

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, WORK MOTIVATION, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON WORK SATISFACTION AND AGENTS' PERFORMANCE AT PT. PRUDENTIAL LIFE ASSURANCE PEKANBARU

Eka Desmulyati, Sudarno, dan Dadi Komardi

Program Studi S2 Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Indonesia
Jalan Jend. A. Yani No. 78-88 No. Telp. (0761) 24418 Pekanbaru 28127
Email : eka.prudential12@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to identify and analyze the influence of leadership style, work motivation and organizational commitment to job satisfaction and agent performance at PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru. The population of this research is all Pekanbaru Prudential Agents which number 4770 Agents. Respondents used in this study were 98 samples of agents. Sampling was used by Slovin formula from 4770 populations. The sampling technique uses incidental sampling. Data analysis techniques using descriptive analysis, path diagrams and structural equations with the help of Amos Version 21 software. The results of this study are leadership style, work motivation and organizational commitment do not have a significant influence on job satisfaction. Leadership style and job satisfaction have a significant influence on agent performance. While the motivation variable and organizational commitment have no effect on agent performance.

Keywords: Leadership Style, Work Motivation, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Agent Performance

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA AGEN PADA PT. PRUDENTIAL LIFE ASSURANCE PEKANBARU

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi kerja, Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan dan Kinerja Agen Pada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh Agen Prudential Pekanbaru yang berjumlah 4770 Agen. Sampel yang dapat diambil dari populasi tersebut dengan menggunakan rumus slovin sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 99 agen prudential yang ada dipekanbaru. Angket yang dibuat dalam penelitian ini sebanyak 100 angket. Teknik pengambilan sampel menggunakan *incidental sampling*. Teknik analisis data menggunakan diagram jalur dan persamaan struktural dengan bantuan software Amos Versi 21. Gaya kepemimpinan, motivasi kerja serta komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja agen. Sedangkan motivasi dan komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja agen.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Motivasi kerja, Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan dan Kinerja Agen PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan unsur yang sangat primer dalam suatu perusahaan, oleh karena itu setiap perusahaan selalu berupaya untuk memiliki SDM yang berkualitas, karena tanpa SDM yang berkualitas suatu perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Antara karyawan dan perusahaan harus memiliki hubungan yang saling membutuhkan, perusahaan membutuhkan karyawan yang berkualitas, produktif, dan memiliki kepuasan kerja yang bagus, sementara karyawan membutuhkan perusahaan untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Sebagai dua pihak yang saling membutuhkan maka diperlukan terciptanya hubungan yang harmonis diantara keduanya. Ketika hubungan yang harmonis antara karyawan dan perusahaan telah tercipta maka suasana kerja pun akan semakin baik dan pada gilirannya akan berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan.

Peningkatan kinerja karyawan dapat meningkat apabila perusahaan mampu memberikan hak-hak seorang karyawan. Semakin puas seorang karyawan karena telah diberikan haknya, hal ini tentu semakin baik kinerjanya. Menjadi perhatian penuh bagi pimpinan perusahaan untuk dapat memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan karyawannya. Karyawan bagi perusahaan adalah suatu aset yang patut dijaga dan dibina untuk memberikan pengaruh terhadap perusahaan.

Begitu pula yang terjadi pada salah satu perusahaan asuransi jiwa yang terkemuka di Indonesia yaitu PT. Prudential Life Assurance. Prudential merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa asuransi, dimana dalam menjalankan kegiatan usaha maka perusahaan dalam menawarkan dan menjual polis asuransi kepada masyarakat tidak lepas dari agen asuransi yang mereka rekrut. Agen-agen asuransi inilah ujung tombak perusahaan asuransi dalam menarik nasabah, para agen inilah yang berhadapan langsung dengan masyarakat dalam menawarkan dan menjelaskan mengenai asuransi dan produknya. Ditengah-tengah persaingan kompetitif yang terjadi di pasar global. PT. Prudential Life Assurance mendapat penghargaan khusus Star Award 2017 dari majalah Investor (2017) karena berhasil mempertahankan posisi terbaik selama 11 tahun berturut-turut. Pencapaian prestasi tersebut tentunya tidak lepas dari peranan Agen asuransi.

Hal ini juga dapat dilihat pada majalah Investor tahun 2017 memberikan peringkat bagi perusahaan asuransi terbaik berdasarkan total Asset yang dimiliki perusahaan asuransi dapat disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Peringkat Asuransi Jiwa Terbaik Berdasarkan Total Asset tahun 2017

No	Asuransi Jiwa	Asset
1	PT. Prudential Life Assurance	
2	PT. AIA Financial	
3	PT. Asuransi Jiwa Manulife Indonesia	Diatas Rp. 25 Triliun
4	PT. Asuransi Allianz Life Indonesia	
5	PT. AXA Mandiri Financial Services	
6	PT. Asuransi Jiwa Sequis Life	
7	PT. Asuransi Jiwa Sinarmas MSIG	Rp 11 Triliun – Rp 25 Triliun
8	PT. BNI Life Insurance	
9	PT. Avrist Assurance	
10	PT. Panin Day-Ichi Life	Di bawah Rp 10 Triliun

Sumber : Investor, Juli 2017

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa dari beberapa asuransi yang ada di Indonesia, PT. Prudential Life Assurance merupakan salah satu perusahaan asuransi jiwa terbaik. Hal ini dapat dilihat bahwa Prudential merupakan salah satu dari perusahaan yang memiliki asset diatas Rp. 25 Triliun. Penetapan asuransi terbaik mengacu pada data laporan keuangan hasil publikasi yang kemudian diperingkat berdasarkan kriteria pemeringkatan yang disepakati. Hal ini menunjukkan PT. Prudential Life Assurance harus dapat bersaing dan mempertahankan kondisi yang ada.

Kinerja agen asuransi PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru dapat ditunjukkan dengan adanya target produksi API. Apabila agen tidak dapat mencapai target yang telah ditentukan maka akan sulit untuk dapat bertahan menjadi seorang agen. Adapun produksi API agen PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 2. Anggaran Produksi API PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru (Dalam Jutaan)

No	Tahun	Agen	Produksi API		% Target Yg Tercapai
			Target	Realisasi	
1	2013	4300	120.000	119,900	99,9%
2	2014	4580	147.000	115,100	78,3%
3	2015	5090	139.000	91,000	65,5%
4	2016	4490	72.000	55,100	76,5%

5	2017	4770	63.000	55,900	88,7%
<i>Sumber : PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru, 2017</i>					

Berdasarkan tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa Produksi API agen PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru belum menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini dapat ditandai dengan adanya target produksi yang masih belum terealisasi disetiap tahunnya. Keadaan ini tentu menjadi sebuah masalah baik bagi PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru maupun bagi kinerja agen itu sendiri. Hal ini tentu banyak faktor yang dapat mempengaruhi belum optimalnya kinerja agen PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru salah satunya yaitu faktor Gaya kepemimpinan, faktor motivasi kerja, komitmen organisasi dan faktor kepuasan agen.

Faktor gaya kepemimpinan, faktor motivasi, komitmen organisasi mempunyai peranan penting bagi PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru untuk mencapai kepuasan yang optimal bagi nasabah. Semakin baik faktor tersebut maka semakin tinggi kepuasan nasabah. Peningkatan jumlah agen dari tahun ke tahun membuktikan semakin puasnya nasabah PT. Prudential Life Assurance. Kepuasan nasabah ditandai dengan adanya PT. Prudential Life Assurance pekanbaru memberikan jaminan bagi agen berupa Pendapatan (income), bonus, karir, jalan-jalan keliling indonesia bahkan keluar negeri. Hal ini dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Suprapta, dkk (2015) dan Wehelmina Rumawas (2009) dimana hasil penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan Juniarti, dkk (2015) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Serta didukung penelitian yang dilakukan oleh Hartono dan Setiawan (2015) hasil penelitiannya menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Faktor gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja agen yang ada di PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru karena, gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada agen apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah gaya kepemimpinan yang bisa memberdayakan karyawannya. Gaya kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja agen adalah gaya kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para agen dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Semakin baik kepemimpinan yang diberikan maka akan semakin baik pula kinerja agen, sebaliknya semakin rendah kepemimpinan yang ada diperusahaan maka akan semakin turun kinerja agen tersebut. Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Brahmasisari dan Suprayetno (2008), Fauzi (2011) serta Oluseyi dan Ayo (2009) hasil penelitiannya menunjukkan kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, tetapi bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Parlinda dan Wahyudin (2009) menunjukkan bahwa dengan adanya kepemimpinan justru tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Faktor Komitmen organisasi sangat penting karena dapat mempengaruhi kinerja agen yang ada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru. Jika seorang agen merasa bahwa sikap dan nilai yang dianutnya sejalan dengan nilai-nilai yang ditetapkan dalam PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru maka akan mendorong seorang agen untuk mencapai tujuan tersebut, hal ini penting dalam upaya meningkatkan kinerja agen yang di PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Respatiningsih (2015) dan Tobing (2000) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Tetapi hasil ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Novita, Sunuharjo dan Ruhana (2016) justru komitmen tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

Faktor Pemberian motivasi sangat penting dilakukan karena biasanya seorang agen yang merasa puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan akan terus berusaha bekerja dengan baik. Sebaliknya jika agen yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang membosankan, sehingga bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan. Pemahaman tentang jenis atau tingkat kebutuhan perorangan agen oleh perusahaan menjadi hal mendasar untuk meningkatkan motivasi. Karena motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan perilaku seseorang, termasuk perilaku kerja. Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Respatiningsih (2015), Fauzi (2011), Oluseyi dan Ayo (2009) menunjukkan motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Vera Parlinda, M. Wahyudin (2009), Brahmasisari dan Suprayetno (2008) menyatakan bahwa motivasi tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Menurut Malthis (2006) Kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidak puasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Faktor Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal, ketika seseorang merasakan puas terhadap perusahaan tentunya karyawan akan berupaya semaksimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan. Dengan semangat kerja akan tercapai kinerja, sehingga kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja. Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Respatiningsih (2015), Tobing (2009), Novita, Sunuharjo dan Ruhana (2016) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Dalam melakukan kegiatannya Prudential Life Assurance tidak terlepas dari kinerja agen untuk dapat memajukan dan mengembangkan perusahaan. Dimana para agen asuransi Prudential dengan prosedur kerjanya mendapatkan nasabah sudah berjalan dengan baik atau tidak. Di dalam prosedur kerja agen asuransi Prudential dikatakan bahwa proses kerjanya adalah proses pencarian dan perekrutan nasabah, penerimaan nasabah, penerbitan polis, perpanjangan polis, pemulihan polis, pengajuan Endorsement, pengajuan klaim, Penarikan (*Withdrawal*) atau Penebusan (*Surrender*) serta Pelayanan keluhan dan pertanyaan, sedangkan kinerja para agen meliputi kinerja agen dalam mencari nasabah.

Tetapi sesuai perkembangan dari tahun ketahun masih terdapat agen yang tidak dapat bertahan menjadi agen. Berhasil atau tidaknya seorang agen dalam pekerjaannya sangat tergantung dari ketahanan dan daya juang seorang agen dalam menghadapi hambatan, tantangan dan kegagalan serta kemampuan agen dalam menghadapi ketatnya persaingan dunia kerja. Faktor motivasi leader kepada agen sangat berpengaruh terhadap keberhasilan seorang agen. Semakin baik leader memberikan arahan dan motivasi kepada agen semakin baik kinerja agen, jika semakin baik kinerja agen maka akan semakin puas seorang agen.

Perumusan Masalah

Adapun perumusan masalah dari penelitian ini adalah: (1) Apakah Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja agen pada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru? (2) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja agen pada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru? (3) Apakah Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja agen pada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru? (4) Apakah Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja agen pada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru? (5) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja agen pada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru? (6) Apakah Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja agen pada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru? (7) Apakah Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja agen pada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru?

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja agen pada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru. (2) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja agen pada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru. (3) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh komitmen kerja terhadap kepuasan kerja agen pada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru. (4) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja agen pada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru. (5) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh motivasi terhadap kinerja agen pada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru. (6) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh komitmen terhadap kinerja agen pada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru. (7) Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh kepuasan kerja agen terhadap kinerja agen pada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru.

Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini antara lain: (1) Bagi Praktisi, sebagai bahan masukan bagi PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru untuk menyusun strategi dan kebijakan yang akan dilakukan dalam memotivasi karyawan agar dapat meningkatkan prestasi kerja agen asuransi. (2) Bagi Akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi program studi manajemen khususnya sumber daya manusia sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Veizal Rivai (2009:309), mengemukakan kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh seseorang sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Menurut Rivai (2006) Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan dengan benar akan menguntungkan perusahaan karena adanya kepastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategik perusahaan.

Indicator yang digunakan dalam penelitian meruk pada teori Model Chester Bernard kinerja dapat diukur melalui beberapa indikator yaitu :Efektif dan Efisien, Tanggung Jawab, Disiplin serta Inisiatif

Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2007:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja (*Job satisfaction*) karyawan harus dan menciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan karyawan meningkat. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini merujuk pada pendapat yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2013) yaitu :work It Self, Pay , Promotion, Supervision serta Co-workers

Gaya Kepemimpinan

Sudarmanto (2009:133) kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama

Indikator kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini menurut Zigarmi dan Nelson(1993) yaitu Gaya Menyuruh, Gaya Menjual, Gaya Berpartisipasi serta Gaya Mendelegasikan.

Komitmen Organisasi

Menurut P. Robins& H. Jacson komitmen organisasi merupakan kondisi seseorang yang memihak sebuah organisasi serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Indikator Komitmen organisasional dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Meyer dan Allen (2002) dan jaros (2007) terdapat 3 indikator yaitu *Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment, Indebted Obligation dan moral imperative*

Motivasi Kerja

Suyatno (2011: 171), motivasi didefinisikan sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tersebut.

Menurut Mathis (2005:224) beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja sebagai berikut : Atasan, Rekan kerja, Sarana fisik, Kebijaksanaan, Peraturan, Imbalan jasa uang dan non uang, serta Jenis pekerjaan dan tantangan.

Indikator motivasi dalam penelitian ini merujuk pada teori Maslow, Robbins dan Judge (2008) yaitu Fisiologi, Rasa Aman, Sosial, Penghargaan serta Akutualisasi diri.

Penelitian Terhulu

Penelitian terdahulu yang diambil untuk mendukung penelitian ini antara lain.

Pengaruh komitmen organisasi, motivasi, kapabilitas dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (studi empirik pada inspektorat kabupaten pemalang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai; Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kapabilitas terhadap kinerja pegawai; Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (Ida Respatiningsih, 2015).

Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). Hasil penelitiannya menunjukkan Motivasi kerja mempunyai tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Ida Ayu Brahma dan Agus Suprayetno, 2008).

Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional yang terdiri dari komitmen efektif, normative, dan kelanjutan memeliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Diana Sulianti K. L Tobing, 2009).

Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada unit SKT Brak BL 53 PT. Djarum Kudus. Hasil penelitiannya menunjukkan Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan motivasi berpengaruh positif, signifikan terhadap kinerja (Imam Fauzi, 2011).

Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Vera Parlinda, M.Wahyudin, 2009).

Pengaruh Motivasi Kerja, Efektivitas Kepemimpinan dan Manajemen Waktu Terhadap Kinerja Karyawan di Beberapa Industri di Ibadan, Oyo State, Nigeria. Hasil penelitiannya menunjukkan variabel Motivasi Kerja, Efektivitas Kepemimpinan dan Manajemen Waktu berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Oluseyi dan Ayo, 2009).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian Di Satuan Brimob Polda DIY. Hasil penelitiannya menunjukkan Terdapat pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja,budaya organisasi tidak berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja (Hefrizon, 2015).

Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Pada Universitas Boyolali. Hasil penelitiannya menunjukkan Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi.Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Nuning Lisdiana, 2016).

Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Berdasarkan Karakteristik Individual. Komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Eddy M. Sutanto, 2015).

Pengaruh komitmen organisasi, budaya Organisasi, gaya hasil penelitiannya menujukan kepemimpinan dan Lingkungan terhadap kinerja karyawan Pada industri kecil (Siswanto Wijaya Putra, 2015).

Pengaruh kepuasan kerja terhadap disiplin kerja dan Komitmen organisasional (studi pada karyawan PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang). Hasil penelitiannya menujukan kepuasan kerja mempunyai pengaruh secara signifikan dan positif terhadap disiplin kerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional. Disiplin kerja memiliki pengaruh secara signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional (Dede Kurnia Ilahi, 2017)

Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kehutanan Dan Perkebunan Kabupaten Jepara. Hasil penelitiannya menujukan Kepemimpinan, Motivasi, berpengaruh positif dan signifikan Kinerja Komitmen Organisasi tidak signifikan terhadap kinerja (Joko Purnomo, 2008).

Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan Karyawan Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Karyawan (Wehelmina Rumawas, 2009)

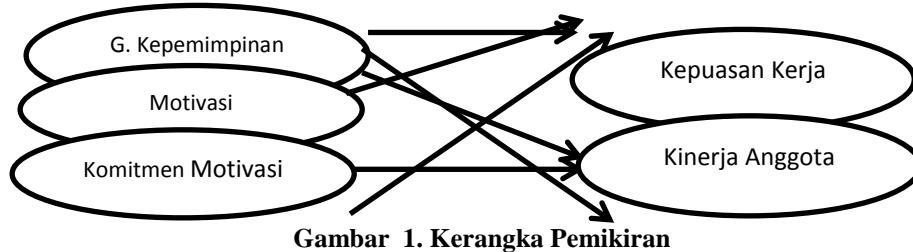
Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Hasil penelitiannya menujukan Motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi secara signifikan, kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi secara signifikan dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Sutopo dan Mulyanto, 2009).

Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan Kerja dan kinerja karyawan (Studi pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali). Hasil penelitiannya menujukan Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Suprapta, 2015).

Pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di sekolah tinggi pariwisata Nusa Dua Bali. Hasil penelitiannya menujukan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja (Juniarti, 2015).

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Paparon's Pizza City Of Tomorrow. Hasil penelitiannya menujukan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja (Brian Hartono dan Roy Setiawan, 2013).

Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Hipotesis Penelitian

- Hipotesis 1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja agen pada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru
- Hipotesis 2 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja agen pada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru
- Hipotesis 3 : Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja agen pada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru
- Hipotesis 4 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Agen pada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru
- Hipotesis 5 : Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja agen pada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru
- Hipotesis 6 : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja agen pada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru
- Hipotesis 7 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja agen pada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru

METODE PENELITIAN

Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru. Sedangkan waktu penelitian dilakukan mulai dari bulan Maret sampai dengan Mei tahun 2018.

Definisi dan Variabel Penelitian

Kinerja Agen (Y2) adalah Tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan Indikator yang digunakan yaitu Efektif dan efisien, Tanggung Jawab, Disiplin serta Inisiatif (Model Chester I Bernard). Skala Pengukuran Interval.

Kepuasan Kerja (Y1) adalah Sikap secara umum dan tingkat perasaan positif anggota terhadap pekerjaannya agen. Indikator yang digunakan yaitu work It Self, Pay, Promotion, Supervision, Co-workers (Robbins dan Judge, 2013) Skala Pengukuran Interval.

Gaya Kepemimpinan (X₂) adalah Kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin. Indikator yang digunakan Gaya Menyuruh, Gaya Menjual, Gaya Berpartisipasi serta Gaya Mendelegasikan (Blanchard, Zigarmi, & Nelson, 1993) Skala Pengukuran Interval.

Motivasi Kerja (X₁) adalah Dorongan (driving force) dimaksudkan sebagai desakan yang dialami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan. Indikator yang digunakan yaitu Rasa Aman, Sosial, Penghargaan Aktualisasi Diri (Teori Maslow, Robbins dan Jugde, 2008) Skala Pengukuran Interval.

Komitmen Organisasi (X₃) adalah Suatu sikap yang menunjukkan sampai sejauh mana seseorang mengenal dan mau terikat dengan organisasinya. Jika seorang anggota memiliki komitmen yang tinggi, maka ia akan melihat dirinya sebagai anggota organisasi yang sejati. Terdapat 3 indikator yaitu *Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment, Indebted Obligation* dan *moral imperative*. Meyer dan Allen (2002) dan jaros (2007). Skala Pengukuran Interval.

Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh Agen Prudential Pekanbaru yang berjumlah 5015 Agen. Karena keterbatasan waktu, maka dapat diambil sampel dari populasi tersebut dengan menggunakan rumus slovin. sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 98 agen prudential yang ada dipekanbaru. Angket yang dibuat dalam penelitian ini sebanyak 100 angket. Teknik pengambilan sampel menggunakan *incidental sampling*.

Instrumen Penelitian

Indikator serta pengukuran dalam bentuk Interval yang terdiri lima tingkatan jawaban yang masing-masing diberi bobot dengan pilihan jawaban yaitu: (1) Jika Jawaban Responden Sangat Setuju diberi bobot 5. (2) Jika Jawaban Responden Setuju diberi bobot 4. (3) Jika Jawaban Responden Kurang Setuju diberi bobot 3. (4) Jika Jawaban Responden Tidak Setuju diberi bobot 2. (5) Jika Jawaban Responden Sangat Tidak Setuju diberi bobot 1.

Teknik Analisis Data

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif pada penelitian ini berisi pembahasan karakteristik responden yang dikaitkan dengan tanggapan responden.

Analisis karakteristik responden terdiri atas usia responden, jenis kelamin responden, jabatan responden, sertifikasi responden. Analisis yang akan dilakukan berupa analisis dengan menggunakan modus. Analisis tanggapan responden berisi pembahasan tanggapan responden yang dikaitkan dengan karakteristik responden.

Uji Kelayakan Angket

Uji Validitas

Uji Validitas merupakan uji yang dilakukan untuk mengukur keakuratan instrumen penelitian atau angket. Angket dikatakan valid jika pertanyaan atau pernyataan dari angket tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut. Ukuran akurasi dari angket tersebut bisa diukur dengan menggunakan koefisien korelasi. Angket yang dikatakan bagus dan valid, jika koefisien korelasinya adalah signifikan atau r hitung $> r$ tabel. Dimana $df = n - 2$ dengan uji 2 sisi (Ghozali 2016).

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji angket yang dilakukan dengan maksud mengukur konsistensi jawaban responden. Uji reliabilitas dilakukan dengan uji statistik *cronbach alpha*. Batas uji *cronbach alpha* adalah ≥ 0.70 (Ghozali 2016).

Analisis Persamaan Struktural

Adapun tahapan analisis persamaan struktural ada 6 langkah sebagai berikut.

Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Model yang sudah dirancang pada gambar 2.1, harus didasarkan hubungan kausalitas dan hubungan tersebut harus didukung pada teori yang ada. Tahapan ini sudah dibahas pada bab 2 dalam membangun model dan hipotesis.

Menyusun Diagram Jalur dan Persamaan Struktural

$$\begin{aligned} Y_1 &= \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_1 \\ Y_2 &= \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + \beta_6 X_3 + \beta_7 Y_1 + e_2 \end{aligned}$$

Dimana :

- Y_1 : kepuasan kerja
- Y_2 : kinerja
- X_1 : Gaya Kepemimpinan
- X_2 : Motivasi Kerja
- X_3 : komitmen organisasi
- $\beta_1 \dots \beta_7$: koefisien standardized
- $e_1 \dots e_2$: error term

Menguji Asumsi dalam *Structural Equation Modeling*

Sebelum sampai pada hasil analisis berupa *goodness of fit*, perlu dilakukan pengecekan terlebih dahulu asumsi-asumsi yang melatarbelakangi validitas model yang telah dibuat. Adapun asumsi dalam SEM bisa dibagi menjadi dua bagian yaitu asumsi yang berkaitan dengan model dan asumsi yang berkaitan dengan praduga parameter dan pengujian hipotesis.

Asumsi-asumsi yang berkaitan dengan pendugaan parameter dan pengujian hipotesis didalam SEM (Ghozali 2017) adalah: (1) Jumlah sampel harus besar (*asymptotic*). (2) Distribusi observe variabel multivariate normal. (3) Model yang dihipotesiskan harus valid. (4) Skala pengukuran harus kontinyu (*interval*).

Menguji Goodness of Fit

Tabel 3. Tabel *Goodness Of Fit Indices*

Goodness of Fit Index	Cut off Value
Chi-Square	Diharapkan kecil
Signifikan Probability	≥ 0.05
G FI	≥ 0.90
A G FI	≥ 0.90
T LI	≥ 0.90
C FI	≥ 0.90
N FI	≥ 0.90
I FI	≥ 0.90
RMSEA	0.05 - 0.08

Sumber : (Hair et al. 1998)

Measurement Model Fit

Langkah terakhir dari uji asumsi SEM adalah pengukuran setiap konstruk untuk menilai unidimensionalitas dan reliabilitas dari konstruk. Unidimensionalitas adalah asumsi yang melandasi perhitungan reliabilitas dan ditunjukkan ketika indikator suatu konstruk memiliki acceptable fit satu single faktor model. Pengukuran cronbach alpha tidak menjamin unidimensionalitas tetapi mengasumsikan adanya unidimensionalitas.

Pendekatan untuk menilai measurement model adalah mengukur composite reliability dan variance extracted untuk setiap konstruk. Reliability adalah ukuran internal consistency indikator suatu konstruk. Hasil reliability yang tinggi memberikan keyakinan bahwa indikator individu semua konsisten dengan pengukurannya. Tingkat reliability yang diterima secara umum adalah > 0.70 sedangkan reliability < 0.70 diterima untuk penelitian bersifat eksploratori (Ghozali 2017).

Variance extracted merupakan ukuran validitas. Validitas adalah ukuran sampai sejauh mana semua indikator secara akurat mengukur apa yang hendak diukur. Angka yang direkomendasikan untuk variance extracted adalah > 0.50 (Ghozali 2017).

Rumus construct reliability dan variance extracted adalah sebagai berikut:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Std Loading})^2}{(\sum \text{Std Loading})^2 + \sum \varepsilon_j}$$

$$Variance Extracted = \frac{\sum Std\ Loading^2}{\sum Std\ Loading^2 + \sum \varepsilon_j}$$

Proses Pengolahan Data dan Uji Hipotesis

Langkah berikutnya adalah melakukan proses pengolahan data dengan menggunakan SPSS 21 dan AMOS 21. Hasil yang diperoleh bisa langsung dilakukan untuk menguji hipotesis.

HASIL PENELITIAN

Karakteristik Responden Berdasarkan Agency

Analisis karakteristik berdasarkan Agency yang paling banyak dalam penelitian ini adalah Agency PKB yaitu dengan frekuensi sebesar 72 responden atau 73%. Sedangkan AGC yang paling sedikit dalam penelitian ini adalah Pk8/BTM/PF1 yaitu dengan frekuensi sebesar 5 responden atau 5%. Hal ini mempunyai arti bahwa responden yang paling dominan dalam penelitian ini Agency yang di Kantor PKB yang di PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru.

Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa analisis karakteristik berdasarkan Jabatan responden yang paling banyak dalam penelitian ini adalah jabatan responden Agen yaitu dengan frekuensi sebesar 65 responden atau 66%. Sedangkan jabatan responden yang paling sedikit dalam penelitian ini adalah jabatan responden AD yaitu dengan frekuensi sebesar 12 responden atau 12%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden yang paling dominan dalam penelitian ini jabatan responden Agen yang di PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru.

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Analisis karakteristik berdasarkan pendidikan responden yang paling banyak dalam penelitian ini adalah pendidikan responden SLTA yaitu dengan frekuensi sebesar 39 responden atau 39%. Sedangkan pendidikan responden yang paling sedikit dalam penelitian ini adalah pendidikan S2 yaitu dengan frekuensi sebesar 6 responden atau 6%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden yang paling dominan dalam penelitian ini pendidikan responden SLTA yang di PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru.

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Analisis karakteristik berdasarkan masa kerja, responden yang paling banyak dalam penelitian ini adalah masa kerja responden antara 1-5 tahun dengan frekuensi sebesar 74 responden atau 75%. Sedangkan masa kerja responden yang paling sedikit dalam penelitian ini adalah masa kerja antara 11-13 tahun yaitu dengan frekuensi sebesar 4 responden atau 4%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden yang paling dominan dalam penelitian ini adalah masa kerja responden antara 1-5 tahun yang di PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru.

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Analisis karakteristik berdasarkan usia, responden yang paling banyak dalam penelitian ini adalah usia responden antara 28-38 tahun dengan frekuensi sebesar 43 responden atau 43%. Sedangkan usia responden yang paling sedikit dalam penelitian ini adalah usia responden >50 Tahun tahun yaitu dengan frekuensi sebesar 8 responden atau 8%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden yang paling dominan dalam penelitian ini adalah usia responden antara 28-18 tahun yang di PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru.

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Analisis karakteristik berdasarkan jenis kelamin. Jenis kelamin responden yang paling banyak dalam penelitian ini adalah jenis kelamin responden laki-laki dengan frekuensi sebesar 55 responden atau 55%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa responden yang paling dominan dalam penelitian ini adalah jenis kelamin responden laki-laki yang di PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru.

Analisis Tanggapan Responden

Tanggapan responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan

Secara rata-rata mempunyai tanggapan yang sangat baik terhadap variabel gaya kepemimpinan. Hal ini dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan yang ada di seluruh kantor PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru dianggap sudah sesuai dengan persepsi masing-masing responden.

Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja

Secara rata-rata mempunyai tanggapan yang sangat baik terhadap variabel motivasi kerja. Dengan demikian hasil ini dapat disimpulkan bahwa rata-rata agen mempunyai tanggapan yang sangat setuju mengenai motivasi kerja

yang ada di PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru. Hal ini dapat diartikan bahwa motivasi kerja yang ada di seluruh kator PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru dianggap sudah sesuai dengan anggapan masing-masing responden.

Tanggapan responden Terhadap Variabel Komitmen Organisasi

Secara rata-rata mempunyai tanggapan yang baik terhadap variabel komitmen organisasi kerja yang ada di PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru. Hal ini dapat diartikan bahwa komitmen organisasi yang ada di seluruh kator PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru dianggap sudah sesuai dengan anggapan masing-masing responden.

Tanggapan responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja

Secara rata-rata mempunyai tanggapan yang tinggi terhadap veriabel komitmen organisasi kerja yang ada di PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru. Hal ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja agen yang ada di seluruh kator PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru dianggap sudah baik dengan anggapan masing-masing agen.

Tanggapan responden Terhadap Variabel Kinerja Agen

Secara rata-rata responden mempunyai tanggapan yang tinggi terhadap veriabel kinerja yang ada di PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru. Hal ini dapat diartikan bahwa kinerjaagen yang ada di PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru dianggap sesuai dengan anggapan masing-masing agen yang ada.

Uji Angket

Uji Validitas Data

Uji Validitas Data Mengenai Variabel Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan hasil uji pernyataan 1 sampai dengan pernyataan 9 yang digunakan dalam penelitian ini yaitu untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini mempunyai nilai $R_{hitung} > 0,30$. Sehingga hasil ini dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan untuk mengukur gaya kepemimpinan yang ada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru mempunyai nilai yang valid. Hal ini mempunyai arti penggunaan angket didalam pengumpulan data penelitian ini yaitu butir-butir peryataan yang disusun merupakan pernyataan yang absah serta apa yang menjadi tujuan penelitian ini sudah memenuhi persyaratan pengujian.

Uji Validitas Data Mengenai Variabel Motivasi Keja

Berdasarkan hasil uji bahwa dari pernyataan 1 sampai dengan pernyataan 12 yang digunakan dalam penelitian ini yaitu untuk mengukur variabel motivasi kerja dalam penelitian ini mempunyai nilai $R_{hitung} > 0,30$. Sehingga hasil ini dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan untuk mengukur motivasi kerja yang ada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru mempunyai nilai yang valid. Hal ini mempunyai arti penggunaan angket didalam pengumpulan data penelitian ini yaitu butir-butir peryataan yang disusun merupakan pernyataan yang absah serta apa yang menjadi tujuan penelitian ini sudah memenuhi persyaratan pengujian.

Uji Validitas Data Mengenai Variabel Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil uji dapat dianalisis bahwa dari pernyataan 1 sampai dengan pernyataan 22 yang digunakan dalam penelitian ini yaitu untuk mengukur variabel komitmen otganisasi dalam penelitian ini mempunyai nilai $R_{hitung} > 0,30$. Sehingga hasil ini dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan untuk mengukur komitmen organisasi yang ada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru mempunyai nilai yang valid. Hal ini mempunyai arti penggunaan angket didalam pengumpulan data penelitian ini yaitu butir-butir peryataan yang disusun merupakan pernyataan yang absah serta apa yang menjadi tujuan penelitian ini sudah memenuhi persyaratan pengujian.

Uji Validitas Data Mengenai Variabel Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji dapat dianalisis bahwa dari pernyataan 1 sampai dengan pernyataan 26 yang digunakan dalam penelitian ini yaitu untuk mengukur variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini mempunyai nilai $R_{hitung} > 0,30$. Sehingga hasil ini dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan untuk mengukur kepuasan kerja yang ada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru mempunyai nilai yang valid. Hal ini mempunyai arti penggunaan angket didalam pengumpulan data penelitian ini yaitu butir-butir peryataan yang disusun merupakan pernyataan yang absah serta apa yang menjadi tujuan penelitian ini sudah memenuhi persyaratan pengujian.

Uji Validitas Data Mengenai Variabel Kinerja Agen

Berdasarkan hasil uji is bahwa dari pernyataan 1 sampai dengan pernyataan 24 yang digunakan dalam penelitian ini yaitu untuk mengukur variabel kinerja agen dalam penelitian ini mempunyai nilai $R_{hitung} > 0,30$. Sehingga hasil ini dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan untuk mengukur variabel kinerja agen yang ada di PT.

Prudential Life Assurance Pekanbaru mempunyai nilai yang valid. Hal ini mempunyai arti penggunaan angket didalam pengumpulan data penelitian ini yaitu butir-butir peryataan yang disusun merupakan pernyataan yang absah serta apa yang menjadi tujuan penelitian ini sudah memenuhi persyaratan pengujian.

Uji Reliabilitas Data

Berdasarkan hasil uji reliabilitas bahwa seluruh variable yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai nilai Crobach's Alpha lebih besar dari nilai 0,70. Maka hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh variable yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai nilai yang handal atau reliable. Dengan demikian uji angket dalam penelitian ini untuk meguti kehandalan pada suatu variable tidak ditemukan masalah, sehingga dapat dilakukan tahap pengujian selanjutnya.

Uji Normalitas Data

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa secara keseluruhan Uji *Goodness Of Fit Indices* yang telah dilakukan mempunyai hasil yang fit model. Sehingga asumsi uji kelayakan model yang digunakan dalam penelitian dapat diterima.

Persamaan Struktural

Struktur Persamaan I

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Kepuasan = 0,112*Gaya Kepemimpinan + 0,297*Motivasi Kerja + 0,325*Komitmen Organisasi

Struktur Persamaan II

$$Y_2 = \beta_4 X_1 + \beta_5 X_2 + \beta_6 X_3 + \beta_7 Y_1$$

Kinerja = 0,298*Gaya Kepemimpinan + 0,034*Motivasi Kerja + 0,457*Komitmen Organisasi + 0,260*Kepuasan Kerja

Variabel gaya kepemimpinan mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja sebesar 0,112. Nilai ini berarti apabila gaya kepemimpinan meningkat 1 Satuan dengan menganggap faktor lain tetap, maka dapat meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,298.

Variabel motivasi kerja mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja sebesar 0,297. Nilai ini berarti apabila motivasi kerja meningkat 1 Satuan dengan menganggap faktor lain tetap, maka dapat meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,297.

Variabel komitmen organisasi mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja sebesar 0,325. Nilai ini berarti apabila komitmen organisasi meningkat 1 Satuan dengan menganggap faktor lain tetap, maka dapat meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,325.

Variabel gaya kepemimpinan mempunyai hubungan positif terhadap kinerja agen sebesar 0,298. Nilai ini berarti apabila gaya kepemimpinan meningkat 1 Satuan dengan menganggap faktor lain tetap, maka dapat meningkatkan kinerja agen sebesar 0,298.

Variabel motivasi kerja mempunyai hubungan positif terhadap kinerja agen sebesar 0,034. Nilai ini berarti apabila motivasi kerja meningkat 1 Satuan dengan menganggap faktor lain tetap, maka dapat meningkatkan kinerja agen sebesar 0,034.

Variabel komitmen organisasi mempunyai hubungan positif terhadap kinerja agen sebesar 0,457. Nilai ini berarti apabila komitmen organisasi meningkat 1 Satuan dengan menganggap faktor lain tetap, maka dapat meningkatkan kinerja agen sebesar 0,457.

Variabel kepuasan kerja mempunyai hubungan positif terhadap kinerja agen sebesar 0,260. Nilai ini berarti apabila kepuasan kerja meningkat 1 Satuan dengan menganggap faktor lain tetap, maka dapat meningkatkan kinerja agen sebesar 0,260.

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan tabel hasil pengujian terhadap seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Berdasarkan hasil pengujian variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai signifikasinya sebesar 0,223 atau lebih besar dari nilai 0,05. Karena tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05. Hal ini dapat simpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan ditolak. (2) Berdasarkan hasil pengujian variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai signifikasinya sebesar 0,542 atau lebih besar dari nilai 0,05. Karena tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05. Hal ini dapat simpulkan bahwa variabel motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti

hipotesis yang diajukan ditolak. (3) Berdasarkan hasil pengujian variabel komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai signifikasinya sebesar 0,479 atau lebih besar dari nilai 0,05. Karena tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05. Hal ini dapat simpulkan bahwa variabel komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan ditolak. (4) Berdasarkan hasil pengujian variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja agen menunjukkan nilai signifikasinya sebesar 0,005 atau lebih kecil dari nilai 0,05. Karena tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Hal ini dapat simpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja agen. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan diterima. (5) Berdasarkan hasil pengujian variabel motivasi kerja terhadap kinerja agen menunjukkan nilai signifikasinya sebesar 0,953 atau lebih besar dari nilai 0,05. Karena tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05. Hal ini dapat simpulkan bahwa variabel motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja agen. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan ditolak. (6) Berdasarkan hasil pengujian variabel komitmen organisasi terhadap kinerja agen menunjukkan nilai signifikasinya sebesar 0,409 atau lebih besar dari nilai 0,05. Karena tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05. Hal ini dapat simpulkan bahwa variabel komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja agen. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan ditolak. (7) Berdasarkan hasil pengujian variabel kepuasan kerja terhadap kinerja agen menunjukkan nilai signifikasinya sebesar 0,001 atau lebih kecil dari nilai 0,05. Karena tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Hal ini dapat simpulkan bahwa variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja agen. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan diterima.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Agen PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru

Berdasarkan hasil analisis deskriptif secara rata-rata mempunyai tanggapan yang setuju terhadap gaya kepemimpinan. Hal ini dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan yang ada di seluruh kantor PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru dianggap sudah sesuai dengan persepsi masing-masing responden. Berdasarkan hasil uji *Standardized Regression Weights* menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja. Tetapi hasil berdasarkan hasil pengujian hipotesis gaya kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja agen. Hal ini dapat simpulkan bahwa semakin rendah gaya kepemimpinan yang maka akan berdampak terhadap penurunan kepuasan kerja agen yang di PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru

Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh oleh Parlinda dan Wahyudin (2009) menunjukkan bahwa dengan adanya kepemimpinan justru tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Tetapi bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan Brahmasisari dan Suprayetno (2008), Fauzi (2011) serta Oluseyi dan Ayo (2009) hasil penelitiannya menunjukkan kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Agen PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru

Berdasarkan hasil analisis deskriptif secara rata-rata agen mempunyai tanggapan yang sangat setuju mengenai motivasi kerja yang ada di PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru. Hal ini dapat diartikan bahwa motivasi kerja yang ada di seluruh kantor PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru dianggap sudah sesuai dengan anggapan masing-masing responden. Berdasarkan hasil uji *Standardized Regression Weights* menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini memiliki makna bahwa semakin tinggi motivasi kerja agen maka akan semakin meningkat kepuasan kerja agen tersebut. tetapi hasil pengujian hipotesis menunjukkan motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Jika agen yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang membosankan, sehingga bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan.

Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Vera Parlinda, M. Wahyudin (2009), Brahmasisari dan Suprayetno (2008) menyatakan bahwa motivasi tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Respatiningsih (2015), Fauzi (2011), Oluseyi dan Ayo (2009) menunjukkan motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Agen PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru

Berdasarkan hasil analisis deskriptif rata-rata mempunyai tanggapan yang sangat setuju terhadap variabel komitmen organisasi kerja yang ada di PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru. Hal ini dapat diartikan bahwa komitmen organisasi yang ada di seluruh kantor PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru dianggap sudah sesuai dengan anggapan masing-masing responden. Berdasarkan hasil uji *Standardized Regression Weights* menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini memiliki makna bahwa semakin tinggi komitmen organisasi seorang agen maka akan semakin meningkat kepuasan kerja agen tersebut. Tetapi berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan komitmen organisasi tidak mempunyai

pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin rendah komitmen organisasi yang ada di PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru maka akan berdapat terhadap penurunan kepuasan kerja agen.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Novita, Sunuharjo dan Ruhana (2016) justru komitmen tidak mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Tetapi hasil ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Respatiningsih (2015) dan Tobing (200) hasil penelitiannya menunjukan bahwa komitmen mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Agen PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru

Faktor gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja agen yang ada di perusahaan karena, gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada agen apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah gaya kepemimpinan yang bisa memberdayakan karyawannya. Berdasarkan hasil uji *Standardized Regression Weights* menunjukan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan positif terhadap kinerja agen. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan yang ada di PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru maka akan semakin baik kinerja agen. Sedangkan hasil pengujian hipotesis menunjukan hasil gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja agen. Hasil ini mengindikasikan bahwa baiknya gaya kepemimpinan yang di PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru berdampak terhadap peningkatan kinerja agen.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh oleh Parlinda dan Wahyudin (2009) menunjukan bahwa dengan adanya kepemimpinan justru tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Tetapi bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan Brahmasisari dan Suprayetno (2008), Fauzi (2011) serta Oluseyi dan Ayo (2009) hasil penelitiannya menunjukan kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja,

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Agen PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru

Berdasarkan hasil pengujian *Standardized Regression Weights* menunjukan bahwa motivasi kerja mempunyai hubungan positif terhadap kinerja agen. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru maka semakin meningkat kinerja agen. Sedangkan hasil pengujian hipotesis menunjukan hasil motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja agen. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan ditolak. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin turun motivasi kerja akan berdampak pada penurunan kinerja seorang agen yang di PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru.

Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Vera Parlinda, M.Wahyudin (2009), Brahmasisari dan Suprayetno (2008) menyatakan bahwa motivasi tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja agen. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Respatiningsih (2015), Fauzi (2011) , Oluseyi dan Ayo (2009) menunjukan motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kinerja agen.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Agen PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru

Berdasarkan hasil pengujian *Standardized Regression Weights* menunjukan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan positif terhadap kinerja agen. Hal ini berarti semakin baik komitmen organisasi seorang agen makan dapat meningkatkan kinerja seorang agen yang ada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru. Sedangkan hasil pengujian hipotesis menunjukan hasil motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja agen. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan ditolak. Hasil ini mengindikasikan bahwa rendahnya menurunnya komitmen organisasi seorang agen akan berdampak pada penurunan kinerja agen yang ada di PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Novita, Sunuharjo dan Ruhana (2016) justru komitmen tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja agen. Tetapi hasil ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Respatiningsih (2015) dan Tobing (200) hasil penelitiannya menunjukan bahwa komitmen mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja agen.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Agen PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru

Berdasarkan hasil analisis deskriptif secara rata-rata mempunyai tanggapan yang setuju terhadap variabel komitmen organisasi kerja yang ada di PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru. Hal ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja agen yang ada di seluruh kantor PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru dianggap sudah baik dengan anggapan masing-masing agen. Berdasarkan hasil pengujian *Standardized Regression Weights* menunjukan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan positif terhadap kinerja agen. Hal ini berarti semakin baik kepuasan kerja seorang agen makan dapat meningkatkan kinerja seorang agen yang ada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru. Sedangkan hasil pengujian hipotesis menunjukan hasil kepuasan kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja agen. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa tingginya kepuasan kerja seorang agen akan berdampak pada peningkatan kinerja agen yang ada di PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru.

Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Respatiningsih (2015), Tobing (2009), Novita, Sunuharjo dan Ruhana (2016) hasil penelitiannya menunjukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

PENUTUP

Penelitian ini menyimpulkan bahwa: (1) Variabel gaya kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan ditolak. (2) Variabel motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan ditolak. (3) Variabel komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan ditolak. (4) Variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja agen pada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan diterima. (5) Variabel motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja agen pada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan ditolak. (6) Variabel komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja agen pada PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan ditolak. (7) Variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja agen. Hal ini berarti hipotesis yang diajukan diterima.

Adapun saran-saran yang dapat diberikan yaitu: (1) Disarankan PT. Prudential Life Assurance Pekanbaru agar memperhatikan variabel yang mempunyai pengaruh terhadap variabel dependent dalam penelitian ini. Hal ini tentu perlu dilakukan pendekatan-pendekatan khusus oleh leader agar dapat meningkatkan kinerja agen yang ada di perusahaan. (2) Disarankan untuk peneliti selanjutnya agar menambah variabel lain selain variable yang diteliti misalnya pendidikan dan pelatihan, disiplin kerja, lingkungan kerja, penempatan kerja, dan lain sebagainya.

DAFTAR RUJUKAN

- Achmad S. Ruky. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta:Gramedia Pustaka.
- Alim. 2009. *Teori Herzberg dan Kepuasan Kerja Karyawan*. Disadur pada 11.November 2013. Ardana, I Komang;
- Mujati, ... Resources Management): Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab). Jakarta: Penerbit Anoraga, Pandji.2003. *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bangun, Wilson. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: Erlangga.
- Barnard, C.I. 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard. University Press.
- Buhler, Patricia, 2007, *Alpha Teach Yourself Management Skills*, Edisi Pertama,
- Chung and Megginson. 2005. *Organization Behavior Development Managerial Skills*,. Newyork
- Dessler, Garry. 2005. *Human Resource Management*. Edisi Sebelas, New Jersey : Pearson Education, Inc
- Diana Sulianti K. L Tobing. 2009. *Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara*.Management Analysis Journal
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*, Semarang: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., 2017. *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 24*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F.J. et al., 1998. *Multivariate Data Analysis* Fifth edit., Prentice Hall Internatiional, inc.
- Gomes, Faustino Cardosa. Drs. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Andi Offset
- Hasibuan, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta : Cetakan 9. PT. Bumi Aksara.
- Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. Management Analysis Journal.I(1)
- Imam Fauzi. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada unit SKT Brak BL 53 PT. Djarum Kudus*. Management Analysis Journal.I(1), 1-7.
- Lawler, Edward E. 2006. *Total Quality Management and Employee*.
- Lodge dan Derek . 2003. *Organisational Behaviour and. Design, Perilaku dan Desain Organisasi*.Jakarta: PT. Elex Media
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2008. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : PT. Refika Aditama
- Mathis Robert L. dan Jackson John H. 2006, *Human Resource Management*, alih bahasa. Salemba Empat. Jakarta
- Mathis, Robert L, and Jhon H. Jackson, 2000. *Human Resource Management* 10th. Edition, Tomson South-Western, United States.
- Noe dkk. 1994. Noe, Raymon, dkk. *Human Resource Management* , 5th edition, MC Graw Hill,. New York,

- Oluseyi dan Ayo. 2009. *Pengaruh Motivasi Kerja, Efektivitas Kepemimpinan dan Manajemen Waktu Terhadap Kinerja Karyawan di Beberapa Industri di Ibadan, Oyo State, Nigeria* European Journal of Economics, Finance and administrative Sciences, ISSN 1450-2275 Issue 16
- Respatiningsih, Ida. 2015. *Pengaruh komitmen organisasi, motivasi, kapabilitas dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (studi empirik pada inspektorat kabupaten pemalang)*. Serat Acitya – Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang ISSN : 2302-2752, Vol. 4 No. 3, 2015
- Rivai. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta cetakan kesembilan.
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat
- Robins. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT.Sinar Abadi, Jakarta.
- Samsudin. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung Pustaka Setia.
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia. pendekatan administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara. Sekaran, Uma.
- Sedarmayanti, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Grasindo.
- Situmorang, Henry. 2008. *Manajemen Pemasaran Internasional*Jilid 1. Jakarta. : Salemba Empat
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet
- Supardi. 2014. *Kinerja Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi. Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Suyatno. 2011. *Menjelajah Pembelajaran Inovatif*. Sidoarjo: Masmedia Buana. Pustaka.
- Umar. 2008. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta. PT Rajagrafindo.
- Vera Parlinda, M.Wahyudin. 2009. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta*. Management Analysis Journal.I
- Yuli Sri Budi, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UMM Press., Malang. Cecilia Engko.