

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

(Studi Pada Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang)

## **SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Gelar Sarjana  
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**KARTIKA DEWI PERMATASARI**

**NIM 145030201111104**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
MALANG  
2018**

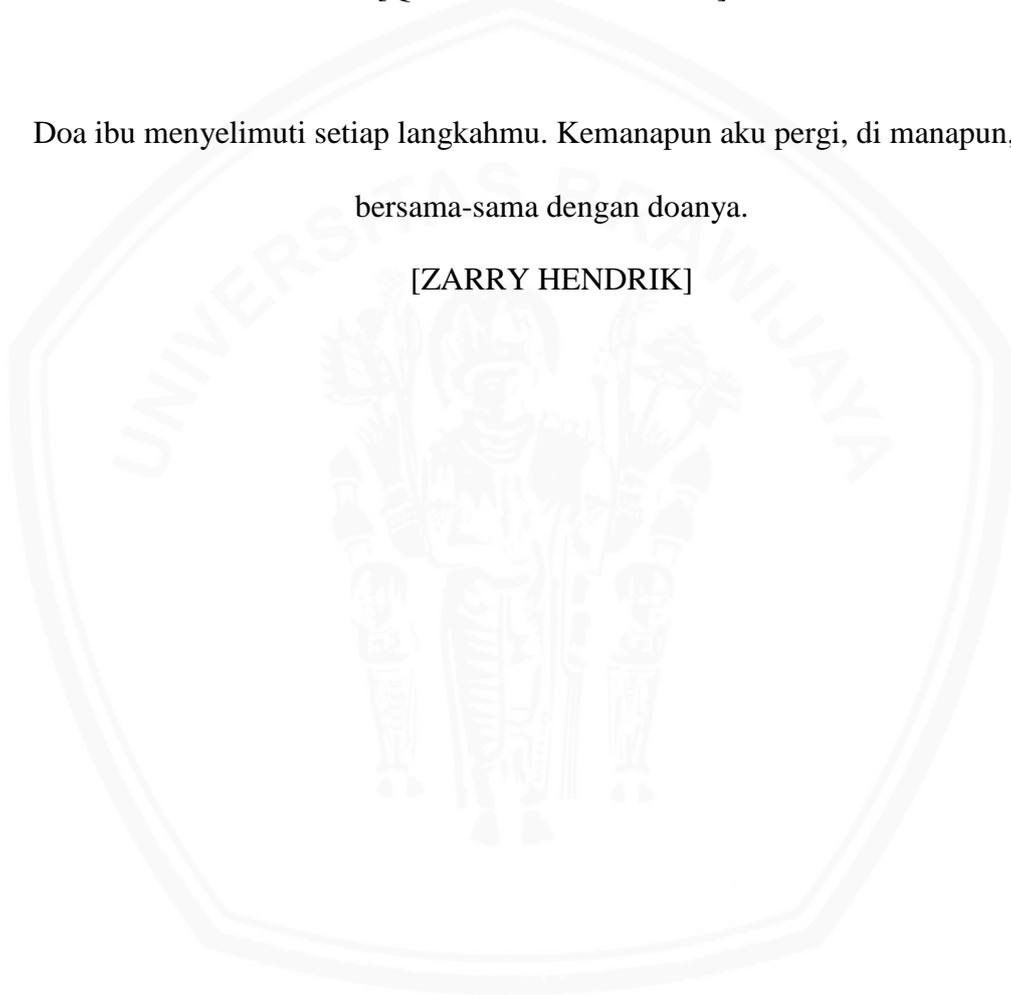
## MOTTO

Sesungguhnya bersama kesukaran itu ada keringanan. Karena itu bila kau sudah selesai (mengerjakan yang lain). Dan berharaplah kepada TuhanMU.

[Q.S AL INSYIRAH : 5-8]

Doa ibu menyelimuti setiap langkahmu. Kemanapun aku pergi, di manapun, aku bersama-sama dengan doanya.

[ZARRY HENDRIK]



**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang)

Disusun oleh : Kartika Dewi Permatasari

NIM : 145030201111104

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Program Studi : Administrasi Bisnis

Malang, 19 November 2018

Ketua Komisi Pembimbing

Anggota Komisi Pembimbing




Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, ME Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., M.BA  
 19450408 197302 1 002 2013048705312001

### TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 19 Desember 2018

Jam : 08.00

Skripsi atas nama : Kartika Dewi Permatasari

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang)

Dan dinyatakan LULUS

Malang, 26 Desember 2018

#### MAJELIS PENGUJI

Ketua

Anggota

**Prof. Dr. Bambang Swasto S. ME**  
NIP. 19450408 197302 1 002

**Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., MBA**  
NIP. 2013048705312001

Anggota

Anggota

**Dr. Kusdi Rahardjo, DEA**  
NIP. 19570127 198403 1 001

**M. Cahyo Widyo Sulisty, SE, M.BA.**  
NIP. 201304830318 1 001

## PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70.

Malang, 27 November 2018  
Mahasiswa



Kartika Dewi Permatasari  
145030201111104

## RINGKASAN

Kartika Dewi Permatasari, 2018, **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang)**, Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, ME, Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., M.BA.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan kinerja karyawan serta untuk mengetahui pengaruh signifikan secara parsial maupun simultan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian explanatory dengan jenis pendekatan kuantitatif. Lokasi penelitian ini adalah PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang, dengan menggunakan populasi sebanyak 75 karyawan. Teknik pada pengambilan sampel menggunakan *Proportionate Stratified Sampling* dengan jumlah sampel 65 karyawan. Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer dengan penyebaran kuesioner kepada responden dan data sekunder berasal dari hasil wawancara yang kemudian diolah oleh peneliti. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data deskriptif dan analisis statistik inferensial dengan regresi linier berganda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa analisis regresi berganda dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut  $Y = 1.437 + 0.339 (X_1) + 0.282 (X_2)$ , maka  $b_1$  atau kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) artinya jika kepemimpinan transformasional ditingkatkan sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.339 dan  $b_2$  atau kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) artinya jika kepemimpinan transaksional ditingkatkan sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.282. Pada uji simultan dapat menghasilkan nilai sig F  $(0.000) < \alpha = 0.05$ , maka model analisis uji simultan (uji F) adalah signifikan, dan pada uji parsial dengan melihat hasil nilai sig yaitu  $0.000 < \alpha (0.050)$ , maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan dengan melihat hasil nilai sig yaitu sebesar  $0.011 < \alpha (0.050)$ , maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang. Artinya, semakin baik sikap pemimpin maka kinerja karyawan akan meningkat.

**Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Kinerja Karyawan**

## SUMMARY

Kartika Dewi Permatasari, 2018, *The Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership to Employee Performance (Study on Employee of PT Bank Rakyat Indonesia Branch Office Kawi Malang)*, Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, ME, Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., M.BA.

*This study aims to describe transformational leadership, transactional leadership, and employee performance and to find out the significant influence partially or simultaneously. The type of research used is explanatory research with a type of quantitative approach. The location of this research is PT Bank Rakyat Indonesia Branch Office Kawi Malang, by using a population of 75 employees. The technique for sampling uses Proportionate Stratified Sampling with a sample of 65 employees. source of data in this research were obtained from the primary data by distributing questionnaires to the respondents and secondary data derived from interviews are then processed by the researcher. The analysis used in this research is descriptive data analysis and inferential statistical analysis by multiple linear regression.*

*The results indicate that multiple regression analysis can be arranged as follows  $Y = 1437 + 0339 (X1) + 0282 (X2)$ , then  $b_1$  or transformational leadership ( $X_1$ ) means that if transformational leadership is increased by 1 unit, then employee performance will increase by 0.339 and  $b_2$  or transactional leadership ( $X_2$ ) means that if transactional leadership is increased by 1 unit, then employee performance will increase by 0.282. In the simultaneous test can produce sig F value  $(0.000) < \alpha = 0.05$ , then the simultaneous test analysis model (F test) is significant, and in the partial test by looking at the results of the sig value of  $0.000 < \alpha (0.050)$ , then the conclusion is that transformational leadership variables ( $X_1$ ) have a significant effect on employee performance, and by looking at the results of the sig value that is equal to  $0.011 < \alpha (0.050)$ , it can be concluded that the variable transactional leadership ( $X_2$ ) significantly affects on performance employees.*

*The conclusion of this study is transformational leadership and transactional leadership significantly influence the performance of employees of PT Bank Rakyat Indonesia Kawi Malang Branch Office. It means that the better the attitude of the leader, the employee's performance will increase.*

**Keywords:** *Transformational Leadership, Transactional Leadership, Employee Performance*

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah Subhanahu Wa Taala yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya yang tak terhingga sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang)”**. Serta shalawat dan salam senantiasa penulis kirimkan kepada Baginda Rasulullah Muhammad Shallallahu alaihi Wa Sallam. 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 penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, dukungan, dan saran dari berbagai pihak. Maka dari itu penulis mengucapkan terimakasih kepada berbagai pihak, diantaranya :

1. Orang tua tercinta dan tersayang yang telah senantiasa memberikan dukungan moril ataupun memberikan doa yang tiada putus-putusnya demi kelancaran menyelesaikan penulisan skripsi penulis;
2. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS. Selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
3. Bapak Dr. Drs. Mochammad Al Musadieq MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;

4. Ibu Nila Firdausi Nuzula, Ph.D selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
5. Bapak Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, ME selaku Ketua Komisi Pembimbing skripsi yang telah membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini;
6. Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., M.BA selaku Anggota Komisi Pembimbing skripsi yang telah membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini;
7. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ilmu Administrasi atas ilmu pengetahuan yang telah diberikan selama masa perkuliahan, serta seluruh staf dan karyawan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
8. Bapak Tatok Kurniawan selaku Petugas Logistik PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang;
9. Saudari kandung Kurnia Dewi Rahayu yang senantiasa memberikan motivasi agar dapat segera menyelesaikan penulisan skripsi;
10. Teruntuk Rahma Agustina Nurmayoenida dan Resti Syafiti Andra, terimakasih telah menemani, menyemangati dan membantu penulis dalam penulisan skripsi ini dan selama masa-masa perkuliahan di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;

11. Teruntuk Nurin Niswah, Taufan Dedy Utama Amanu, Bijak A. Sukmawan, terimakasih telah menemani, menyemangati membantu, dan memberikkan penulis masukkan dalam penulisan skripsi ini;
12. Terimakasih kepada segala pihak yang telah membantu dan memberikan saran dan nasehat terhadap penulis dalam mengerjakan skripsi.

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, 27 November 2018

Kartika Dewi Permatasari

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>MOTTO</b> .....	ii
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	iii
<b>TANDA PENGESAHAN</b> .....	iv
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	v
<b>RINGKASAN</b> .....	vi
<b>SUMMARY</b> .....	vii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB I            PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Kontribusi Penelitian .....	6
E. Sistematika Pembahasan .....	7
<b>BAB II            TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Tinjauan Empiris .....	9
B. Tinjauan Teoritis .....	17
1. Kepemimpinan .....	17
a. Pengertian Kepemimpinan .....	17
b. Unsur-unsur Kepemimpinan .....	17
c. Teori Gaya Kepemimpinan .....	18
2. Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	20
a. Pengertian Kepemimpinan transformasional .....	20
b. Karakteristik gaya kepemimpinan transformasional ..	21
c. Faktor-faktor kepemimpinan transformasional .....	21
3. Gaya Kepemimpinan Transaksional .....	23
a. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transaksional .....	23
b. Faktor-faktor kepemimpinan Transaksional .....	23
c. Karakteristik Kepemimpinan Transaksional .....	24
4. Kinerja Karyawan .....	25
a. Pengertian Kinerja .....	25
b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja .....	25
c. Mengukur kinerja karyawan .....	26
C. Hubungan Antar Variabel .....	28
D. Kerangka Konsep dan Hipotesis .....	29
1. Kerangka Konsep .....	29
2. Model Hipotesis Penelitian .....	29

<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
	A. Jenis Penelitian .....	31
	B. Lokasi Penelitian .....	31
	C. Variabel Penelitian, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran .....	32
	1. Variabel Penelitian .....	32
	2. Definisi Operasional .....	33
	3. Skala Pengukuran .....	41
	D. Populasi dan Sampel .....	41
	E. Teknik Pengumpulan Data .....	43
	a. Data primer .....	43
	b. Data sekunder .....	44
	F. Uji Instrumen Penelitian .....	44
	a. Uji validitas .....	44
	b. Uji reabilitas .....	45
	c. Hasil Uji Validitas .....	45
	d. Hasil Uji Reabilitas .....	46
	G. Teknik Analisis Data .....	47
	a. Analisis deskriptif .....	47
	b. Analisis statistic inferensial .....	48
	1. Analisis asumsi klasik .....	48
	a) Uji Normalitas .....	48
	b) Uji Multikorelasi .....	49
	c) Uji Heteroskedastisitas .....	49
	2. Analisis linier berganda .....	49
	3. Uji Hipotesis .....	50
	a. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) .....	50
	b. Uji parsial t ( uji t ) .....	50
	c. Uji simultan (uji F) .....	51
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
	A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	52
	1. Sejarah Singkat .....	52
	2. Visi dan Misi .....	53
	3. Tujuan .....	54
	4. Hari dan Jam Kerja Karyawan .....	55
	5. Struktur Organisasi .....	55
	6. Uraian Tugas dan Tanggung Jawab Karyawan .....	57
	B. Gambaran Umum Responden .....	62
	1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	62
	2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia .....	62
	C. Analisis Data .....	63
	1. Analisis Data Deskriptif .....	63
	a. Gambaran Frekuensi variabel kepemimpinan transformasional .....	63

b.	Gambaran Frekuensi variabel kepemimpinan transaksional .....	69
c.	Gambaran Frekuensi variabel kinerja karyawan .....	72
2.	Analisis Statistik Inferensial .....	75
1)	Uji Asumsi Klasik .....	75
a.	Uji normalitas .....	75
b.	Uji Multikolinieritas .....	76
c.	Uji Heteroskedastisitas .....	77
2)	Analisis Linier berganda .....	79
3)	Uji Hepotesis .....	80
a.	Koefisien determinasi ( $R^2$ ) .....	80
b.	Uji simultan (Uji F) .....	81
c.	Uji Parsial (Uji t) .....	82
D.	Pembahasan .....	84
1.	Deskripsi Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Kinerja Karyawan .....	84
2.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, terhadap Kinerja Karyawan .....	88
3.	Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan .....	89
4.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Kinerja Karyawan .....	91
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP</b>	
A.	Kesimpulan .....	93
B.	Saran .....	94
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	.....	96
<b>LAMPIRAN</b>	.....	100

## DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tinjauan Empiris .....	15
2. Konsep, Variabel, Indikator, Item .....	38
3. Pengukuran Skala Likert .....	41
4. Posisi atau Jabatan BRI Kantor Cabang Kawi Malang .....	43
5. Hasil Uji Validitas .....	45
6. Hasil Uji Reabilitas .....	47
7. Hari dan Jam Kerja Karyawan .....	55
8. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	62
9. Gambaran Responden Berdasarkan Usia .....	62
10. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional .....	63
11. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transaksional .....	69
12. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan .....	72
13. Hasil Uji Normalitas .....	75
14. Hasil Uji Multikorelasitas .....	77
15. Hasil Uji Regresi Linier Berganda .....	79
16. Hasil Koefisien Determinasi .....	81
17. Hasil Uji Simultan (uji F) .....	82
18. Hasil Uji Parsial (uji t) .....	83

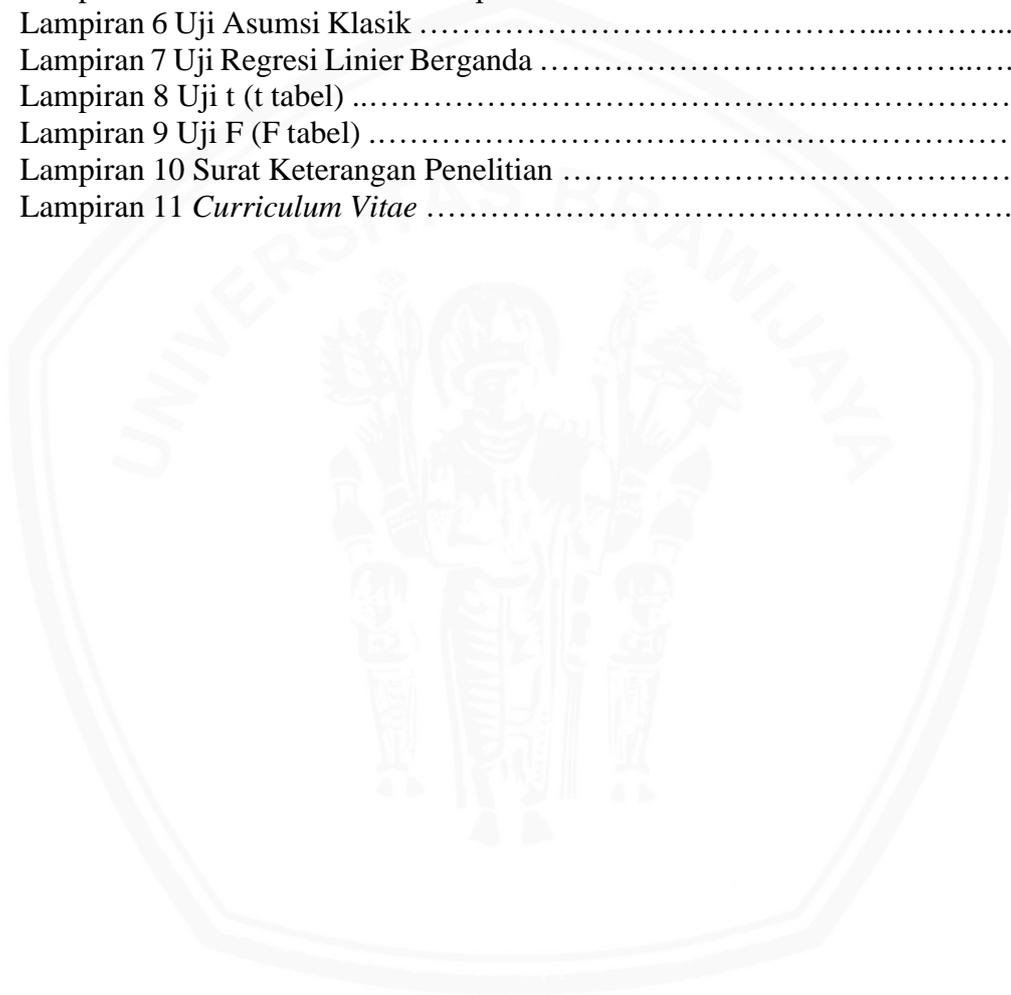
## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Model Konsep .....	29
2. Model Hipotesis Penelitian .....	29
3. Struktur Organisasi BRI Kantor Cabang Kawi Malang .....	56
4. Hasil Uji Normalitas P-Plot .....	76
5. Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	78



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian .....	100
Lampiran 2 Tabulasi Jawaban Responden .....	104
Lampiran 3 Uji Validitas .....	112
Lampiran 4 Uji Reliabilitas.....	118
Lampiran 5 Frekuensi Jawaban Responden .....	119
Lampiran 6 Uji Asumsi Klasik .....	129
Lampiran 7 Uji Regresi Linier Berganda .....	131
Lampiran 8 Uji t (t tabel) .....	133
Lampiran 9 Uji F (F tabel) .....	134
Lampiran 10 Surat Keterangan Penelitian .....	135
Lampiran 11 <i>Curriculum Vitae</i> .....	136



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Pada era globalisasi saat ini membuat jumlah perusahaan semakin bertambah. Bahkan kemajuan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi juga mengalami perkembangan yang cukup pesat. Hal tersebut membuat persaingan yang terjadi antar perusahaan perbankan satu dengan lainnya, sehingga mendorong perusahaan tersebut untuk lebih dapat berkembang mengikuti perkembangan teknologi saat ini. Sehingga untuk dapat bertahan dalam menghadapi ketatnya persaingan saat ini, perusahaan harus dapat meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan.

Menurut Fahmi (2016:1) manajemen sumber daya manusia ( *Human resources management* ) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan memperhatikan tenaga kerja yang efektif. Dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, terdapat peran seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan agar dapat mencapai suatu tujuan bersama. Serta berbagai upaya akan dilakukan oleh pemimpin untuk dapat mempengaruhi karyawannya sesuai dengan tujuan yang akan dicapai.

Menurut Utaminingsih (2014:49) pemimpin adalah individu manusianya, sementara kepemimpinan adalah sifat yang melekat kepadanya sebagai pemimpin. Menurut Anoraga (2003:27) kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan suatu organisasi

perusahaan. Menurut Nimran (2009:66) gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari bermacam-macam sudut pandangan.

Menurut Koesmono (2016:124) kondisi dan iklim organisasi turut memberikan andil dalam melahirkan gaya kepemimpinan seseorang. Untuk menjelaskan berbagai gaya kepemimpinan dapat diuraikan sebagai berikut: 1. Kepemimpinan Transformasional, 2. Kepemimpinan Transaksional, 3. Kepemimpinan yang Melayani, 4. Kepemimpinan Autentik.

Menurut Northouse (2013:176) kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas pada diri pemimpin dan pengikut, sedangkan kepemimpinan transaksional merujuk ke kumpulan model kepemimpinan yang berfokus pada pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan pengikutnya. Kepemimpinan transformasional, digambarkan sebagai gaya kepemimpinan yang dapat membangkitkan atau memotivasi karyawan, sehingga dapat berkembang dan mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi, melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya (Bass: 1985,1996 dalam Yukl, 2009). Menurut Robbins, Judge (2015:262) kepemimpinan transaksional dan transformasional saling melengkapi satu sama lain; mereka tidak saling mempertentangkan pendekatan untuk menyelesaikan segala sesuatunya.

Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional membantu karyawannya dalam meningkatkan motivasi kerja untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan dua cara, yang pertama yaitu seorang pemimpin mengenali apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai hasil yang sudah direncanakan setelah itu pemimpin mengklarifikasikan peran bawahannya kemudian bawahan akan merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya. Yang kedua adalah pemimpin mengklarifikasi bagaimana pemenuhan kebutuhan dari bawahan akan tertukar dengan penetapan peran untuk mencapai hasil yang sudah disepakati. (Awan, 2014)

Teori kepemimpinan transformasional dan transaksional berdasarkan atas pemenuhan kebutuhan yang lebih rendah bagi para pengikutnya, berdasarkan teori hirarki kebutuhan dari Maslow seperti kebutuhan fisiologis, dan rasa aman. Hal tersebut wajar, karena untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah dapat dilakukan dengan kepemimpinan transaksional. Sedangkan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi, seperti kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri dapat terpenuhi dengan kepemimpinan transformasional. Jika dikaitkan dengan two factor theory of motivation dari Herzberg, bahwa kondisi ekstrinsik atau job context (hygiene factors) dapat terpenuhi dengan kepemimpinan transaksional sedangkan kondisi intrinsik atau job content (motivator factors) seperti dorongan untuk berusaha, meningkatnya tanggung jawab, dan pengakuan dapat terpenuhi dengan kepemimpinan transformasional. Pemenuhan kondisi intrinsik dapat meningkatkan motivasi pada level yang lebih tinggi dibandingkan dengan kondisi ekstrinsik untuk mencapai kinerja yang baik. (<https://kesimpulan.com/kepemimpinan-transformasional-dan/>)

Menurut Bangun (2012:231) kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan – persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Sedangkan menurut Mangkunegara (2009:67) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawan yang diberikan kepadanya. Menurut Dharma (2004:355) hampir semua cara pengukuran mempertimbangkan hal hal, yaitu kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.

Penelitian ini dilakukan di PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kawi Malang yang beralamat di Jl. Kawi No. 20-22, Kauman, Klojen, Kota Malang, Jawa Timur 65119. BRI merupakan salah satu perusahaan bank milik negara. Alasan memilih BRI Cabang kawi malang karena terdapat gaya kepemimpinan transformasional yang merupakan seorang pemimpin yang memberikan motivasi serta dapat sebagai acuan kepada karyawannya, dan terdapat gaya kepemimpinina transaksional yang merupakan seorang pemimpin yang

memberikan sebuah reward atau imbalan agar karyawan dapat meningkatkan targetnya.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk beserta perusahaan anak terus menorehkan pencapaian kinerja positif diatas rata rata perbankan nasional hingga akhir periode Triwulan III Tahun 2018. Dalam pemaparan laporan keuangan Triwulan III 2018 Bank BRI yang diselenggarakan di Kantor Pusat BRI, Jakarta (24/10), Direktur Keuangan Bank BRI Haru Koesmahargyo mengungkapkan bahwa perseroan mampu meraup laba bersih sebesar Rp.23,5 triliun, tumbuh 14,6 persen *year on year* dibandingkan laba pada periode yang sama tahun lalu sebesar Rp.20,5 triliun. Sedangkan untuk aset, secara konsolidasi Bank BRI per Triwulan III 2018 tercatat sebesar Rp 1.183,4 Triliun, naik 13,9% *year on year*. Kinerja ini disokong oleh penyaluran kredit yang tumbuh diatas rata rata industri perbankan Indonesia. “Hingga akhir September, Bank BRI telah menyalurkan kredit sebesar Rp.808,9 triliun atau naik sebesar 16,5 persen dibandingkan periode September 2017 sebesar Rp.694,2 triliun. Angka ini lebih tinggi daripada pertumbuhan kredit perbankan nasional pada September 2018 sebesar 12,6 persen,” urai Haru. <https://bri.co.id/-/raup-laba-rp-23-5-triliun-efisiensi-dan-fbi-topang-kinerja-bri-di-triwulan-iii-2018>

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa pentingnya penelitian ini dilakukan karena untuk mengetahui seberapa besar pengaruh yang ditimbulkan oleh gaya kepemimpinan terhadap kinerja yang dihasilkan oleh karyawannya, dan apabila dalam suatu perusahaan terdapat satu orang pemimpin dengan jenis gaya kepemimpinan yang berbeda misalnya kepemimpinan transformasional dan transaksional akan membuat karyawan merasa bingung dalam menentukan jenis gaya kepemimpinan mana yang dirasa karyawan cocok dengan dirinya dan dapat berpengaruh terhadap meningkatnya suatu kinerja yang akan dihasilkan oleh karyawan, sehingga peneliti ingin melakukan penelitian tentang Kepemimpinan Transformasional dan Traksaksional terhadap Kinerja Karyawan yang berlokasi di PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kawi Malang dalam mengarahkan, membina dan membimbing karyawannya demi meningkatkan kinerja karyawan dan dapat mencapai suatu keberhasilan dan

tujuan secara bersama-sama. Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (studi pada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kawi Malang.”**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana deskripsi gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kawi Malang?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kawi Malang?
3. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kawi Malang?
4. Apakah Kepemimpinan transformasional dan Kepemimpinan transaksional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kawi Malang?

## **C. Tujuan Penelitian**

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

1. Untuk mengetahui deskripsi kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kawi Malang.
2. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kawi Malang.
3. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh signifikan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kawi Malang.
4. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kawi Malang

#### **D. Kontribusi Penelitian**

Berdasarkan pada pokok permasalahan dan tujuan penelitian diatas, maka kontribusi akademis dan kontribusi praktis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### **1. Aspek Akademis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu dan menambah referensi bagi peneliti lain agar dapat mengembangkan penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan kinerja karyawan.

## 2. Aspek Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu memberikan saran terhadap instansi yang berkaitan yaitu PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kawi Malang untuk meningkatkan kinerja yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.

### E. Sitematika Pembahasan

Untuk mempermudah penjelasan pada skripsi ini, adapun sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Pada bab ini menguraikan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan.

#### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini menjelaskan tentang tinjauan empiris, tinjauan teoritis, hubungan antar variabel, kerangka konsep dan hipotesis penelitian.

#### **BAB III : METODE PENELITIAN**

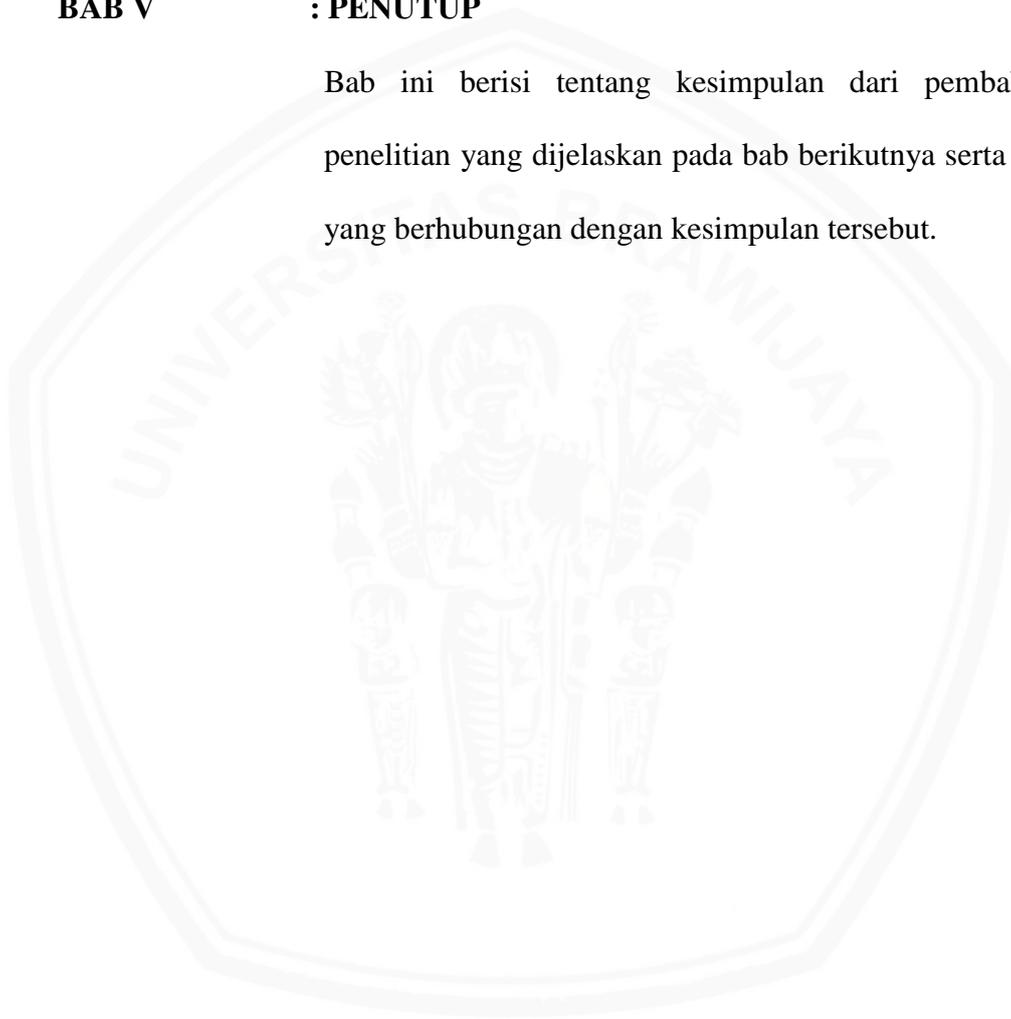
Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, variabel penelitian, definisi operasional, skala pengukuran, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data.

**BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum lokasi penelitian, struktur organisasi, gambaran umum responden, analisis data, serta pembahasan.

**BAB V : PENUTUP**

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari pembahasan penelitian yang dijelaskan pada bab berikutnya serta saran yang berhubungan dengan kesimpulan tersebut.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Empiris

1. Tria Mondiani (2012)

Penelitian yang dilakukan ini berjudul *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang*. Penelitian ini dilatar belakangi bagaimana kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan kompensasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) di PT. PLN (Persero) UPJ Semarang. Penelitian ini termasuk tipe penelitian *Explanatory research*. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert. Teknik analisis data yang dilakukan dengan menggunakan analisis Regresi Linier Berganda. Berdasarkan hasil uji statistik pada variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, diperoleh bahwa variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasinya adalah 0,145 atau 14,5% sedangkan sisanya yaitu sebesar 85,5% merupakan pengaruh dari variabel lain. Variabel kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasinya adalah sebesar 0,149 atau 14,9% sedangkan sisanya 85,1% merupakan pengaruh variabel lain selain kompensasi. Variabel kepemimpinan transformasional dan

variabel kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasinya adalah sebesar 0,297 atau 29,7 sedangkan sisanya yaitu sebesar 70,3% merupakan pengaruh dari variabel lain selain kepemimpinan transformasional dan kompensasi. Nilai  $t$  hitung menunjukkan angka sebesar 3,966 sedangkan nilai  $t$  tabel adalah 1,9855. Nilai  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Nilai  $t$  hitung menunjukkan angka sebesar 4,034. Nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel, yaitu  $4,034 > 1,9855$  sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

2. Maulizar, Said Musnadi, Mukhlis Yunus (2012)

Penelitian yang dilakukan ini berjudul *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda*. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sensus dalam pengambilan data. Data di peroleh dari 66 responden di Bank Mandiri Syariah Cabang Banda Aceh. Hasil pengujian statistik pada tingkat keyakinan 95% menunjukkan nilai  $F$  Signifinkansi sebesar 0.000 menunjukkan bahwa  $F$  signifikasi  $<$   $\alpha$ . Artinya hipotesis alternative ( $H_a$ ) diterima dan  $H_0$  ditolak. Hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan relative besar. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi ( $R$ ) sebesar 0,557 (lebih besar dari 0,50). Selanjutnya nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,310, artinya bahwa 31,00% pengaruh

perubahan variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan Kepemimpinan transaksional, sedangkan sisanya sebesar 69,00% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data dalam penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan sebagai berikut: 1. Kepemimpinan transaksional pada Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh dalam memfokuskan perhatiannya pada proses pertukaran atau imbalan yang didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja dan penghargaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kepemimpinan transformasional pada Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh dalam memberikan motivasi dengan menitikberatkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara karyawan dengan perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri Syariah Cabang Banda Aceh. Artinya hipotesis alternative ( $H_a$ ) diterima dan  $H_0$  ditolak berdasarkan hasil pengolahan data dari nilai signifikansi sebesar 0.000 atau probabilitas jauh di bawah 0.05.

3. Fanni Adhistya Italiani (2013)

Penelitian yang dilakukan ini berjudul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT Semen Gresik (PERSERO)*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tujuan antara variabel gaya kepemimpinan

transformasional ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ), dan kinerja ( $Y$ ) di PT. Semen Gresik (PERSERO). Berdasarkan penelitian yang dilakukan terdapat karakteristik responden sesuai dengan hasil kuesioner yang telah disebar yaitu sebanyak 47 responden. Selanjutnya data diklasifikasikan ke dalam kelompok: usia, jenis kelamin, pendidikan dan lama kerja. Dalam penelitian ini diketahui bahwa usia  $< 25$  tahun 6 orang atau 22,7%. Responden yang memiliki usia antara 25-30 tahun sebanyak 29 orang atau 45,4%. Sedangkan responden yang memiliki usia antara 31-45 tahun sebanyak 12 orang atau 31,8%. Hasil di atas memberikan informasi bahwa mayoritas pegawai PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Mempunyai usia antara 25-30 tahun yaitu sebanyak 29 orang atau 45,4%. Dalam penelitian ini diketahui bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dari responden yang berjenis kelamin perempuan. Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 47 responden sebanyak 40 responden atau 78,7% berjenis kelamin laki-laki, dan sebanyak 7 responden atau 21,2% berjenis kelamin perempuan. Dalam penelitian ini diketahui bahwa pegawai yang memiliki pendidikan tertinggi D1/D2/D3 sebanyak 7 orang atau 15,1%. Pegawai yang memiliki pendidikan tertinggi S1 sebanyak 31 orang atau 54,5% dan untuk pegawai yang memiliki pendidikan tertinggi S2 sebanyak 9 orang atau 7,5 %. Hasil di atas memberikan informasi bahwa mayoritas pendidikan tertinggi pegawai PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Adalah pendidikan S1 sebanyak 31 orang atau 54,5%. Diketahui bahwa lama bekerja  $\leq 5$  tahun sebanyak 11 orang atau 16,6%. Responden yang mempunyai lama bekerja 6-10 tahun sebanyak 20 orang atau 18%,

Responden yang mempunyai lama bekerja antara 11-15 tahun sebanyak 10 orang atau 43,9%, sedangkan responden yang mempunyai lama kerja > 16 tahun sebanyak 6 orang atau 21,2%. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa : (1) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai memiliki hubungan yang positif dan signifikan. (2) Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai memiliki hubungan positif dan signifikan. (3) Hasil pengaruh simultan antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja pegawai adalah sama-sama signifikan dan positif. Namun, pengaruh gaya kepemimpinan transaksional pengaruhnya lebih besar dan lebih mendominasi terhadap kinerja pegawai di Departemen SDM PT. Semen Gresik (Pesero) Tbk.

4. Irvan Hartanto (2014)

Penelitian yang dilakukan ini berjudul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada CV. Timur Jaya*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen, gaya kepemimpinan transaksional ( $X_1$ ), variabel dependen, kinerja karyawan ( $Y_1$ ), dan variabel *intervening*, kepuasan kerja ( $M_1$ ). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber data. Data primer dalam penelitian ini diperoleh langsung dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pegawai CV. Timur Jaya. Sedangkan data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi perusahaan, data

kepegawaian, dll. Pengukuran Variabel Teknik pengukuran data dengan menggunakan Skala Likert, dimana responden diminta untuk memberikan tanda pada salah satu jawaban alternatif. Populasi dalam penelitian ini seluruhnya berjumlah 135 karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa Variabel gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai *t statistics* lebih besar dari 1,96 yaitu 3.7206 (H1). Variabel gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai *t statistics* sebesar 2.4153. Nilai *t statistics* yang diperoleh diatas angka 1,96 sehingga dapat dikatakan gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (H2). Variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai *t statistics* lebih besar dari 1,96 yaitu 6.6340 (H3). Variabel kepuasan kerja menjadi variabel *intervening* dalam pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. Hal ini didapatkan menggunakan metode *sobel test* dengan mendapatkan nilai *z-value*. Nilai *z-value* yang diperoleh diatas angka 1,96 yaitu 3,722 sehingga dapat dikatakan kepuasan kerja menjadi variabel *intervening* dalam pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. (H4)

Tabel 2.1 Tinjauan Empiris

Judul	Variabel	Hasil Penelitian
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) UPJ Semarang. Tria Mondiani (2012)	Kepemimpinan Transformasional (X1) Kompensasi (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
Pengaruh pemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. Maulizar, Said Musnadi, Mukhlis Yunus (2012)	Gaya kepemimpinan transformasional (X1) Gaya kepemimpinan transaksional (X2) Kinerja Pegawai (Y)	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan transaksional pada Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh dalam memfokuskan perhatiannya pada proses pertukaran atau imbalan yang didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja dan penghargaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional pada Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh dalam memberikan motivasi dengan menitikberatkan pada perilaku untuk membantu tranformasi antara karyawan dengan perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Judul	Variabel	Hasil Penelitian
<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT Semen Gresik (PERSERO). Fanni Adhistya Italiani (2013)</p>	<p>Gaya kepemimpinan transformasional (X1) Gaya kepemimpinan transaksional (X2) Kinerja Pegawai (Y)</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja pegawai adalah sama-sama signifikan dan positif. Namun, pengaruh gaya kepemimpinan transaksional pengaruhnya lebih besar dan lebih mendominasi terhadap kinerja pegawai.</p>
<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada CV. Timur Jaya. Irvan Hartanto (2014)</p>	<p>Gaya kepemimpinan transaksional (X) Kinerja karyawan (Y) Kepuasan Kerja (M)</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. (H1). Variabel gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. (H2). Variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. (H3). Variabel kepuasan kerja menjadi variabel <i>intervening</i> dalam pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. sehingga dapat dikatakan kepuasan kerja menjadi variabel <i>intervening</i> dalam pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan. (H4)</p>

Sumber : tinjauan empiris

## **B. Tinjauan Teoritis**

### **1. Kepemimpinan**

#### **a) Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Fahmi (2016:105) kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Menurut Yulk (1994) dalam Utaminingsih (2014:50) mengungkapkan sebagai pakar dan peneliti kepemimpinan, mendefinisikan konsep kepemimpinan yang menggambarkan kepemimpinan di dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut : kepemimpinan merupakan proses pemimpin mempengaruhi pengikut untuk : menginterpretasikan keadaan/lingkungan organisasi, pemilihan tujuan organisasi, pengorganisasian kerja & memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi, mempertahankan kerjasama & tim kerja, mengorganisir dukungan & kerjasama orang dari luar organisasi. Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya mempengaruhi bawahannya atau pengikutnya untuk dapat mencapai suatu tujuan bersama.

#### **b) Unsur – unsur kepemimpinan**

Menurut Bangun (2012:340) berdasarkan pengertian tersebut, ada empat unsur dalam kepemimpinan antara lain :

1. Kumpulan orang.

Dalam suatu organisasi terdapat kumpulan orang yang menjadi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Para pengikut akan menerima pengarahan dan perintah dari pemimpin. Tanpa adanya kelompok sebagai pengikut dalam organisasi, maka kepemimpinan tidak akan terwujud.

2. Kekuasaan.

Kekuasaan merupakan kekuatan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi para pengikut dalam melaksanakan tugasnya. Dalam organisasi, para pengikut atau anggota organisasi juga mempunyai kekuasaan, tetapi kekuasaan yang mereka miliki masih terbatas. Kekuatan yang dimiliki pemimpin lebih besar dari kekuasaan yang dimiliki para anggota organisasi.

3. Memengaruhi.

Pada unsur ini sangat dibutuhkan bagaimana keahlian pemimpin untuk mempengaruhi para anggota organisasi. Meskipun sebenarnya pada unsur ini menekankan pada pengikut, inspirasi juga dibutuhkan dari pemimpin. Para pemimpin memiliki kualitas daya tarik yang dapat menimbulkan kesetiaan, pengabdian, dan keinginan yang kuat dari para anggota organisasi untuk melakukan hal – hal yang diinginkan pemimpin.

4. Nilai.

Unsur keempat dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggunakan tiga unsur sebelumnya dan mengakui bahwa kemampuan berkaitan dengan nilai. Menurut James McGregor, dalam Bangun (2012:341) mengatakan bahwa dalam pemimpin yang mengabaikan komponen moral kepemimpinan mungkin dalam sejarah dikenang sebagai penjahat, atau lebih jelek lagi. Dengan demikian moral sangat berkaitan dengan nilai-nilai dan persyaratan bahwa para pengikut diberi cukup pengetahuan mengenai alternative agar dapat membuat pilihan yang telah dipertimbangkan jika tiba saatnya memberikan respon pada usulan pemimpin untuk memimpin.

### c) Gaya Kepemimpinan

Menurut Winarno (2011:60) kepemimpinan dapat dipelajari dengan cara berbeda-beda, tergantung kepada konsepsi para peneliti mengenai kepemimpinan dan pilihan metodologi yang digunakan.

Menurut Koesmono (2016:124) kondisi dan iklim organisasi turut

memberikan andil dalam melahirkan gaya kepemimpinan seseorang.

Untuk menjelaskan berbagai gaya kepemimpinan dapat diuraikan

sebagai berikut :

#### 1) Kepemimpinan Transformasional

Dalam kepemimpinan transformasional pemimpin berusaha memberikan inspirasi para bawahannya untuk lebih mengutamakan kepentingan banyak orang daripada kepentingan dirinya sendiri dan yang bersangkutan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang atau kelompok yang sangat kuat demi tercapai tujuan bersama. Seorang pemimpin yang cenderung menerapkan strategi transformasional akan menitik beratkan kepada beberapa aspek yaitu :

- a. Berorientasi pada visi dan misi kedepan sehingga semua bawahan mempunyai wawasan yang luas terhadap tujuan organisasi,
- b. Menanamkan motivasi yang kuat kepada individu maupun kelompok agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal,
- c. Selalu melakukan terobosan-terobosan demi kemajuan pengetahuan dan keterampilan bawahannya,
- d. Pendekatan personal artinya memberikan perhatian khusus kepada bawahannya agar setiap individu memiliki kemampuan yang merata dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

#### 2) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional merupakan pola kepemimpinan yang cenderung mengutamakan kepada pemberian motivasi kepada bawahannya dengan jalan mempertegas peran dan tugasnya masing – masing pada bidang yang ditekuni. Ada beberapa hal yang pada seseorang yang menerapkan model transaksional dalam mengelola bawahannya yaitu dengan cara :

- a. Memberikan penghargaan bersyarat dengan cara bagi yang berprestasi akan mendapat reward sesuai dengan *Key Performance Indicator (KPI)* yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan.
- b. Pengelolaan secara aktif terhadap situasi organisasi yaitu dengan jalan selalu mengamati dan mencari penyebab permasalahan yang muncul dan melakukan perbaikan-perbaikan demi kebutuhan kedepannya.
- c. Pengelolaan secara pasif yaitu melakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan yang terjadi dalam

*standard operating procedure* (SOP) yang telah dibakukan.

- d. *Laissez-Faire* artinya memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan terhadap *problem solving* yang dapat dilakukan apabila dipandang perlu, sehingga pimpinan dapat memberikan pembelajaran yang strategic kepada bawahan.

### 3) Kepemimpinan yang Melayani

Pada dasarnya seorang pemimpin akan mengarahkan bawahannya dan bawahan akan melaksanakan apa yang diharapkan oleh pemimpinnya, namun demikian seorang pemimpin juga harus bias memposisikan dirinya menjadi seorang pelayan bagi orang lain. Maksud pelayanan disini adalah seorang pemimpin peduli terhadap kepentingan orang lain sehingga dalam kelompok kerja yang ada muncul kesadaran bersama untuk saling membantu keberadaan orang lain apabila dibutuhkan.

### 4) Kepemimpinan Autentik

Dalam diri seseorang terdapat nilai kepribadian yang membawanya kepada bagaimana yang bersangkutan dalam memimpin organisasi sehingga orang lain memberikan kepercayaan terhadap perilakunya sebagai seorang pemimpin. Seorang pemimpin akan mempunyai korelasi dengan pengetahuan tentang keberadaan dirinya, dan kemampuan pemimpinnya akan diwarnai oleh karakter-karakter asli yang dimiliki sebagai anugerah dari Tuhan yang maha kuasa.

## 2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

### a) Pengertian kepemimpinan transformasional

Menurut Wibowo (2015:301) *Transformational Leadership* adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut. Menurut Locke dalam Utaminingsih (2014:106) mengungkapkan bahwa kepemimpinan ini merupakan kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi, yang mampu memotivasi bawahan agar bekerja dengan

sungguh-sungguh demi sasaran organisasi. Menurut Northouse (2013:176) mengungkapkan bahwa pengertian kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu proses memotivasi dan menginspirasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahannya atau pengikutnya dengan cara memberikan motivasi berupa semangat atau inspirasi serta dorongan agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

#### b) **Karakteristik gaya kepemimpinan transformasional**

Menurut Bass dalam Wibowo (2015:303), *Transformasional Leader* mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- 1) *Charisma*. Menyediakan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, mendapatkan penghormatan dan kepercayaan.
- 2) *Inspiration*. Mengomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokus usaha, mengekspresikan maksud penting dengan cara sederhana.
- 3) *Intellectual stimulation*. Meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, dan mengatasi masalah secara hati – hati.
- 4) *Individualized consideration*. Memberikan perhatian secara personal, memperlakukan masing – masing pekerja secara individual, memberi coach, nasihat.

#### c) **Faktor – faktor kepemimpinan transformasional**

Menurut Northouse (2013:181) orang yang menampilkan kepemimpinan transformasional sering kali memiliki kumpulan nilai serta prinsip internal yang kuat. Mereka efektif dalam memotivasi pengikut untuk bertindak dalam cara mendukung kepentingan yang lebih

besar, daripada kepentingan mereka sendiri ( Kuhnert dalam Northouse (2013:181)).

1) Pengaruh ideal

Faktor 1 disebut sebagai karisma penharuh ideal. Pengaruh ideal mendiskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikut. Pengikut menghubungkan dirinya dengan pimpinan ini dan sangat ingin menirukan mereka. Faktor pengaruh ideal diukur pada dua komponen : komponen pengakuan yang merujuk pada pengakuan pengikut kepada pemimpin yang didasarkan pada persepsi yang mereka miliki atas pimpinan mereka, dan komponen perilaku yang merujuk pada observasi pengikut akan perilaku pemimpin.

2) Motivasi yang menginspirasi

Faktor 2 disebut sebagai inspirasi atau motivasi yang menginspirasi. Faktor ini menggambarkan pemimpin yang mengomunikasikan harapan tinggi kepada pengikut, menginspirasi mereka mereka lewat motivasi untuk menjadi setia pada, dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi. Pada praktiknya, pemimpin menggunakan symbol dan daya tarik emosional untuk memfokuskan upaya anggota kelompok, guna mencapai lebih daripada yang akan mereka lakukan untuk kepentingan pribadi mereka.

3) Rangsangan intelektual

Faktor 3 adalah rangsangan intelektual. Hal itu mencakup kepemimpinan yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi. Jenis kepemimpinan ini mendukung pengikut ketika mencoba pendekatan baru dan mengembangkan cara inovatif untuk menghadapi masalah organisasi. Hal itu mendorong karyawan untuk memikirkan hal-hal secara mandiri dan terlibat dalam pengambilan keputusan yang hati-hati.

4) Pertimbangan yang diadaptasi

Faktor 4 dari kepemimpinan transformasional disebut pertimbangan yang diadaptasi. Faktor ini mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan seksama kebutuhan masing – masing pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba untuk membantu pengikut benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan. Pemimpin ini mungkin menggunakan delegasi untuk membantu pengikut tumbuh lewat tantangan pribadi.

### 3. Gaya Kepemimpinan Transaksional

#### a) Pengertian gaya kepemimpinan transaksional

Menurut Locke dalam Utaminingsih (2014:107) menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang memelihara dan melanjutkan status quo, dan didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) dimana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah atau tugas dari pemimpin. Menurut Wibowo (2015:300) *Transactional leadership* adalah kepemimpinan yang membantu organisasi mencapai sasaran sekarang dengan lebih efisien, seperti dengan menghubungkan kinerja pekerjaan pada penilaian *reward* dan memastikan bahwa pekerja mempunyai sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Menurut Robbins dan Judge (2015:260) kepemimpinan transaksional adalah para pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka yang diarahkan menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peranan dan tugas yang dibutuhkan. Berdasarkan beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang memotivasi pengikutnya menggunakan reward (imbalan) sebagai cara agar dapat meningkatkan kinerjanya.

#### b) Faktor – faktor kepemimpinan transaksional

Menurut Northouse (2013:184) kepemimpinan transaksional berbeda dengan kepemimpinan transformasional, karena pemimpin transaksional

tidak menyesuaikan kebutuhan pengikut untuk berfokus pada pengembangan pribadi mereka. Pemimpin transaksional mengubah nilai dengan pengikut untuk mengembangkan program mereka sendiri dan pengikut (Kuhnert, 1994 dalam Northouse (2013:184)). Faktor – faktor kepemimpinan transaksional menurut Utaminingsih (2014:108) adalah sebagai berikut :

1) Imbalan yang ditentukan (*Contingency Reward*)

Imbalan yang ditentukan dapat diidentifikasi dengan adanya promosi atas prestasi kerja bawahan, persetujuan khusus dari pimpinan tentang apa yang akan dikerjakan, serta adanya negosiasi antara pemimpin dengan bawahan tentang bagaimana cara bawahan melakukan pekerjaannya.

2) Manajemen dengan pengecualian (*Management by Exemption*)

Manajemen dengan pengecualian dapat diidentifikasi dengan adanya kebebasan yang tinggi bagi bawahan untuk melaksanakan pekerjaan dengan caranya sendiri, adanya penyelesaian secara tepat terhadap setiap tugas yang diberikan bawahan, serta dukungan dari pemimpin atas segala ide dan gagasan bawahan.

**c) Karakteristik Kepemimpinan Transaksional**

Menurut Bass dalam Wibowo (2015:300) kepemimpinan transaksional mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. *Contingent reward*. Kontrak atas pertukaran reward atas usaha, menjajikan reward atas kinerja baik, mengenal penyelesaian.
2. *Management by exception (active)*. Mengamati dan mencari diviasi dari aturan dan standar, melakukan tindakan korektif.
3. *Management by exception (passive)*. Campur tangan hanya dilakukan apabila standar tidak dicapai.
4. *Laissez-faire*. Melepaskan tanggung jawab, menghindari membuat keputusan.

#### 4. Kinerja Karyawan

##### a) Pengertian kinerja

Menurut Armstrong dalam Wibowo (2011:8), mengungkapkan bahwa lebih melihat manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati. Menurut Mangkunegara (2009:67) istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Menurut Swasto (2011:54) prestasi kerja atau kinerja didefinisikan sebagai tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang atau kelompok orang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur. Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dalam pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang atau kelompok orang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

##### b) Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kineja (Prestasi Kerja)

Menurut Mangkunegara (2009:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1964:484) yang merumuskan bahwa :

$$\begin{aligned} \text{Human Performance} &= \text{Ability} + \text{Motivation} \\ \text{Motivation} &= \text{Attitude} + \text{Situation} \end{aligned}$$

$$Ability = Knowledge + skill$$

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reaity (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerja yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja)

**c) Mengukur kinerja karyawan**

Menurut Rivai (2005:308) mengatakan bahwa hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah SDM telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki perusahaan, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas.

Menurut Bangun (2012:233) standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan.

Berikut beberapa cara untuk mengukur kinerja karyawan :

1. Jumlah pekerjaan.

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

2. Kualitas pekerjaan.

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan.

Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat dihasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut,

3. Ketepatan waktu.

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak dapat selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

4. Kehadiran.

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

5. Kemampuan kerja sama.

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antarkaryawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

Menurut Dharma (2003: 355) hampir semua cara pengukuran mempertimbangkan hal hal berikut :

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitas melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan,” yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai atau tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Penelitian ini akan menggunakan teori dari Dhama (2003) untuk mengukur suatu kinerja karyawan. Alasannya karena kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu sudah cukup untuk mengukur suatu kinerja

karyawan, karena dilihat dalam teori Rivai (2005:308) bahwa hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah SDM telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki perusahaan, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Serta dalam teori prestasi kerja atau kinerja menurut Swasto (2011:54) mendefinisikan sebagai tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang atau kelompok orang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

### **C. Hubungan antar Variabel**

1. Hubungan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dapat berpengaruh dengan cara memberikan motivasi dan inspirasi yang dapat mengubah para pengikutnya menjadi lebih percaya diri, hal ini diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu atau tinjauan empiris dari Tria Mondiani (2012), Maulizar dkk (2012), Fanni Adhistya Italiani (2013), dan Irvan Hartono (2014) yang menunjukkan bahwa berdasarkan hasil uji statistik pada variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

2. Hubungan gaya kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan.

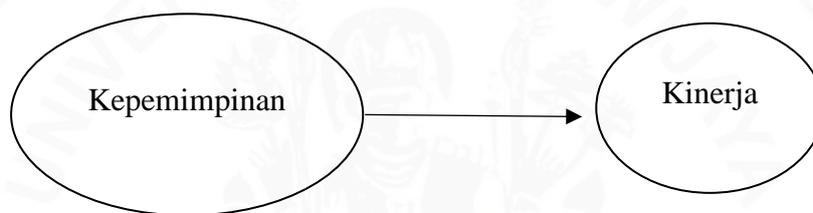
Hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan dapat berpengaruh dengan cara memberikan reward yang membuat karyawan dapat motivasi untuk meningkatkan kinerja, hal ini diperkuat oleh penelitian terdahulu atau tinjauan empiris dari Tria Mondiani

(2012), Maulizar dkk (2012), Fanni Adhistya Italianni (2013), dan Irvan Hartono (2014) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## D. Kerangka Konsep dan Hipotesis

### 1. Kerangka Konsep

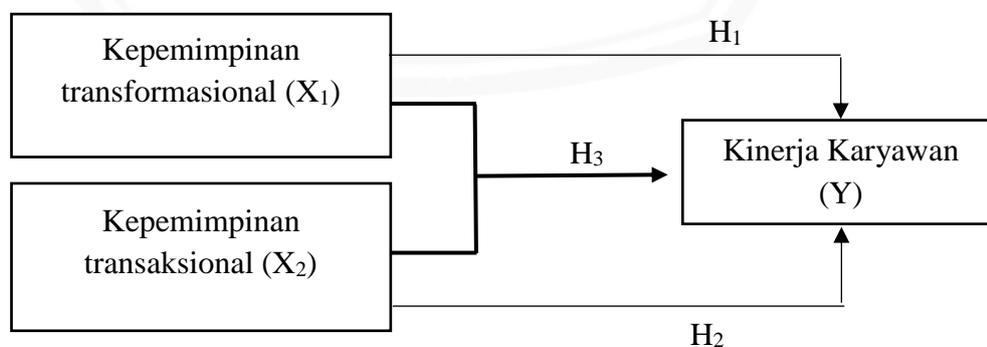
Berdasarkan beberapa kajian teori mengenai gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan kinerja, maka dapat dirumuskan model konsep sebagai berikut :



Gambar 2.1 Model Konsep

### 2. Model Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tinjauan teoritis tersebut, dapat dibuat model hipotesis agar dapat mempermudah memahami hubungan antara variabel.



Gambar 2.2 Model hipotesis

Keterangan :

—————→ : Pengaruh simultan

—————→ : Pengaruh parsial

Berdasarkan model hipotesis di atas, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

a. Hipotesis 1

Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

b. Hipotesis 2

Kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

c. Hipotesis 3

Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan Kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini akan menggunakan jenis penelitian *explanatory* dengan jenis pendekatan kuantitatif. Menurut Siregar (2014:14) penelitian menurut penjelasan adalah penelitian yang menjelaskan kedudukan variabel – variabel yang lain. Sedangkan pengertian kuantitatif menurut Noor (2011:38) merupakan metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel.

#### **B. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kawi Malang yang beralamat di Jl. Kawi No. 20-22, Kauman, Klojen, Kota Malang, Jawa Timur 65119. Alasan pemilihan pengambilan lokasi penelitian, karena memilih BRI Cabang Kawi karena terdapat gaya kepemimpinan transformasional yang merupakan seorang pemimpin yang akan memberikan motivasi dengan cara melakukan pembahasan bersama apabila seorang karyawan mengalami kesulitan dalam bekerja, dan terdapat gaya kepemimpinan transaksional yang merupakan seorang pemimpin yang memberikan sebuah reward atau imbalan agar karyawan dapat meningkatkan targetnya. Maka peneliti ingin mengetahui indikator mana yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja.

## C. Variabel penelitian, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

### 1. Variabel penelitian

Pengertian variabel menurut Bohnstedts dalam Yusuf (2014:102) adalah karakteristik dari orang, objek, atau kejadian yang berbeda dalam nilai-nilai yang dijumpai pada orang, objek, atau kejadian itu. . Dalam penelitian ini terdapat dua jenis variabel yaitu :

#### a. Variabel Bebas (*Independence Variable*)

Menurut Robbins dalam Noor (2011:48) variabel bebas atau *independence variable* merupakan sebab yang diperkirakan dari beberapa perubahan dalam variabel terikat, biasanya dinotasikan dengan simbol X. Dengan kata lain, variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel independen atau variabel bebasnya adalah Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ), dan Kepemimpinan Transaksional ( $X_2$ ).

#### b. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Menurut Robbins dalam Noor (2011:49) variabel terikat atau *dependent variable* merupakan faktor utama yang ingin dijelaskan atau diprediksi dan dipengaruhi oleh beberapa faktor lain, biasanya dinotasikan dengan Y. Dalam penelitian ini variabel dependen atau variabel terikatnya adalah Kinerja Karyawan (Y).

## 2. Definisi operasional

Menurut Noor (2011:97) definisi operasional merupakan bagian yang mendefinisikan sebuah konsep/variabel agar dapat diukur, dengan cara melihat pada dimensi (indicator) dari suatu konsep/variabel. Dimensi (indicator) dapat berupa : perilaku, aspek, atau sifat/karakteristik. Dalam penelitian ini, defisi operasional sebagai berikut :

### a. Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ )

Menurut Locke dalam Utaminingsih (2014:106) kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi, yang mampu memotivasi bawahan agar bekerja dengan sungguh-sungguh demi sasaran organisasi. Mengacu pada teori Kuhnert dalam Northouse (2013:181) indicator dan item yang digunakan dalam mengukur variabel ini adalah :

1) Pengaruh ideal. Mendiskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikut. Uraian item dalam indicator ini adalah :

- a. Menanamkan sikap teladan kepada pengikutnya.
- b. Memberikan pengikut visi dan misi.
- c. Sebagai panutan oleh pengikutnya.

2) Motivasi yang menginspirasi. Menggambarkan pemimpin yang mengomunikasikan harapan tinggi kepada pengikut, menginspirasi mereka mereka lewat motivasi untuk menjadi setia

pada, dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi.

Uraian item dalam indicator ini adalah :

- a. Mengkomunikasikan harapan kepada pengikut.
- b. Menginspirasi agar lebih setia.
- c. Menjadikan bagian dari visi bersama dalam organisasi.

3) Rangsangan intelektual. Mencakup kepemimpinan yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi. Uraian item dalam indicator ini adalah :

- a. Merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif.
- b. Merangsang keyakinan dan nilai pengikutnya.
- c. Melibatkan pengikut dalam pengambilan suatu keputusan.

4) Pertimbangan yang diadaptasi. Mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan seksama kebutuhan masing – masing pengikut. Uraian item dalam indicator ini adalah :

- a. Mendengarkan kebutuhan pengikut.
- b. Bertindak sebagai pelatih dan penasihat.
- c. Membantu pengikut mewujudkan yang diinginkan.

b. Kepemimpinan transaksional ( $X_2$ )

Menurut Wibowo (2015:300) *Transactional leadership* adalah kepemimpinan yang membantu organisasi mencapai sasaran sekarang dengan lebih efisien, seperti dengan menghubungkan kinerja pekerjaan pada penilaian *reward* dan memastikan bahwa pekerja mempunyai sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Mengacu pada pendapat Utaminingsih (2014:108), indikator dan item yang digunakan dalam mengukur variabel ini adalah :

1) Imbalan yang ditentukan (*Contingency Reward*). Diidentifikasi dengan adanya promosi atas prestasi kerja bawahan, persetujuan khusus dari pimpinan tentang apa yang akan dikerjakan, serta adanya negosiasi antara pemimpin dengan bawahan tentang bagaimana cara bawahan melakukan pekerjaannya. Uraian item dalam indikator ini adalah :

- a. Mendapatkan promosi atas prestasi kerja.
- b. Persetujuan dari pemimpin terkait pekerjaan.
- c. Adanya negosiasi cara melakukan pekerjaan.

2) Manajemen dengan pengecualian (*Management by Exemption*).

Diidentifikasi dengan adanya kebebasan yang tinggi bagi bawahan untuk melaksanakan pekerjaan dengan caranya sendiri, adanya penyelesaian secara tepat terhadap setiap tugas yang diberikan bawahan, serta dukungan dari pemimpin atas segala ide dan gagasan bawahan. Uraian item dalam indikator ini adalah :

- a. Kebebasan karyawan melaksanakan pekerjaan.
- b. Dapat menyelesaikan tugas secara tepat.
- c. Mendukung atas ide dan gagasan pengikut.

c. Kinerja Karyawan (Y)

Menurut Armstrong dalam Wibowo (2011:8), mengungkapkan bahwa lebih melihat manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati. Mengacu pada pendapat Dharma (2003: 355) indikator dan item yang digunakan dalam mengukur variabel ini adalah :

1) Kuantitas. jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.

Pengukuran kuantitas melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan. Uraian item dalam indicator ini adalah:

- a. Hasil kerja harus teliti dan rapisesuai dengan standar yang ditetapkan.
- b. Hasil kerja meningkat dari standar yang ditetapkan.

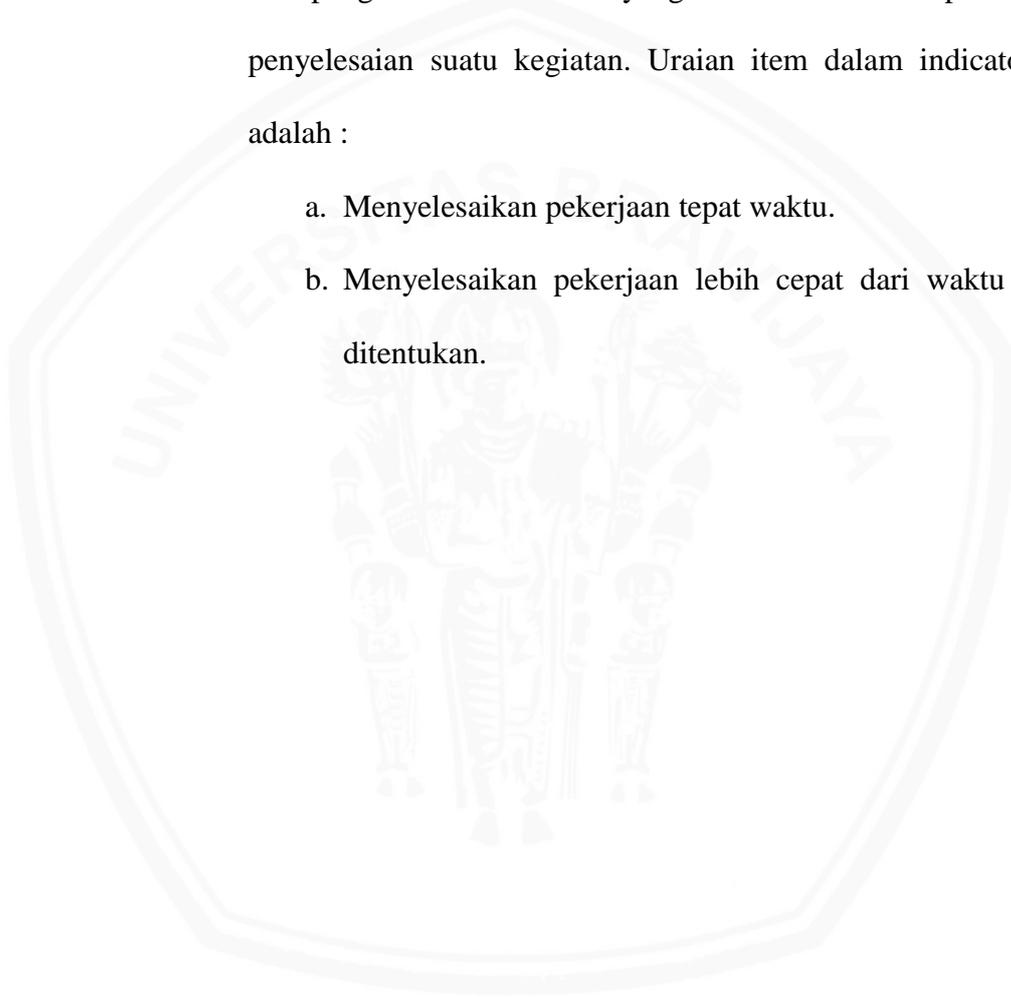
2) Kualitas. mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya).

Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan,” yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran. Uraian item dalam indicator ini adalah:

- a. Jumlah pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan standar.
- b. Peningkatan jumlah hasil kerja.

3) Ketepatan waktu. sesuai atau tidakna dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merukan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketetapan waktu penyelesaian suatu kegiatan. Uraian item dalam indicator ini adalah :

- a. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- b. Menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan.



Tabel 3.1

## Konsep, Variabel, Indikator, dan Item

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
Gaya kepemimpinan	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	Pengaruh ideal (X <sub>1.1</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menanamkan sikap teladan kepada pengikutnya. (X<sub>1.1.1</sub>)</li> <li>b. Memberikan pengikut visi dan misi. (X<sub>1.1.2</sub>)</li> <li>c. Sebagai panutan oleh pengikutnya. (X<sub>1.1.3</sub>)</li> </ul>	Utaminingsih (2014:106)
		Motivasi yang menginspirasi (X <sub>1.2</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mengkomunikasikan harapan kepada pengikut. (X<sub>1.2.1</sub>)</li> <li>b. Menginspirasi agar lebih setia. (X<sub>1.2.2</sub>)</li> <li>c. Menjadikan bagian dari visi bersama dalam organisasi. (X<sub>1.2.3</sub>)</li> </ul>	
		Rangsangan intelektual (X <sub>1.3</sub> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif. (X<sub>1.3.1</sub>)</li> <li>b. Merangsang keyakinan dan nilai pengikutnya. (X<sub>1.3.2</sub>)</li> <li>c. Melibatkan pengikut dalam pengambilan suatu keputusan. (X<sub>1.3.3</sub>)</li> </ul>	

Lanjutan Tabel 3.1

## Konsep, Variabel, Indikator, Item

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
		Pertimbangan yang diadaptasi (X <sub>1.4</sub> )	a. Mendengarkan kebutuhan pengikut. (X <sub>1.4.1</sub> ) b. Bertindak sebagai pelatih dan penasihat. (X <sub>1.4.2</sub> ) c. Membantu pengikut mewujudkan yang diinginkan. (X <sub>1.4.3</sub> )	Utaminingsih (2014:1080)
	Gaya Kepemimpinan Transaksional (X <sub>2</sub> )	Imbalan yang ditentukan ( <i>Contingency Reward</i> ) (X <sub>2.1</sub> )	a. Mendapatkan promosi atas prestasi kerja. (X <sub>2.1.1</sub> ) b. Persetujuan dari pemimpin terkait pekerjaan. (X <sub>2.1.2</sub> ) c. Adanya negosiasi cara melakukan pekerjaan (X <sub>2.1.3</sub> )	
		Manajemen dengan pengecualian ( <i>Management by Exemption</i> ) (X <sub>2.2</sub> )	a. Kebebasan karyawan melaksanakan pekerjaan. (X <sub>2.2.1</sub> ) b. Dapat menyelesaikan tugas secara tepat. (X <sub>2.2.2</sub> ) c. Mendukung atas ide dan gagasan pengikut. (X <sub>2.2.3</sub> )	

## Lanjutan Tabel 3.1

## Variabel, Indikator/Item

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
Kinerja	Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitas (Y <sub>1</sub> )	a. Jumlah pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan standar. (Y <sub>1.1</sub> ) b. Peningkatan jumlah hasil kerja. (Y <sub>1.2</sub> )	Dharma (2003:355)
		Kualitas (Y <sub>2</sub> )	a. Hasil kerja harus teliti dan rapi sesuai dengan standar yang ditetapkan. (Y <sub>2.1</sub> ) b. Hasil kerja meningkat dari standar yang ditetapkan. (Y <sub>2.2</sub> )	
		Ketepatan waktu (Y <sub>3</sub> )	a. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. (Y <sub>3.1</sub> ) b. Menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan. (Y <sub>3.2</sub> )	

Sumber : Data diolah peneliti, 2018

### 3. Skala pengukuran

Dalam penelitian ini yang akan digunakan untuk skala pengukuran adalah skala likert. Menurut Sugiyono (2005:107) menyatakan bahwa skala likert 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. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

**Tabel 3.2 Pengukuran Skala Likert**

	<b>Alternatif Jawaban</b>	<b>Skor/Nilai</b>
1.	Sangat Setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Ragu-ragu	3
4.	Tidak setuju	2
5.	Sangat tidak setuju	1

Sumber : Neonaka (2014:117)

## D. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Menurut Noor (2011:147) mengungkapkan bahwa dalam penelitian, populasi digunakan untuk menyebutkan seluruh elemen/anggota dari suatu wilayah yang menjadi sasaran penelitian atau merupakan keseluruhan (universum) dari objek penelitian. Sedangkan menurut Yusuf (2014:145) populasi merupakan salah satu hal yang esensial dan perlu mendapat perhatian dengan saksama apabila peneliti ingin menyimpulkan suatu hasil yang dapat dipercaya dan tepat guna untuk daerah (area) atau objek penelitiannya. Penelitian ini dilakukan di PT Bank Rakyat Indonesia (BRI)

Cabang Kawi Malang yang beralamat di Jl. Kawi No. 20-22, Klojen, Kota Malang, Jawa Timur 65119. Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan karyawan BRI yang berjumlah sebanyak 75 orang.

## 2. Sampel

Menurut Noor (2011:148) pengambilan sampel (*sampling*) adalah proses memilih sejumlah elemen secukupnya, sehingga penelitian terhadap sampel dan pemahaman tentang sifat atau karakteristiknya akan membuat kita dapat menggeneralisasikan sifat atau karakteristik tersebut pada elemen populasi. Dalam menentukan besarnya jumlah sampel yang digunakan di penelitian ini maka akan menggunakan rumus Slovin, sebagai berikut :

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

Di mana :

n = Jumlah elemen/anggota sampel.

N = Jumlah elemen/anggota populasi.

e = *Error level* (tingkat kesalahan) ( catatan : umumnya digunakan 1% atau 0,01, 5% atau 0.05, dan 10% atau 0,1.

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

$$n = \frac{75}{1 + (75 \times 0,05^2)}$$

$$n = \frac{75}{1 + (0,1875)}$$

$$n = \frac{75}{1,1875}$$

$$n = 63.157$$

Berdasarkan rumus slovin dapat diketahui bahwa jumlah sampel yang akan digunakan sebanyak 63.157 atau jika dibulatkan keatas akan menjadi 64 orang karyawan. Teknik pengambilan sampel di penelitian ini akan menggunakan teknik *Proportionate Stratified Sampling*. Menurut Cooper dan Schindler (2017:72) teknik *Proportionate Stratified Sampling* setiap stratum diwakili dengan tepat sehingga ukuran sampel yang diambil dari stratum adalah proposional terhadap bagian stratum dari total populasi.

**Tabel 3.3 Posisi atau Jabatan BRI Kantor Cabang Kawi Malang**

<b>Posisi/Jabatan</b>	<b>Populasi</b>	<b>Sampel</b>
Customer Service	11	9
Teller	8	7
Logistik	2	2
SDM	2	2
Petugas Unit	1	1
Adminitrasi Kredit (ADK) Komersil	6	5
Adminitrasi Kredit (ADK) Konsumer	4	4
Funding Officer	8	7
Accound Officer (AO) Menengah	3	2
Accound Officer (AO) Komersil	6	5
Accound Officer (AO) NPL	5	4
Accound Officer (AO) Program	7	6
Accound Officer (AO) Briguna	5	4
Accound Officer (AO) Konsumer	7	6
<b>Jumlah</b>	<b>75</b>	<b>64</b>

Sumber : Data primer diolah, 2018

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

### **1. Data primer**

Data primer menurut Umar (2014:42) merupakan data yang didapat dari sumber pertama dari individu atau perseorangan seperti hasil dari wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh

peneliti. Data primer dalam penelitian ini adalah pengisian kuesioner yang akan diberikan kepada karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Kawi Malang. Menurut Noor (2011:139) kuesioner merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan memberikan respons atau daftar pertanyaan tersebut.

## 2. Data sekunder

Data sekunder menurut Umar (2014:42) merupakan data primer yang telah dioleh lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau diagram-diagram. Data sekunder yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah berupa gambaran umum PT Bank Rakyat Indonesia seperti sejarah, visi misi, dan sebagainya yang akan didapatkan dari *website* resmi (<https://bri.co.id>)

## F. Uji Instrumen Penelitian

### 1. Uji Validitas

“Instrument validitas adalah suatu indeks yang menunjukkan alat ukur tersebut benar-benar mengukur apa yang diukur. Validitas ini menyangkut akurasi instrument.” (Noor, 2011:132). Menurut Ghazali (2016:53) uji signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel untuk degree of freedom ( $df$ ) =  $n - 2$ , dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel. Menurut Priyatno (2014:55) jika nilai positif dan  $r$  hitung  $\geq r$  tabel, maka item dapat dinyatakan valid, jika  $r$  hitung  $< r$  tabel, maka item dinyatakan tidak valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Yusuf (2014:242) reliabilitas merupakan konsistensi atau kestabilan skor suatu instrument penelitian terhadap individu yang sama, dan diberikan dalam waktu yang berbeda. Menurut Priyatno (2014:64) metode yang sering digunakan dalam penelitian untuk mengukur skala rentangan (seperti skala Likert 1-5) adalah Cronbach Alpha. Menurut Sekaran dalam Priyatno (2016:158) reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0.7 dapat diterima dan diatas 0.8 adalah sangat baik.

## 3. Hasil Uji Validitas

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan aplikasi atau *software* SPSS versi 23. Berikut adalah hasil dari uji validitas dari 64 responden adalah:

**Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	r hitung	r tabel	keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X <sub>1.1.1</sub>	0.494	0.3	Valid
	X <sub>1.1.2</sub>	0.551	0.3	Valid
	X <sub>1.1.3</sub>	0.606	0.3	Valid
	X <sub>1.2.1</sub>	0.474	0.3	Valid
	X <sub>1.2.2</sub>	0.593	0.3	Valid
	X <sub>1.2.3</sub>	0.540	0.3	Valid
	X <sub>1.3.1</sub>	0.457	0.3	Valid
	X <sub>1.3.2</sub>	0.570	0.3	Valid
	X <sub>1.3.3</sub>	0.451	0.3	Valid
	X <sub>1.4.1</sub>	0.453	0.3	Valid
	X <sub>1.4.2</sub>	0.510	0.3	Valid
	X <sub>1.4.3</sub>	0.502	0.3	Valid

Lanjutan tabel 3.4 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r hitung	r tabel	keterangan
Kepemimpinan Transaksional (X2)	X <sub>2.1.1</sub>	0.736	0.3	Valid
	X <sub>2.1.2</sub>	0.708	0.3	Valid
	X <sub>2.1.3</sub>	0.664	0.3	Valid
	X <sub>2.2.1</sub>	0.667	0.3	Valid
	X <sub>2.2.2</sub>	0.745	0.3	Valid
	X <sub>2.2.3</sub>	0.698	0.3	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y <sub>1.1</sub>	0.679	0.3	Valid
	Y <sub>1.2</sub>	0.643	0.3	Valid
	Y <sub>2.1</sub>	0.735	0.3	Valid
	Y <sub>2.2</sub>	0.724	0.3	Valid
	Y <sub>3.1</sub>	0.577	0.3	Valid
	Y <sub>3.2</sub>	0.587	0.3	Valid

Sumber : Data diolah, 2018

Menurut pendapat Lisa Friedenberg (1955) dalam Sembiring (2017:56), nilai koefisien korelasi yang digunakan untuk menentukan validitas alat ukur psikologi yaitu  $> 0.3$ . Berdasarkan tabel 3.4 hasil uji validitas bahwa semua item pertanyaan untuk variabel kepemimpinan transformasional (X1), kepemimpinan transaksional (X2), dan kinerja karyawan (Y) menunjukkan r hitung diatas r tabel (0.3). Maka dapat diambil kesimpulan bahwa semua item-item dalam penelitian ini dinyatakan valid.

#### 4. Hasil Uji Reabilitas

Uji reabilitas pada penelitian ini menggunakan aplikasi atau *software* SPSS versi 23. Berikut adalah hasil dari uji reabilitas dari 64 responden adalah :

**Tabel 3.5 Hasil Uji Reabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	0.751	Reliabel
Kepemimpinan transaksional ( $X_2$ )	0.795	Reliabel
Kinerja karyawan (Y)	0.735	Reliabel

Sumber : Data diolah, 2018

Menurut Sekaran dalam Priyatno (2016:158) reabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0.7 dapat diterima dan diatas 0.8 adalah sangat baik. Berdasarkan tabel 3.5 diatas menunjukkan hasil uji reabilitas bahwa nilai *Cronbach alpha* dari variabel kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) sebesar 0.751, kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) sebesar 0.795, dan kinerja karyawan (Y) sebesar 0.735. Nilai *Cronbach Alpha* dari ketiga variabel menunjukkan lebih dari 0.6, sehingga dapat dikatakan bahwa ketiga variabel reliabel.

### G. Teknik Analisis Data

Menurut Sanusi (2016:115) teknik analisis data adalah mendeskripsikan teknik analisis apa yang akan digunakan oleh peneliti untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan, termasuk pengujiannya. Data yang dikumpulkan tersebut ditentukan oleh masalah penelitian yang sekaligus mencerminkan karakteristik tujuan studi apakah untuk eksplorasi, deskriptif, atau menguji hipotesis.

#### 1. Analisis deskriptif

Menurut Sanusi (2016:115) statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau

menggambarkan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud untuk membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi.

## 2. Analisis statistik inferensial

Menurut Lind et al. dan Huck et al. dalam Zulganef (2008:202) mendefinisikan statistik inferensial (*Inferential Statistics*) sebagai metode-metode yang digunakan untuk menentukan sesuatu mengenai populasi berdasarkan sampel. Dalam analisis statistik inferensial akan menggunakan data yang berasal dari hasil responden dan akan dianalisis menggunakan SPSS.

### a. Analisis asumsi klasik

Menurut Umar (2014:175) untuk mengetahui dan memahami uji persyaratan data, pada bagian ini akan dipaparkan bagaimana melakukan uji dengan dukungan perangkat lunak SPSS yang dilengkapi dengan petunjuk kerja melalui sebuah contoh.

#### 1) Uji Normalitas

Menurut Sarjono dan Winda (2013:53) uji normalitas adalah membandingkan antara data yang kita miliki dan data berdistribusi normal yang memiliki mean dan standar deviasi yang sama dengan data kita. Menurut Ghozali (2016:154) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel *pengganggu* atau *residual* memiliki *distribusi normal*. Seperti diketahui bahwa uji  $t$  dan  $F$  mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi

normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistic menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil.

## 2) Uji Multikorelasi

Menurut Sarjono dan Winda (2013:70) uji multikorelasi bertujuan untuk mrngrtahui apakah hubungan di antara variabel bebas memiliki masalah muktikorelasi (gejala multikolinearitas) atau tidak. Multikorelasi adalah korelasi yang sangat tinggi atau sangat rendah yang terjadi pada hubungan di antara variabel bebas. Uji multikorelasi perlu dilakukan jika jumlah variabel independen (variabel bebas) lebih dari satu.

## 3) Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2016:135) Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas.

## b. Analisis regresi linier berganda

Menurut Silaen, Widiyono (2013:213) analisis regresi linier berganda digunakan apabila bertujuan untuk memprediksi perubahan (naik-turunnya) variabel dependen (variabel Y) yang dijelaskan/dihubungkan oleh dua atau lebih variabel independen (variabel  $X_1, X_2, X_3, \dots, X_k$ ) sebagai faktor predictor yang dimanipulasi

(dinaikturunkan nilainya). Menurut Priyatno (2016,56) persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots b_kX_k$$

Keterangan :

Y = variabel dependen yang diramalkan.

$b_0$  = konstanta

$b_1, b_2, b_3, \dots b_k$  = koefisien regresi.

$X_1, X_2, X_3, \dots X_k$  = variabel independen

c. Uji hipotesis

1) Koefisien determinasi ( $R^2$ )

Menurut Sanusi (2016:136) koefisien determinasi ( $R^2$ ) sering pula disebut dengan koefisien determinasi majemuk (*multiple coefficient of determination*) yang hampir sama dengan koefisien  $r^2$ .  $R^2$  menjelaskan proporsi variasi dalam variabel terikat (Y) yang dijelaskan oleh variabel bebas (lebih dari satu variabel:  $X ; i = 1,2,3,4, \dots k$ ) secara bersama-sama.

2) Uji Parsial t ( Uji t)

Menurut Ferdinand (2014:242) uji hipotesis dilakukan untuk menyatakan bahwa koefisien regresi dari model adalah signifikan atau tidak sama dengan nol. Langkah langkah sebagai berikut :

1. Merumuskan hipotesis nol dan hipotesis alternative

$$H_0 : b_i = 0$$

$$H_1 : b_i \neq 0$$

2. Menghitung nilai t dengan menggunakan rumus  $t = \frac{b_i}{Sb_i}$
3. Membandingkan nilai thitung dengan nilai ttabel yang tersedia pada taraf nyata tertentu, misalnya 1%; df; ( $\alpha/2; n - (k+1)$ ).
4. Mengambil keputusan dengan kriteria berikut. (gunakan salah satu kriteria)

Jika  $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$ ; maka  $H_0$  diterima

$t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$  atau  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ ; maka  $H_0$  ditolak atau

nilai  $Pr \geq \alpha = 1\%$ ; maka  $H_0$  diterima

nilai  $Pr < \alpha = 1\%$ ; maka  $H_0$  ditolak.

### 3) Uji Simultan ( Uji F)

Menurut Kuncoro (2003:218) uji signifikansi simultan ( uji statistic F) menunjukkan apakah variabel bebas yang terdapat dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Hipotesis nol ( $H_0$ ) yang hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol, atau :

$$H_0 : b_1 = b_2 = \dots = b_k = 0$$

Artinya, apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya ( $H_a$ ), tidak semua parameter secara simultan sama dengan nol, atau :

$$H_a : b_1 \neq b_2 \neq \dots \neq b_k \neq 0$$

Artinya, semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Pada bagian ini peneliti akan memaparkan gambaran umum mengenai lokasi penelitian. Secara umum gambaran memuat mengenai sejarah singkat, visi dan misi, fungsi, landasan hukum, dan struktur organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia.

##### 1. Sejarah Singkat BRI

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja dengan nama De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden atau "Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto", suatu lembaga keuangan yang melayani orang-orang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Lembaga tersebut berdiri tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI.

Pada periode setelah kemerdekaan RI, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia. Dalam masa perang mempertahankan kemerdekaan pada tahun 1948, kegiatan BRI sempat terhenti untuk sementara waktu dan baru mulai aktif kembali setelah perjanjian Renville pada tahun 1949 dengan berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat.

Pada waktu itu melalui PERPU No. 41 tahun 1960 dibentuklah Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari BRI, Bank Tani Nelayan dan Nederlandsche Maatschappij (NHM). Kemudian berdasarkan Penetapan Presiden (Penpres) No. 9 tahun 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan. Setelah berjalan selama satu bulan, keluar Penpres No. 17 tahun 1965 tentang pembentukan bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia. Dalam ketentuan baru itu, Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (eks BKTN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia unit II bidang Rural, sedangkan NHM menjadi Bank Negara Indonesia unit II bidang Ekspor Impor (Exim).

Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang-Undang Perbankan No. 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi perseroan terbatas. Kepemilikan BRI saat itu masih 100% di tangan Pemerintah Republik Indonesia. 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 BRI

### Visi BRI

Menjadi **The Most Valuable Bank** di Asia Tenggara dan **Home to the Best Talent**

### **Misi BRI**

1) Memberikan yang terbaik

Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada segmen mikro, kecil, dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat

2) Menyediakan pelayanan yang prima

Memberikan pelayanan prima dengan fokus kepada nasabah melalui sumber daya manusia yang profesional dan memiliki budaya berbasis kinerja (*performance-driven culture*), teknologi informasi yang handal dan future ready, dan jaringan kerja konvensional maupun digital yang produktif dengan menerapkan prinsip operational dan risk management excellence.

3) Bekerja dengan optimal dan baik

Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dengan memperhatikan prinsip keuangan berkelanjutan dan praktik Good Corporate Governance yang sangat baik.

### **3. Tujuan BRI**

Bank Rakyat Indonesia memiliki tujuan untuk meningkatkan perekonomian masyarakat dan memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

#### 4. Hari dan Kerja Karyawan

Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang bekerja dari Senin hingga Jum'at. Untuk lebih jelasnya sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Hari dan Jam Kerja Karyawan**

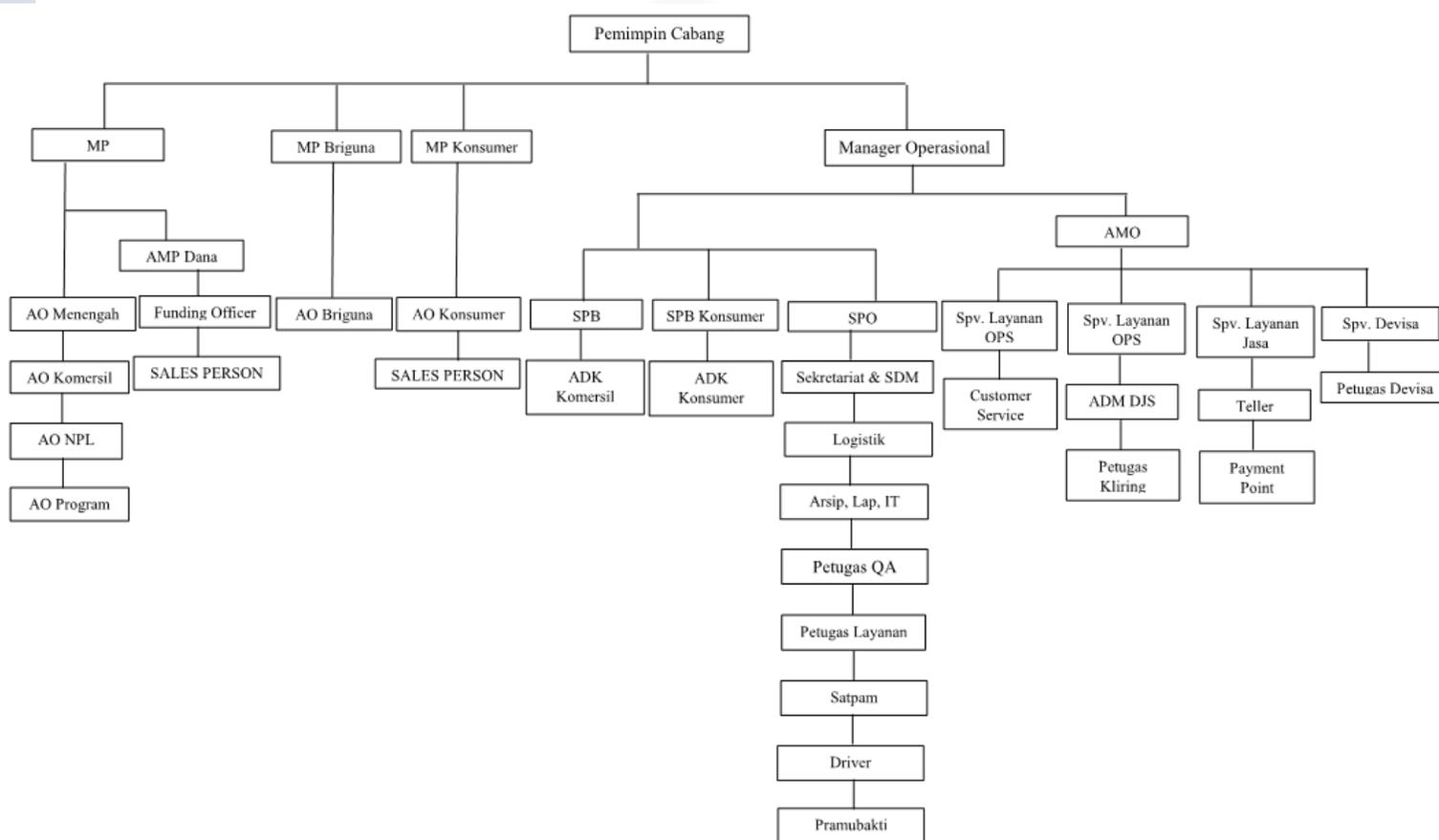
Hari	Jam Kerja	Istirahat
Senin – Kamis	07.30 – 16.30	12.00 – 13.00
Jumat	07.30 – 16.30	11.00 – 13.00 ( laki-laki) 12.00 – 13.00 ( perempuan )

Sumber : BRI Kantor Cabang Kawi Malang, 2018

#### 5. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang di harapkan dan di inginkan. Struktur Organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Untuk lebih jelasnya berikut ini adalah struktur organisasi yang ada pada PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang.

**Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang**



Sumber : BRI Kantor Cabang Kawi Malang, 2018

## 6. Uraian Tugas dan Tanggung Jawab Karyawan

### a) Pemimpin Cabang

Mempersiapkan, mengusulkan, melakukan negosiasi, merevisi dan mengupayakan pencapaian RKA. Menjamin bahwa seluruh transaksi yang disetujui/disahkan telah sesuai dengan kewenangannya. Melakukan pembinaan secara aktif dalam meningkatkan kemampuan pegawai di Kanca, Kancapem, dan BRI Unit untuk meningkatkan kualitas setiap fungsi seperti: fungsi *marketing*, operasional, dan *support*.

### b) Manager Pemasaran

Merupakan jabatan yang berada setingkat dibawah pemimpin cabang, bertugas untuk merencanakan, mengorganisir dan mengelola serta melaksanakan pemberian kredit kepada setiap nasabah. Dalam BRI Cabang malang terdapat Manager Pemasaran Briguna yang mempunyai tugas untuk melaksanakan pemberian kredit kepada instansi, selain itu terdapat Manager Pemasaran Konsumer yang mempunyai tugas untuk melaksanakan pemberian kredit perumahan.

### c) Asisten Maneger Pemasaran ( AMP ) Dana

Seseorang yang mempunyai jabatan AMP Dana akan bertugas untuk mencatat dana yang masuk dan mencari dana simpanan yang biasa nya dapat berasal dari sekolah

**d) Manager Operasional**

Manager Operasional bertugas sebagai pengelola semua kegiatan operasional yang berhubungan dengan kantor, seperti sewa menyewa kantor.

**e) Asisten Manager Operasional**

Melaksanakan tambahan kas awal hari kerja/selama jam pelayanan kas bagi *teller* dan ATM serta menerima setoran kas dari *teller* untuk menjamin pelayanan kepada nasabah berjalan dengan baik dan keamanan kas.

**f) Account Officer**

Menyampaikan masalah-masalah yang timbul pada atasannya dalam pelayanan debitur untuk disampaikan dengan unit kerja terkait. Melakukan pembinaan dan penagihan serta pengawasan kredit yang menjadi tanggung jawabnya mulai dari kredit yang direalisasi sampai dengan kredit yang dilunasi untuk meningkatkan pendapatan bank. *Account Officer* terdapat beberapa bagian seperti *Account Officer* Menengah yang menangani apabila kreditnya diatas 1milyar, *Account Officer* Komersil yang menangani seorang wirausaha, *Account Officer* NPL bertugas sebagai penagih apabila terdapat penunggakan, *Account Officer* Program bertugas untuk memberikan kredit kepada seorang patani, *Account Officer* Briguna bertugas memberikan kredit kepada sebuah instate, dan *Account Officer* consumer bertugas memberikan kredit kepada perumahan atau KPR.

**g) Funding Officer**

Seorang Funding Officer bertugas membantu mencari simpanan atau mencari dana yang dapat berasal dari perorangan, instansi, sekolah, hotel – hotel, perusahaan swasta

**h) Sales Person**

Seorang sales Person bertugas melaksanakan penjualan atau penawaran terhadap produk yang ada di BRI.

**i) Spv. Administrasi Kredit**

Seorang supervisor administrasi kredit mempunyai tugas untuk mengajukan berkas kredit atau mencatat berkas kredit yang masuk.

**j) Admistrasi Kredit komersil dan Konsumer**

Administrasi Kredit bertugas untuk menceklist data kredit yang masuk dari komersil atau seorang wirausaha dan dari konsumer atau perumahan (KPR).

**k) Sekretaris & SDM**

Mengagenda surat keluar dan surat masuk dengan tertib sesuai ketentuan yang berlaku dan meningkatkan pelayanan pada nasabah dan internal consumer. Menyiapkan surat keluar untuk diserahkan kepada petugas Ekspedisi dalam rangka penyampaian informasi pada unit kerja lainnya.

**l) Customer Service**

Seorang customer Service merupakan suatu bagian dari unit organisasi yang berada di front office yang bertugas sebagai sumber

informasi dan perantara bagi bank dan nasabah yang ingin mendapatkan jasa-jasa pelayanan maupun produk produk bank.

**m) Administrasi DJS ( Dana dan Jasa)**

Administrasi Dana dan Jasa bertugas melakukan pengawasan atas semua kegiatan pelayanan dana, jasa (termasuk rekening kerja sama serta devisa) dan pinjaman yang dilakukan oleh petugas ADM DJS. Memastikan input dana pemberian cek/BG kepada nasabah/ telah dilakukan sesuai dengan ketentuan.

**n) Teller**

Teller memiliki tugas untuk menerima uang setoran dari nasabah dan mencocokkan dengan tanda setorannya guna memastikan kebenaran transaksi dan keaslian uang yang diterima. Meneliti keabsahan bukti kas yang diterima guna memastikan kebenaran dan keamanan transaksi.

**o) Petugas Devisa**

Petugas devisa mempunyai tugas untuk menerima atau mencatat setiap barang impor atau dollar yang masuk.

**p) Petugas Kliring**

Menyiapkan dokumen kliring penyerahan. Membawa warkat ke/dari Lembaga kliring. Menyiapkan surat penolakan kliring, nota pembukuan penolakan kliring dan nota D/K untuk pembeban biaya tolakan kliring kepada nasabah. Menyimpan blanko warkat kliring (CN), buku petunjuk encode dan mesin *encode* di tempat yang aman

**q) Logistik**

Logistic memiliki tugas untuk memenuhi kebutuhan logistik kepada pekerja sesuai kebutuhan untuk kelancaran pelayanan kantor cabang. Menyiapkan laporan di bidang logistik sesuai permintaan kantor wilayah guna informasi bagi manajemen.

**r) Arsip, Lap, It**

Mengirimkan/menyampaikan laporan-laporan kepada pihak yang membutuhkan secara tepat waktu untuk memberikan informasi bagi manajemen/ instansi lainnya. Menindaklanjuti semua temuan audit, baik dari intern maupun ekstern BRI untuk mengurangi resiko Bank.

**s) Petugas QA**

Petugas QA memiliki tugas yang berkaitan dengan internal kantor, yang biasanya berhubungan dengan kebersihan seluruh kantor.

**t) Satpam**

Satpam memiliki tugas untuk menjaga keamanan serta memberikan pelayanan awal terhadap nasabah ketika memasuki kantor.

**u) Driver**

Driver mempunyai tugas untuk menunjang kelancaran transportasi yang diperlukan kantor, mengurus dan merawat mobil agar tetap bersih dan siap pakai, dan melaporkan apabila terdapat kerusakan kendaraan agar segera dilakukan perbaikan.

## B. Gambaran Umum Responden

### 1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin karyawan disajikan dalam bentuk Tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.2 Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah ( orang )	Presentase (%)
1.	Laki – laki	39	61%
2.	Perempuan	25	39%
Jumlah		64	100%

Sumber : Data Primer Diolah Peneliti, 2018

Dari tabel di atas, jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 64 karyawan atau responden yang terdiri dari laki-laki berjumlah 25 orang atau 39% dan perempuan berjumlah 39 orang atau 61%.

### 2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Deskripsi responden berdasarkan usia disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

**Tabel 4.3 Gambaran Usia Responden**

No	Usia	Jumlah ( orang )	Presentase (%)
1.	20 tahun – 25 tahun	7	11%
2.	26 tahun – 30 tahun	22	34%
3.	> 31 tahun	35	55%
Jumlah		64	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan table diatas dapat diketahui bahwa responden yang berusia 20 – 25 tahun memiliki 7 responden atau 11%, usia 26 – 30 tahun

memiliki 22 responden atau 34%, dan yang berusia diatas 31 tahun memiliki 35 responden atau 55%

### C. Analisis Data

#### 1) Analisis Data Dreskriptif

##### a. Gambaran frekuensi variabel kepemimpinan transformasional (X1)

Dalam variabel Kepemimpinan Transformasional terdapat dua belas item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab jawaban responden dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformasional**

Item	SEBARAN SKOR										Total		Mean item	Mean indikator
	5		4		3		2		1					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
X1.1.1	24	37.50	39	60.90	1	1.60	0	0	0	0	64	100	4.4	4.3
X1.1.2	20	31.30	43	67.20	1	1.60	0	0	0	0	64	100	4.3	
X1.1.3	20	31.30	43	67.20	1	1.60	0	0	0	0	64	100	4.3	
X1.2.1	15	23.40	47	73.40	2	3.10	0	0	0	0	64	100	4.2	4.3
X1.2.2	19	29.70	44	68.80	1	1.60	0	0	0	0	64	100	4.3	
X1.2.3	20	31.30	43	67.20	1	1.60	0	0	0	0	64	100	4.3	
X1.3.1	18	28.10	45	70.30	1	1.60	0	0	0	0	64	100	4.3	4.2
X1.3.2	15	23.40	48	75.00	1	1.60	0	0	0	0	64	100	4.2	
X1.3.3	15	23.40	48	75.00	1	1.60	0	0	0	0	64	100	4.2	
X1.4.1	11	17.20	52	81.30	1	1.60	0	0	0	0	64	100	4.2	4.2
X1.4.2	15	23.40	48	75.00	1	1.60	0	0	0	0	64	100	4.2	
X1.4.3	18	28.10	45	70.30	1	1.60	0	0	0	0	64	100	4.3	
Grand Mean Kepeimpinan Transformasional (X1)													4.3	

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Keterangan :

X<sub>1.1.1</sub> : Menanamkan sikap teladan kepada pengikutnya.

X<sub>1.1.2</sub> : Memberikan pengikut visi dan misi.

X<sub>1.1.3</sub> : Sebagai panutan oleh pengikutnya.

- X<sub>1.2.1</sub> : Mengkomunikasikan harapan kepada pengikut.
- X<sub>1.2.2</sub> : Menginspirasi agar lebih setia.
- X<sub>1.2.3</sub> : Menjadikan bagian dari visi bersama dalam organisasi.
- X<sub>1.3.1</sub> : Merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif.
- X<sub>1.3.2</sub> : Merangsang keyakinan dan nilai pengikutnya.
- X<sub>1.3.3</sub> : Melibatkan pengikut dalam pengambilan suatu keputusan.
- X<sub>1.4.1</sub> : Mendengarkan kebutuhan pengikut.
- X<sub>1.4.2</sub> : Bertindak sebagai pelatih dan penasihat.
- X<sub>1.4.3</sub> : Membantu pengikut mewujudkan yang diinginkan.

Item X<sub>1.1.1</sub> berkaitan dengan menanamkan sikap teladan kepada pengikutnya dapat diketahui bahwa sebanyak 24 responden (37.50%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 39 responden (60.90%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (1.60%) menyatakan ragu – ragu. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata – rata sebesar 4.4, hal ini menunjukkan karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang setuju bahwa pemimpin menanamkan sikap teladan kepada pengikutnya.

Item X<sub>1.1.2</sub> berkaitan dengan memberikan pengikut visi dan misi dapat diketahui bahwa sebanyak 20 responden (31.30%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 43 responden (67.20%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (1.60%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata – rata sebesar 4.3 yang menunjukkan bahwa karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang setuju jika pemimpin memberikan pengikut visi dan misi.

Item X<sub>1.1.3</sub> berkaitan sebagai panutan oleh pengikutnya dapat diketahui bahwa sebanyak 20 responden (31.30%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 43 responden (67.20%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (1.60%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata – rata sebesar 4.3, hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang setuju bahwa menjadikan pemimpin sebagai panutan oleh pengikutnya.

Item X<sub>1.2.1</sub> berkaitan mengkomunikasikan harapan kepada pengikut dapat diketahui bahwa sebanyak 15 responden (23.40%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 47 responden (73.40%) menyatakan setuju, sebanyak 2 responden (3.20%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan hasil tersebut diperoleh rata – rata sebesar 4.2 yang menunjukkan jika karyawan setuju apabila pemimpin PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang mengkomunikasikan harapan kepada pengikut.

Item X<sub>1.2.2</sub> berkaitan dengan menginspirasi agar lebih setia dapat diketahui bahwa sebanyak 19 responden (29.70%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 44 responden (68.80%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (1.60%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata – rata sebesar 4.3, menunjukkan bahwa karyawan setuju dengan pemimpin

PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang yang menginspirasi agar lebih setia.

Item  $X_{1.2.3}$  berkaitan dengan menjadikan bagian dari visi bersama dalam organisasi dan dapat dilihat bahwa sebanyak 20 responden (31.30%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 43 responden (67.20%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (1.60%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata – rata sebesar 4.3, hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan setuju dengan sikap pemimpin PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang yang menjadikan bagian dari visi bersama dalam organisasi.

Item  $X_{1.3.1}$  berkaitan dengan merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif dapat diketahui bahwa sebanyak 18 responden (28.10%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 45 responden (70.30%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (1.60%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata – rata sebesar 4.3, menunjukkan bahwa karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang setuju dengan sikap pemimpin yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif.

Item  $X_{1.3.2}$  berkaitan merangsang keyakinan dan nilai pengikutnya dan dapat dilihat bahwa sebanyak 15 responden

(23.40%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 48 responden (75.00%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (1.60%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata – rata sebesar 4.2, hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang setuju dengan sikap pemimpin yang merangsang keyakinan dan nilai pengikutnya.

Item X<sub>1.3.3</sub> berkaitan dengan melibatkan pengikut dalam pengambilan suatu keputusan dan dapat dilihat bahwa sebanyak 15 responden (23.40%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 48 responden (75.00%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (1.60%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata – rata sebesar 4.2, hal ini menunjukkan bahwa karyawan setuju kepada pemimpin PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang yang melibatkan pengikut dalam pengambilan suatu keputusan.

Item X<sub>1.4.1</sub> berkaitan mendengarkan kebutuhan pengikut dapat diketahui bahwa sebanyak 11 responden (17.20%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 52 responden (81.30%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (1.60%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata – rata sebesar 4.2, hal ini menunjukkan bahwa karyawan setuju dengan sikap pemimpin PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang yang mendengarkan kebutuhan pengikut.

Item X<sub>1.4.2</sub> berkaitan dengan bertindak sebagai pelatih dan penasihat dapat diketahui bahwa sebanyak 15 responden (23.40%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 48 responden (75.00%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (1.60%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata – rata sebesar 4.2, hal ini menunjukkan karyawan setuju dengan pemimpin PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang yang bertindak sebagai pelatih dan penasihat.

Item X<sub>1.4.3</sub> berkaitan dengan membantu pengikut mewujudkan yang diinginkan dapat diketahui bahwa sebanyak 18 responden (28.10%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 45 responden (70.30%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (1.60%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata – rata sebesar 4.3 yang menunjukkan bahwa pemimpin PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang membantu pengikut mewujudkan yang diinginkan.

Berdasarkan hasil jawaban responden, total rata-rata jawaban responden tentang variabel kepemimpinan transformasional (X1) sebesar 4.2.

**b. Gambaran Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transaksional (X2)**

Dalam variabel Kepemimpinan Transformasional terdapat dua belas item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab jawaban responden dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transaksional**

Item	SEBARAN SKOR										TOTAL		MEAN ITEM	MEAN INDIKATOR
	5		4		3		2		1					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
X2.1.1	25	39.10	38	59.40	1	1.60	0	0	0	0	64	100	4.4	4.4
X2.1.2	25	39.10	38	59.40	1	1.60	0	0	0	0	64	100	4.4	
X2.1.3	27	42.20	36	56.30	1	1.60	0	0	0	0	64	100	4.4	
X2.2.1	25	39.10	38	59.40	1	1.60	0	0	0	0	64	100	4.4	4.4
X2.2.2	29	45.30	34	53.10	1	1.60	0	0	0	0	64	100	4.4	
X2.2.3	22	34.40	41	64.10	1	1.60	0	0	0	0	64	100	4.3	
Grand Mean Kepemimpinan Transaksional (X2)													4.4	

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Keterangan :

X<sub>2.1.1</sub> : Mendapatkan promosi atas prestasi kerja.

X<sub>2.1.2</sub> : Persetujuan dari pemimpin terkait pekerjaan.

X<sub>2.1.3</sub> : Adanya negosiasi cara melakukan pekerjaan

X<sub>2.2.1</sub> : Kebebasan karyawan melaksanakan pekerjaan.

X<sub>2.2.2</sub> : Dapat menyelesaikan tugas secara tepat.

X<sub>2.2.3</sub> : Mendukung atas ide dan gagasan pengikut

Item X<sub>2.1.1</sub> berkaitan dengan mendapatkan promosi atas prestasi kerja dapat diketahui sebanyak 25 responden (39.10%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 38 responden (59.40%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (1.60%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata – rata

sebesar 4.4. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang setuju dengan pemimpin tentang mendapat promosi atas prestasi kerja.

Item X<sub>2.1.2</sub> berkaitan dengan persetujuan dari pemimpin terkait pekerjaan dapat diketahui bahwa sebanyak 25 responden (39.10%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 37 responden (59.40%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (1.60%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata – rata sebesar 4.4. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang setuju dengan persetujuan dari pemimpin terkait pekerjaan.

Item X<sub>2.1.3</sub> berkaitan dengan adanya negoisasi cara melakukan pekerjaan dapat diketahui bahwa 27 responden (42.20%) menyatakan sangat setuju, 36 responden (56.30%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (1.60%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata – rata sebesar 4.4. Hasil tersebut dapat diketahui bahwa karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang setuju dengan adanya negoisasi cara melakukan pekerjaan.

Item X<sub>2.2.1</sub> berkaitan dengan kebebasan karyawan melaksanakan pekerjaan dapat diketahui bahwa sebanyak 25 responden (39.10%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 38

responden (59.40%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (1.60%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata – rata sebesar 4.4. Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang setuju terkait sikap pemimpin yang memberikan kebebasan karyawan melaksanakan pekerjaan.

Item X<sub>2.2.2</sub> berkaitan dengan dapat menyelesaikan tugas dengan cepat dapat diketahui bahwa sebanyak 29 responden (45.30%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 34 responden (53.10%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (1.60%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata – rata sebesar 4.4. Hasil tersebut dapat diketahui bahwa karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang setuju yang terkait dengan dapat menyelesaikan tugas secara tepat.

Item X<sub>2.2.3</sub> berkaitan dengan mendukung atas ide dan gagasan pengikut dan dapat diketahui bahwa sebanyak 22 responden (34.40%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 41 responden (64.10%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (1.60%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata – rata sebesar 4.3. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang setuju dengan sikap pemimpin yang mendukung atas ide dan gagasan pengikut.

Berdasarkan hasil jawaban responden, total rata-rata jawaban responden tentang variabel kepemimpinan transformasional (X1) sebesar 4.4.

### c. Gambaran Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Dalam variabel Kepemimpinan Transformasional terdapat dua belas item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab jawaban responden dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan**

Item	SEBARAN SKOR										TOTAL		MEAN ITEM	MEAN INDIKATOR
	5		4		3		2		1		f	%		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%				
Y.1.1	17	26.60	46	71.90	1	1.60	0	0	0	0	64	100	4.3	4.2
Y.1.2	16	25.00	47	73.40	1	1.60	0	0	0	0	64	100	4.2	
Y.2.1	23	35.90	40	62.50	1	1.60	0	0	0	0	64	100	4.3	4.4
Y.2.2	32	50.00	31	48.40	1	1.60	0	0	0	0	64	100	4.5	
Y.3.1	28	43.80	35	54.70	1	1.60	0	0	0	0	64	100	4.4	4.4
Y.3.2	29	45.30	34	53.10	1	1.60	0	0	0	0	64	100	4.4	
Grand Mean Kinerja Karyawan													4.4	

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Keterangan :

- Y.1.1 : Jumlah pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan standar.
- Y.1.2 : Peningkatan jumlah hasil kerja.
- Y.2.1 : Hasil kerja harus teliti dan rapi sesuai dengan standar yang ditetapkan.
- Y.2.2 : Hasil kerja meningkat dari standar yang ditetapkan.
- Y.3.1 : Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- Y.3.2 : Menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan.

Item Y<sub>1.1</sub> berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan standard dapat diketahui bahwa sebanyak 17 responden (26.60%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 46 responden (71.90%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (1.60%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata – rata sebesar 4.3, yang dapat menunjukkan bahwa karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang setuju dengan jumlah pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan standar.

Item Y<sub>1.2</sub> berkaitan dengan peningkatan jumlah hasil kerja yang dapat diketahui bahwa sebanyak 16 responden (25.00%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 47 responden (73.40%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (1.60%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata – rata sebesar 4.2, yang menunjukkan bahwa karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang setuju bahwa sikap pemimpin dapat meningkatkan jumlah hasil kerja.

Item Y<sub>2.1</sub> berkaitan dengan hasil kerja harus teliti dan rapi sesuai dengan standar yang ditetapkan dapat diketahui bahwa sebanyak 23 responden (35.90%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 40 responden (62.50%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (1.60%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata – rata sebesar 4.3. Hasil tersebut dapat

diketahui bahwa karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang setuju bahwa hasil kerja harus teliti dan rapi sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Item Y.2.2 berkaitan dengan hasil kerja meningkat dari standar yang ditetapkan diketahui bahwa sebanyak 32 responden (50.00%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 31 responden (48.40%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (1.60%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata – rata sebesar 4.5, hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang setuju dengan suatu hasil kerja meningkat dari standar yang ditetapkan.

Item Y.3.1 berkaitan dengan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dapat diketuai bahwa sebanyak 28 responden (43.80%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 35 responden (54.70%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (1.60%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata – rata sebesar 4.4 yang menunjukkan bahwa karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang setuju agar dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Item Y.3.2 berkaitan dengan menyelesaikan pekerjaan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan, dan diketahui bahwa sebanyak 29 responden (45.30%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 34 responden (53.10%) menyarakan setuju, sebanyak 1

responden (1.60%) menyatakan ragu-ragu. Berdasarkan jawaban tersebut diperoleh rata – rata sebesar 4.4, hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang setuju dengan adanya sikap pemimpin dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan.

Berdasarkan hasil jawaban responden, total rata-rata jawaban responden tentang variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 4.4.

## 2) Analisis statistik inferensial

### 1. Uji Asumsi Klasik

Dalam penelitian ini menggunakan beberapa uji asumsi klasik yaitu uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas :

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Apabila nilai sig < 0.05 maka  $H_0$  ditolak, dan sebaiknya jika nilai sig > 0.05 maka  $H_0$  diterima yang artinya normalitas terpenuhi.

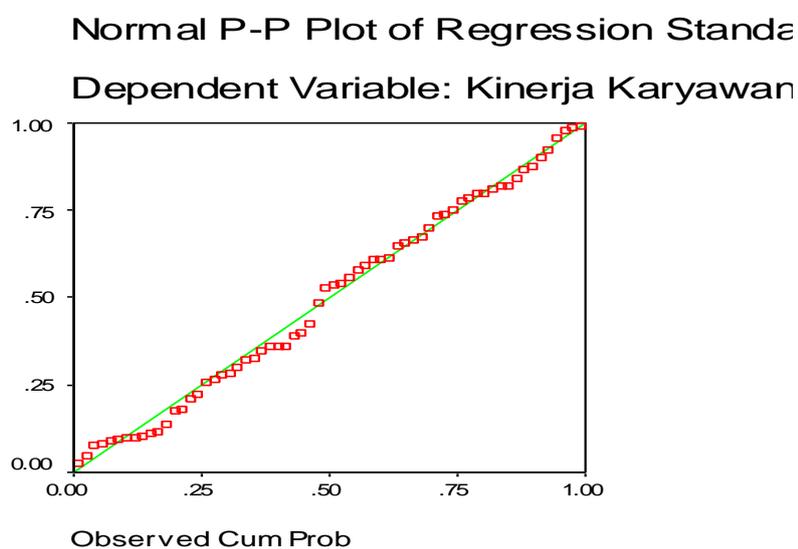
**Tabel 4.6 Hasil Uji Normalitas**

<b>Kolmogorov-Smirnov Z</b>	<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>
0.464	0.982

Sumber : Data diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.6 hasil uji normalitas diatas dapat diketahui bahwa Asymp. Sig. yang diperoleh adalah 0.982, hasil ini lebih besar dari 0.05. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa data yang diuji diterima (normal). Selain menguji menggunakan Kolmogorov-Smirnov Z, berikut dapat juga menggunakan P-Plot atau Probability Plot, sebagai berikut :

**Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas P-Plot**



Sumber : Data diolah, 2018

Berdasarkan pada hasil gambar 4.3 di atas, dapat dilihat bahwa koordinat data mengumpul pada garis diagonal. Hal ini berarti bahwa data cenderung berdistribusi normal.

#### **b. Uji Multikolinieritas**

Uji multikorelasi bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan di antara variabel bebas memiliki masalah muktikorelasi (gejala multikolinearitas) atau tidak. Multikorelasi

adalah korelasi yang sangat tinggi atau sangat rendah yang terjadi pada hubungan di antara variabel bebas. Metode pengambilan keputusan yaitu jika Tolerance lebih dari 0.1 dan VIF kurang dari 10 maka tidak terjadi multikorelasitas.

**Tabel 4.5 Hasil Uji Multikorelasitas**

Model	Coefficients <sup>a</sup>						Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF	
	B	Std. Error	Beta					
(Constant)	1.437	2.930		.490	.626			
K Transformasional	.339	.081	.500	4.206	.000	.505	1.980	
K Transaksional	.282	.108	.310	2.609	.011	.505	1.980	

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.5 hasil uji multikorelasitas dapat diketahui bahwa hasil Tolerance adalah 0.505 yang merupakan lebih besar 0.1, selain itu hasil dari VIF menunjukkan 1.980 yang termasuk kurang dari 10. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa tidak terdapat multikorelasitas diantara kedua variable.

### c. Uji Heteroskedastisitas

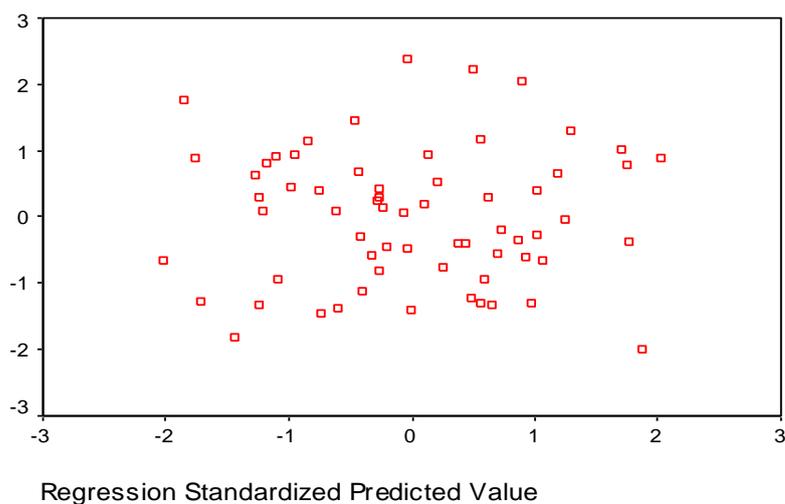
Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu

pengamatan ke pengamatan yang lain. Metode pengambilan keputusan pada Uji Heteroskedastisitas dengan melihat scatterplot yaitu jika titik – titik menyebar dengan pola yang tidak jelas diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y maka dapat disimpulkan tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi.

**Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Karyawan



Sumber : Data diolah, 2018

Berdasarkan pada hasil gambar 4.2 diatas dapat diambil kesimpulan bahwa titik – titik menyebar dengan pola yang tidak jelas di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, yang merupakan model regresi tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

## 2. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas Kepemimpinan Transformasional (X1), Kepemimpinan Transaksional (X2), terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y). Hasil dari uji regresi dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.7 Hasil Uji Regresi Linier Berganda**

		Coefficients <sup>a</sup>				t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
Model		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.437	2.930		.490	.626	
	K Transformasional	.339	.081	.500	4.206	.000	
	K Transaksional	.282	.108	.310	2.609	.011	

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.7 hasil uji regresi linier berganda diatas dapat diperoleh persamaan linier berganda sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = 1.437 + 0.339 (X1) + 0.282 (X2)$$

Adapun interpretasi dari persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

- $b_0 = 1.437$  artinya apabila variabel kepemimpinan transformasional (X1), kepemimpinan transaksional (X2)

nilainya adalah 0 atau *constant*, maka Kinerja Karyawan nilainya sebesar 1.437.

- $b_1 = 0.339$  artinya jika kepemimpinan transformasional ditingkatkan sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.339 dengan asumsi bahwa pengaruh faktor lain dianggap konstan atau sama dengan 0.
- $b_2 = 0.282$  artinya jika kepemimpinan transaksional ditingkatkan sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0.282 dengan asumsi bahwa pengaruh faktor lain dianggap konstan atau sama dengan 0.

Berdasarkan interpretasi diatas, diketahui bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional memiliki nilai positif terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa jika terdapat peningkatan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan.

### 3. Uji Hipotesis

#### a. Koefisien determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) sering pula disebut dengan koefisien determinasi majemuk (*multiple coefficient of determination*) yang hampir sama dengan koefisien  $r^2$ .  $R^2$  menjelaskan proporsi variasi dalam variabel terikat (Y) yang dijelaskan oleh variabel bebas lebih dari satu variabel. Berikut

ini hasil koefisien determinasi ( $R^2$ ) antara variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Kepemimpinan Transaksional (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

**Tabel 4.8 Hasil Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.751 <sup>a</sup>	.565	.550	1.339

a. Predictors: (Constant), K Transaksional, K Transformasional

Sumber : Data diolah, 2018

Hasil dari koefisien determinasi dapat diketahui bahwa nilai Adjusted R Square sebesar 0.550 artinya bahwa besar pengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) yang ditimbulkan oleh variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Kepemimpinan Transaksional (X2) adalah sebesar 55.5%, sedangkan besar pengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang ditimbulkan oleh faktor – faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini adalah sebesar 44.5%.

**b. Uji Simultan (Uji F)**

Uji signifikansi simultan ( uji statistic F) menunjukkan apakah variabel bebas yang terdapat dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Hasil uji simultan (uji F) antara kepemimpinan transformasional (X1)

dan kepemimpinan transaksional (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) dapat dilihat pada tabel 4.8.

**Tabel 4.8 Hasil Uji Simultan (Uji F)**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	141.784	2	70.892	39.555	.000 <sup>b</sup>
	Residual	109.326	61	1.792		
	Total	251.109	63			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), K Transaksional, K Transformasional

Sumber : Data diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui bahwa nilai F sebesar 39.555, sedangkan F tabel adalah sebesar 4.00. Sehingga nilai F hitung ( $39.555 > F \text{ tabel } (4.00)$ ), selain menggunakan F tabel, dapat juga menggunakan hasil nilai sig F ( $0.000 < \alpha = 0.05$ ). Maka model analisis uji simultan (uji F) adalah signifikan. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

**c. Uji Parsial (Uji t)**

Uji hipotesis dilakukan untuk menyatakan bahwa koefisien regresi dari model adalah signifikan atau tidak sama dengan nol. Hasil uji parsial (uji t) antara kepemimpinan transformasional

(X1) dan kepemimpinan transaksional (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) dapat dilihat pada tabel 4.8.

**Tabel 4.9 Hasil Uji Parsial (Uji t)**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.437	2.930		.490	.626
K Transformasional	.339	.081	.500	4.206	.000
K Transaksional	.282	.108	.310	2.609	.011

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data diolah, 2018

Berdasarkan pada tabel 4.9 Hasil Uji Parsial (Uji t) dapat diketahui bahwa, uji t antara kepemimpinan transformasional (X1) dengan kinerja karyawan (Y) menunjukkan t hitung yaitu sebesar 4.206 dengan t tabel yaitu 1.999, maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Selain menggunakan t tabel dapat juga dengan melihat hasil nilai sig yaitu  $0.000 < \alpha (0.050)$ . Maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan .

Hasil Uji Parsial (Uji t) antara kepemimpinan transaksional (X2) dengan kinerja karyawan (Y) menunjukkan t hitung yaitu sebesar 2.609 dengan t tabel yaitu 1.999, maka  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Selain menggunakan t tabel dapat juga dengan melihat hasil nilai sig yaitu sebesar  $0.011 < \alpha (0.050)$ . Maka dapat diambil

kesimpulan bahwa variabel kepemimpinan transaksional (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **D. Pembahasan**

##### **1) Deskripsi kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan kinerja karyawan.**

###### **a. Kepemimpinan Transformasional**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dari variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) diperoleh hasil rata – rata sebesar 4.3. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju terhadap pertanyaan yang telah diajukan pada variabel kepemimpinan transformasional, karena responden merasa bahwa pemimpin menanamkan sikap teladan kepada pengikutnya, memberikan pengikut visi dan misi, sebagai panutan oleh pengikutnya, mengkomunikasikan harapan kepada pengikut, menginspirasi agar lebih setia, menjadikan bagian dari visi bersama dalam organisasi, merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif, merangsang keyakinan dan nilai pengikutnya, melibatkan pengikut dalam pengambilan suatu keputusan, mendengarkan kebutuhan pengikut, bertindak sebagai pelatih dan penasihat, membantu pengikut mewujudkan yang diinginkan.

Dari data yang di dapat, rata – rata item tertinggi dalam variabel kepemimpinan transformasional (X1) yaitu item pertama (X<sub>1.1.1</sub>) yang menyatakan bahwa pemimpin menanamkan sikap teladan kepada pengikutnya. Ditanggapi sangat setuju oleh 24 responden (37.50%) , sebanyak 39 responden (60.90%) menanggapi setuju, 1 responden (1.60%) menyatakan ragu – ragu. Variabel kepemimpinan transformasional dikategorikan tinggi karena berada di rentang rata – rata 3.41 – 4.2 Berdasarkan dengan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa karyawan PT Bank Rakyat Indonesia kantor cabang kawi malang memiliki peran kepemimpinan transformasional yang tinggi.

*Transformational Leadership* adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut (Wibowo, 2015:301).

#### **b. Kepemimpinan Transaksional**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dari variabel kepemimpinan transaksional (X2) diperoleh rata – rata sebesar 4.4. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju atas pernyataan yang telah diajukan para

variabel kepemimpinan transaksional, karena karyawan merasa mendapatkan promosi atas prestasi kerja, persetujuan dari pemimpin terkait pekerjaan, adanya negoisasi cara melakukan pekerjaan, kebebasan karyawan melaksanakan pekerjaan, dapat menyelesaikan tugas secara tepat, mendukung atas ide dan gagasan pengikut.

Dari data yang dihasilkan, rata – rata item dalam variabel kepemimpinan transaksional adalah 4.4. Ditanggapi dengan banyaknya karyawan yang memilih sangat setuju. Rata – rata variabel kepemimpinan transformasional dikategorikan sangat tinggi karena berada di antara rentang rata – rata 4.21–5.00. Berdasarkan pada hasil tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan PT Bank Rakyat Indonsia Kantor Cabang Kawi Malang memiliki kepemimpinan transaksional yang baik.

*Transactional leadership* adalah kepemimpinan yang membantu organisasi mencapai sasaran sekarang dengan lebih efisien, seperti dengan menghubungkan kinerja pekerjaan pada penilaian *reward* dan memastikan bahwa pekerja mempunyai sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan (Wibowo, 2015:300). Menurut Robbins dan Judge (2015:260) kepemimpinan transaksional adalah para pemimpin yang membimbing atau memotivasi

para pengikut mereka yang diarahkan menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peranan dan tugas yang dibutuhkan.

### c. Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dari variabel Kinerja karyawan (Y) diperoleh rata – rata sebesar 4.4. Hasil tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju atas pertanyaan yang telah diajukan pada variabel kinerja karyawan karena jumlah pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan standar, peningkatkn jumlah hasil kerja, hasil kerja harus teliti dan rapi sesuai dengan standar yang ditetapkan, hasil kerja meningkat dari standar yang ditetapkan, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan.

Dari data yang didapat, rata – rata item tertinggi dalam variabel kinerja karyawan adalah item Y<sub>2.2</sub> dengan rata – rata sebesar 4.5, yang menyatakan tentang hasil kerja meningkat dari standar yang ditetapkan. Hasil tersebut ditanggapi sangat setuju oleh 32 responden (50.00%), sebanyak 31 responden (48.40%) menyatakan setuju, 1 responden (1.60%) menyatakan ragu – ragu. Rata – rata variabel kinerja karyawan dikategorikan sangat tinggi karena

berada di antara rentang rata – rata 4.21 – 5.00. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang memiliki kinerja yang baik.

Menurut Armstrong dalam Wibowo (2011:8), mengungkapkan bahwa lebih melihat manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati.

## **2) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.**

Pada perolehan hasil analisis deskriptif item tertinggi dapat menunjukkan bahwa seorang pemimpin pada PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang menanamkan sikap teladan kepada pengikut atau karyawannya yang dapat membuat karyawan merasa terinspirasi dengan sikap yang dimiliki pemimpin dan merasa agar dapat bekerja secara giat untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini diperkuat dengan pendapat Locke dalam Utaminingsih (2014:106) yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan ini merupakan kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi, yang mampu memotivasi bawahan agar bekerja dengan sungguh-sungguh demi sasaran organisasi.

Pada hasil uji t variabel kepemimpinan transformasional (X1) memperoleh hasil nilai sig yaitu  $0.000 < \alpha (0.050)$ , yang menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependent atau variabel kinerja karyawan. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang ada pada PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang berpengaruh terhadap suatu kinerja karyawan yang dihasilkan. Penelitian yang sekarang dilakukan oleh peneliti sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mondiani (2012), bahwa pada hasil uji statistik pada variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, diperoleh bahwa variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

### **3) Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan.**

Pada perolehan hasil analisis deskriptif seorang pemimpin yang ada di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang mempunyai gaya kepemimpinan transaksional yang cukup tinggi, dan pada hasil item tertinggi dapat menunjukkan bahwa pemimpin pada PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang dengan sifatnya yang memberikan promosi atas prestasi kerja sebagai salah satu bentuk reward dapat membuat karyawan lebih

bersemangat untuk menghasilkan kinerja yang terbaik. Hal ini sependapat dengan pernyataan Wibowo (2015:300) *Transactional leadership* adalah kepemimpinan yang membantu organisasi mencapai sasaran sekarang dengan lebih efisien, seperti dengan menghubungkan kinerja pekerjaan pada penilaian *reward* dan memastikan bahwa pekerja mempunyai sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan pada hasil uji t variabel kepemimpinan transaksional (X2) memperoleh hasil nilai sig yaitu  $0.011 < \alpha (0.050)$  hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikan pada uji t pada variabel kepemimpinan transformasional lebih kecil daripada  $\alpha$  (alpha), maka dari kedua hasil uji u tersebut dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan transaksional secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependent atau variabel kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hartanto (2014) bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai *t statistics* sebesar 2.4153. Nilai *t statistics* yang diperoleh diatas angka 1,96 sehingga dapat dikatakan gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (H2).

**4) Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.**

Berdasarkan pada pengujian yang telah dilakukan memperoleh bahwa hasil nilai sig uji simultan ( uji F) menghasilkan  $0.000 < \alpha = 0.05$  dari hasil tersebut dapat menunjukkan bahwa hasil uji signifikan adalah lebih kecil dari alpha. Maka model analisis uji simultan (uji F) adalah signifikan, dan pada hasil F hitung menunjukkan bahwa F hitung ( $39.555 > F$  tabel (4.00)), sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Hasil uji hipotesis tersebut juga didukung dengan nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) yaitu 0.550 yang berarti bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh sebesar 55% terhadap kinerja karyawan yang ada di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang.

Pada hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Maulizar, Said Musnadi, Mukhlis Yunus (2012) yang menghasilkan pengujian statistik pada tingkat keyakinan 95% menunjukkan nilai F Signifinkansi sebesar 0.000 menunjukkan bahwa F signifikansi  $< \alpha$ . Artinya hipotesis alternative ( $H_a$ ) diterima dan  $H_o$  ditolak. Hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dengan kinerja

karyawan relative besar. Hal ini juga membuktikan bahwa penelitian yang dilakukan di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional sangat baik dan memberikan motivasi yang baik yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan hipotesis penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan mengenai kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Pada hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, dan Kinerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang adalah tergolong baik.
2. Pada variabel Kepemimpinan Transformasional secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa jika Kepemimpinan Transformasional bernilai tinggi maka akan berpengaruh semakin tinggi terhadap Kinerja Karyawan.
3. Variabel Kepemimpinan Transaksional secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa jika Kepemimpinan Transaksional bernilai tinggi maka akan berpengaruh semakin tinggi terhadap Kinerja Karyawan.
4. Pada variabel Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama – sama (simultan) pada variabel kinerja karyawan. Hal tersebut

menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional, maka dapat semakin tinggi juga Kinerja Karyawan.

## **B. Saran**

Berdasarkan pada kesimpulan yang ada di atas, dapat dikemukakan beberapa saran dengan harapan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak – pihak lain.

1. Bagi PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang
  - a. Perlu ditingkatkan lagi sikap seorang pemimpin yang dapat mengkomunikasikan sebuah harapan tentang pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya. Maka dengan adanya hal tersebut pemimpin PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang diharapkan dapat menunjukkan sikap gaya kepemimpinan yang lebih sering mengkomunikasikan beberapa harapan tentang pekerjaan dengan memberikan suatu inspirasi agar karyawannya lebih bersemangat untuk menghasilkan suatu kinerja yang meningkat.
  - b. Perlu ditingkatkan lagi sikap seorang pemimpin yang dapat mendukung atas ide dan gagasan karyawan, karena bagi seorang karyawan pemimpin yang dapat mendukung suatu ide dan gagasan adalah suatu hal yang penting karena hal tersebut dapat membuat diri karyawan merasa lebih percaya diri dan merasa dekat dengan pemimpin yang ada di perusahaan. Maka diharapkan seorang pemimpin pada PT Bank

Rakyat Indonesia dapat lebih mendukung ide dan gagasan yang diberikan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga hal ini akan berdampak pada hasil kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

- c. Perlu ditingkatkannya lagi sikap seorang pemimpin yang dapat membuat meningkatnya jumlah hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kawi Malang. Sehingga seorang pemimpin harus dapat membuat seorang karyawan lebih percaya diri dengan memberikan suatu inspirasi atau dorongan dari dalam diri karyawan dan dapat dengan memberikan penghargaan yang dapat berupa reward agar karyawan dapat meningkatkan kualitas pekerjaan yang dilakukan dan menjadi lebih baik sehingga karyawan dapat meningkatkan jumlah hasil kerja, karena hal tersebut merupakan kunci keberhasilan dari suatu perusahaan.
2. Bagi peneliti selanjutnya, mengingat bahwa variabel bebas dalam penelitian ini termasuk hal yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan maka diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan dengan mempertimbangkan pada variabel – variabel lain yang bukan merupakan variabel dalam penelitian ini.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Anoraga, Pandji. 2003. *Psikologi Kepemimpinan*. –Cet, 4-. Jakarta: PT Asdi Mahasatya.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Cooper, Donald R dan Schindler, Pamela S. 2017. *Metode Penelitian Bisnis*. -ed.12- Jakarta: Salemba Empat.
- Dharma, Agus. 2004. *Manajemen Supervisi*. –ed. Revisi, cet.6-. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Fahmi, Irham. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep & Kinerja*, Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. –ed 5-. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23*. –cet 8-. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Koesmono, Teman. 2016. *Mengelola Sumber Daya Manusia Perusahaan*. –ed.1- Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. –cet 9-. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Nimran, Umar. 2009. *Perilaku Organisasi*. –cet 1-. Sidoarjo: Laros.
- Neolaka, Amos. 2014. *Metode Penelitian dan Statistik*. –cet 1-. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

- Noor, Juliansyah. 2015. *Metodelogi Penelitian Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*. –ed 1, cet 5-. Jakarta: Kencana.
- Northouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan Teori dan Praktik*. –Ed 6, Cet 1-. Jakarta Barat: PT Indeks.
- Priyatno, Duwi. 2014. *SPSS 22: Pengolah Data Terpraktis*. –ed. 1-. Yogyakarta: ANDI.
- Priyatno, Duwi. 2016. *Belajar Alat Analisis Data dan Cara Pengelolaannya dengan SPSS*. –cet.1-. Yogyakarta: Gava Media.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. –ed.1-. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Judge Timothy A. 2001. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid I dan II*. –ed. 8- Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P. dan Judge Timothy A. 2015. *Perilaku Organisasi*. –ed. 15- Jakarta: Salemba Empat.
- Sanusi, Anwar. 2016. *Metodologi Penelitian Bisnis*. –cet. 6-. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarjono, Haryadi dan Winda Julianita. 2013. *SPSS vs Lisrel: Sebuah Pengantar, Aplikasi untuk Riset*. –cet 2-. Jakarta: Salemba Empat.
- Silaen, Sofar dan Widiyono. 2013. Widiyono. *Metodologi Penelitian Sosial Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta: In Media.
- Siregar, Syofian. 2014. *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. –ed 13-. Jakarta: CV Alfabeta.

- Swasto, Bambang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. –cet.1-. Malang: Universitas Brawijaya (UB Press).
- Umar, Husein. 2014. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. –ed.2, cet.13-. Jakarta: Rajawali Pers.
- Utaminingsih, Alifiulahtin. 2014. *Perilaku Organisasi*. –cet. 1-. Malang: Universitas Brawijaya Press (UB Press).
- Wibowo, 2015. *Perilaku Dalam Organisasi*. –ed. 2, cet. 3-. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Winarno. 2011. *Pengembangan Sikap Entrepreneurship & Intrapreneurship*. –cet. 1-. Jakarta: PT Indeks.
- Yulk, Gary. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. –ed 5-. Jakarta: PT Indeks.
- Yusuf, Muri. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*. –ed 1, cet 1-. Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri.
- Zulganef. 2008. *Metode Penelitian Sosial dan Bisnis*. –ed 1, cet 1-. Yogyakarta: Graha Ilmu.

### **Jurnal**

- Awan, Taruk Todingallo Delvi. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Kantor PT. Wijaya Sukses Sejahtera di Kabupaten Berau*. eJournal Administrasi Bisnis, Vol. 2, No. 3.
- Hartanto, Irvan. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada CV. Timur Jaya*. AGORA, Vol. 2, No. 1, 4 5.

Italiani, Fanni Adhistya. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT Semen Gresik (Persero) Tbk.* Jurnal Ilmu Manajemen, Volume 1 Nomor 2, 459-460.

Maulizar, Musnadi, Said, Yunus, Mukhlis. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda.* Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, Volume 1, No. 1, 63-64.

Mondiani, Tria. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT (Persero) UPJ Semarang.* Jurnal Administrasi Bisnis, Volume I Nomor 1, 53-54.

Sembiring, Tesselonika. 2017. *Konstruksi Alat Ukur Mindset.* Jurnal Fakultas Psikologi, Universitas Kristen Maranatha, Volume 1, Nomor 1, 56.

#### **Internet**

Lumando, Jovan C. 2017. "Gaya Kepemimpinan yang Memberikan Dampak pada Kinerja Karyawan", diakses pada tanggal 23 April 2018 dari <http://manado.tribunnews.com/2017/01/05/gaya-kepemimpinan-yang-memberikan-dampak-pada-kinerja-karyawan?page=2>

Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional. 2008. Diakses pada tanggal 5 Juli 2018 dari <https://kesimpulan.com/kepemimpinan-transformasional-dan/>

#### **Website**

<https://bri.co.id/>