI menunjukkan kecocokan yang *poor fit*. Dengan demikian, model keseluruhan mengindikasikan bahwa secara keseluruhan data kurang fit dengan model SEM.

Mengingat adanya kompleksitas permodelan persamaan keseluruhan, tidak jarang ditemukan model yang telah diusulkan adalah *poor fit*, salah satunya adalah dalam penelitian ini. Hal itu dikarenakan model yang diajukan oleh peneliti dengan yang disarankan SEM adalah berbeda. Namun demikian, tidak semata-mata harus melakukan respesifikasi model untuk meningkatkan hasil agar menghasilkan model yang *good fit* (Hooper, Coughlan & Mullen, 2008).

4.4.5.2 Hasil Analisis Model Keseluruhan (*Overall Model Fit*)

Model keseluruhan adalah seluruh hubungan antar konstruk yang mempunyai hubungan kausal (sebab akibat) maka dari itu akan ada variabel laten eksogen dan variabel endogen. Analisis model keseluruhan berhubungan terhadap koefisien-koefisien atau parameter-parameter yang menunjukkan hubungan kausal atau pengaruh variabel laten terhadap variabel laten lainnya, sesuai dengan rerangka konseptual penelitian. Kemudian, pada analisis model keseluruhan akan diketahui tingkat signifikansi dengan cara melihat nilai p . Jika nilai estimasi parameter menunjukkan hasil positif dengan tingkat signifikansi $p < 0,05$ maka hipotesis yang diajukan berarti didukung data. Namun, jika nilai estimasi parameter menunjukkan hasil yang negatif dengan tingkat signifikansi $p > 0,05$ maka hipotesis yang diajukan berarti tidak didukung data. Hasil pengujian hipotesis pada model keseluruhan dapat dilihat pada tabel 4.7 di bawah ini.

Tabel 4.7 *Output Regression Weights*

Path	Estimasi	P	Kesimpulan
Directive Leadership → Job Satisfaction	0,252	0,040	Didukung Data
Transactional Leadership → Job Satisfaction	0,123	0,222	Tidak Didukung Data

Tabel 4.7 *Output Regression Weights* (lanjutan)

Path	Estimasi	P	Kesimpulan
Transformational Leadership → Job Satisfaction	0,596	0,020	Didukung Data
Job Satisfaction → Inrole Performance	0,321	0,011	Didukung Data
Job Satisfaction → Innovative Performance	0,195	0,140	Tidak Didukung Data

Sumber: Hasil pengolahan data dilakukan oleh peneliti dengan AMOS 21

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, hipotesis dalam penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. *Directive Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil dari pengujian data, diperoleh nilai estimasi sebesar 0,252 dengan nilai p 0,040. Nilai estimasi tersebut menunjukkan hasil yang positif dengan nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, *directive leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dan hipotesis dapat diterima.

2. *Transactional Leadership* tidak berpengaruh terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil dari pengujian data, diperoleh nilai estimasi sebesar 0,123 dengan nilai p 0,222. Nilai estimasi tersebut

menunjukkan hasil yang positif tetapi tidak signifikan dengan nilai probabilitas lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, *transactional leadership* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction* dan hipotesis tidak dapat diterima.

3. *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil dari pengujian data, diperoleh nilai estimasi sebesar 0,596 dengan nilai p 0,020. Nilai estimasi tersebut menunjukkan hasil yang positif dengan nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, *transformational leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dan hipotesis dapat diterima.

4. *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Inrole Performance*

Berdasarkan hasil dari pengujian data, diperoleh nilai estimasi sebesar 0,321 dengan nilai p 0,011. Nilai estimasi tersebut menunjukkan hasil yang positif dengan nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, *job satisfaction* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *inrole performance* dan hipotesis dapat diterima.

5. *Job Satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *Innovative Performance*

Berdasarkan hasil dari pengujian data, diperoleh nilai estimasi sebesar 0,195 dengan nilai p 0,140. Nilai estimasi tersebut menunjukkan hasil yang positif tetapi tidak signifikan dengan nilai probabilitas lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, *job satisfaction*

tidak berpengaruh terhadap *innovative performance* dan hipotesis tidak dapat diterima.

4.5 Pembahasan

Pada penelitian ini, hasil analisis data menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria konstruk validitas dan reliabilitas, serta model pengukuran lainnya yang sesuai dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Pada hasil pengujian hipotesis yang diajukan pada model penelitian ini, seluruh hipotesis memiliki hubungan yang signifikan. Pembahasan dari hasil pengujian masing-masing hipotesis penelitian dibahas pada sub-bab di bawah ini.

4.5.1 Pengaruh *Directive Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *directive leadership* dengan kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif sang pemimpin akan berdampak baik juga pada kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Yun et al., 2007) yang menyatakan bahwa *directive leadership* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kondisi di dalam PT. ACC itu sendiri mencerminkan adanya hubungan yang signifikan karena pemimpin menetapkan tujuan untuk kemajuan kinerja karyawan dengan cara memberikan arahan kepada karyawan untuk bekerja sesuai dengan apa yang pemimpin inginkan serta meyakinkan karyawan bahwa hal itu semata mata

ditujukan untuk tercapainya kepuasan kerja karyawan dengan adanya arahan yang baik di dalam melakukan pekerjaan. Dalam penelitian ini pengaruh gaya kepemimpinan direktif itu dirasakan langsung oleh karyawan dan karyawan merasa puas atas gaya kepemimpinan yang di terapkan oleh pemimpin.

4.5.2 Pengaruh *Transactional Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan *transactional leadership* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini tidak sejalan oleh hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh (Yun et al., 2007) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh seorang pemimpin akan berpengaruh positif dan signifikan untuk meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya. Penerapan gaya kepemimpinan transaksional di PT. ACC seperti memberi pujian terhadap karyawan jika pekerjaan mereka bagus dan memberi tahu karyawan jika pekerjaan mereka baik maka akan ada bonus tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, karena karyawan tidak merasakan pengaruh secara keseluruhan dari gaya kepemimpinan transaksional itu terhadap kepuasan kerja mereka.

4.5.3 Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *transformational leadership* yang terapkan pemimpin terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional seorang pemimpin yang baik akan berdampak baik juga pada kepuasan kerja

karyawan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Yun et al., 2007) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya untuk melakukan pekerjaannya menjadi lebih baik. Gaya kepemimpinan transformasional di PT. ACC seperti pemimpin selalu mencoba cara baru dalam memecahkan masalah dan berusaha mencapai hasil yang lebih tinggi dari targetnya menghasilkan respon positif dari karyawan. Pemimpin transformasional ini di dorong oleh suatu cita-cita yang tinggi dan visi untuk kemajuan perusahaan dan kepuasan kerja karyawan, karena jika karyawan puas akan lebih mudah untuk melakukan pendekatan dan kerjasama yang baik. Oleh maka itu di dalam penelitian ini gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

4.5.4 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Inrole Performance*

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan *job satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan. Penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh (Dizgah et al., 2012), penelitian tersebut menyatakan bahwa *job satisfaction* akan memberikan pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja kerja karyawan. Karyawan di PT. ACC merasakan kepuasan kerja karena mereka menemukan pekerjaan yang menarik dan kepuasan kerja itu berpengaruh untuk meningkatkan pelayanan terhadap perusahaan. Selain itu karyawan akan merekomendasikan PT. ACC sebagai tempat bekerja yang baik kepada masyarakat, berkaitan dengan hal itu dapat membantu

perusahaan untuk menaikkan reputasi di dunia pekerjaan. Dalam penelitian ini didapatkan hasil yang berpengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja kerja yang dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan prestasi di dalam dunia kerja.

4.5.5 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Innovative Performance*

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, tidak terdapat pengaruh antara *job satisfaction* karyawan untuk menghasilkan ide inovatif bagi perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerjayang baik belum tentu berdampak baik juga pada ide inovatif karyawan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Dizgah et al., 2012) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* memiliki peran yang penting terhadap *innovative performance* dalam mendukung pencapaian pemikiran ide inovatif dan peningkatan kinerja karyawan. Terkait hal itu yang terjadi di dalam PT. ACC adalah kepuasan kerja karyawan yang dirasakan tidak berpengaruh secara signifikan karena kepuasan kerja yang tinggi belum tentu bisa menghasilkan ide inovatif pada karyawan itu sendiri karena untuk mewujudkan ide mereka harus dengan persetujuan dari pemimpin dan belum tentu ide tersebut di terima, hal ini yang membuat karyawan cenderung tidak mau menyampaikan ide-ide nya untuk perusahaan. Selain itu kepuasan kerja karyawan juga tidak bisa selalu menyelesaikan masalah yang terjadi pada pekerjaan karyawan itu sendiri, karyawan butuh masukan dari rekan kerja dan pemimpin untuk memecahkan masalah tersebut. Dalam penelitian ini kepuasan kerja

karyawan PT. ACC tidak berpengaruh signifikan terhadap ide-ide inovatif karyawan.

4.6 Implikasi Manajerial

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar keefektifan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja kerja karyawan. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan direktif, transaksional dan transformasional memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja memiliki hubungan positif terhadap kinerja kerja dan kinerja inovatif karyawan. Di dalam penelitian ini diperoleh *transformasional leadership* memiliki pengaruh paling dominan diantara variabel lainnya. Hal ini berkaitan dengan hasil kuisioner yang di sebar kepada karyawan PT. ACC bagian *Sales and Marketing division*

4.6.1 Implikasi Manajerial untuk PT. Astra Credit Companies (ACC)

Tbk.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, maka dapat diberikan implikasi manajerial untuk PT. Astra Credit Companies (ACC) selaku pihak yang menciptakan lapangan pekerjaan. Berikut ini beberapa implikasi manajerial yang dapat diberikan kepada PT. Astra Credit Companies (ACC)

1. Hasil penelitian ini tidak terbukti adanya pengaruh negatif antara gaya kepemimpinan direktif yang diterapkan oleh atasan kepada karyawan dengan kepuasan kerja karyawan. Hubungan yang di dapatkan peneliti bahwa gaya kepemimpinan direktif memiliki

hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini tidak sejalan oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Yun et.al, 2007). Dari hasil kuisioner yang diperoleh tentang *directive leadership* di dapatkan hasil rata-rata sebesar 5,72 bahwa indikator pertanyaan yang berpengaruh terhadap karyawan adalah pemimpin yang memberikan arahan kepada karyawan. Hal ini berkaitan dengan cara pemimpin menyampaikan arahan yang baik kepada karyawannya dalam melakukan pekerjaan sehingga karyawan merasa nyaman karena dirinya berada dalam arahan sang pemimpin dan bekerja sesuai dengan apa yang pemimpin inginkan. Setelah itu didapatkan hasil rata-rata sebesar 5,55 untuk indikator penetapan tujuan kinerja. Hal ini dijadikan catatan untuk para pemimpin di PT ACC untuk lebih efektif dalam penetapan tujuan para karyawan agar lebih produktif dalam bekerja.

2. Berdasarkan hasil penelitian ini terbukti adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini selaras dengan penelitian terdahulu yang membahas tentang pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja (Yun et al., 2007). Sehingga dalam penelitian ini dapat menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan akan menciptakan kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian ini didapatkan hasil kuisioner dengan rata-rata 6,03 untuk indikator cita-cita pemimpin di dalam PT ACC. Dapat dijelaskan

bagaimana seorang pemimpin dengan cita-cita yang tinggi dan selalu berusaha mengajak para karyawan untuk bekerja dengan hasil yang diatas targetnya akan membuat karyawan termotivasi dan mempunyai visi yang jelas untuk kemajuan perusahaan. Selain itu di dapatkan hasil sebesar rata-rata 5,31 untuk indikator tidak mengikuti peraturan dalam keadaan tertentu. Hal ini perlu diperhatikan oleh pemimpin karena dalam keadaan tertentu seperti keadaan darurat pemimpin harus berani mengambil keputusan yang dianggap perlu untuk perusahaan dan para karyawannya.

3. Hasil lain yang diperoleh dalam penelitian ini adalah adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang meneliti tentang hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja kerja karyawan (Dizgah et al., 2012). Dari hasil kuisisioner yang di dapat di dalam penelitian ini rata-rata terbesar di tunjukkan oleh angka 6,22 untuk indikator persyaratan kinerja formal. Karyawan yang merasa puas atas pekerjaannya cenderung akan menghasilkan *output* yang baik untuk perusahaan. Mereka akan bekerja sesuai job desk masing-masing dan bertanggung jawab penuh atas pekerjaan mereka. Hasil lain didapatkan angka rata-rata sebesar 6,1 di dalam penelitian ini untuk indikator aspek kinerja. Pemimpin harus memperhatikan kondisi ini karena karyawan harus bekerja sesuai aspek kinerja yang ada di perusahaan guna meningkatkan prestasi perusahaan. Hal ini akan

membantu perusahaan dalam meningkatkan pelayanan terhadap pelanggannya, karena PT. ACC adalah perusahaan *leasing* yang harus selalu menjaga hubungan baik dengan para *costumer* agar mereka akan tetap menggunakan jasa PT. ACC dalam hal pembiayaan kredit kendaraan bermotor khususnya roda empat.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis seberapa jauh pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja dan kinerja inovatif karyawan. Hasil analisis data yang dilakukan dengan menggunakan analisis SEM menunjukkan bahwa seluruh hipotesis memiliki pengaruh positif dan terdapat dua variable yang tidak signifikan. Dengan menggunakan studi penelitian gaya kepemimpinan pada PT. Astra Credit Companies (ACC) yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan kinerja kerja karyawan *Sales Division* dan *Marketing Division* diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

1. *Directive Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* karyawan sales dan marketing division PT. Astra Credit Companies (ACC).
2. *Transactional Leadership* tidak berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* karyawan sales dan marketing division PT. Astra Credit Companies (ACC).
3. *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* karyawan sales dan marketing division PT. Astra Credit Companies (ACC).
4. *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Inrole Performance* karyawan sales dan marketing division PT. Astra Credit Companies (ACC).

5. *Job Satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *Innovative Performance* karyawan *sales* dan *marketing division* PT. Astra Credit Companies (ACC).

5.2 Saran

Hasil dari penelitian ini telah menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan pada setiap hipotesisnya. Tentunya, penelitian ini masih memiliki kekurangan sehingga masih memerlukan penyempurnaan untuk penelitian di masa yang akan datang. Oleh karena itu, beberapa saran yang mungkin dapat diberikan untuk perusahaan dan untuk peneliti selanjutnya.

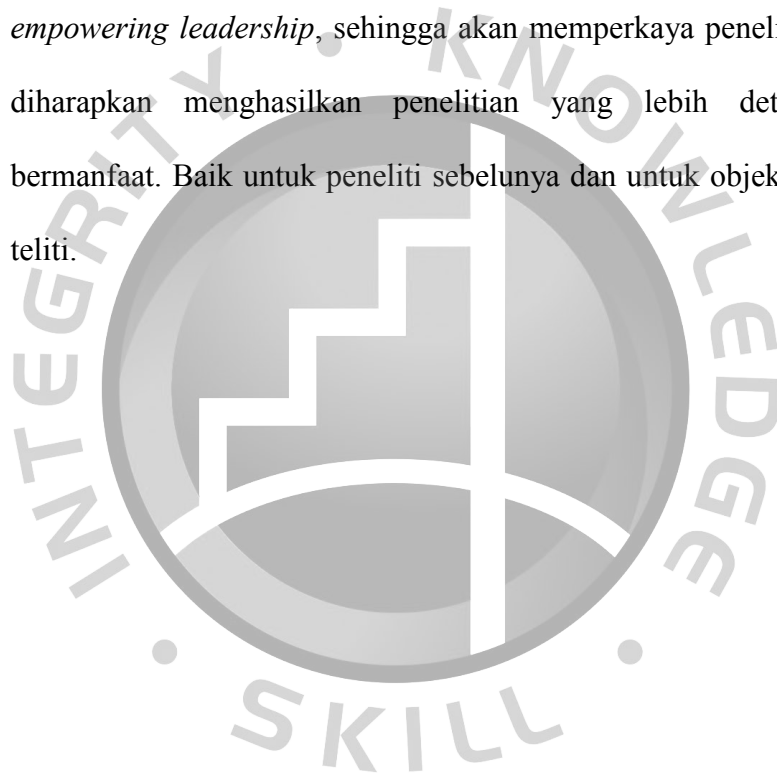
1. Sebagai perusahaan *leasing* terbesar di Indonesia, PT. Astra Credit Companies tidak hanya dituntut untuk memiliki manajemen yang baik dan mendukung dalam mengelola asetnya. PT. Astra Credit Companies (ACC) juga dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten dalam bidangnya. Hal itu tidak terlepas dari peran pemimpin dalam memberikan arahan yang baik tentang apa visi misi dan cita-cita pemimpin terhadap perusahaan kepada karyawannya agar karyawan bisa dengan baik mengikuti apa kemauan pemimpin dan bekerja sesuai arahan yang baik. Hal ini mendukung tercipta kepuasan kerja yang menghasilkan kinerja kerja karyawan untuk mendukung kemajuan perusahaan. Tidak hanya itu pemimpin harus berani mengambil keputusan dalam keadaan tertentu jika di butuhkan terutama dalam keadaan darurat yang menyangkut kepentingan perusahaan. Dari hasil penelitian yang didapatkan, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan

transformasional memiliki hubungan paling berpengaruh dengan para karyawan. Hal ini perlu dipertahankan di dalam PT. ACC karena pada dasarnya permasalahan sumber daya manusia adalah hal yang unik dimana persepsi orang satu dengan yang lain berbeda beda. Di sinilah peran besar pemimpin transformasional untuk bisa mengendalikan para karyawan dan terus mendorong karyawan agar tetap terus kreatif dan mempunyai visi misi yang jelas untuk perusahaan di tempat mereka bekerja yaitu PT ACC.

2. Guna meningkatkan kinerja karyawan bagian *sales* dan *marketing division* pada PT. Astra Credit Companies (ACC) sebagai pihak pemberi kerja harus mampu menciptakan dan memperhatikan kondisi kerja karyawannya. Penerapan gaya kepemimpinan direktif di dalam PT. ACC harus dipertahankan, terutama dengan hal yang berkaitan dengan cara pemimpin untuk menetapkan tujuan agar kinerja karyawan lebih meningkat. Banyak cara yang dapat dilakukan oleh pemimpin, misalnya dengan terus memberikan dorongan kepada para karyawan agar tercipta kepuasan kerja yang dapat dirasakan langsung oleh karyawan. Selain itu karyawan juga harus diberikan motivasi untuk menghasilkan ide-ide cemerlang yang dapat membantu pemimpin untuk menyelesaikan masalah di dalam perusahaan. Motivasi itu dapat berbentuk dorongan moril dan materil contohnya dengan cara memberikan insentif untuk karyawan yang berprestasi dan memberikan bantuan kepada karyawan jika karyawan mengalami kesulitan di dalam pekerjaan,

karena di dalam divisi penjualan dan marketing dibutuhkan kerjasama yang solid baik antara sesama karyawan maupun antar pemimpin dan karyawan.

3. Untuk penelitian selanjutnya, dapat mengganti objek penelitian yang mungkin nantinya akan semakin berkembang dan tidak berhenti di perusahaan *leasing* saja. Serta dapat menambahkan variabel-variabel penelitian yang ada seperti membahas tentang *empowering leadership*, sehingga akan memperkaya penelitian dan diharapkan menghasilkan penelitian yang lebih detail dan bermanfaat. Baik untuk peneliti sebelumnya dan untuk objek yang diteliti.



DAFTAR PUSTAKA

- Alberti, R & Emmons, M. (2002). *Your perfect right*, hidup lebih bahagia dengan menggunakan hak . Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Albion, M.J. and R.E. Gagliardi, 2011. *A Study of Transformational Leadership, Organizational Change and Job Satisfaction*, *Journal of Organizational Change Management*, 2(1): 23-32.
- Ali, Fahmi (2012, November 30). Indonesia Pasar Otomotif Terbesar di ASEAN. Retrieve March 05 2014, from Tempo: <http://www.tempo.co/read/news/2013/08/21/090506006/Indonesia-Pasar-Otomotif-Terbesar-di-ASEAN>
- Arikunto, & Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan praktik*
- Audinovic, Vizcardine (2013, Juli 22). Biografi PT. Astra Credit Companies. Retrieve October 30 2014, from Merdeka: <http://profil.merdeka.com/indonesia/p/pt-astra-credit-company/>
- Bass, Bernard M, dan Riggio, Ronald E, 2005, *Transformasional Leadership*. New Jersey : Lawrance Erlbawn Associates, Publishers.
- Bushra, Fatima, Usman, Ahmad ve Naveed, Asvir, (2011). “*Effect of Transformational Leadership on Employees’ Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)*”, *International Journal of Business and Social Science*, 2, (18):261-267.
- Chen, Jui-chen, Silverthorne, colin, 2008,” *The impact of locus of control on job stress, Job performance and job satisfaction in Taiwan*”, *leadership & organization development journal*, vol29, no7, pp. 572-582.
- Church, A. 1995. *Manajerial Behaviors and Work Group Climate as Predictors of Employee Outcomes*. *Human Business Development Quarterly*
- Cox, Jonathan. (2007). *Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship*. *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 2 Iss. 3,
- Dizgah, Morad R., Chegini, Mehrdad G. & Bisokhan R. (2012). *Relationship between Job Satisfaction and Employee Job Performance in Guilan Public Sector*. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*.

- Eka Idham Lewa dan Subowo, 2005, "Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon", Sinergi, Edisi Khusus on Human Resources, Hal. 129-140
- Fensterheim, Herbert, Jean Baer.(1980). Jangan bilang ya, bila anda mengatakan tidak.Jakarta : Gunung Jati
- Ghozali, Imam.(2008). Model Persamaan Struktural : Konsep dan Aplikasi dengan program AMOS 16.0. Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Gill, A. S., Flaschner, A. B., & Shacha, M. (2006).Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership.*International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 469-481.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis: A Global Perspective. New Jersey: Pearson.
- Hasibuan, MalayuS.P. 2011. Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Hersey, Paul dan Ken Blanchard.(1992). Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumberdaya Manusia, Cetakan Ketiga, Alih Bahasa Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Howell, J. P., & Costley, D. L. (2001).*Understanding behaviors for effective leadership* (1st edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Janssen, onne, Yperen, NICO, 2004," *Employee"s goal orientation, The quality of leader- member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction"*, Academy of management
- Motowidlo, J. S. (2003).Job Performance.Handbook of Psychology. Industrial and Organizational Psychology,12,pp. 39-55.
- Lange, A. J & Jackubowski, P. (1978).*Responsible assertive behavior: Cognitive behavioral procedures training*. Illionis: Research Press
- Lee, Olivia, tan, James, javalgi, rajeshekhar, 2010," *Goal orientation and organizational commitment individual difference predictors of job performance"*, vol. 18 No1, pp.129-150.

- Long, S, Choi., 2014 , *World Applied Sciences Journal* 29 (1): 117-124, 2014ISSN 1818-4952
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research Sixth Edition*. New Jersey: Pearson.
- Mamduh, H., 1997, *Manajemen*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1991). SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 18-35.
- Nachtigall, Christof. Kroehne, Ulf. Funke, Friedrich.& Steyer, Rolf. (2003). *(Why) Should We Use SEM? Pros and Cons of Structural Equation Modeling. Methods of Psychological Research Online* 2003, Vol.8, No.2, pp. 1-22
- Nelson, D.L., and J.C., Quick, 2006, *Organizational Behavior Foundations Realities and Challenges*, Thompson South Western, United States of America, hal. 120.
- Nuraini, Dewi (2013, January 17). Frost & Sullivan Prediksi Industri Otomotif Indonesia Tumbuh 7.5% y-o-y Capai 1.2 Juta Unit. Retrieve March 05 2014, from Frost & Sullivan: <http://www.frost.com/prod/servlet/press-release.pag?docid=272794703>
- Pierce, J.L., John W. Newstrom. (2011). *Leader and The Leadership Process*. New York : MicGraw Hill.
- Prabana. 1997. *Perbedaan Asertivitas Remaja ditinjau dari Status Sosial Ekonomi Orangtua dan Jenis Kelamin*. Yogyakarta. Skripsi (tidak diterbitkan). Fakultas Psikologi UGM Yogyakarta.
- Pradana, Martha A, Sunuharyo Bambang S, Hamid, Djamhur. (2008). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan*.
- Prasetyo, Budi (2013, December 19). *Pertumbuhan Industri Otomotif 2014 Diproyeksi 7%*. Retrieve March 05 2014, from [Tribunnews.com: http://www.tribunnews.com/bisnis/2013/12/19/pertumbuhan-industri-otomotif-2014-diproyeksi-7](http://www.tribunnews.com/bisnis/2013/12/19/pertumbuhan-industri-otomotif-2014-diproyeksi-7)
- Rashidpoor, M, (2000). " *Correlation analysis of organizational commitment and job performance of calculating organization personnel*".
- Rathus, S. A & Nevid, J. S. (1983). *Adjustment and growth: The challenges of life*. (2nd ed). New York: CBS College Publishing

- Robbins, Stephen P. (1994). *Organizational Behavior*. New York : Pearson.
- Robbins, Stephen and Judge, Timothy A. (2007). *Organizational Behaviour. 12nd edition*. Upper Saddle River: New Jersey
- Robbins, S.P., and T.A., Judge, 2009, *Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, United State Of America, New York, hal. 121
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. (2010). *Manajemen* (edisi kesepuluh). Jakarta: Erlangga.
- Ronra, B., & Chaisawat, M. (2009). *Factors Affecting Employee Turnover and Job Satisfaction: A Case Study of Amari Hotels and Resorts*.
- Sarwono, Jonathan. (2008). *Pengertian Dasar Structural Equation Modeling (SEM)*.
- Schepers, J., Wetzels, M., & Ruyter, K. D. (2005). Leadership styles in technology acceptance: do followers practice what leaders preach? *Managing Service Quality*, 15(6), 496-508.
- Sims, H. P., Jr, & Manz, C. C (1996). *Company of heroes: Unleashing the power of selfleadership*. New York: Wiley & Sons.
- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2008
- Sunarsih. (2001). *Kepemimpinan Transformasional Dalam Era Perubahan Organisasi*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol 5 No.2. Desember 2001 : 106-116.
- Husein Umar, 2004, *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*, Cet ke 6, Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Yukl, Gary. (1998). *Leadership in Organization*. Alih bahasa: Sampe Maselinus, Rita Tondok Andarika. Seventh Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Yukl, Gary, 2010, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima. Jakarta: PT. Indeks.
- Veithzal, Rivai., & Sagala Jauvani. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (2th ed) Jakarta : Rajawali Pers
- Wijanto, S. H. (2008). *Structural Equation Modeling: Dengan Lisrel 8.8*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

LAMPIRAN

Lampiran 1:Kuesioner

Peningkatan Kinerja Kerja dan Kinerja Inovatif Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan di PT Astra Credit Companies (ACC)

Kepada saudara/i yang terhormat,

Perkenalkan, saya Ridho Handityo sebagai mahasiswa STIE Indonesia Banking School jurusan Manajemen. Saya sedang melakukan penelitian tentang Peningkatan Kinerja Kerja dan Kinerja Inovatif Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan di PT Astra Credit Companies (ACC), guna memenuhi syarat tugas akhir. Kuesioner ini di tujukan pada karyawan PT. Astra Credit Companies. Dalam kuisisioner ini tidak di rekam data pribadi dan tidak publikasikan, oleh karena itu saya harapkan jawaban yang sebenarnya dan sesekurat mungkin sesuai dengan pengalaman yang di rasakan sehari-hari.

A. Profil Responden

A1. Jenis Kelamin

Laki-laki

Perempuan

A2. Usia

17-25

26-35

36-45

>45

A3. Pendidikan Terakhir

SMA

D3

S1

S2

A4. Di bagian manakah anda bekerja ?


Marketing Division

Sales Division

Jika di bagian lain, berhenti sampai disini

B. Pandangan Responden

[Continue >](#)

Powered by  Google Forms

This content is neither created nor endorsed by Google.
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Peningkatan Kinerja Kerja dan Kinerja Inovatif Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan di PT Astra Credit Companies (ACC)

Kepemimpinan Direktif

E1. Alasan anda menetapkan tujuan untuk kemajuan kinerja anda

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

E2. Alasan anda memberikan perintah untuk melaksanakan pekerjaan sesuai yang dia inginkan

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

E3. Alasan anda memberikan petunjuk untuk melaksanakan pekerjaan anda sesuai yang dia inginkan

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

[Back](#)

[Continue](#)

Powered by
 Google Forms

This content is neither created nor endorsed by Google.
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Peningkatan Kinerja Kerja dan Kinerja Inovatif Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan di PT Astra Credit Companies (ACC)

Kepemimpinan Transaksional

B4. Ketika anda melakukan pekerjaan dengan baik maka atasan anda memberi tahu akan hal tersebut.

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

B5. Atasan anda menjelaskan jika pekerjaan anda baik maka anda akan mendapatkan bonus.

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

B6. Atasan anda memberi respon positif jika saya melakukan pekerjaan dengan baik.

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

B7. Atasan anda memberikan pujian jika kinerja anda bagus.

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

[← Back](#)

[Continue →](#)

Powered by
 Google Forms

This content is neither created nor endorsed by Google.
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Peningkatan Kinerja Kerja dan Kinerja Inovatif Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan di PT Astra Credit Companies (ACC)

Kepemimpinan Transformasional

B8. Atasan anda selalu mencoba menemukan cara yang berbeda dalam memecahkan masalah

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

B9. Terkadang atasan anda tidak takut untuk melawan peraturan jika dia pikir itu penting

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

B10. Atasan anda berusaha menentu tujuan yang lebih tinggi dari targetnya

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

B11. Atasan anda di dorong oleh satu atau dua orang yang sangat tinggi

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju


B12. Atasan anda memberikan visi yang jelas tentang apa yang harus kita lakukan

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

[← Back](#)

[Continue >](#)

Powered by
 Google Forms

This content is neither created nor endorsed by Google.
[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Peningkatan Kinerja Kerja dan Kinerja Inovatif Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan di PT Astra Credit Companies (ACC)

Kepuasan Kerja

B13. Saya telah menemukan pekerjaan yang menarik di sini.

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

B14. Kepuasan kerja bermanfaat bagi saya untuk memberikan layanan di perusahaan ini

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

B15. Saya akan merekomendasikan perusahaan ini sebagai tempat untuk bekerja

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

B16. Kesimpulannya saya merasa puas atas pekerjaan saya

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

[← Back](#)

[Continue →](#)

Powered by
 Google Forms

This content is neither created nor endorsed by Google.

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Peningkatan Kinerja Kerja dan Kinerja Inovatif Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan di PT Astra Credit Companies (ACC)

Kinerja Kerja

B17. Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan job desk masing-masing

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

B18. Saya memenuhi semua persyaratan kinerja kerja formal pekerjaan

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

B19. Saya bertanggung jawab penuh atas pekerjaan yang saya lakukan

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

B20. Saya tidak pernah mengabaikan aspek kinerja

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Kinerja inovatif

B21. Saya pernah membuat ide baru bagi perusahaan

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

B22. Saya membutuhkan persetujuan dari atasan untuk mewujudkan ide-ide saya

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

B23. Saya mengaplikasikan ide-ide inovatif ke dalam organisasi

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

B24. Saya menghasilkan solusi untuk setiap masalah

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

B25. Saya mengajak anggota organisasi agar antusias untuk menghasilkan ide inovatif

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

B26. Saya selalu mengevaluasi sebelum mengaplikasikan ide tersebut

1 2 3 4 5 6 7

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

[← Back](#)

[Continue →](#)

Lampiran 2: Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas *Pre-Test*

1. Directive Leadership

Factor Analysis Directive Leadership

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.654
Approx. Chi-Square		12.728
Bartlett's Test of Sphericity	df	3
	Sig.	.005

Anti-image Matrices

		DL1	DL2	DL3
Anti-image Covariance	DL1	.745	-.279	-.176
	DL2	-.279	.733	-.200
	DL3	-.176	-.200	.810
Anti-image Correlation	DL1	.641 ^a	-.377	-.226
	DL2	-.377	.632 ^a	-.259
	DL3	-.226	-.259	.701 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.807	60.223	60.223	1.807	60.223	60.223
2	.658	21.927	82.150			
3	.535	17.850	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
DL1	.790
DL2	.802
DL3	.734

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

Reliability Directive Leadership

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.659	.669	3

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	.403	.362	.463	.101	1.279	.002	3

2. Transactional Leadership

Factor Analysis Transactional Leadership

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.739
Approx. Chi-Square	34.036
Bartlett's Test of Sphericity	df
	6
	Sig.
	.000

Anti-image Matrices

		TRC1	TRC2	TRC3	TRC4
Anti-image Covariance	TRC1	.609	-.156	-.182	-.109
	TRC2	-.156	.823	.001	-.116
	TRC3	-.182	.001	.495	-.258
	TRC4	-.109	-.116	-.258	.509
Anti-image Correlation	TRC1	.790 ^a	-.220	-.331	-.196
	TRC2	-.220	.816 ^a	.001	-.179
	TRC3	-.331	.001	.693 ^a	-.515
	TRC4	-.196	-.179	-.515	.717 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
TRC1	1.000	.647
TRC2	1.000	.359
TRC3	1.000	.703
TRC4	1.000	.710

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.419	60.481	60.481	2.419	60.481	60.481
2	.768	19.208	79.689			
3	.488	12.191	91.880			
4	.325	8.120	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
TRC1	.804
TRC2	.599
TRC3	.838
TRC4	.843

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components
extracted.

Reliability Transactional Leadership**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.777	.776	4

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	.464	.293	.664	.371	2.264	.019	4

3. Transformational Leadership

Factor Analysis Transformational Leadership

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.671
Approx. Chi-Square		65.964
Bartlett's Test of Sphericity	df	10
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		TRL1	TRL2	TRL3	TRL4	TRL5
Anti-image Covariance	TRL1	.430	-.193	.010	-.155	.059
	TRL2	-.193	.288	-.182	.117	-.192
	TRL3	.010	-.182	.437	-.209	.102
	TRL4	-.155	.117	-.209	.518	-.219
	TRL5	.059	-.192	.102	-.219	.545
Anti-image Correlation	TRL1	.746 ^a	-.548	.024	-.327	.122
	TRL2	-.548	.622 ^a	-.512	.302	-.484
	TRL3	.024	-.512	.705 ^a	-.440	.209
	TRL4	-.327	.302	-.440	.634 ^a	-.413
	TRL5	.122	-.484	.209	-.413	.662 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
TRL1	1.000	.668
TRL2	1.000	.751
TRL3	1.000	.646
TRL4	1.000	.545
TRL5	1.000	.512

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.122	62.431	62.431	3.122	62.431	62.431
2	.667	13.344	75.775			
3	.617	12.342	88.117			
4	.430	8.593	96.710			
5	.165	3.290	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
TRL1	.818
TRL2	.866
TRL3	.804
TRL4	.738
TRL5	.715

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

Reliability Transformational Leadership

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the
procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.847	.848	5

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	.527	.372	.713	.341	1.916	.012	5

**4. Job Satisfaction
Factor Analysis Job Satisfaction**

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.696
Approx. Chi-Square		34.341
Bartlett's Test of Sphericity	df	6
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		JS1	JS2	JS3	JS4
Anti-image Covariance	JS1	.563	-.257	-.074	-.188
	JS2	-.257	.702	-.137	.071
	JS3	-.074	-.137	.547	-.271
	JS4	-.188	.071	-.271	.543
Anti-image Correlation	JS1	.724 ^a	-.408	-.133	-.340
	JS2	-.408	.681 ^a	-.222	.114
	JS3	-.133	-.222	.715 ^a	-.498
	JS4	-.340	.114	-.498	.662 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
JS1	1.000	.674
JS2	1.000	.452
JS3	1.000	.671
JS4	1.000	.623

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.421	60.521	60.521	2.421	60.521	60.521
2	.783	19.587	80.107			
3	.467	11.672	91.779			
4	.329	8.221	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
JS1	.821
JS2	.673
JS3	.819
JS4	.790

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

Reliability Job Satisfaction

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.780	.780	4

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	.470	.267	.621	.354	2.328	.014	4

5. Inrole Performance Factor Analysis Inrole Performance

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.715
Approx. Chi-Square		46.930
Bartlett's Test of Sphericity	df	6
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		IRP1	IRP2	IRP3	IRP4
Anti-image Covariance	IRP1	.460	-.267	-.028	-.013
	IRP2	-.267	.383	-.052	-.136
	IRP3	-.028	-.052	.604	-.261
	IRP4	-.013	-.136	-.261	.518
Anti-image Correlation	IRP1	.688 ^a	-.635	-.052	-.027
	IRP2	-.635	.683 ^a	-.109	-.304
	IRP3	-.052	-.109	.763 ^a	-.467
	IRP4	-.027	-.304	-.467	.747 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
IRP1	1.000	.641
IRP2	1.000	.756
IRP3	1.000	.564
IRP4	1.000	.666

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.627	65.677	65.677	2.627	65.677	65.677
2	.741	18.525	84.202			
3	.384	9.609	93.810			
4	.248	6.190	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
IRP1	.801
IRP2	.869
IRP3	.751
IRP4	.816

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components
extracted.

Reliability Inrole Performance

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.850	.850	4

Inter-Item Correlation Matrix

	IRP1	IRP2	IRP3	IRP4
IRP1	1.000	.733	.390	.536
IRP2	.733	1.000	.473	.675
IRP3	.390	.473	1.000	.711
IRP4	.536	.675	.711	1.000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	.586	.390	.733	.342	1.877	.018	4

6. Innovative Performance

Factor Analysis Inrole Performance

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.775
Approx. Chi-Square	94.063
Bartlett's Test of Sphericity	df
	15
	Sig.
	.000

Anti-image Matrices

		INP1	INP2	INP3	INP4	INP5	INP6
Anti-image Covariance	INP1	.612	-.017	-.004	-.153	-.081	-.026
	INP2	-.017	.456	-.085	-.120	.069	-.183
	INP3	-.004	-.085	.329	-.141	-.170	.058
	INP4	-.153	-.120	-.141	.527	.048	-.022
	INP5	-.081	.069	-.170	.048	.249	-.162
	INP6	-.026	-.183	.058	-.022	-.162	.304
Anti-image Correlation	INP1	.911 ^a	-.033	-.009	-.269	-.206	-.060
	INP2	-.033	.789 ^a	-.220	-.245	.206	-.491
	INP3	-.009	-.220	.767 ^a	-.339	-.595	.183
	INP4	-.269	-.245	-.339	.833 ^a	.134	-.054
	INP5	-.206	.206	-.595	.134	.701 ^a	-.589
	INP6	-.060	-.491	.183	-.054	-.589	.744 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
INP1	1.000	.513
INP2	1.000	.592
INP3	1.000	.708
INP4	1.000	.549
INP5	1.000	.722
INP6	1.000	.708

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.793	63.216	63.216	3.793	63.216	63.216
2	.653	10.885	74.101			
3	.616	10.268	84.369			
4	.501	8.342	92.710			
5	.301	5.017	97.727			
6	.136	2.273	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
INP1	.717
INP2	.770
INP3	.841
INP4	.741
INP5	.850
INP6	.842

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

Reliability Innovative Performance

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

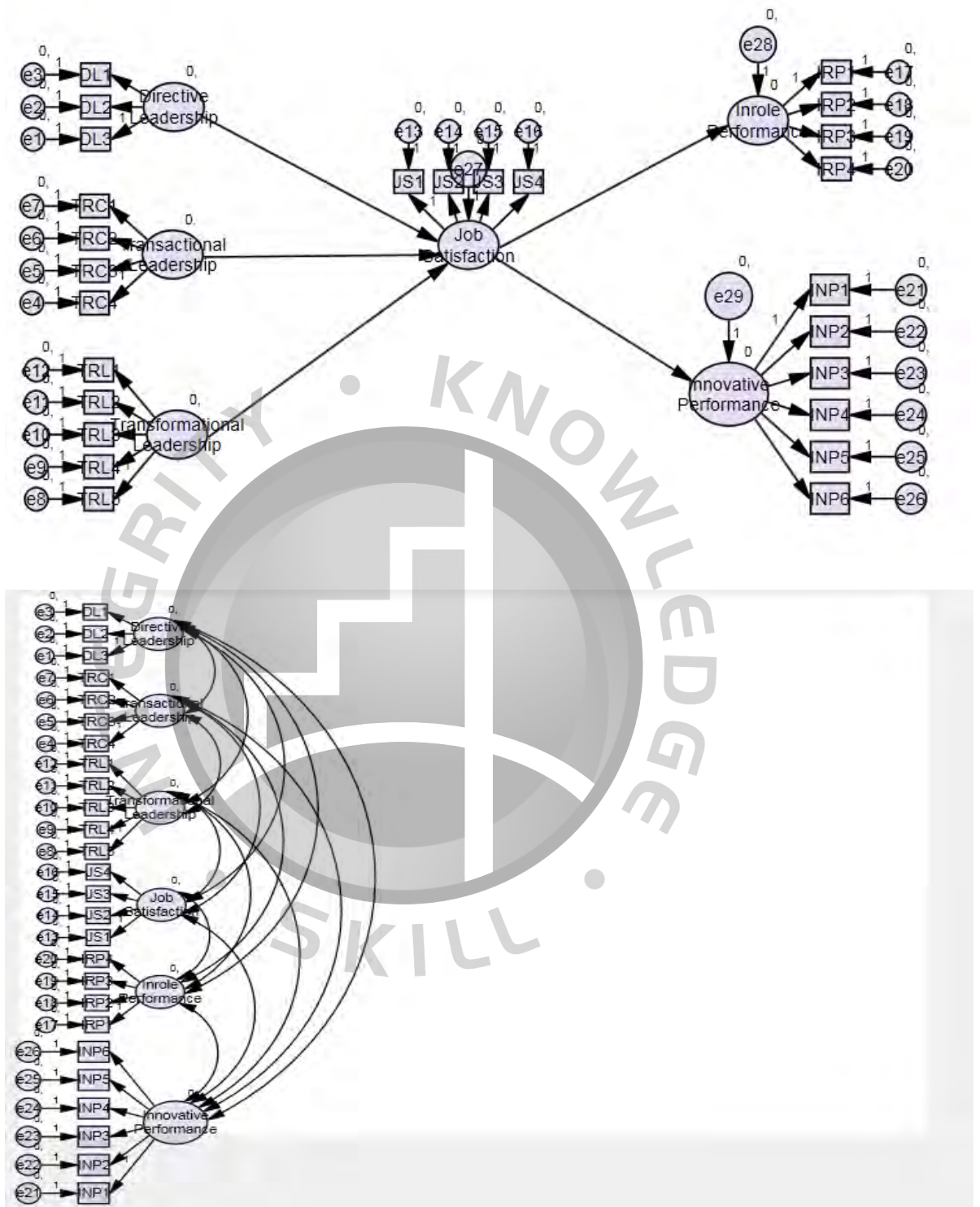
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.884	.882	6

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Inter-Item Correlations	.556	.421	.756	.335	1.796	.010	6

Lampiran 3: HASIL OLAHAN SEM



Lampiran 4:

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
INP6	1.000	7.000	-.334	-1.425	.330	.703
INP5	1.000	7.000	-.338	-1.441	.350	.746
INP4	1.000	7.000	-.026	-.113	-.209	-.445
INP3	1.000	7.000	-.229	-.976	-.077	-.163
INP2	1.000	7.000	-.114	-.484	-.131	-.279
INP1	1.000	7.000	-.088	-.376	.169	.360
IRP4	1.000	7.000	-.470	-2.003	.263	.561
IRP3	1.000	7.000	-.498	-2.123	-.348	-.742
IRP2	1.000	7.000	-.669	-2.853	.263	.560
IRP1	1.000	7.000	-.129	-.550	-.574	-1.224
JS4	1.000	7.000	-.204	-.869	-.077	-.165
JS3	1.000	7.000	-.303	-1.292	.383	.817
JS2	1.000	7.000	-.097	-.413	-.456	-.973
JS1	1.000	7.000	-.069	-.292	-.161	-.343
TRL1	1.000	7.000	.040	.169	-.293	-.625
TRL2	1.000	7.000	-.323	-1.377	.350	.747
TRL3	1.000	7.000	.101	.432	-.597	-1.272
TRL4	1.000	7.000	-.040	-.171	-.725	-1.544
TRL5	1.000	7.000	-.249	-1.061	-.023	-.050
TRC1	1.000	7.000	-.421	-1.792	1.172	2.498
TRC2	1.000	7.000	-.039	-.165	-.296	-.630
TRC3	1.000	7.000	-.144	-.615	-.368	-.785
TRC4	1.000	7.000	-.136	-.581	-.438	-.934
DL1	1.000	7.000	-.486	-2.070	-.122	-.259
DL2	1.000	7.000	-.146	-.622	-.435	-.926
DL3	1.000	7.000	.185	.788	-.706	-1.506
Multivariate					24.604	3.366

Lampiran 5:

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
DL3 <--- Directive_Leadership	.802
DL2 <--- Directive_Leadership	.834
DL1 <--- Directive_Leadership	.897
TRC4 <--- Transactional_Leadership	.697
TRC3 <--- Transactional_Leadership	.716
TRC2 <--- Transactional_Leadership	.726
TRC1 <--- Transactional_Leadership	.792
TRL5 <--- Transformational_Leadership	.704
TRL4 <--- Transformational_Leadership	.736
TRL3 <--- Transformational_Leadership	.796
TRL2 <--- Transformational_Leadership	.742
TRL1 <--- Transformational_Leadership	.711
JS1 <--- Job_Satisfaction	.672
JS2 <--- Job_Satisfaction	.729
JS3 <--- Job_Satisfaction	.789
JS4 <--- Job_Satisfaction	.761
IRP1 <--- Inrole_Performance	.793
IRP2 <--- Inrole_Performance	.722
IRP3 <--- Inrole_Performance	.754
IRP4 <--- Inrole_Performance	.802
INP1 <--- Innovative_Performance	.728
INP2 <--- Innovative_Performance	.686
INP3 <--- Innovative_Performance	.781
INP4 <--- Innovative_Performance	.758
INP5 <--- Innovative_Performance	.834
INP6 <--- Innovative_Performance	.785

Lampiran 6:
CR dan VE

Indikator	Std. Loading	Std. Loading2	Jumlah std. Loading	Std2	ME	CR(>0.7)	VE(>0.5)	1-C	JUMLAH (1-C)
DL1	0.897	0.804609	2.533	6.416089	0.103	0.71695443	0.747278981	0.195391	0.856631
DL2	0.834	0.695556			0.166			0.304444	
DL3	0.802	0.643204			0.198			0.356796	
TRC1	0.792	0.627264	2.931	8.590761	0.208	0.745611804	0.61341155	0.372736	1.847195
TRC2	0.726	0.527076			0.274			0.472924	
TRC3	0.716	0.512656			0.284			0.487344	
TRC4	0.697	0.485809			0.303			0.514191	
TRL1	0.711	0.505521	3.689	13.608721	0.289	0.786734911	0.618753446	0.494479	2.272987
TRL2	0.742	0.550564			0.258			0.449436	
TRL3	0.796	0.633616			0.204			0.366384	
TRL4	0.736	0.541696			0.264			0.458304	
TRL5	0.704	0.495616			0.296			0.504384	
JS1	0.672	0.451584	2.951	8.708401	0.328	0.746899519	0.619134248	0.548416	1.815333
JS2	0.729	0.531441			0.271			0.468559	
JS3	0.789	0.622521			0.211			0.377479	
JS4	0.761	0.579121			0.239			0.420879	
IRP1	0.793	0.628849	3.071	9.431041	0.207	0.754360108	0.652135089	0.371151	1.638147
IRP2	0.722	0.521284			0.278			0.478716	
IRP3	0.754	0.568516			0.246			0.431484	
IRP4	0.802	0.643204			0.198			0.356796	
INP1	0.728	0.529984	4.572	20.903184	0.272	0.820531228	0.646208669	0.470016	2.503114
INP2	0.686	0.470596			0.314			0.529404	
INP3	0.781	0.609961			0.219			0.390039	
INP4	0.758	0.574564			0.242			0.425436	
INP5	0.834	0.695556			0.166			0.304444	
INP6	0.785	0.616225			0.215			0.383775	

Lampiran 7:
Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	83	363.644	294	.003	1.237
Saturated model	377	.000	0		
Independence model	52	832.796	325	.000	2.562

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.563	.517	.871	.848	.863
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.905	.510	.781
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	69.644	25.278	122.188
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	507.796	426.425	596.836

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	3.367	.645	.234	1.131

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	7.711	4.702	3.948	5.526

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.047	.028	.062	.618
Independence model	.120	.110	.130	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	529.644	584.978		
Saturated model	754.000	1005.333		
Independence model	936.796	971.463		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	4.904	4.493	5.391	5.416
Saturated model	6.981	6.981	6.981	9.309
Independence model	8.674	7.921	9.498	8.995

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	100	105
Independence model	48	51

Lampiran 8:

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Job_Satisfaction	<--- Directive_Leadership	.252	.123	2.053	.040	
Job_Satisfaction	<--- Transactional_Leadership	.123	.101	1.222	.222	
Job_Satisfaction	<--- Transformational_Leadership	.596	.255	2.333	.020	
Inrole_Performance	<--- Job_Satisfaction	.321	.127	2.539	.011	
Innovative_Performance	<--- Job_Satisfaction	.195	.132	1.475	.140	
DL3	<--- Directive_Leadership	1.000				
DL2	<--- Directive_Leadership	1.234	.338	3.654	***	
DL1	<--- Directive_Leadership	.827	.220	3.762	***	
TRC4	<--- Transactional_Leadership	1.000				
TRC3	<--- Transactional_Leadership	.845	.201	4.209	***	
TRC2	<--- Transactional_Leadership	.693	.176	3.933	***	
TRC1	<--- Transactional_Leadership	.787	.188	4.181	***	
TRL5	<--- Transformational_Leadership	1.000				
TRL4	<--- Transformational_Leadership	1.561	.482	3.242	.001	
TRL3	<--- Transformational_Leadership	1.391	.438	3.177	.001	
TRL2	<--- Transformational_Leadership	1.082	.394	2.747	.006	
TRL1	<--- Transformational_Leadership	1.197	.397	3.017	.003	
JS1	<--- Job_Satisfaction	1.000				
JS2	<--- Job_Satisfaction	.950	.208	4.571	***	
JS3	<--- Job_Satisfaction	.973	.196	4.957	***	
JS4	<--- Job_Satisfaction	1.091	.212	5.154	***	
IRP1	<--- Inrole_Performance	1.000				
IRP2	<--- Inrole_Performance	1.364	.332	4.109	***	
IRP3	<--- Inrole_Performance	1.224	.311	3.934	***	
IRP4	<--- Inrole_Performance	1.319	.321	4.106	***	
INP1	<--- Innovative_Performance	1.000				
INP2	<--- Innovative_Performance	1.051	.240	4.374	***	
INP3	<--- Innovative_Performance	1.097	.246	4.462	***	
INP4	<--- Innovative_Performance	.741	.205	3.622	***	
INP5	<--- Innovative_Performance	.802	.246	3.255	.001	
INP6	<--- Innovative_Performance	.830	.207	4.018	***	

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Ridho Handityo, S.E

Jl. Pondok Bambu Batas I RT 04 RW 12 NO 49

Kelurahan Pondok Bambu, Kecamatan Duren Sawit,
Kota Jakarta Timur 13430

Handphone : 081285322791

Email: ridho.handityo@yahoo.com

Pendidikan

Formal

2010-2015 : STIE Indonesia Banking School
Jurusan : Manajemen Sumber Daya Manusia
2007-2010 : SMA Negeri 71 Jakarta
2004-2007 : SLTP Negeri 255 Jakarta
1998-2004 : SDS Perguruan Rakyat 04 Jakarta
1997-1998 : TK Tunas Asri – Bekasi

Informal

- GMU, 2010
- INTRA, 2009
- Nurul Fikri, 2006
- Primagama, 2004

Prestasi

- Juara II *National Banking Forum* divisi otomotif, 2010
- Peringkat I sekolah dasar kelas 6 semester II, 2004
- Peringkat II sekolah dasar kelas 6 semester I, 2004
- Peringkat II sekolah dasar kelas 4 semester I dan II, 2002

Program Pelatihan

- Pelatihan Rindam Jaya, 2014
- Pelatihan Karya Ilmiah, 2014
- Pelatihan *Basic Treasury & Valuta Asing*, 2014
- Pelatihan *Trade Finance*, 2014
- Pelatihan *Credit Analysis*, 2013
- Magang di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Solo, 2012
- Dialog Terbuka-Otoritas Jasa Keuangan, 2012
- Pelatihan *Customer Service*, 2011
- Magang di BPR Armindo Kencana Malang, 2011
- BATPRO (*Batch Activis Training Program*) STIE IBS, 2011
- Pelatihan *Service Excellent*, 2011
- Pelatihan LDKS OSIS SMA Negeri 71 Jakarta, 2007

Pengalaman Keorganisasian

- Divisi Acara *Campus Debate Challenge* 2012
- Divisi Acara *Business Competition*, 2011
- Ketua Masa Orientasi Siswa (MOS), 2008
- Wakil ketua OSIS, 2008
- Panitia MOS (Masa Orientasi Siswa), 2007