

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI
KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

(Penelitian pada PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk. Kantor Cabang Blitar)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

FARISA NURIL AMALIAH

NIM. 105030203111028



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS

KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

MALANG

2014

RINGKASAN

Farisa Nuril Amaliyah, 2014, **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar)**, Prof. Dr. Bambang Swasto S., M.E, Drs. Heru Susilo, M.A 135 hal + xii.

Latar belakang dari penelitian ini adalah, dalam jasa perbankan kebanyakan menerapkan sistem kepemimpinan transaksional yang memiliki pengertian bahwa “Pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka” menurut Bass (Robbins, 2008:90-91). Oleh karena itu peneliti ingin mengambil judul ini dikarenakan, peneliti ingin mengetahui apakah gaya kepemimpinan transformasional yang merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikutnya benar digunakan oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. dalam jasa perbankan.

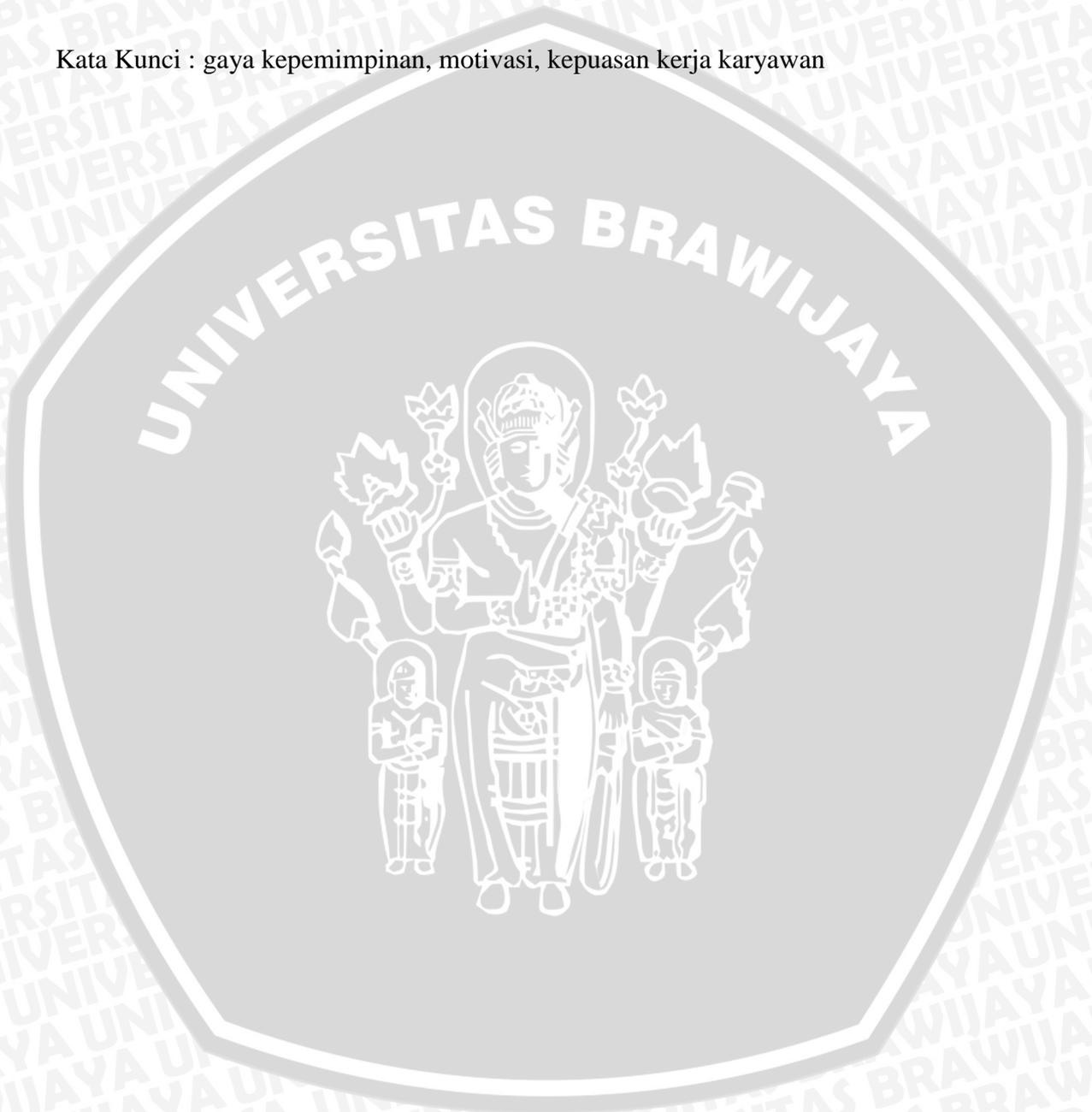
Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan, (2) menjelaskan pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja Karyawan, (3) menjelaskan pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, (4) menjelaskan pengaruh variabel Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Studi dilakukan pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar. Jenis penelitian ini adalah *explanatory research*, alat pengumpulan data berupa kuesioner yang disebarikan kepada responden sebanyak 51 orang. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis *path* dengan bantuan *software SPSS v 17 for windows*.

Dari hasil analisis deskriptif diperoleh gambaran rata-rata hasil jawaban responden untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) dengan mean sebesar 4.00. Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Z_1) memiliki jumlah mean sebesar 4.14 dengan rata-rata responden menjawab setuju. Sedangkan Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1) menunjukkan mean sebesar 3.91. Dengan demikian rata-rata responden setuju dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1), terhadap Motivasi (Z_1) dan Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1) yang telah dilakukan oleh pimpinan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar.

Hasil uji *path* pada penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Z_1) memiliki koefisien beta (β) sebesar 0.643 dengan nilai probabilitas t sebesar 0.000 ($0.000 < 0.05$). Hasil penelitian dari pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap Kepuasan Kerja (Y_1) memiliki koefisien beta (β) sebesar 0.325 dengan nilai probabilitas t sebesar 0.024 ($0.024 < 0.05$), maka hal ini menunjukkan bahwa antara variabel tersebut menunjukkan pengaruh

signifikan. Selain itu pengaruh signifikan terdapat pula pada variabel Motivasi Kerja Karyawan (Z_1) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1) dengan koefisien beta (β) sebesar 0.416 dengan nilai probabilitas t sebesar 0.004 ($0.004 < 0.05$), dengan demikian. Seluruh hubungan dalam variabel tersebut memiliki pengaruh yang signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap Motivasi (Z_1) dan Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1).

Kata Kunci : gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja karyawan



SUMMARY

Farisa Nuril Amaliyah, 2014, **The Effect Of Transformational Leadership Style on Employee Work Satisfaction with Employee Motivation as A variable Mediation study to PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk branches Blitar**), Prof. Dr. Bambang Swasto S., M.E, Drs. Heru Susilo, M.A 135 hal + xii.

The background of this research is the most banking service apply transactional leadership system which has definition that, “leader who lead or motivation their member to the goal which had been set through explaining their role and task” according to Bass (Robbins, 2008 : 90-91). So that, the researcher want to take this title because of the researcher want to know did the leadership transactional style which is a leadership style in which leaders improve motivation and performance of followers truly used by PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. in banking service.

This research aims to: (1) describing transformational leadership style toward the motivation and employee’s work satisfaction, (2) explaining the effect of variable transformational leadership style toward the employee’s work motivation, (3) explaining the effect of variable transformational leadership style toward employee’s work satisfaction (4) explaining the effect of variable employee’s work motivation toward employee’s work satisfaction. Research has done to the employee of PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk. Branches Blitar. The kind of this research is explanatory research. The tool of collecting data is questionnaire which distributed to 51 respondents. The data analysis which used is descriptive analysis and path analysis with help *SPSS v 17 for windows software*.

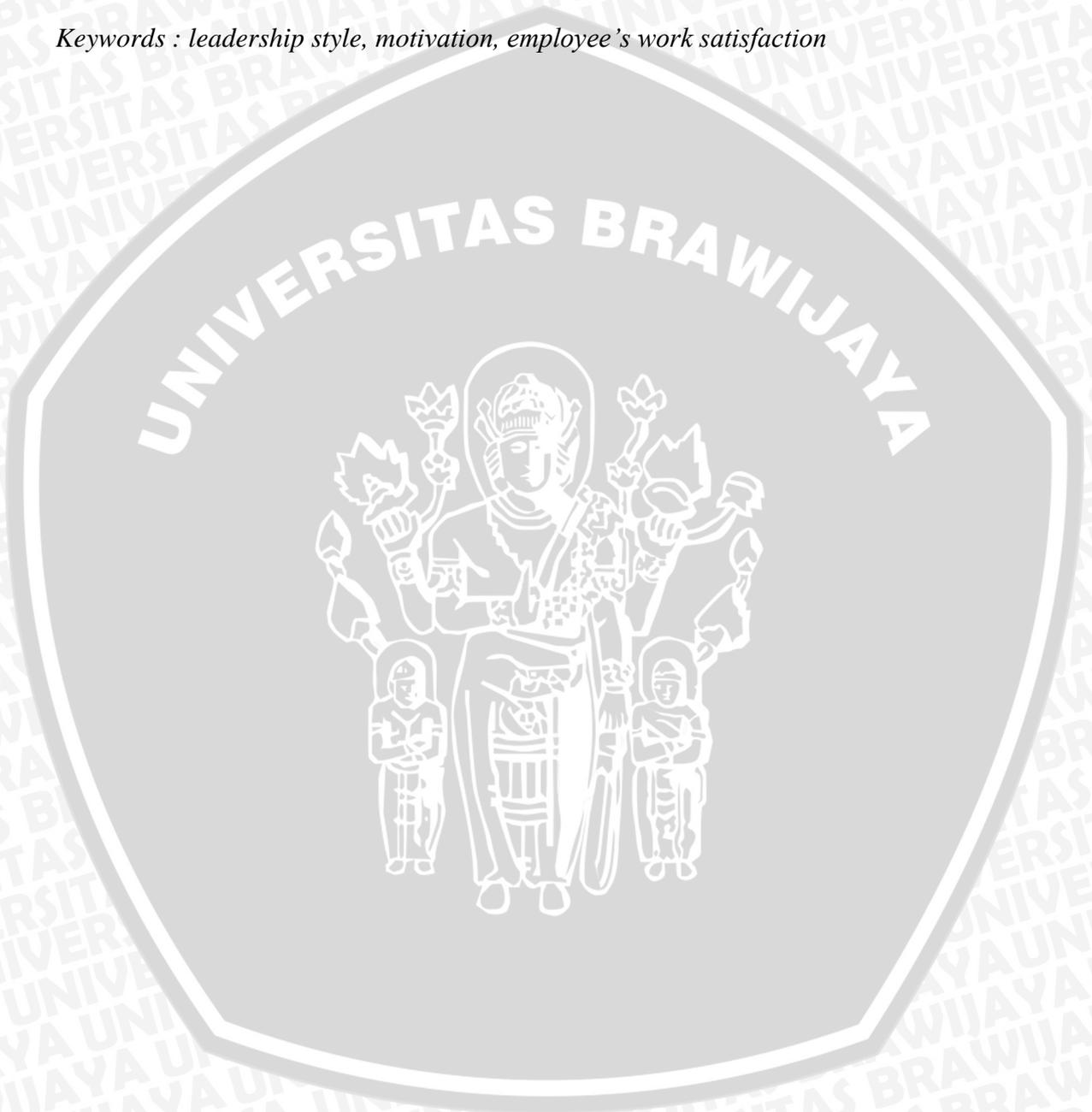
From the result of descriptive analysis obtained the average result of respondents’ answer to variable transformational leadership style (X_1) with mean 4.00. Variable employee’s work motivation (Z_1) had mean 4.14 with respondents’ average answered agree. While the employee’s work satisfaction (Y_1) showed mean 3.91. So, the average respondent agreed with transformational leadership style (X_1), toward motivation (Z_1) and employee’s work motivation (Y_1) which done by Leader of PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Branches Blitar.

The path analysis in this research showed that the effect of transformational leadership style (X_1) toward employee’s work motivation (Z_1) had beta coefficient (β) 0.634 with probability value t 0.000 ($0.000 < 0.05$). The research result from the effect transformational leadership style (X_1) toward the work satisfaction (Y_1) had beta coefficient (β) 0.325 with probability value t 0.024 ($0.024 < 0.05$), so, it showed that among the variables show the significant effect. Besides, the significant effect also there are in the variable employee’s work

repository.ub.ac.id

motivation (Z_1) toward employee's work satisfaction (Y_1) with beta coefficient (β) 0.416 with probability value t 0.004 ($0.004 < 0.05$). So, all of relation in the variables had the significant effect between variable transformational leadership style (X_1) toward the motivation (Z_1) and employee's work satisfaction (Y_1)

Keywords : leadership style, motivation, employee's work satisfaction



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang memberikan rahmat serta kehadirat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Karyawan sebagai Variabel Mediasi (Studi pada PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar)**

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Ibu Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M. Si. selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Prof. Dr. Bambang Swasto S., M.E beserta Drs. Heru Susilo, MA selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak bantuan, bimbingan, nasehat serta arahannya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
4. Seluruh Dosen Pengajar Jurusan Administrasi Bisnis dan Staf Tata Usaha di Lingkungan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
5. Bapak Drs. Agus Supriyono selaku SPO di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar yang telah berkenan memberikan izin untuk melakukan penelitian.

6. Seluruh staff dan karyawan PT. Bank rakyat Indonesia (persero), Tbk. kantor Cabang Blitar yang telah memberikan informasi untuk mendukung penelitian ini.
7. Seluruh keluargaku tersayang, Bapak Maqsus dan Ibu Elly Khudriyah yang telah memberikan dukungan materiil maupun non materiil, serta yang selalu mendo'akan tiada henti, menyemangati sampai terselesaikannya skripsi ini. Serta kedua adikku Firda Najmi Amaludin dan Farhamna Nuwaffi Asfiroh yang selalu memberi dukungan dan memberi semangat.
8. Seluruh sahabat-sahabat, Megan Rhesinta, Dina Alfi, Yundrian Nicho, Samsul Arifin, atas semua dukungan, nasihat, motivasi dan do'anya demi terselesaikannya skripsi ini.
9. Kepada teman-teman, baik teman kuliah atau pun teman kost, Megayani Putri, Siska Ayu, Dwi Wahyuni, Cindy, Rizky Januarista, Shavira Yefina atas kerja sama dan bantuan yang telah diberikan selama ini.
10. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih atas segala bantuan yang diberikan.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 18 Juli 2014

Farisa Nuril Amaliyah

DAFTAR ISI

	Hlm.
MOTTO	Error! Bookmark not defined.
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	vii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	viii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	Error! Bookmark not defined.
RINGKASAN	i
SUMMARY	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Kontribusi Penelitian	5
E. Sistematika Pembahasan	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
A. Penelitian Terdahulu	8
B. Landasan Teori	11
1. Kepemimpinan	11
a) Pengertian	11
b) Syarat Kepemimpinan	12
c) Gaya Kepemimpinan	13
1. Konsep Gaya Kepemimpinan Transformasional.	13
2. Variabel dan Indikator Gaya Kepemimpinan	14
d) Teori Kepemimpinan	16
2. Motivasi	18
a) Pengertian	18
b) Aspek, Pola-pola, dan Tujuan Motivasi	19
c) Kendala Motivasi	20

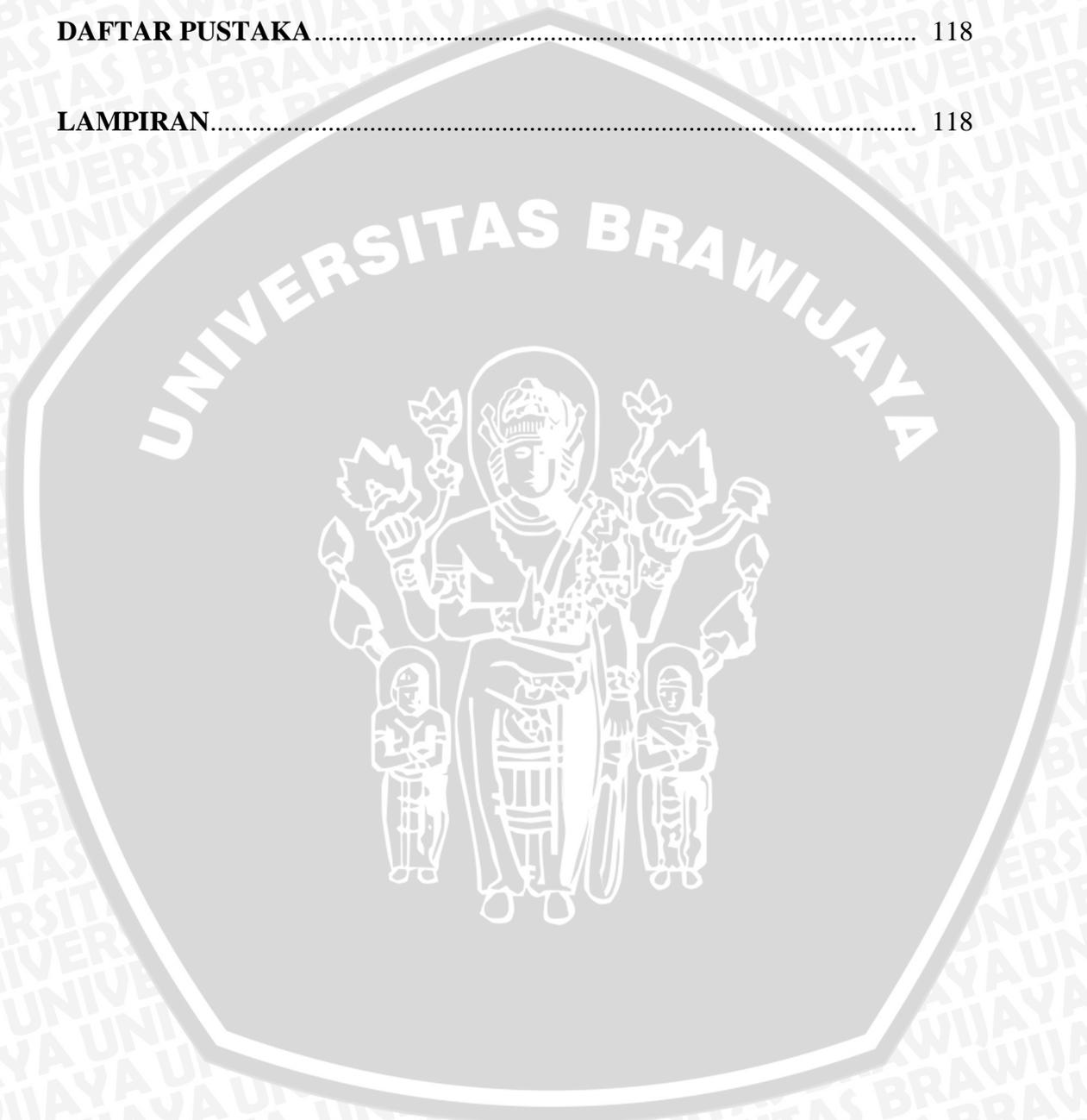


d) Teori-teori Motivasi Kerja.....	20
e) Variabel dan Indikator Motivasi Kerja.....	23
3. Kepuasan Kerja	24
a) Pengertian	24
b) Teori-teori tentang Kepuasan Kerja	25
c) Survei Kepuasan Kerja	26
d) Variabel dan Indikator Kepuasan Kerja	26
4. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja.....	27
5. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja	28
6. Hubungan antara Motivasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan.....	29
7. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi dan Kepuasan Kerja	29
C. Model Konsep dan Hipotesis.....	30
1. Model Konsep	30
2. Model Hipotesis	30
BAB III METODE PENELITIAN.....	32
A. Jenis Penelitian	32
B. Lokasi Penelitian	32
C. Konsep, Definisi Operasional Variabel dan Skala Penelitian	33
1. Konsep.....	33
2. Defini Operasional Variabel.....	34
3. Skala Penelitian	40
D. Populasi dan Sampel.....	40
1. Populasi	40
2. Sampel.....	41
E. Teknik Pengumpulan Data	42
1. Sumber Data	42
2. Metode Pengumpulan Data	42
F. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	43
a. Uji Validitas	43
b. Uji Reliabilitas.....	45
c. Rekapitulasi Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	46
1) Rekapitulasi Uji Validitas.....	46
2) Rekapitulasi Uji Reliabilitas	48
G. Teknik Analisis	48
1. Analisis Statistik Deskriptif	48
2. Uji Asumsi Klasik	49
a) Uji Normalitas	49
b) Uji Heterokedastisitas.....	49
c) Uji Multikolinieritas	49
3. Analisis Statistik Inferensial.....	50
a) Analisis Path.....	50
b) Uji Hipotesis (uji t).....	53



BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	55
A. Gambaran Umum Perusahaan	55
1. Sejarah Singkat PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk.....	55
2. Visi dan Misi PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk.	58
3. Produk dan Jasa PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk.	59
3. 1. Produk PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk.	59
3. 2. Jasa PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk.	61
4. Lokasi Penelitian	62
5. Struktur Organisasi.....	62
6. Personalia	78
B. Gambaran Umum Responden.....	79
1. Gambaran Responden Berdasarkan Usia, Tingkat Pendidikan, dan Jenis Kelamin Responden	80
2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia, Lama Bekerja dan Jenis Kelamin.....	82
C. Analisis Data.....	83
1. Analisis Data Deskriptif Variabel Penelitian	83
a. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)	84
b. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Z_1).....	89
c. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1).....	94
2. Hasil Analisis Uji Asumsi Klasik.....	100
a. Uji Normalitas	100
b. Uji Multikolinieritas	102
c. Uji Heterokedastisitas.....	103
3. Analisis <i>Path</i> (Uji Jalur).....	105
a. Uji Jalur Signifikansi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja	105
b. Uji Jalur Signifikansi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.....	106
c. Uji Jalur Signifikansi Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	107
d. Diagram Hasil Analisis Jalur	108
e. Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>)	108
f. Pengaruh Total (<i>Total Effect</i>)	109
g. Ketetapan Model.....	110
4. Uji Hipotesis (uji t).....	110
D. Pembahasan	111
1. Pembahasan analisis deskriptif.....	111
2. Pembahasan variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan.....	112

BAB V PENUTUP	115
A. Kesimpulan.....	115
B. Saran.....	116
DAFTAR PUSTAKA	118
LAMPIRAN	118



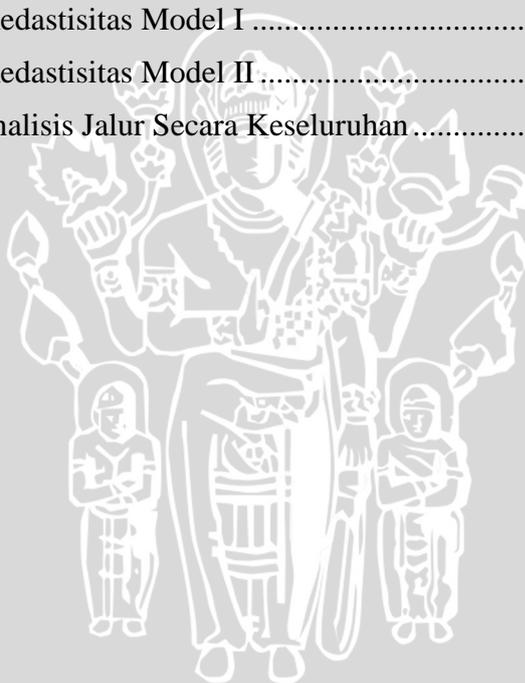
DAFTAR TABEL

	Hlm.
Tabel 1. Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang.....	10
Tabel 2. Konsep, Variabel, Indikator dan Itemnya	37
Tabel 3. Skala Likert.....	40
Tabel 4. Hasil Uji Validitas	46
Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas.....	48
Tabel 6. Data Jumlah Karyawan.....	78
Tabel 7. Jam dan Hari Kerja Karyawan.....	79
Tabel 8. Distribusi Usia Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan	80
Tabel 9. Distribusi Usia Responden Berdasarkan Lama Bekerja dan Jenis Kelamin.....	82
Tabel 10. Interpretasi Rata-rata Jawaban Responden	84
Tabel 11. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X ₁)	84
Tabel 12. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Z ₁)	89
Tabel 13. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y ₁)	94
Tabel 14. Hasil Uji Normalitas Model I	101
Tabel 15. Hasil Uji Normalitas Model II	101
Tabel 16. Hasil Uji Multikolinieritas	102
Tabel 17. Hasil Analisis Jalur Signifikansi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja.....	105
Tabel 18. Hasil Analisis Jalur Signifikansi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja	106
Tabel 19. Hasil Analisis Jalur Signifikansi Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	107
Tabel 20. Hasil Uji t.....	110



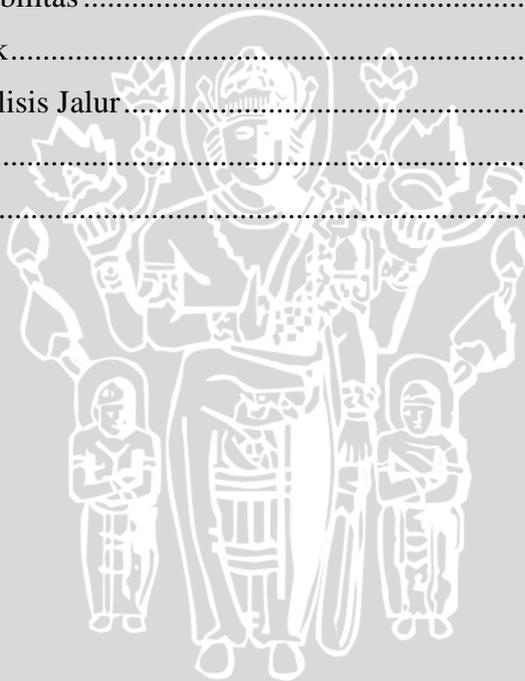
DAFTAR GAMBAR

	Hlm.
Gambar 1. Hierarki Kebutuhan Maslow	21
Gambar 2. Model Konsep	30
Gambar 3. Model Hipotesis	30
Gambar 4. Diagram jalur (<i>path</i>).....	52
Gambar 5. Bagan Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk Kantor Cabang Blitar	63
Gambar 6. Uji Heterokedastisitas Model I	104
Gambar 7. Uji Heterokedastisitas Model II	104
Gambar 8. Diagram Analisis Jalur Secara Keseluruhan	108



DAFTAR LAMPIRAN

	Hlm.
Lampiran Kuesioner.....	121
Tabel Hasil Jawaban Responden	125
Tabulasi Distribusi	127
Frekuensi Jawaban Responden	128
Uji Validitas dan Reliabilitas	135
Analisis Asumsi Klasik.....	138
Hasil Perhitungan Analisis Jalur	140
Tabel t	142
Surat Riset	144



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan elemen penting yang terdapat di dalam suatu perusahaan. Dalam setiap perusahaan tentunya memiliki tujuan dan pencapaian yang ingin mereka raih. Namun hal tersebut tidak akan tercapai tanpa adanya sumber daya manusia yang memadai. Pola pikir manusia yang dapat ditingkatkan kualitasnya sehingga tercapai mutu perusahaan yang di inginkan, entah itu dalam hal kualitas maupun kuantitas. Tuntutan sumber daya manusia yang sesuai dengan perkembangan saat ini tentunya tidak akan terlepas dari adanya motivasi dan peran serta pemimpin dalam menentukan kualitas kerja karyawan. Motivasi kerja yang tinggi, dapat meningkatkan produktifitas perusahaan sehingga kepuasan kerja pegawai dapat tercapai.

Begitu pentingnya faktor manusia dalam mencapai keberhasilan suatu perusahaan, maka dalam suatu perusahaan industri, perdagangan maupun jasa akan selalu dihadapkan dalam permasalahan bagaimana usaha seorang pimpinan perusahaan menggerakkan bawahannya agar bekerja lebih efektif dan terarah kepada tujuan perusahaan. Perusahaan dalam hal ini perlu memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan kebutuhan – kebutuhan karyawan dan sebaliknya karyawan akan di tuntutan agar tetap menjaga semangat kerja dalam suatu perusahaan dan disiplin kerja dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Sehubungan dengan pembahasan sebelumnya bahwa dalam manajemen kerja suatu perusahaan diperlukan peran pemimpin yang dapat memberikan

motivasi dan contoh kepada bawahan. Sehingga dapat dijadikan pedoman dan panutan bagi bawahannya agar dapat bekerja lebih baik dan memiliki disiplin kerja yang baik pula serta dapat mencapai tujuan perusahaan secara maksimal.

Pengertian pemimpin menurut Hasibuan (2011:169) Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Hemphill (Sutarto, 2006:14) Kepemimpinan adalah awal dari tindakan yang mengakibatkan pola yang konsisten dari interaksi kelompok yang diarahkan mencapai pemecahan masalah bersama. Sedangkan menurut Knootz dan O'Donnel (Teguh, 2008:13) kepemimpinan adalah suatu seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok. Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Hal ini memandang semua anggota kelompok sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi anggota kelompok agar bersedia melakukan kegiatan / bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Seorang pemimpin harusnya memiliki tingkat kepedulian yang tinggi terhadap sesama manusia, dengan kata lain menjaga hubungan antara manusia dengan manusia lain sehingga tercipta keakraban hubungan tanpa adanya kesenjangan, toleransi, kesejahteraan karyawan dan juga mengajarkan kepada bawahannya tentang arti tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dimilikinya. Apabila seorang pemimpin memiliki landasan – landasan tersebut dapat dipastikan bahwa para bawahannya akan senantiasa memiliki motivasi kerja yang

tinggi sehingga mereka akan bekerja dengan lebih giat karena mereka merasa puas.

Kepuasan dari diri karyawan tidak akan terbangun tanpa adanya peran pemimpin itu sendiri dalam memberikan motivasi, karena karyawan tidak akan mempunyai semangat dalam melakukan pekerjaan dan hal itu akan sangat mempengaruhi kepuasan kerjanya. Guna menguatkan materi maka dilakukan penelitian di PT. Bank BRI (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar.

Bank BRI adalah salah satu perusahaan BUMN yang bergerak pada jasa perbankan dan merupakan bank yang memiliki banyak kantor cabang dan unit-unit yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia baik kota besar maupun daerah-daerah kecil. Peneliti memilih kantor cabang Blitar untuk melaksanakan penelitiannya dikarenakan pada jasa perbankan kebanyakan diterapkan sistem kepemimpinan gaya transaksional yang memiliki pengertian bahwa “Pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka” menurut Bass (Robbins dan Judge, 2008:90-91). Selain itu BRI cabang Blitar memiliki jumlah karyawan sebanyak 95 orang, baik *frontliner*, *outsourcing* maupun pegawai tetap dan ditambah 7 orang pegawai PPS (Program Pengembangan Staff) dengan dipimpin oleh satu orang sebagai Kepala Cabang. Oleh karena itu peneliti mengambil judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Variabel Motivasi Kerja Karyawan sebagai Variabel Mediasi”**. Hal ini dikarenakan peneliti ingin mengetahui apakah gaya kepemimpinan transformasional benar-benar digunakan

oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk., yang nantinya akan diketahui hasil kepemimpinan seorang pimpinan cabang dan pengaruhnya terhadap motivasi dan dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimanakah gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar?
2. Apakah ada pengaruh signifikan variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar?
3. Apakah ada pengaruh signifikan variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar?
4. Apakah ada pengaruh signifikan variabel motivasi kerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian yang akan dicapai adalah sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar.
2. Menjelaskan pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar.
3. Menjelaskan pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar.
4. Menjelaskan pengaruh variabel motivasi kerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar.

D. Kontribusi Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan manfaat, di antaranya :

1. Aspek Teoritis

Sebagai bahan acuan untuk penelitian-penelitian berikutnya yang akan membahas tentang hal yang sama dengan yang dilakukan oleh penulis. Selain itu sebagai bahan kajian kalangan akademik sehingga bermanfaat untuk masyarakat luas khususnya mahasiswa Universitas Brawijaya.

2. Aspek Praktis

- a. Sebagai masukan kepada perusahaan agar dapat memperbaiki khususnya tentang gaya kepemimpinan yang sedang dijalankan agar dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

- b. Sebagai bahan pertimbangan kebijakan-kebijakan apa saja yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk mendapatkan gambaran secara ringkas mengenai skripsi ini, maka sistem penulisannya akan dibagi ke dalam beberapa bab sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah yang berkaitan dengan judul penelitian, rumusan masalah, tujuan dan kontribusi penelitian serta uraian tentang sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini membahas tentang landasan teori yang berhubungan dengan judul penelitian ini, penelitian terdahulu, hubungan antar variabel, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini membahas variabel penelitian dan definisi operasionalnya, penentuan populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi penyajian data yang terbaik dari gambaran umum perusahaan, penyajian data, penelitian, analisis dan interpretasi data serta pemecahan masalah.

BAB V : PENUTUP

Bab ini merupakan bab akhir dari penulisan skripsi yang terdiri dari kesimpulan dan saran-saran yang sekiranya dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan bagi kemajuan perusahaan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Aldila Putri (2010) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”, dengan mengambil objek penelitian pada PT. Coca-cola Bottling Indonesia di Gempol di nyatakan bahwa : Hasil yang didapat adalah nilai signifikansi sebesar $0.019 < \alpha (0.05)$ dan $t_{hitung} 2.432 > t_{tabel} 1.675$ maka H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y). Pada variabel gaya kepemimpinan transaksional (X_2) nilai signifikansi sebesar $0.178 > \alpha (0.05)$ dan $t_{hitung} 0.715 < t_{tabel} 1.675$ maka H_0 diterima. Hal ini berarti variabel gaya kepemimpinan transaksional (X_2) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) dengan tingkat kesalahan sebesar 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Y), sedangkan gaya kepemimpinan transaksional (X_2) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).
2. Kiki Hana (2012) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan”, dengan mengambil objek penelitian pada PT. Yamaha Musical Product Indonesia di nyatakan bahwa :

Variabel perilaku tugas memiliki mean yaitu 3,92, variabel perilaku hubungan memiliki mean 4,28 dan variabel motivasi kerja karyawan memiliki mean 3,99 yang artinya dari ketiga variabel tersebut tergolong pada daerah positif (kuat) karena berada diantara $>3-4$. Sedangkan nilai F 0,000 sehingga menunjukkan H_0 ditolak artinya terdapat pengaruh signifikan antara Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan secara simultan terhadap Motivasi Kerja Karyawan. Sedangkan uji t variabel Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan adalah 0,000 sehingga secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara variabel Perilaku Tugas dan Perilaku Hubungan masing-masing terhadap variabel Motivasi Kerja Karyawan.

3. Elzi Syaiyid (2013) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja”, dengan mengambil objek penelitian pada Radar Malang PT. Malang Intermedia Pers di nyatakan bahwa: Dari hasil analisis secara parsial, variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) dan variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) memiliki kekuatan yang signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y). Variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap Motivasi Kerja karyawan adalah variabel yang memiliki koefisien regresi yang paling besar. Perbandingan koefisien regresi, untuk variabel Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1) memiliki koefisien regresi (β) sebesar 0,203. Variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) memiliki koefisien regresi (β) sebesar 0,480 dan variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) memiliki koefisien regresi (β) sebesar 0,372. Maka yang paling dominan disini adalah

variabel Gaya Kepemimpinan Suportif (X_3) terhadap variabel Motivasi Kerja Karyawan (Y) yang memiliki koefisien regresi (β) sebesar 0,480.

Tabel 1. Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang

Aspek perbedaan / persamaan	Aldila (2010)	Kiki Hana (2012)	Elzi (2013)
Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja.
Lokasi	PT. Coca-cola Bottling Indonesia di Gempol.	PT. Yamaha Musical Product Indonesia, Pasuruan	Radar Malang PT. Malang Intermedia Pers.
Jenis	<i>Explanatory Research</i>	<i>Explanatory Research</i>	<i>Explanatory Research</i>
Variabel yang diteliti	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) dan Gaya Kepemimpinan Transaksional (X_2) dengan Kepuasan Kerja (Y).	Perilaku Tugas (X_1) dan Perilaku Hubungan (X_2) dengan Motivasi (Y).	Gaya Kepemimpinan Direktif (X_1), Gaya Kepemimpinan Suportif (X_2) dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X_3) dengan Motivasi Kerja Karyawan (Y).
Populasi	Seluruh karyawan di PT. Coca-cola Bottling Indonesia di Gempol.	Karyawan bagian Produksi dengan jumlah 87 orang.	Seluruh karyawan di Radar Malang PT. Malang Intermedia Pers

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah, peneliti mengambil judul pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan dengan motivasi kerja karyawan sebagai variabel

mediasi. Gaya kepemimpinan transformasional (X_1), motivasi kerja (Z_1) dan kepuasan kerja karyawan (Y_1), dengan mengambil objek penelitian pada PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar. Jenis penelitian merupakan penelitian *explanatory research*. Peneliti mengambil sampel penelitian sebanyak 51 orang dengan jumlah populasi sebanyak 102 orang.

B. Landasan Teori

1. Kepemimpinan

a. Pengertian

Pemimpin membawa peranan yang penting di dalam suatu organisasi. Tanpa adanya pemimpin, suatu organisasi atau perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya akan sangat menentukan apakah tujuan perusahaan dapat dicapai atau tidak. Pemimpin yang memiliki kreatifitas dan pemikiran-pemikiran yang bagus akan dapat membawa perusahaan kearah lebih baik.

Adanya perbedaan peranan atau tugas yang dijalankan oleh setiap individu dalam suatu organisasi, maka perlu adanya peran pemimpin didalamnya. Kepemimpinan yang ditetapkan oleh seseorang dapat membawa dampak tumbuhnya keserasian dan mendorong semangat kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Adapun pengertian pemimpin menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut :

Pengertian pemimpin menurut Hasibuan (2005:169) pemimpin adalah “Seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Hemphill (Sutarto, 2006:14) “Kepemimpinan adalah awal dari tindakan yang mengakibatkan pola yang konsisten dari interaksi kelompok yang diarahkan mencapai pemecahan masalah bersama”. Sedangkan menurut Fiedler (Sutarto, 2006:16-17) adalah, “Kepemimpinan didefinisikan sebagai hubungan antar pribadi yang kekuasaan dan pengaruh dibagikan tidak sama rata sehingga seseorang mampu mengarahkan dan mengontrol kegiatan dan perilaku orang lain lebih luas daripada mengarahkan dan mengontrol dirinya.”

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa peran pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinan membawa dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan agar bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Syarat Kepemimpinan

Syarat Kepemimpinan menurut Kartini Kartono (Permadi, 1996 : 15-16) konsep mengenai kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu :

1. Kekuasaan. Adalah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberi wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
2. Kewibawaan. Adalah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu “membawa” atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin, dan berusaha melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.

3. Kemampuan. Adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan ketrampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

c. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan menurut Fliplo (Fitriansyah, 2013: 18) “Pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan orang dan personalia guna mengejar beberapa sasaran”. Sedangkan menurut Tampubolon (Andy, 2013:2) gaya kepemimpinan adalah, “Merupakan usaha atau cara seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan unsur-unsur falsafah, keterampilan, sifat dan sikap karyawan untuk mempengaruhi kinerja bawahannya”.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

1. Konsep Gaya Kepemimpinan Transformasional.

Gagasan gaya kepemimpinan transformasional pertama kali dikembangkan oleh James McGeorge Burns. Burn (Yukl, 2010:290) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai cara pemimpin untuk menyerukan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi sebuah

institusi. Namun bagi Bass (Yukl, 2010:305), kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikutnya.

2. Variabel dan Indikator Gaya Kepemimpinan

a. Variabel dari gaya kepemimpinan

Menurut Bass (Robbins, 2008:90-91) “Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa”. Sedangkan menurut Jung dan Virgin Group (Andy, 2013:3):

“Pemimpin transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dan persoalan-persoalan dengan membantu mereka dengan memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan transformasional.

b. Indikator

1) Indikator-indikator yang terdapat pada gaya kepemimpinan transformasional menurut Bass (Robbins, 2008:91) adalah:

a) Pengaruh yang ideal

Dalam hal ini pengaruh ideal adalah pemimpin memberikan visi dan misi yang jelas kepada bawahan, menanamkan kebanggaan, serta mendapatkan respek dan kepercayaan dari pengikut kepada pemimpin.

b) Motivasi yang inspirasional

Yaitu peran pemimpin dalam memotivasi bawahan dan menjadikannya sebagai panutan yang baik oleh para

bawahannya. Selain itu pemimpin menggunakan symbol-simbol untuk berfokus pada upaya untuk lebih baik. Dan menyatakan tujuan-tujuan penting secara sederhana.

c) Stimulasi intelektual

Perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

d) Pertimbangan yang Individual

Yaitu pemimpin memberikan perhatian secara khusus kepada para bawahan secara personal, serta melatih dan memberikan saran kepada para bawahannya.

Jadi dari uraian diatas peneliti menyimpulkan bahwa variabel dan indikator gaya kepemimpinan pada dasarnya terdiri dari:

1. Variabel gaya kepemimpinan transformasional terdiri atas indikator pengaruh yang ideal yang meliputi memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, mendapat *respect* dan kepercayaan dari pemimpin.
2. Variabel gaya kepemimpinan transformasional terdiri atas indikator motivasi yang inspirasional yang meliputi memotivasi karyawan, penggunaan symbol, pencapaian tujuan.
3. Variabel gaya kepemimpinan transformasional terdiri atas indikator stimulasi intelektual yang meliputi meningkatkan kecerdasan, pemikiran yang logis, pemecahan masalah yang cermat.
4. Variabel gaya kepemimpinan transformasional terdiri atas indikator pertimbangan bersifat individual yang meliputi memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing

karyawan secara individu, dan melatih dan memberikan saran pada karyawan.

d. Teori Kepemimpinan

Menurut Thoha Dalam Buku Kepemimpinan dalam Manajemen (2006: 31-47) ada beberapa gaya kepemimpinan dari berbagai ahli. Namun teori-teori ini disimpulkan menjadi beberapa teori yang dianggap paling menonjol dan mendasar, yaitu :

- a. Teori Sifat, teori ini mempercayai bahwa zaman dahulu seorang pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat. Teori *The Great Man* menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin akan menjadi pemimpin tanpa memperhatikan apakah orang tersebut mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin.
- b. Teori Kelompok, teori kelompok ini beranggapan bahwa, supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Para pemimpin yang memeperhitungkan dan membantu pengikut-pengikutnya mempunyai pengaruh yang positif terhadap sikap, kepuasan, dan pelaksanaan kerja. Selain itu para bawahan juga dapat mempengaruhi para pemimpinnya, seperti pemimpin dapat mempengaruhi pengikut atau bawahan-bawahannya.
- c. Teori Kepemimpinan Situasional, yaitu teori kontingensi yang berfokus pada kesiapan para pengikutnya. Hershey dan Blanchard (Robbins, 2007:187) berpendapat bahwa kepemimpinan yang sukses dicapai dengan

memilih gaya kepemimpinan yang tepat, yang tergantung pada tingkat kesiapan pengikutnya.

d. Model Kontijensi dari Fiedler, teori kepemimpinan yang mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada perpaduan yang memadai antara gaya interaksi pemimpin dengan bawahannya, serta situasi yang memungkinkan pemimpin mengendalikan dan memengaruhi. Model tersebut didasarkan pada premis bahwa gaya kepemimpinan itu akan sangat efektif dalam situasi yang berbeda. Kuncinya adalah mendefinisikan gaya-gaya kepemimpinan tersebut dan dengan jenis situasi yang berbeda, kemudian mengidentifikasi kombinasi yang pas antara gaya dan situasi.

e. Teori *Path-Goal*, teori yang menyatakan bahwa tugas pemimpin adalah membantu pengikut-pengikutnya mencapai sasaran mereka dan memberikan arahan dan dukungan yang perlu guna menjamin agar sasaran itu cocok dengan tujuan keseluruhan kelompok atau organisasi tersebut.

f. Pendekatan *Social Learning*, merupakan suatu teori yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan, interaksi timbal balik antara pemimpin dan perilakunya sendiri. Penekanan pendekatan *social learning* ini terletak pada peranan perilaku kepemimpinan, kelangsungan, dan interaksi timbal balik di antara semua variabel-variabel yang ada. Aplikasi dari kepemimpinan ini secara lebih spesifik ialah bawahan secara aktif ikut terlibat dalam proses kegiatan organisasi, dan bersama-sama dengan pimpinan memusatkan pada perilakunya sendiri dan

perilaku lainnya, beserta memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan lingkungan dan kongnisi-kognisi yang bisa memperantarakan.

2. Motivasi

a. Pengertian

Motivasi berasal dari kata latin, *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi di dalam suatu perusahaan dianggap penting, karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Menurut Fillmore H. Stanford (Mangkunegara, 2000:93) “Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu”. Menurut pendapat lain yang dikemukakan oleh William J. Stanton (Mangkunegara, 2000:93) “Suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas”. Sedangkan menurut Abraham Sperling (Mangkunegara, 2000:93) bahwa, “Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktifitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif”.

Mengingat bahwa setiap individu dalam perusahaan berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda-beda, maka sangat penting bagi perusahaan untuk melihat apa kebutuhan dan harapan karyawannya, apa bakat dan keterampilan yang dimiliki serta bagaimana rencana karyawan tersebut pada masa yang kan datang. Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras

sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

b. Aspek, Pola-pola, dan Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (2003:96) aspek motivasi dikenal ada 2, yaitu aspek aktif / dinamis dan aspek pasif / statis. Aspek aktif yaitu motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam mebggerakkan dan mengarahkan sumber daya manusia agar secara produkti berhasil mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan aspek pasif adalah motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia itu ke arah tujuan yang diinginkan.

David Mc. Clelland (Hasibuan, 2003:97) mengemukakan pola motivasi sebagai berikut:

1. *Achievement Motivation*, adalah suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan.
2. *Affiliation Motivation*, adalah dorongan untuk melakukan hubungan-hubungan dengan orang lain.
3. *Competence Motivation*, adalah dorongan untuk berprestasi baik dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi.
4. *Power Motivation*, adalah dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan mengambil resiko dalam menghancurkan rintangan-rintangan yang terjadi.

Sedangkan tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan (2003:97-98) adalah:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

c. Kendala Motivasi

Kendala-kendala motivasi menurut Hasibuan (2003:102) adalah:

1. Untuk menentukan alat motivasi yang paling tepat sangat sulit, karena keinginan setiap individu karyawan yang tidak sama.
2. Kemampuan perusahaan terbatas dalam menyediakan fasilitas dan insentif.
3. Manajer sulit mengetahui motivasi kerja setiap individu karyawan.
4. Manajer sulit memberikan insentif yang adil dan layak.

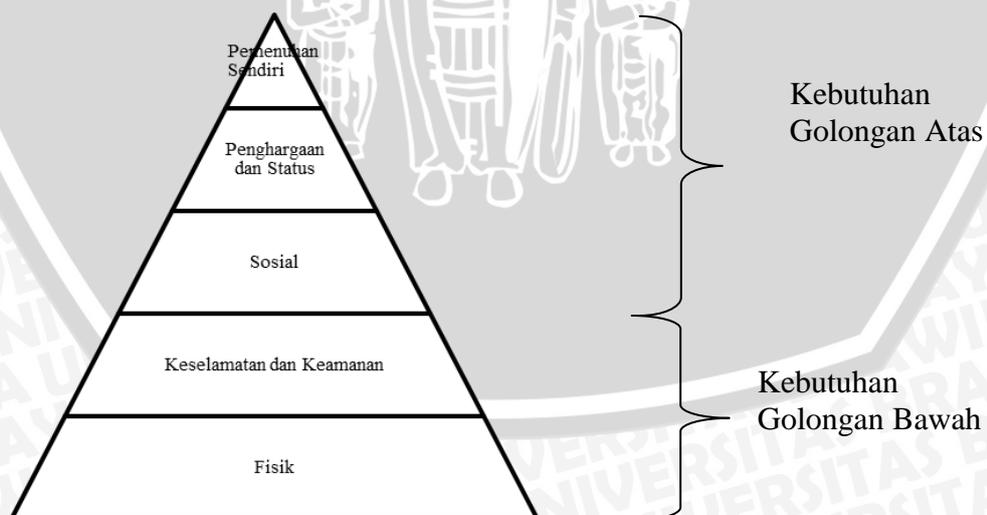
d. Teori-teori Motivasi Kerja

1. Teori Kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya. Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Kita tidak mungkin memahami perilaku pegawai tanpa mengerti kebutuhannya.

Abraham Maslow (Moekijat, 1995:146-148) membagi kebutuhan manusia menjadi 2, kebutuhan golongan bawah dan kebutuhan golongan atas. Kebutuhan golongan bawah adalah kebutuhan yang biasanya menuntut sejumlah kebutuhan yang minimum sebelum kebutuhan-kebutuhan yang lain dipenuhi. Sedangkan kebutuhan golongan atas adalah kebutuhan yang dipenuhi setelah kebutuhan bawah terpenuhi. Adapun penjelasannya adalah:

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- b. Kebutuhan keselamatan dan keamanan, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan akan penghargaan dan status, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.



Gambar 1. Hierarki Kebutuhan Maslow
Sumber : (Moekijat, 1995:146)

Dari penjelasan mengenai Hierarki Kebutuhan dari Maslow dapat disimpulkan bahwa kebutuhan fisiologis dan kebutuhan keselamatan dan keamanan dapat di kategorikan sebagai kebutuhan golongan bawah dan kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan status dan kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri termasuk ke dalam kategori kebutuhan golongan atas.

Dalam studi motivasi lain, David McClelland (Mangkunegara, 2000:97-98) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu :

- a. *Need for Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik dari pada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
 - b. *Need for Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
 - c. *Need for Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.
2. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dari Aiderfer (Mangkunegara, 2000:98)

Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu:

- a. *Existence needs*, kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja, *fringe benefits*.
- b. *Relatedness needs*, kebutuhan interpersonal. Yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.

- c. *Growth needs*, kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

Daftar kebutuhan dari Alderfer tidak selengkap kebutuhan menurut Abraham Maslow. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut.

- a. Teori ERG kurang menekankan pada susunan hierarki. Pegawai dapat memuaskan lebih dari satu kebutuhan dalam waktu yang bersamaan. Kepuasan terhadap suatu kebutuhan dapat menggambarkan peningkatan kepada kebutuhan yang lebih tinggi.
- b. Perubahan orientasi merupakan kegagalan dari kebutuhan yang lebih tinggi dapat menunjukkan regresi dengan penambahan pada tingkat kebutuhan yang lebih rendah.

e. Variabel dan Indikator Motivasi Kerja

Untuk mengetahui apa saja yang menjadi pendorong motivasi kerja karyawan maka perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi.

Menurut Mc. Clelland (Mangkunegara, 2000:97-98) hal-hal yang memotivasi seseorang adalah:

- a. Kebutuhan akan prestasi (*n. Ach*)
n.Ach yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan daya penggerak dari dorongan akan tanggung jawab untuk memecahkan masalah. Pegawai yang memiliki kebutuhan akan prestasi cenderung untuk berani mengambil resiko, dapat melakukan pekerjaan lebih baik, dan ingin mencapai prestasi lebih tinggi.
- b. Kebutuhan akan berhubungan (*n. Af*)
n.Af yaitu kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain dan biasanya tidak ingin melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

c. Kebutuhan akan kekuasaan (*n.Pow*)

n.Pow yaitu kebutuhan untuk memiliki kekuasaan yang digunakan untuk memotivasi dan mendorong gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya untuk mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik.

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap Individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai sistem yang berlaku pada dirinya. Menurut Robbins (2008:78) “Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”. Sedangkan menurut Vecchio (Wibowo, 2011:501) “Kepuasan kerja adalah pemikiran, perasaan dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya”.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang dialami oleh pegawai berhubungan dengan pekerjaan yang telah dilakukannya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja jika semua aspek tersebut dapat terpenuhi.

Namun jika aspek-aspek tersebut tidak terpenuhi maka pegawai akan merasa tidak puas.

b. Teori-teori tentang Kepuasan Kerja

Dibawah ini dikemukakan beberapa teori tentang kepuasan kerja yang banyak dikenal yaitu:

- a. *Discrepancy Theory*, yang dipelopori oleh Poter menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang diukur dengan menghitung selisih apa yang seharusnya diinginkan dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke (Mangkunegara, 2000:121) menerangkan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai.
- b. *Equity theory*, teori ini dikembangkan oleh Adams (1963). Prinsip dari teori ini bahwa orang akan merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Ada tiga elemen dari teori *equity* yaitu :
 1. Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja.
 2. *Outcomes* adalah segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan sebagai “hasil” dari pekerjaannya.
 3. *Comparison Person*, adalah kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input-outcomes* yang dimilikinya.

c. Survei Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2000:124), Survei kepuasan kerja adalah suatu prosedur di mana pegawai-pegawai mengemukakan perasaan mengenai jabatan atau pekerjaannya melalui laporan kerja. Survei kepuasan kerja dapat bermanfaat dan menguntungkan apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. Manajer dan pemimpin melibatkan diri pada survey.
- b. Survey dirancang berdasarkan kebutuhan pegawai dan manajemen secara objektif.
- c. Survey di administrasikan secara wajar.
- d. Ada tindak lanjut atau *follow up* dari pemimpin, dan adanya aksi untuk mengkomunikasikan kegunaan hasilnya dari pemimpin.

d. Variabel dan Indikator Kepuasan Kerja

Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja seseorang perlu diketahui beberapa faktor yang dapat menjadi tolak ukur. Menurut Hasthojn (2011) kepuasan kerja dapat diukur dengan:

- a. Kepuasan pada pekerjaan
Kepuasan pada pekerjaan itu sendiri dapat diukur dengan kemampuan yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya terhadap pekerjaan yang telah di bebankan terhadapnya.
- b. Kepuasan pada pembayaran
Kepuasan pada pembayaran tidak hanya terletak pada jumlah gaji atau upah, namun lebih pada sesuatu yang bersifat kompleks. Yaitu kepuasan terhadap administrasi dan penggajian, kepuasan terhadap berbagai jenis tunjangan yang ada, kepuasan terhadap tingkat gaji atau upah yang berlaku, dan kepuasan terhadap kenaikan gaji atau upah.

c. Kepuasan pada promosi

Kesempatan untuk dipromosikan memberikan dorongan kepada para karyawan untuk dapat melakukan pekerjaan lebih baik. Bentuk pemberian promosi sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

d. Kepuasan pada tempat kerja

Kondisi tempat kerja dapat mempengaruhi kepuasan para karyawan. Tempat kerja tersebut apakah sudah memenuhi standar kebersihan, kenyamanan, sirkulasi udara, penerangan dan ventilasi. Selain itu keamanan di tempat kerja merupakan hal yang perlu diperhatikan. Jika tempat kerja tidak aman maka karyawan cenderung akan tidak puas.

4. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja

Gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan sangat erat hubungannya. Karena peran pemimpin sangat penting dalam suatu organisasi, maka penerapan sistem kepemimpinan yang baik akan mempengaruhi hasil kerja individu yang melaksanakan pekerjaannya. Tidak ada gaya kepemimpinan yang dapat mewakili segala situasi, maka kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang dapat menyesuaikan bagaimana situasi dan kondisi perusahaan yang sedang dihadapinya.

Sudah dijelaskan diatas bahwa kepemimpinan menurut Hemphill (Sutarto, 2006:14) adalah “Awal dari tindakan yang mengakibatkan pola yang konsisten dari interaksi kelompok yang diarahkan mencapai pemecahan masalah bersama”. Dengan demikian jelas bahwa peran pemimpin dalam memotivasi bawahannya sangat dibutuhkan. Namun demikian, peran motivasi dalam penelitian ini tidak mutlak adanya. Dikarenakan motivasi hanyalah sebagai variabel mediator atau mediasi terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

5. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

Gaya Kepemimpinan memiliki hubungan erat dengan kepuasan kerja karyawan. Karena, pemimpin yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dan tepat akan menghasilkan kepuasan kerja tersendiri kepada bawahannya. Karyawan merasa dihargai oleh atasan sehingga kinerja yang dilakukan oleh bawahan meningkat dan mengakibatkan kemajuan terhadap perusahaan.

Menurut Nawawi (Fitriansyah, 2013) “Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerjaan terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengerahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan”. Dalam hal ini jelas dikatakan bahwa peran pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang telah dilakukannya dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawannya. Sedangkan menurut Aldila (2010) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, pada PT. Coca-cola Bottling Indonesia di Gempol”, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan seseorang sangat berpengaruh terhadap kemampuannya dalam mempengaruhi individu atau kelompok, agar perilaku bawahan sesuai dengan tujuan organisasi, maka harus ada perpaduan antara motivasi akan pemenuhan kebutuhan mereka dengan permintaan organisasi.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan gaya kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang karyawan yang terdapat didalam suatu perusahaan.

6. Hubungan antara Motivasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Motivasi merupakan unsur penting di dalam suatu organisasi. Tanpa adanya pemberian motivasi maka karyawan tidak akan mencapai kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Vecchio (Wibowo, 2011:501) “Kepuasan kerja adalah pemikiran, perasaan dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya”. Dari pendapat ahli di atas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin dalam mendorong motivasi kerja bawahannya sangat berpengaruh terhadap pekerjaan yang nantinya dapat mempengaruhi kepuasan pegawai tersebut atau tidak.

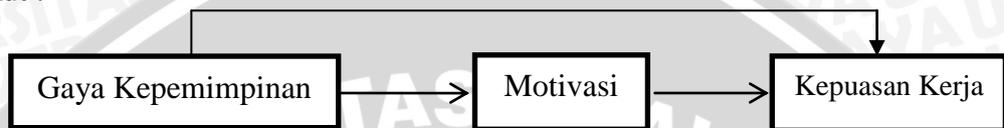
7. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi dan Kepuasan Kerja

Menurut teori kepemimpinan *path goal* (Thoha, 2006:43-44) “Seorang pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasinya dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan kerja yang efektif”. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh atasan dengan motivasi yang diberikan terhadap bawahannya untuk bertindak sesuai dengan yang diarahkan sehingga akan menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang sesuai dengan yang diharapkan nantinya.

C. Model Konsep dan Hipotesis

1. Model Konsep

Berdasarkan uraian mengenai gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja karyawan, maka dapat dirumuskan model konsep sebagai berikut :



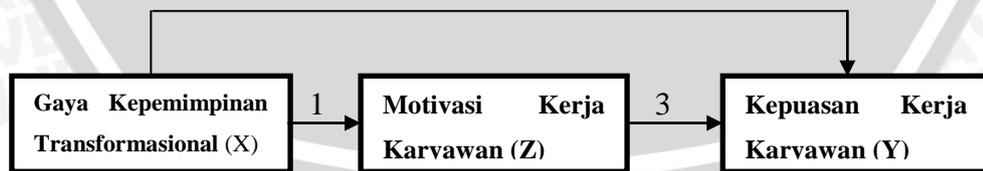
Gambar 2. Model Konsep

Dalam gambar konsep tersebut dapat dilihat bahwa ada dua jalur, jalur pertama yaitu hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan, sedangkan jalur kedua yaitu gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan namun dengan motivasi kerja karyawan sebagai variabel mediasi.

2. Model Hipotesis

Model Hipotesis merupakan jawaban sementara atau kesimpulan yang diambil untuk menjawab permasalahan yang diajukan dalam penelitian (Mardalis, 2008:48). Berdasarkan model pengembangan tersebut, maka penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

2



Gambar 3. Model Hipotesis

Pada penelitian ini, variabel eksogen yaitu gaya kepemimpinan transformasional, sedangkan variabel endogen yaitu variabel kepuasan kerja



karyawan, dan variabel motivasi kerja karyawan sebagai variabel mediasi atau variabel yang bersifat mempengaruhi. Berdasarkan model hipotesis tersebut, maka dapat dinyatakan hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. 1 : diduga variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Z_1) PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Blitar.
- b. 2 : diduga variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y_1) PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Blitar.
- c. 3 : diduga variabel motivasi kerja karyawan (Z_1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y_1) PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Blitar.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode penelitian survei. Menurut Hasan (2009 : 8) adalah “Penelitian yang dilakukan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual, baik tentang institusi sosial, ekonomi, atau politik dari suatu kelompok atau suatu daerah”. Penelitian ini meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan, dimana penelitian ini digolongkan dalam penelitian penjelasan (*eksplanatif*). Menurut Hasan (2009 : 9) penelitian *eksplanatif* adalah “Penelitian yang menggunakan data yang sama dimana peneliti menjelaskan hubungna kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis”.

Oleh karena digunakannya penelitian ekplanatif karena terdapat beberapa hipotesis yang kan diuji kebenarannya dan untuk mengetahui apakah suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Penelitian ini merumuskan hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Karyawan sebagai variabel mediasi.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada PT Bank BRI (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar yang merupakan BUMN pengelola jasa perbankan di Indonesia yang memiliki cabang di berbagai daerah di kota-kota besar maupun daerah pedesaan.

Dengan banyaknya jumlah kantor cabang dan unit-unit yang tersebar diseluruh Indonesia, hal ini mengakibatkan peran pemimpin sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan sehingga mengakibatkan kepuasan kerja karyawan itu sendiri nantinya. Perusahaan ini merupakan perusahaan perbankan yang melayani nasabah baik dalam skala kecil maupun dalam skala besar, selain itu PT. Bank Rakyat Indonesia merupakan bank yang dapat dimasuki oleh segala kalangan perekonomian. Bank BRI Kanca Blitar berlokasi di Jalan A. Yani No.01 Kota Blitar, Jawa Timur yang letaknya merupakan di pusat kota Blitar sehingga mudah dijangkau oleh para nasabah-nasabahnya.

C. Konsep, Definisi Operasional Variabel dan Skala Penelitian

1. Konsep

Menurut Supardi (2005:92) Konsep adalah pengertian secara umum dari suatu peristiwa atau gejala yang bersifat abstrak terutama pada ilmu-ilmu sosial dan humaniora.

Adapun konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku seseorang untuk mempengaruhi orang lain guna untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Motivasi

Motivasi adalah proses kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu.

c. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

2. Definisi Operasional Variabel

Dalam kegiatan penelitian setiap konsep yang ada akan dideskripsikan lebih luas menjadi variabel-variabel. Menurut Nazir (Supardi, 2005:93) variabel didefinisikan sebagai konsep yang memiliki bermacam-macam nilai. Konsep diterjemahkan menjadi variabel agar lebih dapat diukur dengan melakukan deskripsi operasional dengan memberikan tekanan dan pemilahan pada aspek tertentu dari konsep itu sendiri.

Berdasarkan uraian dari konsep sebelumnya, maka dapat ditetapkan pula variabel – variabel penelitian, berikut item-itemnya sebagai berikut:

a. Variabel *Eksogen*

Variabel *Eksogen* dikenal juga dengan variabel bebas yaitu variabel (X_1), merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel *endogen* (Sugiyono, 2011:4). Variabel eksogen dari penelitian ini yaitu, Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1).

Variabel ini diukur dengan 3 indikator pernyataan yang mengukur gaya kepemimpinan transformasional, yaitu :

1. Pengaruh yang ideal

a) Memberikan visi dan misi

- b) Menanamkan kebanggaan kepada karyawan
- c) Mendapat respek dan kepercayaan dari karyawan.

2. Stimulasi intelektual

- a) Meningkatkan kecerdasan
- b) Pikiran yang logis.
- c) Pemecahan masalah yang cermat.

3. Pertimbangan yang bersifat individual

- a) Memberikan perhatian pribadi.
- b) Memperlakukan masing-masing karyawan secara individu.
- c) Melatih dan memberikan saran kepada karyawan.

b. Variabel *Endogen*

Variabel *Endogen* dikenal juga dengan variabel terikat (Y_1) adalah merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2011:4). Pada penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kepuasan Kerja Karyawan.

Variabel ini diukur dengan 4 indikator pernyataan yang dapat mengukur kepuasan kerja karyawan, yaitu :

1. Kepuasan pada pekerjaan

- a) Kemampuan karyawan pada saat melaksanakan tugas yang diberikan.
- b) Tanggung jawab terhadap beban pekerjaan yang telah diberikan.
- c) Pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

2. Kepuasan pada pembayaran

- a) Kepuasan terhadap administrasi dan kebijakan penggajian.
- b) Kepuasan terhadap berbagai jenis tunjangan yang ada.
- c) Kepuasan terhadap tingkat gaji atau upah.

3. Kepuasan pada promosi

- a) Merupakan dorongan untuk karyawan dapat melakukan pekerjaan yang lebih baik.
- b) Pemberian promosi sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.
- c) Pemberian promosi sesuai dengan jenjang waktu mulai bekerjanya seseorang.

4. Kepuasan pada tempat kerja

- a) Fasilitas yang digunakan pada tempat kerja sudah sesuai atau dengan yang diharapkan.
- b) Tingkat keamanan yang berada di tempat kerja.
- c) belum Lingkungan tempat bekerja sudah mencapai standart yang berlaku.

c. Variabel Mediasi

Variabel mediasi atau mediator adalah variabel bersifat mempengaruhi hubungan antara variabel *eksogen* dan *endogen* (Ghozali, 2011:5). Variabel ini terletak di antara variabel *eksogen* dan *endogen*. Pada penelitian ini yang menjadi variabel mediasi adalah Motivasi Kerja Karyawan (Z_1).

Variabel ini diukur dengan 3 indikator pernyataan yang dapat mengukur motivasi kerja karyawan, yaitu :

1. Kebutuhan akan prestasi

- a) Berani mengambil resiko.
- b) Melakukan pekerjaan lebih baik.
- c) Ingin mencapai prestasi lebih tinggi.

2. Kebutuhan akan afiliasi

- a) Dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain.
- b) Tidak ingin melakukan sesuatu yang dapat merugikan orang lain.
- c) Saling menjaga hubungan baik dengan orang lain.

3. Kebutuhan akan kekuasaan

- a) Merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan.
- b) Mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik.
- c) Percaya pada kemampuan yang dimiliki.

Tabel 2. Konsep, Variabel, Indikator dan Itemnya

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Gaya Kepemimpinan	Kepemimpinan Transformasional (X)	1. Pengaruh yang ideal	<ol style="list-style-type: none"> a. Memberikan visi dan misi. b. Menanamkan kebanggaan. c. Mendapat respek dan kepercayaan.
		2. Stimulasi intelektual	<ol style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan kecerdasan. b. Pemikiran yang logis. c. Pemecahan masalah yang cermat.

Konsep	Variabel	Indikator	Item
		3. Pertimbangan yang bersifat individual	<ul style="list-style-type: none"> a. Memberikan perhatian pribadi. b. Memperlakukan masing-masing karyawan secara individu. c. Melatih dan memberikan saran pada karyawan.
Motivasi	Motivasi Kerja Karyawan (Z)	1. Kebutuhan akan prestasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Berani mengambil resiko. b. Melakukan pekerjaan lebih baik. c. Ingin mencapai prestasi lebih tinggi.
		2. Kebutuhan akan berhubungan	<ul style="list-style-type: none"> a. Dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain. b. Tidak ingin melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. c. Saling menjaga hubungan baik dengan orang lain.
		3. Kebutuhan akan kekuasaan	<ul style="list-style-type: none"> a. Merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan. b. Mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. c. Percaya pada kemampuan yang dimiliki.
Kepuasan kerja	Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	1. Kepuasan pada pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> a. Kemampuan karyawan pada saat melaksanakan tugas yang diberikan. b. Tanggung jawab terhadap beban pekerjaan yang telah diberikan. c. Pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Konsep	Variabel	Indikator	Item
		2. Kepuasan pada pembayaran	<ul style="list-style-type: none"> a. Kepuasan terhadap administrasi dan kebijakan penggajian. b. Kepuasan terhadap berbagai jenis tunjangan yang ada. c. Kepuasan terhadap tingkat gaji atau upah. d. Kepuasan terhadap kenaikan gaji atau upah.
		3. Kepuasan pada promosi	<ul style="list-style-type: none"> a. Merupakan dorongan untuk karyawan dapat melakukan pekerjaan lebih baik. b. Pemberian promosi sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. c. Pemberian promosi sesuai dengan jenjang waktu mulai bekerjanya seseorang.
		4. Kepuasan pada tempat kerja	<ul style="list-style-type: none"> a. Fasilitas yang digunakan pada tempat kerja sudah sesuai atau belum. b. Keamanan yang berada di tempat kerja. c. Lingkungan tempat bekerja sudah mencapai standart yang berlaku.

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

3. Skala Penelitian

Dalam penelitian ini yang digunakan untuk mengukur skala penelitian adalah skala Likert. Menurut Sugiyono (2009:134-136) skala Likert ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Cara pengukurannya adalah dengan menghadapkan seorang responden dengan sebuah pertanyaan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban sesuai dengan yang telah disediakan dalam kuesioner. Skala ini dikembangkan oleh Rensis Likert dan memiliki lima kategori yaitu, sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju. Jawaban ini diberi skor satu sampai dengan lima.

Tabel 3. Skala Likert

Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Cukup setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

Sumber : Sugiyono, 2009 (134-136)

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Supardi (2005:101) populasi adalah suatu kesatuan individu atau subyek pada wilayah dan waktu serta dengan kualitas tertentu yang akan diamati/diteliti.

Maka dapat disimpulkan, populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank BRI (persero), Tbk. Kanca Blitar kecuali Pimpinan Cabang

Bank BRI. Sehingga jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 102 (seratus dua) orang yang terdiri dari 95 orang pegawai, baik *frontliner*, *outsourcing* maupun pegawai tetap ditambah dengan pegawai PPS (Program Pengembangan Staff) berjumlah 7 orang.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2011:62) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sedangkan menurut Supardi (2005:102) sampel adalah “penelitian yang dilakukan dengan mengambil sebagian anggota populasi untuk mewakili seluruh anggota populasi”. Untuk menentukan jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini, maka digunakan rumus Slovin sebagai

berikut :

$$n = \frac{n}{1 + N e^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan. Pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir misalnya (10%).

Dengan melihat jumlah populasi yang terdapat pada BRI kantor cabang Blitar, maka jumlah sampel yang dapat diambil adalah :

$$n = \frac{102}{1 + 102 (0.1)^2}$$

$$n = \frac{102}{2.02}$$

$$n = 51 \text{ orang}$$

Jadi, jumlah sampel pada penelitian ini adalah sebesar 51 orang.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sampling kuota, karena dengan melihat kinerja karyawan setiap harinya maka sulit untuk menentukan karyawan

mana saja yang akan diminta untuk mengisi kuesioner. Sesuai dengan pendapat Sugiyono (2011:67) bahwa sampling kuota adalah teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang diinginkan terpenuhi.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian kali ini adalah data primer dan data sekunder, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Data primer diperoleh melalui pengisian kuesioner yang berisi pernyataan seputar hubungan dengan gaya kepemimpinan terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung dan diperoleh dengan cara melalui data dari perusahaan mengenai gambaran umum perusahaan, struktur organisasi dan data karyawan.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam mengumpulkan data untuk menunjang dan memperkuat analisis penelitian adalah :

1. Kuesioner

Koesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi pertanyaan atau pernyataan yang akan di jawab oleh responden.

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang paling efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang diharapkan oleh responden. Kuesioner cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar.

Jenis pertanyaan yang digunakan pada penelitian ini adalah pertanyaan tertutup. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank BRI (persero), Tbk. yang berjumlah 51 orang. Instrumen pengumpulan data pada penelitian yang dilakukan di PT. Bank BRI (persero), Tbk. adalah dengan memberikan kuesioner atau daftar pertanyaan kepada responden.

2. Dokumentasi

Menurut Arikunto (2006:158) metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa buku-buku, majalah, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya. Penelitian pada PT. Bank BRI (persero), Tbk. menggunakan metode dokumentasi untuk memudahkan mengumpulkan data. Sedangkan instrumen pengumpulan data pada penelitian di PT. Bank BRI (persero), Tbk. dengan mengumpulkan data-data dari dokumen-dokumen, catatan-catatan, dan lain sebagainya untuk menunjang penelitian di perusahaan tersebut.

F. Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah, valid atau tidaknya suatu kuesioner. Keosiener dikatakan valid jika pertanyaan pada koesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Sunyoto, 2009:72). Mengukur tingkat validitas dapat dilakukan dengan tiga cara:

1. Melakukan korelasi antara skor butir pertanyaan dan total skor konstruk.

Jika r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.

2. Uji validitas dapat juga dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dan total skor.
3. Uji dengan analisis faktor, analisis faktor digunakan untuk menguji apakah butir-butir pertanyaan yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk. Jika masing-masing butir pertanyaan merupakan indikator pengukur konstruk maka akan mempunyai nilai *loading factor* yang tinggi.

Menurut Arikunto (2010: 169) terdapat beberapa langkah dalam pengujian validitas antara lain:

- a) Langkah pertama, mendefinisikan secara operasional konsep/konstruk yang akan diukur.
- b) Langkah kedua, melakukan uji coba skala pengukuran tersebut pada sejumlah responden.
- c) Mempersiapkan tabel tabulasi jawaban.
- d) Langkah keempat, menghitung korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total dengan menggunakan rumus teknik korelasi *product moment* yang rumusnya :

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

- r = Koefisien korelasi
 n = banyaknya sampel
 X = skor item
 Y = total skor

b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten (Sunyoto, 2009:67-68). Mengukur reliabilitas dilakukan dengan dua cara:

1. *Repeated measure* atau pengukuran ulang yaitu seseorang karyawan atau responden diberi butir pertanyaan dan alternatif jawaban yang sama. Pertanyaan dikatakan andal jika jawabannya sama.
2. *One shot* atau pengukuran sekali saja yaitu pengukuran keandalan pertanyaan dengan sekali menyebarkan kuesioner pada responden, kemudian hasil skornya diukur korelasinya antar skor jawaban pada butir pertanyaan yang sama dengan bantuan komputer.

Untuk mengetahui suatu alat reliabel atau tidak dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *Alpha Cronbach* dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right)$$

Keterangan :

r_{11} = reliabilitas instrumen

K = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

σ_b^2 = Jumlah varians butir

σ_1^2 = varians total

(Arikunto, 2006 : 188)

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau

variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach alpha $> 0,60$ (Sunnyoto, 2009:68).

c. Rekapitulasi Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

1. Rekapitulasi Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan melalui program SPSS versi 13.0 dengan menggunakan korelasi *product moment* menghasilkan nilai masing-masing item pernyataan dengan skor item pertanyaan secara keseluruhan maka dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Koefisien Korelasi (r)	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)	X _{1.1}	0.644	0.000	Valid
	X _{1.2}	0.483	0.000	Valid
	X _{1.3}	0.456	0.000	Valid
	X _{1.4}	0.676	0.000	Valid
	X _{1.5}	0.613	0.000	Valid
	X _{1.6}	0.629	0.000	Valid
	X _{1.7}	0.430	0.000	Valid
	X _{1.8}	0.622	0.000	Valid
	X _{1.9}	0.658	0.000	Valid
Motivasi Kerja Karyawan (Z)	Z _{1.1}	0.406	0.000	Valid
	Z _{1.2}	0.420	0.000	Valid
	Z _{1.3}	0.462	0.000	Valid

Variabel	Item	Koefisien Korelasi (r)	Sig.	Keterangan
Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	Z _{1.4}	0.521	0.000	Valid
	Z _{1.5}	0.466	0.000	Valid
	Z _{1.6}	0.553	0.000	Valid
	Z _{1.7}	0.456	0.000	Valid
	Z _{1.8}	0.408	0.000	Valid
	Z _{1.9}	0.477	0.000	Valid
	Y _{1.1}	0.505	0.000	Valid
	Y _{1.2}	0.568	0.000	Valid
	Y _{1.3}	0.570	0.000	Valid
	Y _{1.4}	0.559	0.000	Valid
	Y _{1.5}	0.709	0.000	Valid
	Y _{1.6}	0.592	0.000	Valid
	Y _{1.7}	0.484	0.000	Valid
Y _{1.8}	0.492	0.000	Valid	
Y _{1.9}	0.615	0.000	Valid	
Y _{1.10}	0.492	0.000	Valid	
Y _{1.11}	0.551	0.000	Valid	
Y _{1.12}	0.589	0.000	Valid	
Y _{1.13}	0.624	0.000	Valid	

Sumber: Data Primer Diolah, 2014

Tabel 4 tersebut dapat dilihat bahwa nilai koefisien korelasi > 0.3 dan nilai sig r item pertanyaan lebih kecil dari 0.05 ($\alpha = 0.05$) yang artinya tiap-tiap

item variabel adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa item tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

2. Rekapitulasi Uji Reliabilitas

Teknik pengujian reliabilitas yaitu menggunakan nilai koefisien reliabilitas alpha. Kriteria pengambilan keputusan, apabila nilai dari koefisien reliabilitas alpha lebih besar dari 0.6 ($\alpha > 0.6$) maka variabel tersebut sudah reliabel.

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,853	Reliabel
2	Motivasi Kerja (Z_1)	0,777	Reliabel
3	Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1)	0.878	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2014

Pada Tabel tersebut diketahui nilai alpha cronbach untuk semua variabel lebih besar dari 0.6 ($\alpha > 0.6$), maka dapat dipastikan semua variabel yang digunakan untuk penelitian ini sudah reliabel.

G. Teknik Analisis

Berdasarkan tujuan dari penelitian ini, maka beberapa metode analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2011:29) analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud

membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Analisis deskriptif dapat digunakan bila peneliti hanya ingin mendeskripsikan data sampel, dan tidak ingin membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi dimana sampel diambil.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji asumsi klasik normalitas yaitu uji asumsi yang akan menguji data variabel bebas (X) dan data variabel terikat (Y) pada persamaan regresi yang dihasilkan, apakah berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal (Sunyoto, 2009:84). Persamaan Regresi dikatakan baik jika mempunyai data variabel bebas dan data variabel terikat berdistribusi mendekati normal atau normal sama sekali.

b. Uji Heterokedastisitas

Dalam persamaan regresi berganda perlu juga diuji mengenai sama atau tidak varians dari residual dari observasi yang satu dengan observasi yang lain. Jika residualnya mempunyai varians yang sama, disebut terjadi heterokedastisitas, dan jika variansnya tidak sama atau berbeda disebut tidak terjadi heterokedastisitas. Sedangkan persamaan regresi yang baik adalah jika tidak terjadi heterokedastisitas (Sunyoto, 2009:82).

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas memiliki fungsi untuk mengetahui bahwa tidak terjadi hubungan antara variabel bebas yang saling berkaitan. Multikolinieritas dapat diketahui melalui nilai *tolerance value* dan *Variance Inflation Factor*

(VIF). Batas *tolerance value* yaitu 0.10 dan VIF yaitu 10. Jika hasil analisis nilai VIF < 10 dan *tolerance value* > 0.10, maka terjadi multikolinieritas.

3. Analisis Statistik Inferensial

a. Analisis Path

Analisis Path digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Penggunaan analisis jalur (*path*) dalam analisis data penelitian didasarkan pada beberapa asumsi sebagai berikut (Riduwan dan Kuncoro 2008:2-3).

- a. Pada model *Path Analysis*, hubungan antar variabel adalah bersifat linier, adaptif dan bersifat normal.
- b. Hanya sistem aliran kausal ke satu arah artinya tidak ada arah kausalitas yang berbalik.
- c. Variabel terikat (endogen) minimal dalam skala ukur interval dan ratio.
- d. Menggunakan sampel *probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel untuk memberikan peluang kepada seluruh anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.
- e. *Observed variables* diukur tanpa kesalahan (instrument pengukuran valid dan reliable) artinya variabel yang diteliti dapat diobservasi secara langsung.

Model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan artinya model teori yang dikaji atau diuji dibangun berdasarkan kerangka teoritis tertentu yang mampu menjelaskan hubungan kausalitas variabel yang diteliti.

1. Langkah-Langkah Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Dalam penentuan analisis jalur (*path analysis*) diperlukan langkah-langkah yang harus dilakukan. Menurut Solimun (2002:48) langkah-langkah tersebut sebagai berikut:

- 1) Merancang model berdasarkan konsep dan teori.
- 2) Pemeriksaan terhadap asumsi yang melandasi. Asumsi yang melandasi analisis jalur (*path analysis*) adalah:
 - a) Di dalam model analisis jalur (*path analysis*) hubungan antar variabel adalah linier dan aditif.
 - b) Hanya model rekursif apat dipertimbangkan, yaitu hanya system aliran kausal ke satu arah.
 - c) Variabel endogen minimal dalam skala ukur interval.
 - d) *Observed variables* diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan reliabel).
 - e) Model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep yang relevan.
- 3) Pendugaan parameter atau perhitungan koefisien path. Koefisien diambi, dari *Standardize Coeficients Beta*, dan dalam hal ini berlaku sebagai berikut:

$$Z_{yi} = \frac{y_i - \bar{y}}{S_y} \qquad Z_{x1} = \frac{X_{i1} - \bar{X}_1}{S_{x1}}$$

- 4) Pemeriksaan validitas model, menggunakan koefisien determinasi total dan *Theory Trimming*.

a) Koefisien Determinasi Total

Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan:

$$R_m^2 = 1 - P_{e1}^2 - P_{e2}^2 - \dots - P_{ep}^2$$

b) Theory Trimming

Uji validasi koefisien jalur pada setiap jalur untuk pengaruh langsung adalah sama dengan regresi, menggunakan nilai p dari uji t, yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial.

5) Langkah terakhir dalam analisis jalur adalah melakukan interpretasi hasil analisis.

- a) Memperhatikan hasil validitas model
- b) Menghitung pengaruh total dari setiap variabel yang mempunyai pengaruh kausal ke variabel endogen.

Semua penghitungan dalam analisis data ini diolah dengan menggunakan program SPSS 13 *for windows*.

2. Mencari Pengaruh Secara Langsung dan Tidak Langsung

Untuk mencari pengaruh secara langsung antara variabel eksogen dan endogen, maka harus dibuat persamaan struktur terlebih dahulu sesuai alur yang terdapat dalam diagram jalur. Persamaan strukturnya adalah:



Gambar 4. Diagram jalur (*path*)



Persamaan strukturnya adalah :

$$1) Z = \rho_{zx} + e_1 \text{ (substruktur 1)}$$

$$2) Y = \rho_{zy} + \rho_{yx} + e_2 \text{ (substruktur 2)}$$

Keterangan :

X = Gaya Kepemimpinan Transformasional

Z = Motivasi Kerja

Y = Kepuasan Kerja

ρ = Koefisien *path*

e = Nilai epsilon / residual

Menurut Sugiyono (2007:306) untuk mengetahui efek langsung atau tidak langsung antara variabel-variabel dapat dicari dengan menghitung terlebih dahulu nilai-nilai korelasi antar variabel berdasarkan data yang terkumpul.

b. Uji Hipotesis (uji t)

Uji t dilakukan untuk menguji pengaruh variabel-variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Pengujian hipotesis bertujuan untuk menguji apakah hipotesis yang telah dilakukan pada penelitian dapat diterima atau tidak. Hipotesis penelitian yang akan diuji dirumuskan menjadi hipotesis statistic sebagai berikut (Riduwan dan Kuncoro, 2008:117).

$$H_a : \rho_{yx_1} > 0$$

$$H_0 : \rho_{yx_1} = 0$$

Rumus uji t yang digunakan adalah rumus Schumacker & Lomax (dalam Riduwan dan Kuncoro, 2008:117).

$$t_k = \frac{\rho_k}{se_{\rho_k}}$$

Keterangan : Statistik $se\ px_1$ diperoleh dari hasil komputasi pada SPSS untuk analisis regresi setelah data ordinal di transformasikan ke interval.

Selanjutnya untuk mengetahui signifikan analisis jalur bandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas *Sig* dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Jika nilai probabilitas *Sig* lebih kecil atau sama dengan nilai α ($Sig \leq 0.05$), maka ada pengaruh signifikan antar variabel.
2. Jika nilai probabilitas *Sig* lebih besar dari nilai α ($Sig > 0.05$), maka tidak ada pengaruh tidak ada pengaruh signifikan antar variabel.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk.

Bank Rakyat Indonesia pertama kali didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Aria Wirjaatmadja dengan nama *Hulp-en Spaarbank de Inlandsche Bestuurs Ambtenaren* atau Bank Bantuan dan simpanan Milik Kaun Priyayi yang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Bank ini berdiri pada tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI.

Pada Tahun 1998, dengan bantuan dari pemerintah Hindia Belanda, didirikanlah *Volksbanker* atau Bank Rakyat. Daerah Kerjanya meliputi wilayah administrasi Kabupaten atau *Afdeling*, sehingga kemudian *Volksbanken* disebut pula sebagai *Afdelingbank*. Ternyata *Volksbanken* mengalami kesulitan saat itu, sehingga pemerintah Hindia Belanda turut campur tangan dengan mendirikan *Dienst der Volkscredietwesen* (Dinas Perkreditan Rakyat) pada tahun 1904 yang membantu *Volksbanken* secara materiil maupun inmateriil dengan tambahan modal bimbingan, pembinaan, dan pengawasan.

Pada tahun 1912, pemerintah Hindia Belanda mendirikan suatu lembaga berbadan hukum dengan nama *Centrale Kas* yang memiliki fungsi sebagai Bank Sentral bagi *Volksbanken* termasuk juga Bank Desa. Sebagai akibat resesi dunia pada tahun 1929-1932, banyak *Volksbanken* yang tidak dapat berjalan dengan baik. Untuk mengatasi kesulitan tersebut, maka pada tahun 1934 berdirilah *Algemeene Volkscredietbank* (AVB) yang berstatus Badan Hukum *Erops*. Modal

pertama berasal dari hasil likuiditas *Centrale Kas* ditambah dengan kekayaan bersih dari *Volksbanken*.

Berdasarkan undang-undang nomor 39 tanggal 3 Oktober 1942, pada zaman pendudukan Jepang AVB di Pulau Jawa dirubah namanya menjadi *Sycomin Ginko* (Bank Rakyat). Setelah Proklamasi Kemerdekaan RI tanggal 17 Agustus 1945, maka ditetapkan berdirinya Bank Rakyat Indonesia sebagai Bank Pemerintah pertama dengan keluarnya Peraturan Pemerintah nomor 1 Tahun 1946. Adanya situasi perang mempertahankan kemerdekaan pada tahun 1948, kegiatan BRI sempat terhenti untuk sementara waktu dan baru aktif kembali setelah perjanjian *Renville* pada tahun 1949 dengan berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat.

Tanggal 17 Agustus 1950 Negara Republik Indonesia Serikat dengan Undang-undang Dasar Sementara 1950, Negara RI dijadikan Negara Kesatuan, tetapi *Algemeene Volkscredietbank* baru dibubarkan pada tanggal 29 Agustus 1951 berdasarkan Undang-undang nomor 12 tahun 1951. Peraturan Pemerintah nomor 1 tahun 1946 diperbaharui dengan Peraturan Pemerintah nomor 25 tahun 1951 tanggal 20 april 1951 menjadikan Bank Rakyat Indonesia sebagai Bank Menengah.

Waktu itu melalui PERPU nomor 41 tahun 1960 tanggal 26 Oktober 1960 dibentuk Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari BRI, Bank Tani Nelayan dan *Nederlandsche Handel Mij* (NHM). Namun semua Bank Umum Negara serta Bank Tabungan Pos berdasarkan Penpres nomor 8 tahun 1965 tanggal 4 Juni 1965 disatukan dengan Bank Indonesia,

sebagai suatu langkah kebijaksanaan pemerintah menuju pembentukan Bank Tunggal. BKTN diintegrasikan pula ke dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan berdasarkan Penpres nomor 9 tahun 1965 dan Surat Menteri Bank Sentral nomor 42 tahun 1965 dan nomor 47 tahun 1965. Penpres tersebut berjalan selama satu bulan, namun keluarlah Penpres nomor 17 tahun 1965 tentang Pembentukan Bank Tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia, dan Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (eks. BKTN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia unit II bidang Rular, sedangkan NHM menjadi Bank Negara Indonesia unit II bidang Ekspor Impor.

Berdasarkan Undang-undang nomor 14 tahun 1967 tentang Undang-undang Pokok Perbankan dan Undang-undang nomor 13 tahun 1968 tentang Undang-undang Bank Sentral, yang intinya mengembalikan fungsi Bank Indonesia sebagai Bank Sentral dan Bank Negara Indonesia unit II Bidang Rular dan Ekspor Impor dipisahkan masing-masing menjadi dua bank yaitu Bank Rakyat Indonesia dan Bank Ekspor Impor Indonesia. Selanjutnya berdasarkan Undang-undang nomor 21 tahun 1968 menetapkan kembali tugas-tugas pokok BRI sebagai Bank Umum.

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi BRI Nokep : S. 67-DIR/12/1982 tanggal 2 Desember 1982 Direksi Bank Indonesia menetapkan, bahwa Hari Jadi Bank Rakyat Indonesia adalah tanggal 16 Desember 1895. Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang-undang perbankan nomor 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI nomor 21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi PT. Bank

Rakyat Indonesia (persero) yang kepemilikannya masih 100% ditangan pemerintah. Pada Tahun 2003, pemerintah Indonesia memutuskan untuk menjual 30% saham bank ini, sehingga menjadi perusahaan publik dengan nama resmi PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. yang masih digunakan sampai dengan saat ini.

2. Visi dan Misi PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk.

PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. merupakan salah satu badan usaha terbesar milik pemerintah yang bergerak pada jasa perbankan. Sampai saat ini Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. tetap konsisten memfokuskan pada pelayanan nasabahnya. Hal tersebut dapat dilihat pada visi dan misi PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. sebagai berikut :

a. Visi PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk

Menjadi Bank Komersil terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabahnya.

b. Misi PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk

- 1) Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan pada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan perekonomian masyarakat.
- 2) Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang professional dengan melaksanakan praktek *Good Corporate Governmance*.
- 3) Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

3. Produk dan Jasa PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk.

Produk-produk simpanan dan jasa yang telah dikeluarkan oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. adalah sebagai berikut :

3.1. Produk PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk.

a. Tabungan Britama

Tabungan ini merupakan simpanan nasabah yang penarikan dan penyetorannya dapat dilakukan di seluruh Bank BRI yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia.

b. Deposito

Merupakan produk dari BRI yang digunakan oleh nasabah untuk menyimpan uangnya dalam jangka waktu tertentu dan memberikan keamanan dalam investasi dana para nasabah.

c. Giro

Merupakan produk simpanan yang mempermudah transaksi bisnis dan keuangan para nasabah.

d. Tabungan Haji

Merupakan simpanan yang diperuntukkan bagi nasabah dalam mempersiapkan Biaya Penyelenggaraan Ibadah Haji (BPIH) termasuk BPIH khusus (Haji Plus).

e. Tabungan BRI Simpedes

Merupakan simpanan dalam bentuk tabungan dari Bank BRI bagi masyarakat dengan layanan yang praktis dan menguntungkan. Biasanya tabungan simpedes dikhususkan untuk nasabah-nasabah yang berada pada

lingkung desa atau unit. Sehingga biaya setoran awal untuk pembuatan tabungan ini juga cenderung lebih sedikit, yaitu Rp. 100.000,-.

f. Kupidedes BRI

Merupakan fasilitas pinjaman bagi nasabah yang ingin mengembangkan usaha kecil di sektor pertanian, perindustrian, perdagangan dan jasa lainnya.

g. ATM BRI

Merupakan produk yang ditawarkan oleh pihak Bank BRI dengan berbagai jenis layanannya seperti : informasi saldo dan penarikan tunai, transfer antar rekening maupun sesama rekening, pembayaran tagihan, pembelian pulsa isi ulang, registrasi *e-banking*, dan layanan lainnya.

h. KMG BRI

Merupakan produk kredit multiguna untuk keperluan dana liburan, dana pendidikan, dana kesehatan, dan dana lainnya.

i. Kartu Kredit BRI *Master Card*

Adalah sejenis kartu plastik yang berlogo "*Master Card International*" yang diterbitkan oleh BRI sebagai alat pembayaran kepada *merchant* yang berfungsi sebagai pengganti uang tunai yang dapat digunakan oleh nasabah pemegang kartu untuk melakukan transaksi.

j. Tabungan Junio

Produk tabungan BRI yang secara khusus dilengkapi fasilitas dan fitur yang menarik untuk segment pasar anak-anak sampai dengan remaja.

3. 2. Jasa PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk.

a. Transfer

Adalah jasa pengiriman uang antar bank dengan tujuan utama untuk membayar kepada seseorang atau perusahaan sesuai dengan permintaan dan persetujuan dari para nasabah.

b. CPEBRI

Merupakan surat berharga yang diterbitkan oleh BRI dengan bentuk cek dan dalam nominal uang rupiah.

c. Inkaso

Adalah bentuk penagihan suatu hutang atau penagihan pada pihak lain yaitu dengan menyerahkan warkat atau surat tagihan yang diperlukan.

d. *Safe Deposit Box*

Adalah fasilitas yang disediakan oleh BRI yang berupa kotak penyimpanan benda berharga untuk disewakan kepada masyarakat dilengkapi dengan kunci berpengaman ganda dan ditempatkan diruangan khusus untuk menjamin keamanannya.

e. Kliring

Adalah proses penyampaian surat-surat berharga yang belum merupakan kewajiban bagi bank, dimana surat berharga tersebut disampaikan (bank penarik) hingga adanya pengesahan oleh bank tertarik melalui lembaga kliring.

f. Pembayaran rekening telpon, listrik, SIM, ONH, dll.

4. Lokasi Penelitian

PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar berlokasi di Jalan Ahmad Yani No. 01 Kota Blitar, yang mempertimbangkan :

a. Letak Strategis

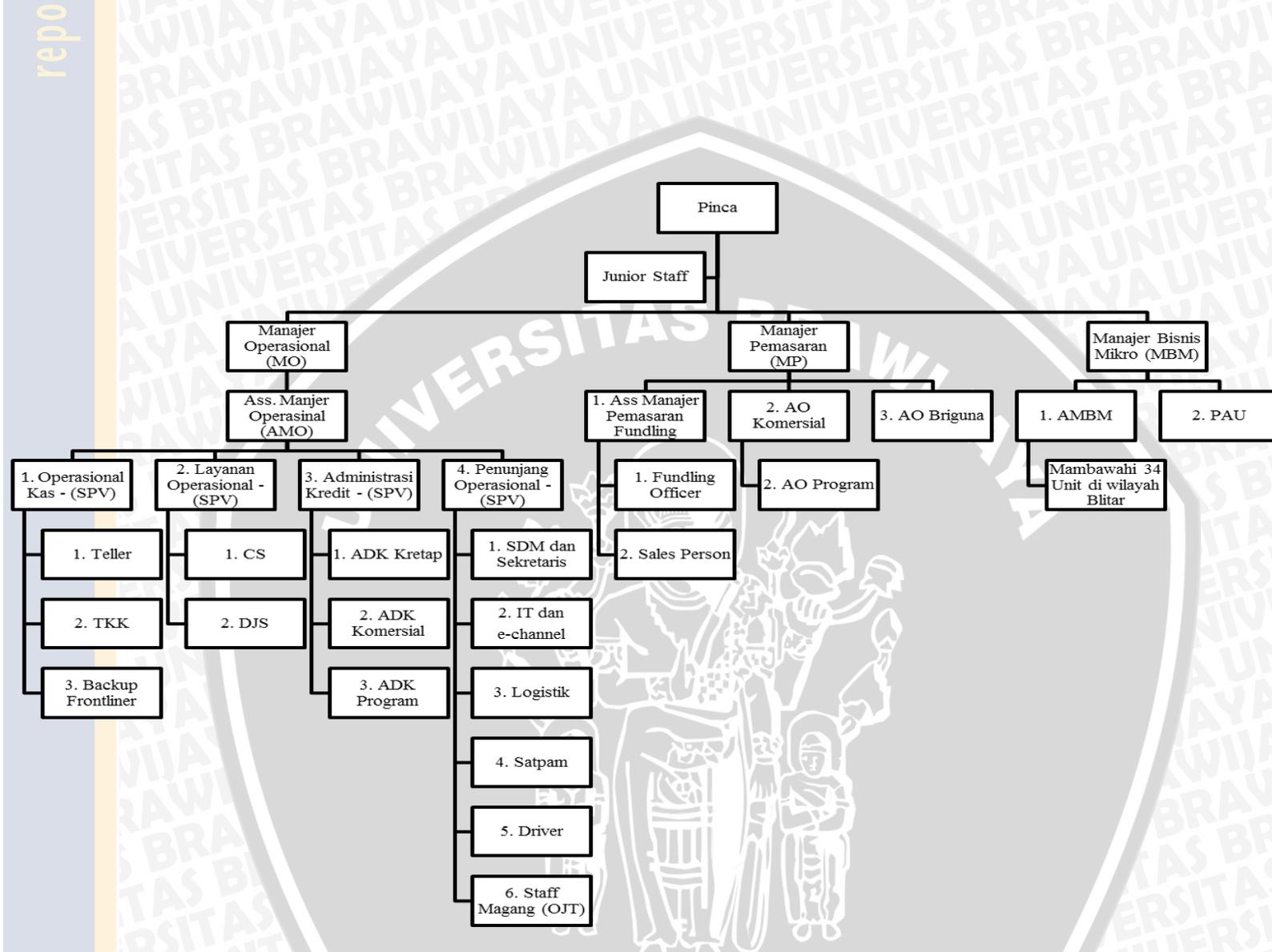
Lokasi PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. selain mudah dijangkau letaknya pun cukup strategis yaitu dipusat kota Blitar. sehingga hal ini dapat memudahkan nasabah untuk menjangkau tempat tersebut.

b. Dekat dengan tempat perbelanjaan

Lokasi PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. letaknya dekat dengan pusat perbelanjaan, rumah sakit, sekolah dan instansi lainnya. Hal ini menjadikan bank ini memiliki nilai plus dalam pemilihan tata letaknya.

5. Struktur Organisasi

Perusahaan dalam mencapai visi dan misi yang ditetapkan perlu didukung oleh *job description* masing-masing karyawan yang digambarkan melalui bagan struktur organisasi agar pelaksanaan tersebut berjalan sesuai yang diharapkan. Berikut merupakan bagan struktur organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar :



Gambar 5. Bagan Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk Kantor Cabang Blitar

Sumber : PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk Kantor Cabang Blitar

Tugas dan wewenang masing-masing bagian dalam struktur organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar, adalah sebagai berikut :

a. Kepala Cabang

1. Mempersiapkan, mengusulkan, melakukan negosiasi, merevisi Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) dalam rangka mencapai target bisnis yang telah ditetapkan.
2. Membina dan mengkoordinasikan unit-unit kerja di bawahnya untuk mencapai target yang telah ditetapkan.
3. Memantau keragaan portofolio kredit dan menetapkan tindak lanjutnya agar kualitas portofolio kredit yang berkembang sehat dan menguntungkan.
4. Mengawasi dan bertanggung jawab atas seluruh kegiatan, apakah semua kegiatan bank setiap hari berjalan sesuai prosedur atau ketentuan yang sudah ditetapkan dalam perusahaan.
5. Menindak lanjuti temuan-temuan audit baik dari pihak internal maupun eksternal BRI, untuk memperbaiki kesalahan atau kekeliruan sehingga terwujud bank yang aman, terarah dan menghasilkan.
6. Melaksanakan dan mengamankan kebijakan yang digariskan direksi dan kantor wilayah atau cabang, dalam mencapai sasaran bisnis yang telah ditetapkan.
7. Memfungsikan semua unit kerja dibawahnya dan pekerja binaannya dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan strategi yang telah

ditetapkan guna mewujudkan pelayanan yang sebaik-baiknya bagi nasabah.

b. Manajer Operasional

1. Berperan aktif dalam pembinaan peningkatan ketrampilan, kemampuan dan sikap perilaku bawahannya.
2. Membantu pimpinan cabang dalam mempersiapkan RKA dalam rangka mencapai target bisnis yang telah ditetapkan.
3. Memastikan bahwa semua pelaksanaan administrasi di kantor cabang telah berjalan sesuai ketentuan dalam rangka mengamankan kepentingan bank.
4. Memfungsikan bawahannya dalam melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan strategi guna mewujudkan pelayanan yang sebaik-baiknya bagi nasabahnya.
5. Melakukan tugas-tugas lainnya yang diberikan atasan dalam rangka menunjang kepentingan bisnis dan operasional kantor cabang.

c. Manajer Pemasaran

1. Membantu pimpinan cabang dalam mempersiapkan RKA dalam rangka mencapai target bisnis yang telah ditetapkan.
2. Mengkoordinasi dan mengawasi semua bawahannya dalam rangka melaksanakan dan mencapai sasaran dari rencana kerja yang telah ditetapkan.

3. Menindak lanjuti temuan-temuan audit bank dari pihak intern maupun ekstern BRI guna menghindari kerugian bank.
4. Mendukung pimpinan cabang dalam membina dan mengkoordinasikan unit-unit dibawahnya untuk mencapai target yang telah ditetapkan, terutama yang berkaitan dengan bidang pemasaran.
5. Membina dan memiliki kinerja pekerja yang telah menjadi bawahannya dalam rangka menyediakan SDM yang profesional.
6. Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan pimpinan cabang dalam rangka menunjang bisnis kantor cabang.

d. Manajer Bisnis Mikro

1. Mengkoordinasikan dan memonitor penyediaan data atau informasi tentang potensi bisnis di wilayah kerja BRI Unit dalam mendukung penyusunan Pasar Sasaran (PS), Kriteria Resiko yang dapat diterima (KRD) Kantor Cabang untuk mencapai target bisnis yang ditetapkan.
2. Mengkoordinasikan dan menetapkan target bisnis BRI Unit kepada AMBM sesuai dengan wilayah binaannya untuk memastikan tersedianya target bisnis masing-masing BRI Unit.
3. Mengkoordinasikan penetapan strategi pengembangan bisnis BRI Unit di bidang pinjaman, simpanan dan jasa bank lainnya dalam rangka meningkatkan, mempertahankan pangsa pasar dan mengantisipasi persaingan.

4. Mengkoordinasikan perencanaan kegiatan promosi dalam rangka pengembangan bisnis BRI Unit untuk mendukung kegiatan pemasaran bisnis mikro di wilayah kerjanya.
 5. Mengkoordinasikan kegiatan monitoring dan evaluasi bisnis BRI Unit di wilayah kerjanya untuk dapat mengantisipasi setiap permasalahan bisnis yang terjadi.
 6. Merekomendasi atau memutus pinjaman mikro sesuai dengan pasar sasaran dan kriteria resiko yang dapat diterima sesuai kewenangan bidang tugasnya agar target ekspansi kredit tercapai.
 7. Mengkoordinasikan pembinaan kinerja BRI Unit sesuai kewenangan bidang tugasnya untuk memastikan kinerja BRI Unit sesuai dengan target yang telah ditetapkan.
- e. Ass. Manajer Operasional
1. Mengkoordinasikan dan melaksanakan kegiatan pembinaan dan pengawasan operasional serta pelayanan administrasi di Kantor Cabang sesuai kewenangan bidang tugasnya berdasarkan sistem dan prosedur yang telah ditetapkan guna mewujudkan pelayanan prima bagi nasabah untuk mencapai target yang telah ditetapkan.
 2. Mengkoordinasikan dan melaksanakan kegiatan seluruh nota pembukuan saerta transaksi yang disetujui atau disahkan untuk setiap pelayanan kepada nasabah telah sesuai dengan kewenangan bidang tugas dalam rangka menjaga kepercayaan nasabah.

3. Mengkoordinasikan dan melaksanakan kegiatan pengelolaan Kas dan Surat berharga untuk menjamin kecukupan kas dan optimalisasi penggunaannya sesuai ketentuan.
4. Mengkoordinasikan dan melaksanakan pengelolaan daftar user serta surat pernyataan merahasiakan password sesuai dengan struktur organisasi agar pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan kewenangan bidang tugasnya dan menghindari penyalahgunaan wewenang.
5. Mengkoordinasikan dan memonitor pelaksanaan pengawasan melekat (waskat) terhadap seluruh kegiatan di Kanca sesuai kewenangan bidang tugasnya dalam rangka menjamin ketepatan, kebenaran pembukuan dan laporan serta keabsahannya untuk memastikan waskat di bawahkoordinasinya telah dijalankan sesuai ketentuan.
6. Mengkoordinasikan dan melaksanakan kegiatan pengecekan nasabah/calon nasabah tidak masuk Daftar Hitam BI, backup data, laporan-laporan dan hal-hal terkait pihak eksternal sesuai kewenangan bidang tugasnya guna meminimalkan risiko-risiko yang timbul.
7. Mengkoordinasikan dan memonitor pelaksanaan prosedur penerimaan, identifikasi & verifikasi (*customer due Diligence*) telah dilaksanakan sesuai ketentuan termasuk persetujuan penerimaan dan/atau penolakan permohonan pembukaan rekening/transaksi oleh nasabah yang tergolong risiko tinggi untuk mengamankan kepentingan Bank.

f. Supervisor Operasional Kas

1. Mensupervisi pengecekan kas *teller* sesuai kewenangannya untuk memastikan kelancaran pelayanan kepada nasabah sesuai ketentuan.
2. Mensupervisi layanan transaksi pembukuan setoran dan pengambilan uang, transaksi non tunai, pengecekan keaslian uang nasabah dan keabsahan dokumen, serta pemberian informasi yang dibutuhkan oleh nasabah sesuai ketentuan untuk memastikan kelancaran transaksi terhadap nasabah.
3. Mensupervisi pengelolaan kas *teller* selama jam pelayanan kas maupun akhir hari termasuk menatakerjakan maksimum kas sesuai ketentuan.
4. Mensupervisi penatakerjaan bukti kas dan mencetak laporan-laporan transaksi sesuai ketentuan untuk memastikan kebenaran transaksi yang telah dilakukan.
5. Mensupervisi pelaksanaan *opname* kas dan pengisian kas ATM untuk memastikan ketersediaan kas ATM sesuai ketentuan.
6. Mensupervisi pelaksanaan kegiatan pemenuhan kebutuhan kas unit kerja binaan Kanca dan ATM untuk kelancaran pelayanan operasional.

g. Supervisor Layanan Operasional

1. Mensupervisi layanan pembukaan rekening dan fasilitas layanan lainnya yang terkait dengan produk pinjaman, simpanan, investasi dan jasa bank lainnya sesuai ketentuan untuk memenuhi kebutuhan nasabah.

2. Mensupervisi pemeliharakerjaan data nasabah termasuk *customer information file* (CIF) untuk menjamin data nasabah yang akurat dan terkini dan memenuhi prinsip mengenal nasabah.
3. Mensupervisi penatakerjaan berkas rekening simpanan dan register yang terkait dengan bidang tugasnya dalam rangka untuk menjamin ketertiban administrasi sesuai ketentuan untuk mengamankan kepentingan Bank.
4. Mensupervisi pelaksanaan fungsi *meeter greeter* yang memberikan edukasi dan solusi terhadap keluhan nasabah sesuai kewenangan dan ketentuan untuk menjamin kelancaran layanan di *banking hall* dan menyelesaikan permasalahan nasabah.
5. Mensupervisi kegiatan monitoring dan identifikasi *message* terkait trade finance untuk ditindaklanjuti sesuai dengan hasil identifikasi *message* dan ketentuan.
6. Mensupervisi kegiatan pemeriksaan dokumen ekspor guna menjamin kesesuaian dengan persyaratan L/C dan ketentuan yang berlaku untuk menjamin kebenaran dan keamanan transaksi ekspor sesuai ketentuan.
7. Mensupervisi kegiatan negosiasi, *collection*, penolakan, *advising*, *monitoring*, *settlement* terkait dokumen *trade finance* untuk menunjang kelancaran dan keamanan transaksi ekspor sesuai ketentuan.

h. Supervisor Administrasi Kredit

1. Melakukan pengawasan dan memastikan bahwa telah dilakukan penilaian terhadap agunan.

2. Memastikan kebenaran atas *entry* data statis ke sistem.
 3. Melakukan pengawasan proses perjanjian/akta pengikatan jaminan sesuai ketentuan untuk meminimalkan risiko serta menjamin kelancaran operasional pinjaman.
 4. Mengkoordinasikan dan memonitor proses pelaksanaan asuransi sesuai yang dipersyaratkan dalam putusan guna mengamankan kepentingan bank.
 5. Menatakerjakan dokumen kredit sesuai dengan ketentuan untuk mengamankan kepentingan Bank.
- i. Supervisor Penunjang Operasional
1. Mensupervisi penyiapan, agenda, dan distribusi surat masuk dan atau surat keluar dalam rangka mendukung operasional di Kantor Cabang serta unit kerja dibawahnya.
 2. Mensupervisi pengaturan dan distribusi lalu lintas komunikasi (telepon, faksimile, internet) dalam rangka menjaga efektifitas komunikasi Kanca.
 3. Mensupervisi pemenuhan hak-hak pekerja sesuai ketentuan dan kewenangan bidang tugas untuk menunjang operasional di Kantor Cabang serta unit kerja dibawahnya.
 4. Mensupervisi proses, administrasi dan menatakerjakan pembinaan dan pengembangan karir pekerja sesuai ketentuan (promosi, rotasi, dan demosi) untuk mendukung kelancaran operasional di Kantor Cabang serta unit kerja dibawahnya.

5. Mensupervisi pembayaran biaya jasa *outsourcing* sesuai ketentuan untuk mendukung kelancaran operasional di Kantor Cabang serta unit kerja dibawahnya.
6. Mensupervisi pelaksanaan kerjasama dan pembinaan hubungan kerja dengan unit kerja lain/pihak ketiga termasuk dalam pelaksanaan Perjanjian Kerjasama (PKS), penyediaan data/informasi terkait kebutuhan, pengarsipan dan laporan, serta tugas kedinasan lainnya dari atasan berdasarkan Surat Penugasan sesuai peran dan kompetensinya untuk memperlancar pencapaian kinerja Kanca sesuai ketentuan/kebijakan yang berlaku dan target yang ditetapkan.
7. Mensupervisi kegiatan analisa kebutuhan logistik serta pemenuhannya sesuai ketentuan yang berlaku untuk menunjang kelancaran operasional di Kantor Cabang serta unit kerja dibawahnya.
8. Mensupervisi pengelolaan Aktiva Tetap/logistik untuk menunjang kelancaran operasional di Kantor Cabang serta unit kerja dibawahnya.

j. *Teller*

1. Melaksanakan pengecekan kas *teller* sesuai kewenangannya untuk memastikan kelancaran pelayanan kepada nasabah sesuai ketentuan.
2. Melaksanakan layanan transaksi pembukuan setoran dan pengambilan uang, transaksi non tunai, pengecekan keaslian uang nasabah dan keabsahan dokumen, serta pemberian informasi yang dibutuhkan oleh nasabah sesuai ketentuan untuk memastikan kelancaran transaksi terhadap nasabah.

3. Mengelola kas *teller* selama jam pelayanan kas maupun akhir hari termasuk menatakerjakan maksimum kas sesuai ketentuan.
4. Menatakerjakan bukti kas dan mencetak laporan-laporan transaksi sesuai ketentuan untuk memastikan kebenaran transaksi yang telah dilakukan.
5. Melaksanakan opname kas dan pengisian kas ATM untuk memastikan ketersediaan kas ATM sesuai ketentuan.

k. **TKK (Tim Kurir Kas)**

1. Melaksanakan kegiatan pemenuhan kebutuhan kas unit kerja binaan Kanca dan ATM untuk kelancaran pelayanan operasional.
2. Melaksanakan kegiatan pengambilan kas dari unit kerja binaan Kanca untuk kelancaran pelayanan operasional.
3. Melakukan pencatatan pergeseran kas untuk kepentingan asuransi.
4. Melaksanakan pengiriman dan atau pengambilan dokumen antara Kanca dengan unit kerja binaannya dengan mempertimbangkan efisiensi dan efektivitas jika dilaksanakan bersama kegiatan pergeseran kas untuk kelancaran operasional.

1. **CS (*Customer Service*)**

1. Memberikan layanan pembukaan rekening dan fasilitas layanan lainnya yang terkait dengan produk pinjaman, simpanan, investasi dan jasa bank lainnya sesuai ketentuan untuk memenuhi kebutuhan nasabah.

2. Memeliharakerjakan data nasabah termasuk *customer information file* (CIF) untuk menjamin data nasabah yang akurat dan terkini dan memenuhi prinsip penerapan program Anti Pencucian Uang (APU) dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (PPT).
3. Menatakerjakan berkas rekening simpanan dan register yang terkait dengan bidang tugasnya dalam rangka untuk menjamin ketertiban administrasi sesuai ketentuan untuk mengamankan kepentingan Bank.
4. Bertindak sebagai *meeter greeter* yang memberikan edukasi dan solusi terhadap keluhan nasabah sesuai kewenangan dan ketentuan untuk menjamin kelancaran layanan di banking hall dan menyelesaikan permasalahan nasabah.

m. SDM (Sumber Daya Manusia)

1. Mengerjakan gaji pegawai, biaya pengobatan, cuti pegawai dan hak pegawai lainnya dengan benar sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku.
2. Mengadministrasikan semua bentuk hukuman jabatan bagi pegawai sesuai dengan instruksi pimpinan Cabang.
3. Mengawasi dan mengerjakan absensi pegawai.
4. Mengatur pembagian kerja sopir, satpam secara efektif dan efisien.
5. Menindak lanjuti semua temuan audit baik intern maupun ektern.

n. Sekretaris

1. Mengangandakan surat keluar dan surat masuk sesuai ketentuan yang berlaku.
2. Mengatur lalu lintas pembicaraan melalui telepon
3. Mendistribusikan semua surat masuk kepada pejabat yang berwenang di Kantor Cabang.
4. Menyiapkan surat keluar untuk diserahkan kepada petugas ekspedisi.

o. Logistik

1. Memenuhi kebutuhan logistik pegawai sesuai kebutuhan.
2. Memenuhi kebutuhan bensin, pengganti suku cadang kendaraan dinas dan kebutuhan logistik lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Mengadministrasikan semua aktiva tetap sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

p. *Funding Officer*

1. Melaksanakan kegiatan penyusunan Rencana Pemasaran Tahunan, tiga bulanan, bulanan sebagai pedoman kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan untuk mencapai target yang ditetapkan.
2. Melaksanakan kegiatan penyusunan pemetaan potensi pasar sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan untuk mencapai target yang ditetapkan.

3. Melaksanakan kegiatan pemasaran (akuisisi, retensi dan *loyalty*) produk simpanan ritel, produk *e-banking* dan jasa konsumen sesuai dengan rencana dan untuk mencapai target yang ditetapkan.
4. Menyusun dan melaksanakan program-program pemasaran produk simpanan ritel, produk *e-banking* dan jasa konsumen yang ditetapkan serta bertindak sebagai *event organizer* sesuai batas kewenangannya untuk mencapai target yang ditetapkan.

q. *Sales Person*

1. Menyiapkan data/informasi/dokumen terkait pemetaan potensi pasar untuk menyusun rencana pemasaran produk pinjaman, simpanan dan jasa BRI, serta produk BRI lainnya sesuai ketentuan yang berlaku dan bidang tugasnya serta target yang ditetapkan.
2. Melaksanakan kegiatan akuisisi produk pinjaman, simpanan dan jasa BRI, serta produk BRI lainnya sesuai ketentuan yang berlaku dan bidang tugasnya untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan.
3. Melaksanakan kegiatan program-program pemasaran produk pinjaman, simpanan dan jasa BRI, serta produk BRI lainnya dalam rangka akuisisi produk tersebut sesuai target yang ditetapkan.
4. Membina hubungan dan kerjasama dengan pihak-pihak terkait internal maupun eksternal dengan supervisi atasannya untuk memperlancar penyelesaian tugas.

r. AO (*Account Officer*)

1. Melaksanakan kegiatan penyusunan Rencana Pemasaran Tahunan, tiga bulanan, bulanan sebagai pedoman kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan untuk mencapai target yang ditetapkan.
2. Melaksanakan kegiatan penyusunan pemetaan potensi pasar sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan untuk mencapai target yang ditetapkan.
3. Melaksanakan kegiatan pemasaran (akuisisi, retensi dan *loyalty*) produk simpanan ritel, produk e-banking dan jasa konsumen sesuai dengan rencana dan untuk mencapai target yang ditetapkan.
4. Menyusun dan melaksanakan program-program pemasaran produk simpanan ritel, produk e-banking dan jasa konsumen yang ditetapkan serta bertindak sebagai *event organizer* sesuai batas kewenangannya untuk mencapai target yang ditetapkan.

s. AMBM (Asisten Manajer Bisnis Mikro)

1. Mengkoordinasikan dan memonitor penyediaan data/informasi tentang potensi bisnis di wilayah kerja BRI Unit dalam mendukung penyusunan Pasar Sasaran (PS), Kriteria Risiko yang dapat diterima (KRD) Kanca untuk mencapai target bisnis yang ditetapkan.
2. Mengkoordinasikan dan menetapkan target bisnis BRI Unit kepada AMBM sesuai dengan wilayah binaannya untuk memastikan tersedianya target bisnis masing-masing BRI Unit.

3. Mengkoordinasikan penetapan strategi pengembangan bisnis BRI Unit di bidang pinjaman, simpanan dan jasa bank lainnya dalam rangka meningkatkan, mempertahankan pangsa pasar dan mengantisipasi persaingan.
4. Mengkoordinasikan perencanaan kegiatan promosi dalam rangka pengembangan bisnis BRI Unit untuk mendukung kegiatan pemasaran bisnis mikro di wilayah kerjanya.

6. Personalia

a. Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar pada saat ini berjumlah 95 orang pegawai baik *frontliner*, *outsourcing* maupun pegawai tetap dan ditambah dengan 7 orang pegawai yang melaksanakan OJT (*On the Job Training*) program PPS (Program Pengembangan Staff) selama 6 bulan sampai dengan 1 tahun. Data jumlah karyawan tersebut disajikan pada tabel dibawah ini :

Tabel 6. Data Jumlah Karyawan

Bagian	Jabatan	Jumlah (Orang)
Operasional	Junior Staff	1
	Manajer	1
	Ass. Manajer Operasional	1
	<i>Supervisor</i>	4
	<i>Teller</i>	10
	<i>Backup Frontliner</i>	3
	TKK	1
	CS	7
	DJS	3

Bagian	Jabatan	Jumlah (Orang)
	ADK	7
	SDM dan Sekretaris	4
	IT dan e-channel	2
	Logistik	2
	Satpam	8
	Driver	5
	PPS (Program Pengembangan Staff)	7
Pemasaran	Manajer	1
	Ass. Manajer	1
	Fundling Officer	5
	Sales Person	4
	AO	17
Bisnis Mikro	Manajer	1
	AMBM	4
	PAU	3
Jumlah Karyawan		102

Sumber : PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk Kantor Cabang Blitar

b. Pengaturan Jam Kerja

PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar mengatur jam dan hari kerja yang berlaku adalah sebagai berikut :

Tabel 7. Jam dan Hari Kerja Karyawan

Hari	Jam Kerja	Keterangan
Senin – Kamis	08.00 – 12.00	Kerja
	12.00 – 13.00	Istirahat
	13.00 – 17.00	Kerja
Jum'at	08.00 – 11.30	Kerja
	11.30 – 12.30	Istirahat
	12.30 – 17.00	Kerja

Sumber : PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk Kantor Cabang Blitar

B. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan menyebarkan kuesioner kepada responden, yaitu pada karyawan PT. Bank Rakyat

Indonesia (persero), Tbk. Blitar sebanyak 51 karyawan dapat diambil beberapa gambaran karakteristik responden yang diteliti meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lama bekerja. Maka didapatkan karakteristik sebagai berikut :

1. Gambaran Responden Berdasarkan Usia, Tingkat Pendidikan, dan Jenis Kelamin Responden

Tabel 8. Usia Berdasarkan Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Jenis Kelamin	Usia			Jumlah
		21 - 30	31 - 40	41 - 50	
SMA	Laki-laki	1 (1.96%)	1 (1.96%)	1 (1.96%)	3 (5.88%)
	Perempuan	-	-	-	-
Diploma	Laki-laki	1 (1.96%)	1 (1.96%)		2 (3.92%)
	Perempuan	1 (1.96%)	1 (1.96%)	1 (1.96%)	3 (5.88%)
S1	Laki-laki	12 (23.53%)	8 (15.69%)	1 (1.96%)	21 (41.18%)
	Perempuan	11 (21.57%)	7 (13.73%)	2 (3.92%)	20 (39.22%)
S2	Laki-laki	-	1 (1.96%)	-	1 (1.96%)
	Perempuan	1 (1.96%)	-	-	1 (1.96%)
Total		27 (52.94%)	19 (37.25%)	5 (9.80%)	51 (100%)

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Berdasarkan tabel 8 tersebut, dapat diketahui bahwa 1.96% responden berjenis kelamin laki-laki yang berusia 21 – 30 tahun, 1 orang yang berusia kira-kira 31 – 40 tahun, dan 1 orang responden berusia 41 – 50 tahun, yang keseluruhan memiliki riwayat pendidikan terakhir SMA dengan persentase sebesar 5.88%.

Sebanyak 2 orang laki-laki yang memiliki umur berkisar 21 – 30 tahun dan 31 – 40 tahun yang memiliki riwayat pendidikan terakhir diplomam dengan persentase 3.92%. Dan 3 orang perempuan yang masing-masing memiliki umur

berkisar 21 – 30 tahun, 31 – 40 tahun dan 41 – 50 tahun dengan persentase sebesar 5.88%.

Angka signifikan berada pada lulusan Sarjana yang masing-masing memiliki persentase tinggi, dengan hasil lulusan laki-laki yang menunjukkan angka 41.18% dan 39.22% untuk perempuan. Lulusan sarjana laki-laki dengan rentang umur 21 – 30 tahun sebanyak 12 orang atau sebesar 23.53%, 31 – 40 tahun sebanyak 8 orang (15.69%) dan 1 orang responden lulusan sarjana yang berumur 41 – 50 tahun. Sedangkan untuk responden wanita yang berumur 21 – 30 tahun sebanyak 21.57%, 13.73% responden wanita yang berumur 31 – 40 tahun dan 2 orang responden yang berumur 41 – 50 tahun dengan jumlah persentase keseluruhan jumlah wanita yang lulus sarjana adalah 39.22%.

Sedangkan untuk lulusan S2 (Magister) masing-masing responden baik laki-laki maupun perempuan, hanya ada satu orang saja. Responden tersebut berada pada rentang umur 21 – 30 tahun untuk perempuan dan 31 – 40 tahun untuk laki-laki yang masing-masing memiliki persentase sebesar 1.92%.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. merupakan lulusan sarjana (S1) dengan tingkat persentase sebesar 41.18% untuk responden laki-laki dan 39.22% untuk responden yang berjenis kelamin perempuan.

2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia, Lama Bekerja dan Jenis Kelamin

Tabel 9. Distribusi Usia Responden Berdasarkan Lama Bekerja dan Jenis Kelamin

Lama Bekerja	Jenis Kelamin	Usia			Jumlah
		21 - 30	31 - 40	41 - 50	
≤ 5 tahun	Laki-laki	13 (25.49%)	3 (5.88%)	-	16 (31.37%)
	Perempuan	11 (21.57%)	1 (1.96%)	-	12 (23.53%)
6 - 10 tahun	Laki-laki	1 (1.96%)	5 (9.80%)	-	6 (11.76%)
	Perempuan	2 (3.92%)	6 (11.76%)	-	8 (15.69%)
11 - 15 tahun	Laki-laki	-	2 (3.92%)	-	2 (3.92%)
	Perempuan	-	-	-	-
> 15 tahun	Laki-laki	-	1 (1.96%)	2 (3.92%)	3 (5.88%)
	Perempuan	-	1 (1.96%)	3 (5.88%)	4 (7.84%)
Total		27 (52.94%)	19 (37.25%)	5 (9.80%)	51 (100%)

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Berdasarkan tabel 9 tersebut, dapat diketahui bahwa sebanyak 25.49% responden laki-laki yang berumur 21 – 30 tahun dan 5.88% responden laki-laki yang berumur 31 – 40 tahun yang memiliki masa kerja kurang dari atau sama dengan 5 tahun. Sedangkan ada 21.57% perempuan berumur 21 – 30 tahun dan 1 orang yang berumur 31 – 40 tahun yang memiliki masa kerja yang sama pula.

Sedangkan karyawan yang memiliki masa kerja 6 – 10 tahun untuk laki-laki memiliki persentase sebanyak 11.76% dengan pembagian sebanyak 1 orang karyawan yang berusia 21 – 30 tahun dan 5 orang yang berusia 31 – 40 tahun. Karyawan perempuan yang memiliki masa kerja yang sama pula memiliki persentase lebih besar yaitu sebanyak 15.69% dengan pembagian sebanyak 3.92% responden yang berada pada kisaran umur 21 – 30 tahun dan 11.76% responden yang berada pada umur 31 – 40 tahun.

Persentase paling kecil ditunjukkan oleh karyawan pada masa kerja 11 – 15 tahun yang hanya 3.92% responden laki-laki yang berusia 31 – 40 tahun. Pada masa kerja lebih dari 15 tahun menunjukkan persentase 5.88% untuk karyawan laki-laki dengan 1.96% berusia 31 – 40 tahun dan 3.92% berusia 41 – 50 tahun. Sedangkan karyawan perempuan yang memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun menunjukkan persentase 1.96% berusia 31 – 40 tahun, dan 5.88% responden berusia 41 – 50 tahun dengan total persentase sebesar 7.84%.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar memiliki masa bekerja kurang dari sama dengan 5 tahun. Hal ini dapat dilihat bahwa sebanyak 31.37% untuk karyawan laki-laki dan 23.53% untuk karyawan perempuan.

C. Analisis Data

1. Analisis Data Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif pada bagian ini akan diketahui bahwa distribusi item-item dari tiap-tiap variabel gaya kepemimpinan transformasional (X), variabel motivasi kerja (Z) dan variabel kepuasan kerja karyawan (Y) secara keseluruhan yang diperoleh dari jawaban responden melalui hasil kuesioner. Berdasarkan kuesioner yang telah diberikan kepada 51 responden, maka untuk menentukan kategori mayoritas jawaban responden berdasarkan skor jawaban dapat dilihat melalui tabel interpretasi rata-rata jawaban responden berikut:

Tabel 10. Interpretasi Rata-rata Jawaban Responden

Interval Rata-rata	Pernyataan
1 – 1,8	Sangat Tidak Setuju
1,9 – 2,6	Tidak Setuju
2,7 – 3,4	Ragu-ragu
3,5 – 4,2	Setuju
4,3 – 5	Sangat Setuju

Sumber : Supranto dikutip oleh Wahyuni (2014:96)

a. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki item pernyataan sebanyak sembilan yang akan dijawab oleh responden. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 11 :

Tabel 11. Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1)

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	F	%	f	%	F	%	f	%	f	%	F	%	
X _{1.1}	19	37.25	26	50.98	5	9.80	1	1.96	0	0.00	51	100	4.24
X _{1.2}	21	41.18	21	41.18	9	17.65	0	0.00	0	0.00	51	100	4.24
X _{1.3}	18	35.29	30	58.82	3	5.88	0	0.00	0	0.00	51	100	4.29
X _{1.4}	15	29.41	26	50.98	9	17.65	1	1.96	0	0.00	51	100	4.08
X _{1.5}	18	35.29	27	52.94	6	11.76	0	0.00	0	0.00	51	100	4.24
X _{1.6}	15	29.41	26	50.98	9	17.65	1	1.96	0	0.00	51	100	4.08
X _{1.7}	6	11.76	17	33.33	22	43.14	6	11.76	0	0.00	51	100	3.45
X _{1.8}	10	19.61	28	54.90	12	23.53	1	1.96	0	0.00	51	100	3.92
X _{1.9}	11	21.57	29	56.86	11	21.57	0	0.00	0	0.00	51	100	4.00
Total Rata-rata Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional												4.00	

Sumber : Data Primer diolah, 2014

Keterangan item pada tabel 11, adalah :

- X_{1.1} = Memberikan visi dan misi
- X_{1.2} = Menanamkan kebanggaan
- X_{1.3} = Mendapatkan respek dan kepercayaan
- X_{1.4} = Meningkatkan kecerdasan
- X_{1.5} = Pemikiran yang logis
- X_{1.6} = Pemecahan masalah yang cermat
- X_{1.7} = Memberikan perhatian pribadi
- X_{1.8} = Memperlakukan masing-masing karyawan secara individu
- X_{1.9} = Melatih dan memberikan saran pada karyawan

Tabel 2 memiliki arti skor sebagai berikut :

- 5 : Sangat Setuju
- 4 : Setuju
- 3 : Cukup
- 2 : Tidak Setuju
- 1 : Sangat Tidak Setuju

Berdasarkan Tabel 11, item pertama tentang memberikan visi dan misi dapat diketahui bahwa dari 51 orang responden, terdapat 19 responden atau 37.25% yang menyatakan sangat setuju tentang adanya pemberian visi dan misi oleh pemimpin, yang menyatakan setuju sebanyak 26 responden atau 50.98%, yang menyatakan cukup sebanyak 5 responden atau 9.80%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1.96%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Rata-rata jawaban responden yaitu sebesar 4.24. Hal ini menyatakan bahwa responden setuju tentang adanya pemberian visi dan misi yang dilakukan oleh pemimpin.

Pada item menanamkan kebanggaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 responden atau 41.18%, yang menyatakan setuju sebanyak 21 responden atau 41.18%, yang menyatakan cukup sebanyak 9 responden atau 17.65%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Rata-rata jawaban responden terhadap item menanamkan kebanggaan yaitu sebesar 4.24. Hal ini menyatakan bahwa responden setuju tentang adanya menanamkan kebanggaan tersebut.

Mendapat respek dan kepercayaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 responden atau 35.29%, yang menyatakan setuju sebanyak 30 responden atau 58.82%, yang menyatakan cukup sebanyak 3 responden atau 5.88%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Rata-rata jawaban responden terhadap item mendapat respek dan kepercayaan yaitu sebesar 4.29. Hal ini menyatakan bahwa responden setuju tentang adanya memberikan respek dan kepercayaan.

Namun, pada item keempat yaitu meningkatkan kecerdasan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden atau 29.41%, yang menyatakan setuju sebanyak 26 responden atau 50.98%, yang menyatakan cukup sebanyak 9 responden atau 17.65%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1.96%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Rata-rata jawaban responden terhadap item meningkatkan kecerdasan yaitu sebesar 4.08. Hal ini menyatakan bahwa responden setuju tentang adanya meningkatkan kecerdasan.

Item kelima yaitu pemikiran logis dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 responden atau 35.29%, yang menyatakan setuju sebanyak 27 responden atau 52.94%, yang menyatakan cukup sebanyak 6 responden atau 11.76%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Rata-rata jawaban responden terhadap item pemikiran logis

yaitu sebesar 4.24. Hal ini menyatakan bahwa responden setuju tentang adanya pemikiran yang logis dari pemimpinnya.

Item pemecahan masalah yang cermat dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden atau 29.41%, yang menyatakan setuju sebanyak 26 responden atau 50.98%, yang menyatakan cukup sebanyak 9 responden atau 17.65%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1.96%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Rata-rata jawaban responden terhadap item pemecahan masalah yang cermat yaitu sebesar 4.08. Hal ini menyatakan bahwa responden setuju tentang adanya pemecahan masalah yang cermat tersebut.

Memberikan perhatian pribadi dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden atau 11.76%, yang menyatakan setuju sebanyak 17 responden atau 33.33%, yang menyatakan cukup sebanyak 22 responden atau 43.14%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 6 responden atau 11.76%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Rata-rata jawaban responden terhadap item memberikan perhatian pribadi yaitu sebesar 3.45. Hal ini menyatakan bahwa responden ragu-ragu tentang membrikan perhatian pribadi.

Item kedelapan memperlakukan masing-masing karyawan secara individu dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 responden atau 19.61%, yang menyatakan setuju sebanyak 28 responden atau 54.90%, yang menyatakan cukup sebanyak 12 responden atau 23.53%, yang

menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1.96%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Rata-rata jawaban responden terhadap item memperlakukan masing-masing karyawan secara individu yaitu sebesar 3.92. Hal ini menyatakan bahwa responden setuju tentang adanya memperlakukan masing-masing karyawan secara individu.

Pada item terakhir, yaitu melatih dan memberikan saran kepada karyawan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden atau 21.57%, yang menyatakan setuju sebanyak 29 responden atau 56.86%, yang menyatakan cukup sebanyak 11 responden atau 21.57%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Rata-rata jawaban responden terhadap item melatih dan memberikan saran kepada karyawan yaitu sebesar 4.00. Hal ini menyatakan bahwa responden setuju tentang melatih dan memberikan saran kepada karyawan.

Berdasarkan hasil jawaban responden, total rata-rata jawaban responden tentang variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 4.06. Hal ini menyatakan bahwa responden setuju terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional (X) yang digunakan oleh pimpinan cabang PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar.

b. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Z_1)

Variabel motivasi kerja karyawan memiliki item pernyataan sebanyak sembilan yang akan dijawab oleh responden. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 12 :

Tabel 12. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Karyawan (Z_1)

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	F	%	
$Z_{1.1}$	15	29.41	30	58.82	6	11.76	0	0.00	0	0.00	51	100	4.18
$Z_{1.2}$	9	17.65	33	64.71	8	15.69	1	1.96	0	0.00	51	100	3.98
$Z_{1.3}$	20	39.22	27	52.94	3	5.88	0	0.00	1	1.96	51	100	4.27
$Z_{1.4}$	11	21.57	33	64.71	6	11.76	1	1.96	0	0.00	51	100	4.06
$Z_{1.5}$	21	41.18	27	52.94	3	5.88	0	0.00	0	0.00	51	100	4.35
$Z_{1.6}$	27	52.94	22	43.14	2	3.92	0	0.00	0	0.00	51	100	4.49
$Z_{1.7}$	4	7.84	31	60.78	15	29.41	1	1.96	0	0.00	51	100	3.75
$Z_{1.8}$	7	13.73	35	68.63	7	13.73	1	1.96	1	1.96	51	100	3.90
$Z_{1.9}$	17	33.33	31	60.78	2	3.92	1	1.96	0	0.00	51	100	4.25
Total Rata-rata Variabel Motivasi Kerja Karyawan												4.14	

Sumber : Data Primer diolah, 2014

Keterangan item pada tabel 12, adalah :

- $Z_{1.1}$ = Berani mengambil resiko
- $Z_{1.2}$ = Melakukan pekerjaan lebih baik
- $Z_{1.3}$ = Ingin mencapai prestasi lebih tinggi
- $Z_{1.4}$ = Dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain
- $Z_{1.5}$ = Tidak ingin melakukan sesuatu yang merugikan orang lain
- $Z_{1.6}$ = Saling menjaga hubungan baik dengan orang lain
- $Z_{1.7}$ = Merangsang dan memotivasi gairah kerja orang lain
- $Z_{1.8}$ = Mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik
- $Z_{1.9}$ = Percaya kepada kemampuan yang dimiliki

Tabel 12 memiliki arti skor sebagai berikut :

- 5 : Sangat Setuju
- 4 : Setuju
- 3 : Cukup
- 2 : Tidak Setuju
- 1 : Sangat Tidak Setuju

Berdasarkan Tabel 12, item pertama tentang berani mengambil resiko dapat diketahui bahwa dari 51 orang responden, terdapat 15 responden atau 29.41% yang menyatakan sangat setuju tentang berani mengambil resiko oleh responden, yang menyatakan setuju sebanyak 30 responden atau 58.82%, yang menyatakan cukup sebanyak 6 responden atau 11.76%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Rata-rata jawaban responden yaitu sebesar 4.18. Hal ini menyatakan bahwa responden setuju tentang berani mengambil resiko terhadap pekerjaannya.

Item kedua yaitu melakukan pekerjaan lebih baik dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden atau 17.65%, yang menyatakan setuju sebanyak 33 responden atau 64.71%, yang menyatakan cukup sebanyak 8 responden atau 15.69%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1.96%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Rata-rata jawaban responden terhadap item melakukan pekerjaan lebih baik yaitu sebesar 3.98. Hal ini menyatakan bahwa responden setuju tentang melakukan pekerjaan lebih baik.

Item mencapai prestasi lebih tinggi dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 responden atau 39.22%, yang menyatakan setuju sebanyak 27 responden atau 52.94%, yang menyatakan cukup sebanyak 3 responden atau 5.88%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju

sebanyak 1 atau 1.96%. Rata-rata jawaban responden terhadap item ingin mencapai prestasi lebih tinggi yaitu sebesar 4.27. Hal ini menyatakan bahwa responden setuju tentang ingin mencapai prestasi lebih tinggi.

Dalam item dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden atau 21.57%, yang menyatakan setuju sebanyak 33 responden atau 64.71%, yang menyatakan cukup sebanyak 6 responden atau 11.76%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1.96%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Rata-rata jawaban responden terhadap item dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain yaitu sebesar 4.06. Hal ini menyatakan bahwa responden setuju tentang dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain.

Pada item tidak ingin melakukan sesuatu yang dapat merugikan orang lain dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 responden atau 41.18%, yang menyatakan setuju sebanyak 27 responden atau 52.94%, yang menyatakan cukup sebanyak 3 responden atau 5.88%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Rata-rata jawaban responden terhadap item tidak ingin melakukan sesuatu yang merugikan orang lain yaitu sebesar 4.35. Hal ini menyatakan bahwa responden sangat setuju tidak ingin melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

Item keenam berdasarkan Tabel 12 yaitu saling menjaga hubungan baik dengan orang lain dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 27 responden atau 52.94%, yang menyatakan setuju sebanyak 22 responden atau 43.14%, yang menyatakan cukup sebanyak 2 responden atau 3.92%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Rata-rata jawaban responden terhadap item saling menjaga hubungan baik dengan orang lain yaitu sebesar 4.49. Hal ini menyatakan bahwa responden sangat setuju tentang saling menjaga hubungan baik.

Item ketujuh yaitu merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 responden atau 7.84%, yang menyatakan setuju sebanyak 31 responden atau 60.78%, yang menyatakan cukup sebanyak 15 responden atau 29.41%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,96%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Rata-rata jawaban responden terhadap item merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan yaitu sebesar 3.75. Hal ini menyatakan bahwa responden setuju tentang memberikan rangsangan dan motivasi gairah kerja terhadap karyawan.

Berdasarkan Tabel 12 tentang mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 responden atau 13.73%, yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden atau 68.63%, yang menyatakan

cukup sebanyak 7 responden atau 13.73%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1.96%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 atau 1.96%. Rata-rata jawaban responden terhadap item mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik yaitu sebesar 3.90. Hal ini menyatakan bahwa responden setuju tentang mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik.

Item terakhir atau item yang kesembilan yaitu percaya pada kemampuan yang dimiliki dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden atau 33.33%, yang menyatakan setuju sebanyak 31 responden atau 60.78%, yang menyatakan cukup sebanyak 2 responden atau 3.92%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1.96%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Rata-rata jawaban responden terhadap item percaya pada kemampuan yang dimiliki yaitu sebesar 4.25. Hal ini menyatakan bahwa responden sangat setuju tentang percaya pada kemampuan yang dimiliki.

Berdasarkan hasil jawaban responden, total rata-rata jawaban responden tentang variabel motivasi kerja karyawan (Z) sebesar 4.14. Hal ini menyatakan bahwa responden pada PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar tingkat motivasi kerja karyawannya tinggi.

c. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1)

Variabel kepuasan kerja karyawan memiliki item pernyataan sebanyak tiga belas yang akan dijawab oleh responden. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 13 :

Tabel 13. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1)

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-rata
	F	%	f	%	F	%	f	%	f	%	F	%	
Y _{1.1}	15	29.41	32	62.75	4	7.84	0	0.00	0	0.00	51	100	4.22
Y _{1.2}	23	45.10	28	54.90	0	0.00	0	0.00	0	0.00	51	100	4.45
Y _{1.3}	9	17.65	35	68.63	6	11.76	1	1.96	0	0.00	51	100	4.02
Y _{1.4}	8	15.69	30	58.82	9	17.65	4	7.84	0	0.00	51	100	3.82
Y _{1.5}	5	9.80	32	62.75	12	23.53	2	3.92	0	0.00	51	100	3.78
Y _{1.6}	7	13.73	28	54.90	14	27.45	2	3.92	0	0.00	51	100	3.78
Y _{1.7}	7	13.73	26	50.98	15	29.41	3	5.88	0	0.00	51	100	3.73
Y _{1.8}	12	23.53	30	58.82	9	17.65	0	0.00	0	0.00	51	100	4.06
Y _{1.9}	8	15.69	23	45.10	14	27.45	6	11.76	0	0.00	51	100	3.65
Y _{1.10}	6	11.76	29	56.86	13	25.49	3	5.88	0	0.00	51	100	3.75
Y _{1.11}	5	9.80	25	49.02	20	39.22	1	1.96	0	0.00	51	100	3.67
Y _{1.12}	10	19.61	30	58.82	9	17.65	2	3.92	0	0.00	51	100	3.94
Y _{1.13}	7	13.73	37	72.55	7	13.73	0	0.00	0	0.00	51	100	4.00
Total Rata-rata Variabel Kepuasan Kerja Karyawan												3.91	

Sumber : Data Primer diolah, 2014

Keterangan item pada tabel 13, adalah :

- Y_{1.1} = Kemampuan karyawan pada saat melaksanakan tugas yang diberikan
- Y_{1.2} = Tanggung jawab terhadap beban pekerjaan yang telah diberikan
- Y_{1.3} = Pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya
- Y_{1.4} = Kepuasan terhadap administrasi dan kebijakan penggajian
- Y_{1.5} = Kepuasan terhadap berbagai jenis tunjangan yang ada
- Y_{1.6} = Kepuasan terhadap tingkat gaji atau upah
- Y_{1.7} = Kepuasan terhadap kenaikan gaji atau upah
- Y_{1.8} = Merupakan dorongan untuk karyawan dapat melakukan pekerjaan lebih baik
- Y_{1.9} = Pemberian promosi sesuai dengan kemampuan yang dimiliki
- Y_{1.10} = Pemberian promosi sesuai dengan jenjang waktu mulai bekerjanya seseorang
- Y_{1.11} = Fasilitas yang digunakan pada tempat kerja sudah sesuai atau belum
- Y_{1.12} = Keamanan yang berada di tempat kerja
- Y_{1.13} = Lingkungan tempat bekerja sudah mencapai standart yang berlaku

Tabel 13. memiliki arti skor sebagai berikut :

- 5 : Sangat Setuju
- 4 : Setuju
- 3 : Cukup
- 2 : Tidak Setuju
- 1 : Sangat Tidak Setuju

Berdasarkan Tabel 13, item pertama tentang kemampuan karyawan pada saat melaksanakan tugas yang diberikan dapat diketahui bahwa dari 51 orang responden, terdapat 15 responden atau 29.41% yang menyatakan sangat setuju tentang kemampuan karyawan pada saat melaksanakan tugas yang diberikan, yang menyatakan setuju sebanyak 32 responden atau 62.75%, yang menyatakan cukup sebanyak 4 responden atau 7.84%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Rata-rata jawaban responden yaitu sebesar 4.22. Hal ini menyatakan bahwa responden setuju tentang kemampuan karyawan pada saat melaksanakan tugas yang diberikan.

Item kedua yaitu tanggung jawab terhadap beban pekerjaan yang telah diberikan, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 23 responden atau 45.10%, yang menyatakan setuju sebanyak 28 responden atau 54.90%, yang menyatakan cukup sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Rata-rata jawaban responden terhadap item tanggung jawab terhadap beban pekerjaan yang telah diberikan yaitu sebesar 4.45. Hal ini menyatakan bahwa responden sangat setuju dengan tanggung jawab terhadap beban pekerjaan yang telah diberikan.

Pada item ketiga yaitu pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden atau 17.65%, yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden atau 68.63%, yang menyatakan cukup sebanyak 6 responden atau 11.76%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1.96%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Rata-rata jawaban responden terhadap item tersebut yaitu sebesar 4.02. Hal ini menyatakan bahwa responden setuju tentang pekerjaan dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Kepuasan terhadap administrasi dan kebijakan penggajian, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 responden atau 15.69%, yang menyatakan setuju sebanyak 30 responden atau 58.82%, yang menyatakan cukup sebanyak 9 responden atau 17.65%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden atau 7.84%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Rata-rata jawaban responden terhadap item kepuasan terhadap administrasi dan kebijakan penggajian yaitu sebesar 3.82. Hal ini menyatakan bahwa responden setuju tentang kepuasan terhadap administrasi dan kebijakan penggajian.

Item kelima tentang kepuasan terhadap berbagai jenis tunjangan yang ada dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden atau 9.80%, yang menyatakan setuju sebanyak 32 responden atau 62.75%, yang menyatakan cukup sebanyak 12 responden atau 23.53%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3.92%, dan yang

menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Rata-rata jawaban responden terhadap item kepuasan terhadap berbagai jenis tunjangan yang ada yaitu sebesar 3.78. Hal ini menyatakan bahwa responden setuju tentang kepuasan terhadap berbagai jenis tunjangan yang ada.

Berdasarkan Tabel 13 item keenam yaitu kepuasan terhadap tingkat gaji atau upah, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 responden atau 13.73%, yang menyatakan setuju sebanyak 28 responden atau 54.90%, yang menyatakan cukup sebanyak 14 responden atau 27.45%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3.92%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Rata-rata jawaban responden terhadap item kepuasan terhadap tingkat gaji atau upah yaitu sebesar 3.78. Hal ini menyatakan bahwa responden setuju tentang kepuasan terhadap tingkat gaji dan upah.

Item ketujuh yaitu kepuasan terhadap kenaikan gaji atau upah dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 responden atau 13.73%, yang menyatakan setuju sebanyak 26 responden atau 50.98%, yang menyatakan cukup sebanyak 15 responden atau 29.41%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 5.88%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Rata-rata jawaban responden terhadap item kepuasan terhadap kenaikan gaji atau upah yaitu sebesar 3.73. Hal ini menyatakan bahwa responden setuju tentang kepuasan terhadap kenaikan gaji atau upah.

Pada item kedelapan yaitu merupakan dorongan untuk karyawan dapat melakukan pekerjaan lebih baik, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 23.53%, yang menyatakan setuju sebanyak 30 responden atau 58.82%, yang menyatakan cukup sebanyak 9 responden atau 17.65%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Rata-rata jawaban responden terhadap item merupakan dorongan untuk karyawan dapat melakukan pekerjaan lebih baik yaitu sebesar 4.06. Hal ini menyatakan bahwa responden setuju dengan item tersebut.

Pemberian promosi sesuai dengan kemampuan yang dimiliki merupakan item yang kesembilan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 responden atau 15.69%, yang menyatakan setuju sebanyak 23 responden atau 45.10%, yang menyatakan cukup sebanyak 14 responden atau 27.45%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 6 responden atau 11.76%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Rata-rata jawaban responden terhadap item pemberian promosi sesuai dengan kemampuan yang dimiliki yaitu sebesar 3.65. Hal ini menyatakan bahwa responden setuju tentang pemberian promosi sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

Item pemberian promosi sesuai dengan jenjang waktu mulai bekerjanya seseorang, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden atau 11.76%, yang menyatakan setuju sebanyak 29 responden atau 56.86%, yang menyatakan cukup sebanyak 13 responden atau

25.49%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 5.88%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Rata-rata jawaban responden terhadap item pemberian promosi sesuai dengan jenjang waktu mulai bekerjanya seseorang yaitu sebesar 3.75. Hal ini menyatakan bahwa responden setuju tentang pemberian promosi sesuai dengan jenjang waktu mulai bekerjanya seseorang.

Item kesebelas yaitu fasilitas yang digunakan pada tempat kerja sudah sesuai atau belum, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden atau 9.80%, yang menyatakan setuju sebanyak 25 responden atau 49.02%, yang menyatakan cukup sebanyak 20 responden atau 39.22%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1.96%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Rata-rata jawaban responden terhadap item fasilitas yang digunakan pada tempat kerja sudah sesuai atau belum yaitu sebesar 3.67. Hal ini menyatakan bahwa responden setuju tentang fasilitas yang digunakan pada tempat kerja sudah sesuai atau belum.

Sesuai dengan Tabel 13, item kedua belas yaitu keamanan yang berada ditempat kerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 responden atau 19.61%, yang menyatakan setuju sebanyak 30 responden atau 58.82%, yang menyatakan cukup sebanyak 9 responden atau 17.65%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3.92%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Rata-rata jawaban responden terhadap item keamanan yang berada ditempat kerja yaitu sebesar

3.94. Hal ini menyatakan bahwa responden setuju tentang keamanan yang berada ditempat kerja.

Item ketiga belas yang merupakan item terakhir yaitu lingkungan tempat bekerja sudah mencapai standart yang berlaku, dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 responden atau 13.73%, yang menyatakan setuju sebanyak 37 responden atau 72.52%, yang menyatakan cukup sebanyak 7 responden atau 13.73%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 atau 0%. Rata-rata jawaban responden terhadap item lingkungan tempat bekerja sudah mencapai standart yang berlaku yaitu sebesar 4.00. Hal ini menyatakan bahwa responden setuju dengan item tersebut.

Berdasarkan hasil jawaban responden, total rata-rata jawaban responden tentang variabel kepuasan kerja karyawan (Y) sebesar 3.91. Hal ini menyatakan bahwa tingkat kepuasan responden pada PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. menunjukkan angka yang tinggi.

2. Hasil Analisis Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dapat dilakukan dengan uji Kolmogorov – Smirnov, dengan dasar hipotesis yang digunakan adalah :

H_0 : jika nilai sig > 0.05, data berdistribusi normal

H_1 : jika nilai sig < 0.05, data berdistribusi tidak normal

Hasil Uji Normalitas dapat dilihat pada Tabel 14

Tabel 14. Hasil Uji Normalitas Model I

		Unstandardized Residual
N		51
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.68313192
Most Extreme Differences	Absolute	.071
	Positive	.046
	Negative	-.071
Kolmogorov-Smirnov Z		.505
Asymp. Sig. (2-tailed)		.961

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Dari Tabel 14 tersebut dapat diketahui bahwa nilai sig pada model I uji normalitas adalah sebesar 0.961, hal ini membuktikan bahwa H_0 diterima ($0.961 > 0.05$).

Tabel 15. Hasil Uji Normalitas Model II

		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		51	51
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	2.68313192	4.24187855
Most Extreme Differences	Absolute	.071	.093
	Positive	.046	.061
	Negative	-.071	-.093
Kolmogorov-Smirnov Z		.505	.665
Asymp. Sig. (2-tailed)		.961	.768

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Dari Tabel 15 tersebut dapat diketahui bahwa nilai sig pada model II uji normalitas adalah sebesar 0.768, hal ini membuktikan bahwa H_0 diterima ($0.768 > 0.05$).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dari kedua model tersebut nilai sig > 0.05 , maka Ketentuan H_0 diterima dan uji normalitas terpenuhi.

b. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas dilakukan untuk melihat apakah ada atau tidak hubungan antar variabel bebas. Multikolinieritas dapat diketahui dengan membandingkan nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Jika nilai tolerance > 0.1 , maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas. Selain itu jika nilai VIF > 10 maka akan terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 16. Hasil Uji Multikolinieritas

	Model	Collinearity Statistics		Keterangan
		<i>Tolerance</i>	VIF	
I	Gaya Kepemimpinan (X_1)	1.000	1.000	Non Multikolinieritas
II	Gaya Kepemimpinan (X_1)	0.587	1.703	Non Multikolinieritas
	Motivasi Kerja (Z_1)	0.587	1.703	Non Multikolinieritas

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 16, pada model I tersebut diketahui bahwa nilai *Tolerance* sebesar 1.000 ($1.000 > 0.1$) dan nilai VIF 1.000 ($1.000 < 10$) dengan demikian pada model I tidak terjadi multikolinieritas.

Pada model II diketahui bahwa nilai *tolerance* untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 0.587, dan nilai VIF sebesar 1.703 sedangkan untuk nilai *tolerance* untuk variabel motivasi kerja sebesar 0.587 dan nilai VIF sebesar 1.703, sehingga pada hasil pengujian didapat bahwa keseluruhan nilai *tolerance* pada model II > 0.1 dan nilai VIF < 10 . Dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas pada kedua model tersebut dan dengan demikian uji asumsi tidak terjadi multikolinieritas dapat terpenuhi.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah pada model *path* terjadi ketidaksamaan *variance* nilai simpangan residual. Jika *variance* dari residual dari satu pengamatan tetap, maka disebut homoskedastisitas. Apabila berbeda residual tiap pengamatannya, disebut heteroskedastisitas. Pengujian uji heterokedastisitas dilakukan dengan uji *scatter plot*.

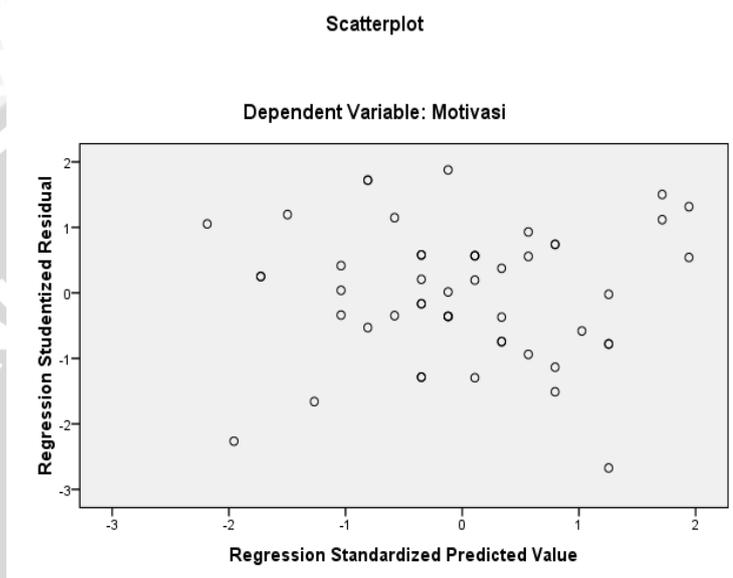
Untuk mengetahui ada tidaknya Heterokedastisitas, maka digunakan dasar analisis sebagai berikut :

- a. Jika ada pola tertentu, titik-titik yang membentuk pola teratur seperti bergelombang, melebar dan menyempit, maka telah terjadi Heterokedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedatisitas.

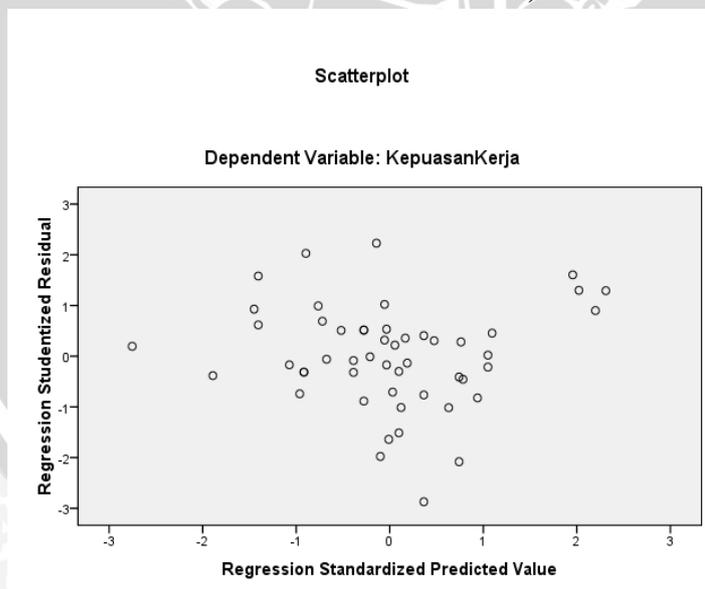
Dari hasil pengujian pada model I dan II grafik *scatter plot* diketahui bahwa titik-titik yang tersebar merata dibawah dan diatas angka 0 pada sumbu

Y dan tidak membentuk suatu pola. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sisaan mempunyai ragam homogen atau tidak terjadi gejala heterokedastisidas.

Hasil uji heterokedastisitas model I dan model II dapat dilihat pada Gambar 6 dan Gambar 7.



Gambar 6. Uji Heterokedastisitas Model I
Sumber : Data Primer Diolah, 2014



Gambar 7. Uji Heterokedastisitas Model II
Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Dengan terpenuhi seluruh asumsi klasik model *path* (model I dan II) yang digunakan dalam penelitian ini, maka dapat diambil interpretasi dari hasil analisis *path* yang telah dilakukan.

3. Analisis *Path* (Uji Jalur)

a. Uji Jalur Signifikansi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja. Hipotesis pertama pada penelitian ini adalah :

H1 : diduga variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Z_1).

Tabel 17. Hasil Analisis Jalur Signifikansi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Koefisien Beta	t hitung	Probabilitas	Keterangan
X_1	Z_1	0.643	5.871	0.000	Signifikan
R		: 0.643			
R square (R^2)		: 0.413			
n		: 51			

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 17, dapat diketahui gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Dari hasil uji koefisien *path* didapatkan nilai koefisien determinasi sebesar 0.413. Koefisien jalur (β) pada variabel gaya kepemimpinan transformasional

(X_1) terhadap motivasi kerja karyawan (Z_1) mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada tingkat kesalahan 0.05 ($\alpha = 5\%$). Hal ini dibuktikan dengan besarnya koefisien *path* sebesar 0.643 dengan nilai probabilitas t sebesar 0.000 ($0.000 < 0.05$) maka variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Z_1).

b. Uji Jalur Signifikansi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hipotesis kedua pada penelitian ini adalah :

H2 : diduga variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y_1).

Tabel 18. Hasil Analisis Jalur Signifikansi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Koefisien Beta	t hitung	Probabilitas	Keterangan
X_1	Y_1	0.325	2.332	0.024	Signifikan
R		: 0.673			
R square (R^2)		: 0.453			
n		: 51			

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 18, dapat diketahui gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari hasil uji koefisien *path* didapatkan nilai koefisien determinasi sebesar

0.453. Koefisien jalur (β) pada variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y_1) mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada tingkat kesalahan 0.05 ($\alpha = 5\%$). Hal ini dibuktikan dengan besarnya koefisien *path* sebesar 0.325 dengan nilai probabilitas t sebesar 0.024 ($0.024 < 0.05$) maka variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y_1).

c. Uji Jalur Signifikansi Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh Motivasi Kerja Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hipotesis ketiga pada penelitian ini adalah :

H3 : diduga variabel Motivasi Kerja Karyawan (Z_1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1).

Tabel 19. Hasil Analisis Jalur Signifikansi Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Koefisien Beta	t hitung	Probabilitas	Keterangan
Z_1	Y_1	0.416	2.987	0.004	Signifikan
R		: 0.673			
R square (R^2)		: 0.453			
n		: 51			

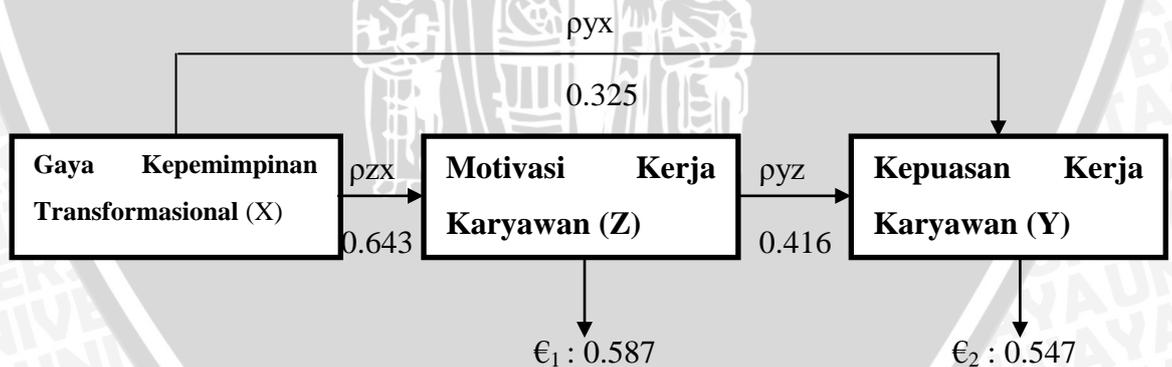
Sumber : Data Primer Diproses, 2014

Berdasarkan Tabel 19, dapat diketahui motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dari hasil uji

koefisien *path* didapatkan nilai koefisien determinasi sebesar 0.453. Koefisien jalur (β) pada variabel gaya kepemimpinan transformasional (Z_1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y_1) mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada tingkat kesalahan 0.05 ($\alpha = 5\%$). Hal ini dibuktikan dengan besarnya koefisien *path* sebesar 0.416 dengan nilai probabilitas t sebesar 0.004 ($0.004 < 0.05$) maka variabel gaya kepemimpinan transformasional (Z_1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y_1).

d. Diagram Hasil Analisis Jalur

Gambar 8. terlihat bahwa dengan koefisien β (beta) variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 0.643, koefisien β variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0.325, dan koefisien β motivasi kerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0.416.



Gambar 8. Diagram Analisis Jalur Secara Keseluruhan

e. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan melalui variabel motivasi

kerja karyawan dapat dilakukan dengan cara mengalikan nilai pengaruh secara langsung pada jalur yang dilewati.

- $IE = \rho_{zx} \times \rho_{yz}$
 $IE = 0.643 \times 0.416$
 $IE = 0.267$

f. Pengaruh Total (*Total Effect*)

Pengaruh total merupakan hasil keseluruhan dari berbagai hubungan. Untuk mengetahui pengaruh total atau *total effect* pada analisis jalur dari variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan kepuasan kerja, dengan perhitungan berikut :

- Pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui variabel motivasi kerja karyawan.

$$TE = \rho_{zx} + \rho_{yz}$$

$$TE = 0.643 + 0.416$$

$$TE = 1.059$$

- Pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan

$$TE = 0.325$$

Dari penjelasan diatas, maka dapat di tarik kesimpulan atas persamaan struktural untuk model tersebut adalah :

$$\text{Substruktur I} : 0.643 + \epsilon_1$$

$$\text{Substruktur II} : 0.325 + 0.416 + \epsilon_2$$

g. Ketetapan Model

Ketepatan model hipotesis data penelitian diukur dari hubungan koefisien determinasi (R^2) dari kedua persamaan. Dari persamaan diatas hasil ketepatan modenya adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} R^2 \text{ model} &= 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2) \\ &= 1 - (1 - 0.413)(1 - 0.453) \\ &= 1 - 0.321 \\ &= 0.678 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ketepatan model sebesar 67.8%, sehingga hubungan strukturan dari kedua model adalah sebesar 67.8% dan sisanya sebesar 32.2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian.

4. Uji Hipotesis (uji t)

Uji t dilakukan untuk memperkuat hasil uji *path* yang telah dilakukan. Suatu variabel dikatakan mempunyai pengaruh apabila nilai probabilitas *Sig* lebih kecil atau sama dengan nilai α ($Sig \leq 0.05$) maka ada pengaruh signifikan. Berikut ini adalah tabel hasil uji t :

Tabel 20. Hasil Uji t

Hipotesis	Nilai	Status
Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan.	<i>Sig</i> 0.000	H_0 diterima
Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.	<i>Sig</i> 0.024	H_0 diterima
Variabel Motivasi Kerja Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.	<i>Sig</i> 0.004	H_0 diterima

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 20 diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki $sig < 0.05$ ($0.000 < 0.05$), maka secara signifikan variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap variabel motivasi kerja karyawan.
2. Variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki $sig < 0.05$ ($0.024 < 0.05$), maka secara signifikan variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap variabel motivasi kerja karyawan.
3. Variabel motivasi kerja karyawan memiliki $sig < 0.05$ ($0.004 < 0.05$), maka secara signifikan variabel motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja karyawan.

D. Pembahasan

1. Pembahasan analisis deskriptif

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan dapat disimpulkan bahwa diperoleh rata-rata jawaban responden PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Blitar, untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) adalah setuju dengan hasil rata-rata untuk semua jawaban adalah 4.06. Variabel motivasi kerja karyawan (Z_1) diperoleh gambaran total jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata-rata sebanyak 4.14. Variabel kepuasan kerja karyawan (Y_1) diperoleh gambaran total jawaban responden adalah setuju dengan nilai rata-rata 3.94. Menurut Miftah Thoha dalam *Path Goal* (2006 : 43-44) menyatakan bahwa seorang pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasinya dengan cara mengerahkan mereka pada kejelasan tugas-tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan, kepuasan kerja dan

pelaksanaan kerja yang efektif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar setuju mengenai gaya kepemimpinan transformasional yang pemimpin laksanakan dapat memotivasi kerja karyawan guna mendapatkan kepuasan kerja dari diri karyawan itu sendiri.

2. Pembahasan Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilaksanakan dalam penelitian ini variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja karyawan. Hal ini dibuktikan bahwa hasil perhitungan yang telah dilakukan menunjukkan nilai 63.4%. Nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $5.871 > 1.676$ dengan nilai $t < \alpha$ ($0.000 < 0.05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh secara parsial antara gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dengan motivasi kerja karyawan (Z_1) pada PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk Kantor Cabang Blitar.

Selain itu nilai signifikan juga terlihat dalam pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan bahwa hasil perhitungan yang telah dilakukan menunjukkan nilai signifikan sebesar 32,5%. Nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2.332 > 1.676$ dengan nilai $t < \alpha$ ($0.024 < 0.05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh secara parsial antara gaya kepemimpinan transformasional (X_1) dengan kepuasan kerja karyawan (Y_1) pada PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk Kantor Cabang Blitar. Menurut Bass (Robbins, 2008:90-91) “Gaya

kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa”. Indikator-indikator yang terdapat dalam variabel gaya kepemimpinan yaitu, pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan pertimbangan yang bersifat individu, yang semuanya merupakan hal-hal yang mengacu motivasi kerja karyawan dan nantinya akan dapat menumbuhkan suatu kepuasan kerja bagi karyawan itu sendiri. Dari besarnya distribusi frekuensi jawaban responden pada penelitian yang rata-rata karyawan setuju bahwa pemimpin transformasional (X_1) berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan (Z_1) dan responden juga setuju bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Y_1).

Hasil analisis yang dilakukan mengenai variabel motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai signifikansi sebesar 41.6%. Dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2.987 > 1.676$ dengan nilai $t < \alpha$ ($0.004 < 0.05$). Hal ini dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh secara parsial antara motivasi kerja karyawan (Z_1) dengan kepuasan kerja karyawan (Y_1) pada PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk Kantor Cabang Blitar. Menurut Vecchio (Wibowo, 2011:501) “Kepuasan kerja adalah pemikiran, perasaan dan kecenderungan tindakan seseorang yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya”. Dengan demikian jelas bahwa motivasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar.

Dari hasil pembahasan secara parsial diatas dapat disimpulkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan dengan melewati variabel motivasi kerja karyawan sebagai variabel mediasi diperoleh nilai koefisien β sebesar 0.267, hal ini lebih kecil dari pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan tanpa melalui variabel motivasi kerja karyawan yang memiliki nilai koefisien β sebesar 0.325. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan pada penelitian ini tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penerapan gaya kepemimpinan dan dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar.

Hasil perhitungan ketepatan model sebesar 67.8%, sehingga hubungan struktural dari kedua model adalah sebesar 67.8% dan sisanya sebesar 32.2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian. Variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya adalah komunikasi, stress kerja, iklim organisasi, dll. Hal ini sesuai dengan pendapat Vroom (Hasibuan, 1999:116) yang menyatakan bahwa “kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang dia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu”. Jadi hubungan timbal balik disini merupakan komunikasi yang terbangun baik antara atasan dan bawahannya sehingga menimbulkan kepuasan.

BAB V

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat diambil sebuah kesimpulan dan saran yang dapat dijadikan pertimbangan kepada pimpinan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar untuk mengetahui hal apa yang mendasari motivasi kerja karyawan dan bagaimana pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan itu sendiri.

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh terhadap motivasi (Z_1) dan kepuasan kerja karyawan (Y_1). Berdasarkan pada perhitungan analisis data pada bab sebelumnya dapat diketahui :

1. Hasil analisis statistik deskriptif gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar adalah baik.
2. Terdapat pengaruh signifikan pada variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap motivasi kerja karyawan (Z_1).
3. Terdapat pengaruh signifikan pada variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y_1).

4. Terdapat pengaruh signifikan pada variabel motivasi kerja karyawan (Z_1) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y_1).

Variabel Gaya kepemimpinan transformasional (X_1) memiliki pengaruh paling dominan karena nilai t hitung paling besar yaitu sebesar 5.871.

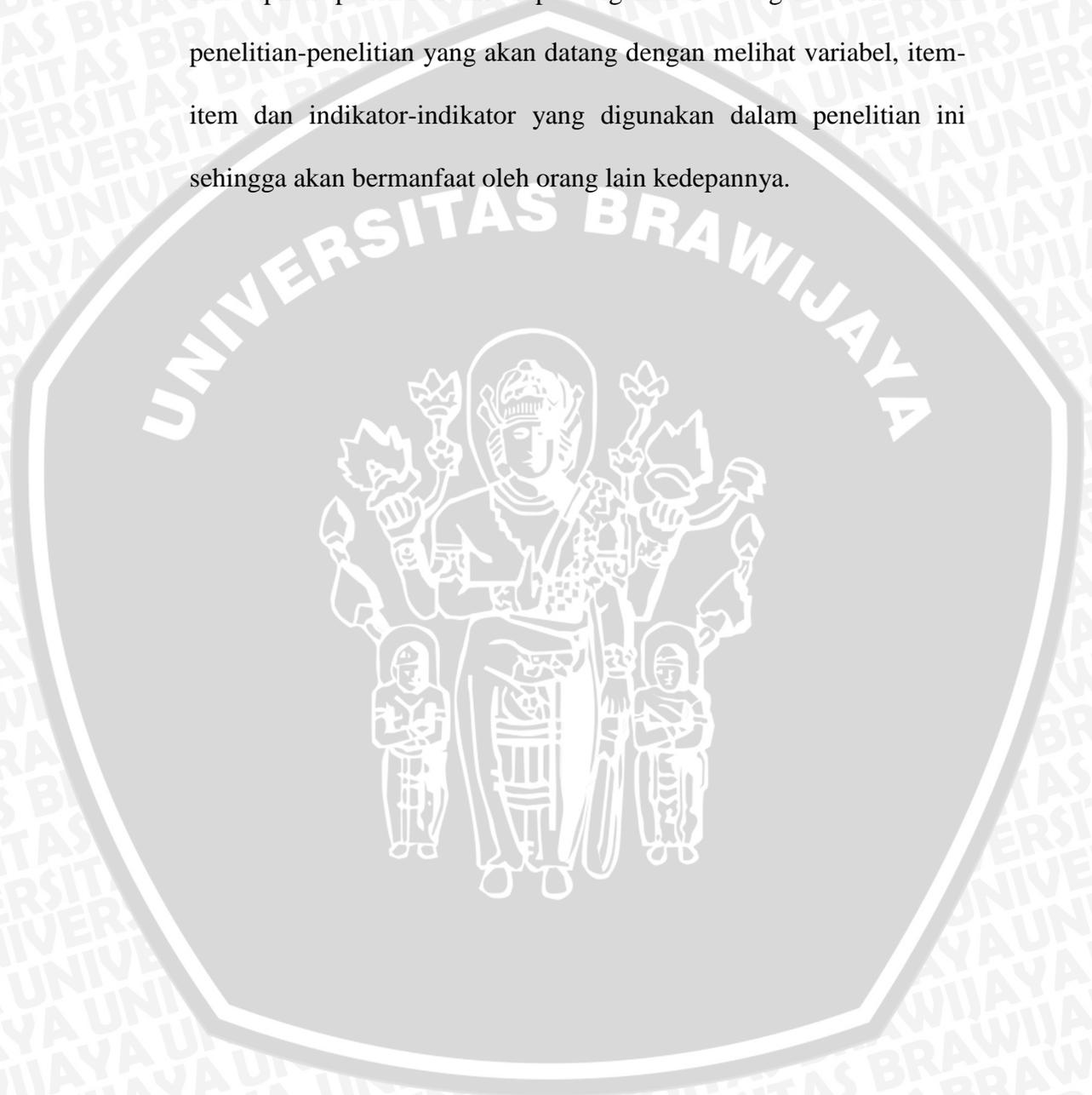
B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, dapat diambil beberapa saran yang dapat bermanfaat untuk pimpinan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar, antara lain:

1. Berdasarkan hasil penelitian dari tiap-tiap item dari beberapa variabel tersebut diketahui bahwa salah satu item dari gaya kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin memberikan perhatian pribadi pada setiap karyawan-karyawannya ($X_{1.7}$) mendapatkan nilai rata-rata terendah dengan nilai total sebanyak 3.45. Hal ini dapat menjadikan masukan kepada pemimpin untuk dapat lebih memperhatikan karyawan-karyawannya untuk memotivasi guna mendapatkan kepuasan kerja karyawan itu sendiri.
2. Diharapkan pimpinan cabang PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor Cabang Blitar dapat meningkatkan gaya kepemimpinan yang saat ini digunakan agar lebih memotivasi kerja karyawan guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan itu sendiri. Sehingga nanti kedepannya PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk. Kantor

Cabang Blitar khususnya dapat lebih mencapai target-target yang telah ditentukan oleh perusahaan tersebut.

3. Diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan untuk penelitian-penelitian yang akan datang dengan melihat variabel, item-item dan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini sehingga akan bermanfaat oleh orang lain kedepannya.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Aldila Putri, 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Coca-cola Bottling Indonesia di Gempol)*. Skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Malang. (tidak dipublikasikan).
- Andy Pradana, Martha. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan: studi kasus pada karyawan tetap PT. Mustika Bahana Jaya, Lumajang*. Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya. Vol 4 (1).
- Darmawan, Deni. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Dharma, Agus. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Elzi Syaiyid, 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja (Studi Pada Radar Malang PT. Malang Intermedia Pers)*. Skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Malang. (tidak dipublikasikan).
- Fitriansyah, Rino. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan: studi kasus pada Agen Financial Consultan PT. AXA Financial Indonesia Sales Office, Malang*. Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya. Vol 4 (2).
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *MSDM*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Hasan, Iqbal. 2009. *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, S. P. Malayu. 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Permadi, K. 1996. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

- Kiki Hana, 2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Pada PT. Yamaha Musical Product Indonesia, Pasuruan)*. Skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Malang. (tidak dipublikasikan).
- Kartono, Kartini. 2004. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah pemimpin Abnormal itu?*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mardalis. 2008. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Moekijat. 1995. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- PB. Triton. 2005. *Paradigma Baru MSDM*. Yogyakarta: Tugu.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Riduwan dan Engkos Ahmad Kuncoro. 2008. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Manajemen*. PT. Macanan Cemerlang.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. 1988. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Bina Aksara.
- Siagian, Sondang P. 2012. *MSDM*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Solimun. 2002. *Structural Equation Modeling LISREL dan Amos*. Fakultas MIPA Universitas Brawijaya. Malang.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- _____. 2011. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2009. *Analisis Regresi dan Uji Hipotesis*. Jakarta: PT. Buku Kita.

- Supardi. 2005. *Metode Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: UII Press.
- Sutarto. 2006. *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: UGM Press.
- Thoha, Miftah. 2006. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahyuni, Dwi. 2013. *Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Astra Internasional, Tbk Daihatsu Malang)*. Skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Malang. (tidak dipublikasikan).
- Yamin, Sofyan. Heri Kurniawan. 2009. *SPSS Complete Teknik Analisis Statistik Terlengkap dengan Software SPSS*. Jakarta: Salemba Infotek.
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.

Sumber Lain

- Hasthojn.2012. "Pengembangan SDM", diakses pada Tanggal 19 Desember 2012 dari <http://hasthojn.blogspot.com/2012/12/kepuasan-kerja.html?m=1>

No. Responden :
(Diisi oleh Peneliti)

KUESIONER

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

(Studi pada Karyawan PT. Bank BRI (persero), Tbk. Blitar)

A. Petunjuk Pengisian Angket

1. Mohon dijawab seluruh pernyataan yang telah disediakan dengan memberi tanda centang (✓) pada kolom yang tersedia pada pilihan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dan Bapak/Ibu Saudara/I rasakan.
2. Semua Identitas dan hasil jawaban Bapak/Ibu akan dirahasiakan.
3. Jawaban Bapak/Ibu sangat membantu keberhasilan penelitian ini.
4. Saya sebagai peneliti mengucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner ini.

B. Data Responden

Nama :
Usia/Umur :
Jenis Kelamin :
Pendidikan Terakhir :
Bagian :
Lama Bekerja :

C. Keterangan Jawaban

- SS : Sangat Setuju
- S : Setuju
- C : Cukup
- TS : Tidak Setuju
- STS : Sangat Tidak Setuju

D. Daftar Pertanyaan**Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)**

No.	Pernyataan	SS	S	C	TS	STS
1.	Pemimpin menjelaskan visi dan misi perusahaan dengan jelas kepada karyawan.					
2.	Pemimpin menanamkan kebanggaan yang jelas kepada karyawan tentang pekerjaannya.					
3.	Pemimpin memberikan respek dan kepercayaan kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaan.					
4.	Pemimpin meningkatkan kemampuan karyawan dengan pelatihan-pelatihan secara teratur.					
5.	Pemimpin memberi pemikiran yang logis terhadap karyawannya.					
6.	Pemimpin memberikan pemecahan masalah yang cermat ketika ada permasalahan ditempat kerja.					
7.	Pemimpin memberi perhatian pribadi terhadap semua karyawan-karyawannya.					
8.	Pemimpin memperlakukan semua karyawan-karyawannya secara sama setiap individu.					
9.	Pemimpin dapat memberikan saran-saran kepada karyawan ditempat kerja.					

Motivasi Kerja Karyawan (Z)

No.	Pernyataan	SS	S	C	TS	STS
1.	Saya berani mengambil resiko terhadap pekerjaan yang sudah di kerjakan.					
2.	Saya merasa sudah melakukan pekerjaan dengan lebih baik setiap waktunya.					

No.	Pernyataan	SS	S	C	TS	STS
3.	Saya ingin mencapai prestasi lebih tinggi ketika melakukan suatu pekerjaan.					
4.	Saya terdorong untuk melakukan interaksi kepada orang lain ketika melakukan pekerjaan.					
5.	Saya tidak ingin melakukan sesuatu yang dapat merugikan orang lain dalam melakukan pekerjaan.					
6.	Saya saling menjaga hubungan baik dengan orang lain di dalam melakukan pekerjaan.					
7.	Saya merasa termotivasi dengan gaya kepemimpinan yang diberlakukan oleh pemimpin.					
8.	Saya mengerahkan semua kemampuan dan keahlian yang dimiliki demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik.					
9.	Saya percaya dengan kemampuan yang saya miliki.					

Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

No.	Pernyataan	SS	S	C	TS	STS
1.	Saya telah menyelesaikan tugas yang diberikan dengan kemampuan yang saya miliki.					
2.	Saya bertanggung jawab akan tugas yang dibebankan kepada saya.					
3.	Pekerjaan dapat saya selesaikan dengan tepat waktu.					
4.	Administrasi dan kebijakan penggajian yang berada di tempat kerja saya kurang memuaskan.					

No.	Pernyataan	SS	S	C	TS	STS
5.	Saya tidak puas dengan tunjangan yang diberikan oleh kantor tempat kerja saya bekerja.					
6.	Gaji dan upah yang diberikan oleh kantor tempat saya bekerja saya tidak sesuai dengan yang seharusnya saya terima.					
7.	Kenaikan gaji yang selama ini saya terima dari tempat saya bekerja sudah sesuai dengan yang seharusnya.					
8.	Saya merasa terdorong untuk melaksanakan pekerjaan lebih baik untuk mendapatkan promosi pekerjaan.					
9.	Promosi pekerjaan saya tidak sesuai dengan kemampuan yang saya miliki.					
10.	Pemberian promosi pekerjaan sesuai dengan jenjang waktu mulai bekerjanya karyawan pada perusahaan.					
11.	Fasilitas yang disediakan pada tempat kerja saya sudah sesuai dengan yang seharusnya.					
12.	Keamanan yang berada di tempat kerja saya sudah baik.					
13.	Lingkungan tempat bekerja saya sudah mencapai standart yang berlaku.					

TERIMA KASIH

Gaya Kepemimpinan Transformasional										Motivasi Kerja Karyawan									Kepuasan Kerja Karyawan															
X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	∑X	Z ₁	Z ₂	Z ₃	Z ₄	Z ₅	Z ₆	Z ₇	Z ₈	Z ₉	∑Z	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆	Y ₇	Y ₈	Y ₉	Y ₁₀	Y ₁₁	Y ₁₂	Y ₁₃	∑Y	
4	4	4	4	5	4	3	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	2	3	3	4	2	4	4	4	4	46	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	3	5	5	43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65	
5	5	5	4	4	4	3	3	4	37	4	4	5	5	5	5	3	4	4	39	4	5	4	5	4	4	2	4	5	3	3	3	3	49	
3	3	4	4	5	5	3	4	4	35	4	4	4	5	4	5	4	4	4	38	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	50	
3	4	4	4	5	5	4	4	4	37	5	4	5	4	4	4	4	4	4	38	5	5	4	2	4	4	4	5	4	4	3	3	4	51	
2	3	4	3	3	3	3	3	3	27	4	3	4	4	4	4	4	4	4	35	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	49	
4	4	4	3	3	4	3	4	3	32	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	46	
3	3	4	3	3	3	3	3	3	28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	41	
4	5	5	5	4	4	3	4	4	38	4	4	4	4	5	5	4	3	4	37	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	47	
4	5	5	4	4	3	2	3	3	33	5	4	5	4	5	5	4	4	4	40	3	5	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	45	
4	4	5	5	3	3	4	4	3	35	4	4	3	4	4	5	4	4	5	37	4	4	4	5	3	3	4	3	4	4	4	4	4	50	
5	4	3	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	5	5	3	4	4	37	3	4	2	4	4	4	3	3	2	4	3	2	4	42	
4	4	3	2	4	3	3	2	4	29	4	3	4	4	4	4	3	4	4	34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	
5	5	5	5	5	5	5	5	4	44	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	64
5	4	4	5	5	5	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	3	4	5	36	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	53	
4	3	3	4	4	3	2	4	3	30	3	4	4	4	5	5	3	4	5	37	5	5	5	4	4	3	2	4	4	5	3	4	4	52	
4	4	4	4	4	4	3	4	4	35	4	4	4	4	5	5	4	4	4	38	4	5	4	5	4	4	5	4	5	2	3	4	4	53	
4	3	4	4	4	5	3	3	4	34	4	5	5	4	5	4	4	4	4	39	5	5	5	4	4	4	2	3	2	2	4	4	4	48	
4	4	5	3	4	4	2	3	3	32	5	2	5	5	5	5	4	2	2	35	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	56	
4	4	4	3	3	4	3	4	4	33	4	5	5	4	5	5	4	4	4	40	5	5	5	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	50	
5	5	4	4	5	4	4	4	4	39	5	4	5	5	5	5	4	4	4	41	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	51	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	3	5	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
4	4	4	4	5	5	4	4	4	38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	65
5	5	5	5	5	4	5	5	5	44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	63

1. Tabulasi Distribusi Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1.	21 – 30 Tahun	26	50.98
2.	>30 – 40 Tahun	21	41.18
3.	>40 – 50 Tahun	4	7.84
Total		51	100

2. Tabulasi Distribusi Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Perempuan	25	49.02
2.	Laki-laki	26	50.98
Total		51	100

3. Tabulasi Distribusi Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1.	SMA / SMK	3	5.88
2.	Diploma	5	9.80
3.	S1	41	80.4
4.	S2	2	3.92
Total		51	100

4. Tabulasi Berdasarkan Lama Bekerja

No.	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1.	≤ 5 Tahun	28	54.9
2.	>5 – 10 Tahun	14	27.45
3.	>10 – 15 Tahun	2	3.92
4.	>15 Tahun	7	13.73
Total		51	100

Lampiran: Frekuensi Jawaban Responden

Frequency Table

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	19	37.3	37.3	37.3
	4.00	26	51.0	51.0	88.2
	3.00	5	9.8	9.8	98.0
	2.00	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	21	41.2	41.2	41.2
	4.00	21	41.2	41.2	82.4
	3.00	9	17.6	17.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	18	35.3	35.3	35.3
	4.00	30	58.8	58.8	94.1
	3.00	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	15	29.4	29.4	29.4
	4.00	26	51.0	51.0	80.4
	3.00	9	17.6	17.6	98.0
	2.00	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	18	35.3	35.3	35.3
	4.00	27	52.9	52.9	88.2
	3.00	6	11.8	11.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	15	29.4	29.4	29.4
	4.00	26	51.0	51.0	80.4
	3.00	9	17.6	17.6	98.0
	2.00	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	6	11.8	11.8	11.8
	4.00	17	33.3	33.3	45.1
	3.00	22	43.1	43.1	88.2
	2.00	6	11.8	11.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	10	19.6	19.6	19.6
	4.00	28	54.9	54.9	74.5
	3.00	12	23.5	23.5	98.0
	2.00	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

X9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	11	21.6	21.6	21.6
	4.00	29	56.9	56.9	78.4
	3.00	11	21.6	21.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	



Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	15	29.4	29.4	29.4
	4.00	30	58.8	58.8	88.2
	3.00	6	11.8	11.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	9	17.6	17.6	17.6
	4.00	33	64.7	64.7	82.4
	3.00	8	15.7	15.7	98.0
	2.00	1	2.0	2.0	100.0
Total	51	100.0	100.0		

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	20	39.2	39.2	39.2
	4.00	27	52.9	52.9	92.2
	3.00	3	5.9	5.9	98.0
	1.00	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	11	21.6	21.6	21.6
	4.00	33	64.7	64.7	86.3
	3.00	6	11.8	11.8	98.0
	2.00	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Z5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	21	41.2	41.2	41.2
	4.00	27	52.9	52.9	94.1
	3.00	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Z6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	27	52.9	52.9	52.9
	4.00	22	43.1	43.1	96.1
	3.00	2	3.9	3.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Z7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	4	7.8	7.8	7.8
	4.00	31	60.8	60.8	68.6
	3.00	15	29.4	29.4	98.0
	2.00	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Z8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	7	13.7	13.7	13.7
	4.00	35	68.6	68.6	82.4
	3.00	7	13.7	13.7	96.1
	2.00	1	2.0	2.0	98.0
	1.00	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Z9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	17	33.3	33.3	33.3
	4.00	31	60.8	60.8	94.1
	3.00	2	3.9	3.9	98.0
	2.00	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	15	29.4	29.4	29.4
	4.00	32	62.7	62.7	92.2
	3.00	4	7.8	7.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	23	45.1	45.1	45.1
	4.00	28	54.9	54.9	100.0
Total		51	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	9	17.6	17.6	17.6
	4.00	35	68.6	68.6	86.3
	3.00	6	11.8	11.8	98.0
	2.00	1	2.0	2.0	100.0
Total		51	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	8	15.7	15.7	15.7
	4.00	30	58.8	58.8	74.5
	3.00	9	17.6	17.6	92.2
	2.00	4	7.8	7.8	100.0
	Total		51	100.0	100.0

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	5	9.8	9.8	9.8
	4.00	32	62.7	62.7	72.5
	3.00	12	23.5	23.5	96.1
	2.00	2	3.9	3.9	100.0
	Total		51	100.0	100.0

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	7	13.7	13.7	13.7
	4.00	28	54.9	54.9	68.6
	3.00	14	27.5	27.5	96.1
	2.00	2	3.9	3.9	100.0
	Total		51	100.0	100.0



Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	7	13.7	13.7	13.7
	4.00	26	51.0	51.0	64.7
	3.00	15	29.4	29.4	94.1
	2.00	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	12	23.5	23.5	23.5
	4.00	30	58.8	58.8	82.4
	3.00	9	17.6	17.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	8	15.7	15.7	15.7
	4.00	23	45.1	45.1	60.8
	3.00	14	27.5	27.5	88.2
	2.00	6	11.8	11.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Y10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	6	11.8	11.8	11.8
	4.00	29	56.9	56.9	68.6
	3.00	13	25.5	25.5	94.1
	2.00	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Y11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	5	9.8	9.8	9.8
	4.00	25	49.0	49.0	58.8
	3.00	20	39.2	39.2	98.0
	2.00	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Y12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	10	19.6	19.6	19.6
	4.00	30	58.8	58.8	78.4
	3.00	9	17.6	17.6	96.1
	2.00	2	3.9	3.9	100.0
Total		51	100.0	100.0	

Y13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5.00	7	13.7	13.7	13.7
	4.00	37	72.5	72.5	86.3
	3.00	7	13.7	13.7	100.0
Total		51	100.0	100.0	



Lampiran: Uji Validitas dan Reliabilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	51	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
.853	.856	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	32.2941	14.972	.644	.555	.830
X2	32.2941	15.652	.483	.635	.847
X3	32.2353	16.544	.456	.565	.848
X4	32.4510	14.613	.676	.648	.827
X5	32.2941	15.452	.613	.583	.834
X6	32.4510	14.853	.629	.599	.832
X7	33.0784	15.394	.430	.285	.856
X8	32.6078	15.043	.622	.611	.833
X9	32.5294	15.174	.658	.585	.830

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.777	.781	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1	33.0588	10.256	.406	.338	.763
Z2	33.2549	10.114	.420	.584	.762
Z3	32.9608	9.558	.462	.594	.757
Z4	33.1765	9.748	.521	.427	.747
Z5	32.8824	10.146	.466	.535	.755
Z6	32.7451	9.914	.553	.543	.744
Z7	33.4902	10.055	.456	.289	.756
Z8	33.3333	9.867	.408	.537	.765
Z9	32.9804	9.980	.477	.577	.754



Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.878	.883	13

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	46.6471	29.393	.505	.644	.872
Y2	46.4118	29.527	.568	.549	.870
Y3	46.8431	28.735	.570	.606	.869
Y4	47.0392	27.598	.559	.600	.870
Y5	47.0784	27.434	.709	.722	.861
Y6	47.0784	27.794	.592	.714	.867
Y7	47.1373	28.281	.484	.525	.874
Y8	46.8039	29.041	.492	.626	.873
Y9	47.2157	26.453	.615	.505	.867
Y10	47.1176	28.426	.492	.561	.873
Y11	47.1961	28.401	.551	.448	.870
Y12	46.9216	27.794	.589	.549	.868
Y13	46.8627	29.041	.624	.637	.867



Lampiran Analisis Klasik

1. Uji Normalitas

a. Model I

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		51
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.68313192
Most Extreme Differences	Absolute	.071
	Positive	.046
	Negative	-.071
Kolmogorov-Smirnov Z		.505
Asymp. Sig. (2-tailed)		.961

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

b. Model II

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		51	51
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	2.68313192	4.24187855
Most Extreme Differences	Absolute	.071	.093
	Positive	.046	.061
	Negative	-.071	-.093
Kolmogorov-Smirnov Z		.505	.665
Asymp. Sig. (2-tailed)		.961	.768

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.



2. Uji Multikolinieritas

a. Model I

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	GayaKepemimpinan	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Motivasi

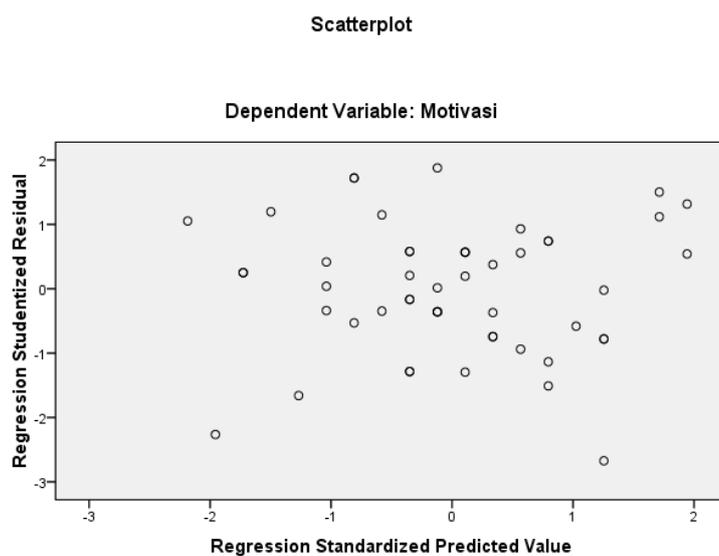
b. Model II

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	GayaKepemimpinan	.587	1.703
	Motivasi	.587	1.703

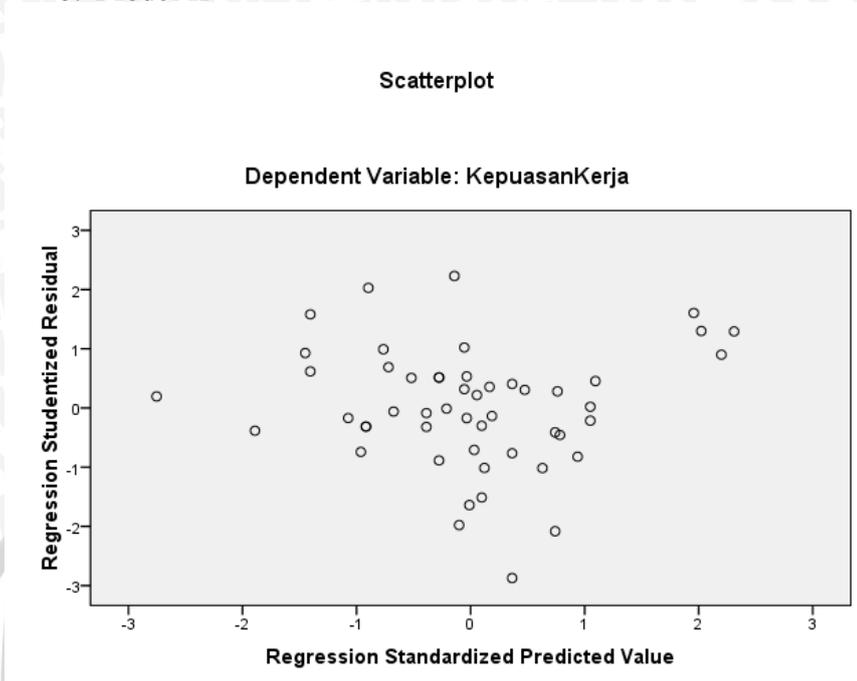
a. Dependent Variable: KepuasanKerja

3. Uji Heteroskedastisitas

a. Model I



b. Model II



Lampiran Hasil Perhitungan Analisis Jalur

1. Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.643 ^a	.413	.401	2.710

a. Predictors: (Constant), GayaKepemimpinan

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	253.217	1	253.217	34.469	.000 ^a
	Residual	359.960	49	7.346		
	Total	613.176	50			

a. Predictors: (Constant), GayaKepemimpinan

b. Dependent Variable: Motivasi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	18.383	3.233		5.685	.000
GayaKepemimpinan	.516	.088	.643	5.871	.000

a. Dependent Variable: Motivasi

2. Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.673 ^a	.453	.430	4.329

a. Predictors: (Constant), GayaKepemimpinan, Motivasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	744.363	2	372.181	19.857	.000 ^a
	Residual	899.677	48	18.743		
	Total	1644.039	50			

a. Predictors: (Constant), GayaKepemimpinan, Motivasi

b. Dependent Variable: KepuasanKerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9.871	6.654		1.484	.144
Motivasi	.682	.228	.416	2.987	.004
GayaKepemimpinan	.427	.183	.325	2.332	.024

a. Dependent Variable: KepuasanKerja

Lampiran Tabel-t

Titik Persentase Distribusi t (df = 1 – 40)

df	Pr 0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29069
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

CURRICULUM VITAE

Nama : Farisa Nuril Amaliyah
NIM : 105030203111028
Tempat, tgl lahir : Blitar, 20 Oktober 1991
Agama : Islam
Status : Belum Menikah
Email : Farisa49@gmail.com
Pendidikan : MI Perwanida Blitar (1998 – 2004)
MTsN Blitar (2004 – 2007)
SMAN 1 Garum (2007 – 2010)
Pendidikan Non- Formal : 1. TOEIC
2. IC3 *Certiport*
3. Peserta Magang “Implementasi Gaya
Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di
PT. Bank Rakyat Indonesia (persero), Tbk.
Kantor Cabang Blitar.

