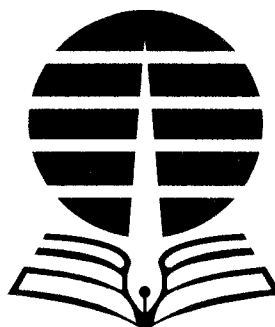


TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI BANK NTB SYARIAH PADA
KANTOR CABANG BIMA**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen**

Disusun Oleh :

RAHMATUL IRFAN

NIM. 530013167

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2020

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE, JOB SATISFACTION AND MOTIVATION ON PERFORMANCE OF BANK NTB SHARIAH EMPLOYEES IN BIMA BRANCH OFFICE

Rahmatul Irfan
The Postgraduate Programs of Open University

Abstract

The back and forth of an organization is very much determined by the performance of its members as the main resource in the organization so that the goals of the organization can be achieved based on the predetermined targets, including Islamic Banking organizations of Al-Quran and Sunnah as the legal and operational foundations. Islamic banking is a new phenomenon in the modern Economic world believed to be a solution to the deterioration of Society's economic welfare, especially the problem of socio-economic justice. Thus, research was conducted which aims to analyze the leadership style, work motivation, and job satisfaction of the employees' performance of Bank NTB Syariah at the Bima Branch Office with the population of the employees of Bima Branch of Sharia Bank. The number of research samples was 54 people. The determination of this sample uses non-probability because only employees who have certain criteria are used as research samples. To collect data of research variables using a research instrument in the form of a questionnaire using a Likert scale. Data were analyzed using multiple linear regression analysis. The results of multiple linear regression analyses showed that transformational leadership style, job satisfaction, and work motivation either partially or simultaneously have a significant and positive effect on employees performance. Therefore leaders need to make various motivational efforts and increase employee job satisfactory to improve work quality.

Keywords: Leadership Style, Job Satisfaction, Motivation, Performance.

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
BANK NTB SYARIAH PADA KANTOR CABANG BIMA**

RAHMATUL IRFAN

Email: rahmatul2000@gmail.com

Program Pascasarjana Universitas Terbuka

Abstrak

Maju mundurnya suatu organisasi sangat ditentukan oleh kinerja anggota sebagai sumber daya utama dalam organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai sesuai target yang telah ditetapkan, termasuk organisasi perbankan syariah yang berbasis pada Al-Quran dan Al-Sunnah sebagai landasan dasar hukum dan operasionalnya. Perbankan syariah merupakan fenomena baru dalam dunia ekonomi modern dan diyakini sebagai solusi atas keterpurukan tatanan kesejahteraan ekonomi masyarakat terutama masalah keadilan sosial ekonomi. Penelitian bertujuan untuk menganalisis gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Bank NTB Syariah Pada Kantor Cabang Bima dengan populasi pegawai Bank Syariah Cabang Bima. Jumlah sampel penelitian sebanyak 54 orang. Penentuan sampel ini menggunakan non-probabilitas karena hanya pegawai yang memiliki kriteria tertentu yang dijadikan sebagai sampel penelitian. Untuk mengumpulkan data variabel penelitian menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner dengan menggunakan skala likert. Data dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Adapun hasil analisis regresi linier berganda diketahui bahwa gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan motivasi kerja baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu penting bagi pimpinan untuk melakukan berbagai upaya motivasi dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai agar dapat meningkatkan kualitas kerja.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Motivasi, Kinerja.

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

LEMBAR LAYAK UJI

Yang bertandatangan di bawah ini. Saya selaku Pembimbing TAPM dari Mahasiswa :

Nama/NIM : RAHMATUL IRFAN
Judul TAPM : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Bank NTB Syariah Pada Kantor Cabang Bima

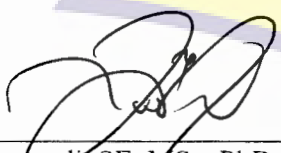
Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah selesai sekitar 90% sehingga dinyatakan sudah layak uji untuk Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).


Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa.

Mataram, 27 Juli 2020

Pembimbing II

Pembimbing I


Diswandi, SE, MSc, PhD
NIP. 197812142005011001


Prof. Dr. Meutia, SE, MP
NIP. 197208282003122001

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Bank NTB Syariah Pada Kantor Cabang Bima”** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Bima, 10 Agustus 2020

Yang Menyatakan

METERAI
TEMPEL

02E2DAHF568585234

6000
ENAM RIBU RUPIAH

(RAHMATUL IRFAN)

NIM.530013167

**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

PENGESAHAN

Nama : Rahmatul Irfan
NIM : 530013167
Program Studi : Manajemen
Judul TAPM : "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Bank NTB Syariah Pada Kantor Cabang Bima"

TAPM telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen, Program Pascasarjana Universitas Terbuka Pada :

Hari/Tanggal : Senin, 10 Agustus 2020

W a k t u : 13.00 - 14.30 WIB

dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji

Tandatangan

Nama: Amalia Kusuma Wardini SE., M.Com., Ph.D

Penguji Ahli

Nama: Prof. Dr. Ir. Musa Hubeis, MS., Dipl.Ing., DEA

Pembimbing I

Nama: Prof. Dr. Meutia, SE, MP

Pembimbing II

Nama: Diswandi, SE, MSc, PhD

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

PERSETUJUAN TAPM


Judul : "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Bank NTB Syariah Pada Kantor Cabang Bima"

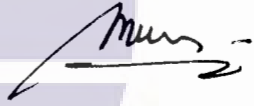
Penyusun TAPM : RAHMATUL IRFAN
NIM : 530013167
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Hari / Tanggal : Senin, 10 Agustus 2020

Menyetujui :


Pembimbing II,

Pembimbing I,


Diswandi, SE., M.Sc., Ph.D
NIP. 197812142005011001


Prof. Dr. Meutia, SE., MP
NIP. 197208282003122001


Penguji Ahli



Prof. Dr. Ir. Musa Hubeis, MS., Dipl.Ing., DEA
NIP. 195506261980031002

Mengetahui,

Ketua Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis,

Dekan Fakultas Ekonomi,


Amalia Kusuma Wardini SE., M.Com., Ph.D
NIP. 197009182005012001


Prof. Dr. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si.
NIP. 197208242000121001

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

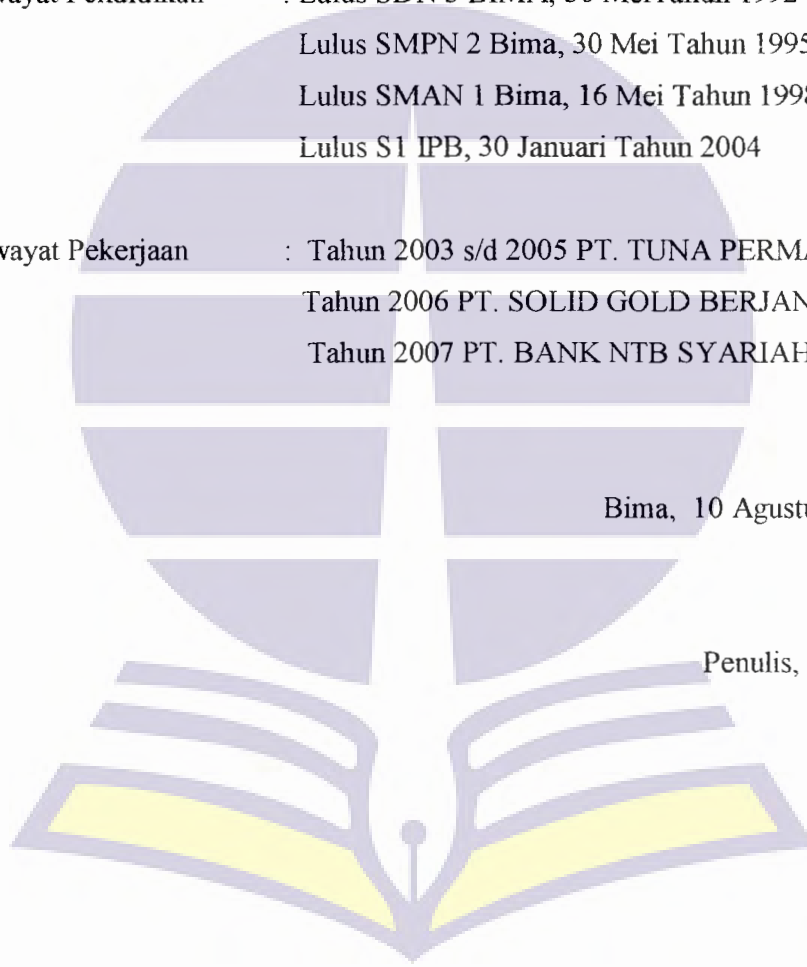
Nama : Rahmatul Irfan
NIM : 530013167
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Tempat / Tanggal Lahir : Bima, 16 Agustus 1980

Riwayat Pendidikan : Lulus SDN 3 BIMA, 30 Mei Tahun 1992
Lulus SMPN 2 Bima, 30 Mei Tahun 1995
Lulus SMAN 1 Bima, 16 Mei Tahun 1998
Lulus S1 IPB, 30 Januari Tahun 2004

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2003 s/d 2005 PT. TUNA PERMATA REZEKI
Tahun 2006 PT. SOLID GOLD BERJANGKA
Tahun 2007 PT. BANK NTB SYARIAH

Bima, 10 Agustus 2020

Penulis,



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis Panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan kasih karunia-Nya sehingga Tesis ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya.

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Universitas Terbuka. Adapun judul tesis penelitian ini adalah: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Bank NTB Syariah Pada Kantor Cabang Bima”**. Di dalam menyelesaikan Tesis ini, penulis banyak memperoleh bantuan baik berupa pengajaran, bimbingan dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu Penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada semua pihak yang terlibat dalam penyelesaian studi ini, kepada:

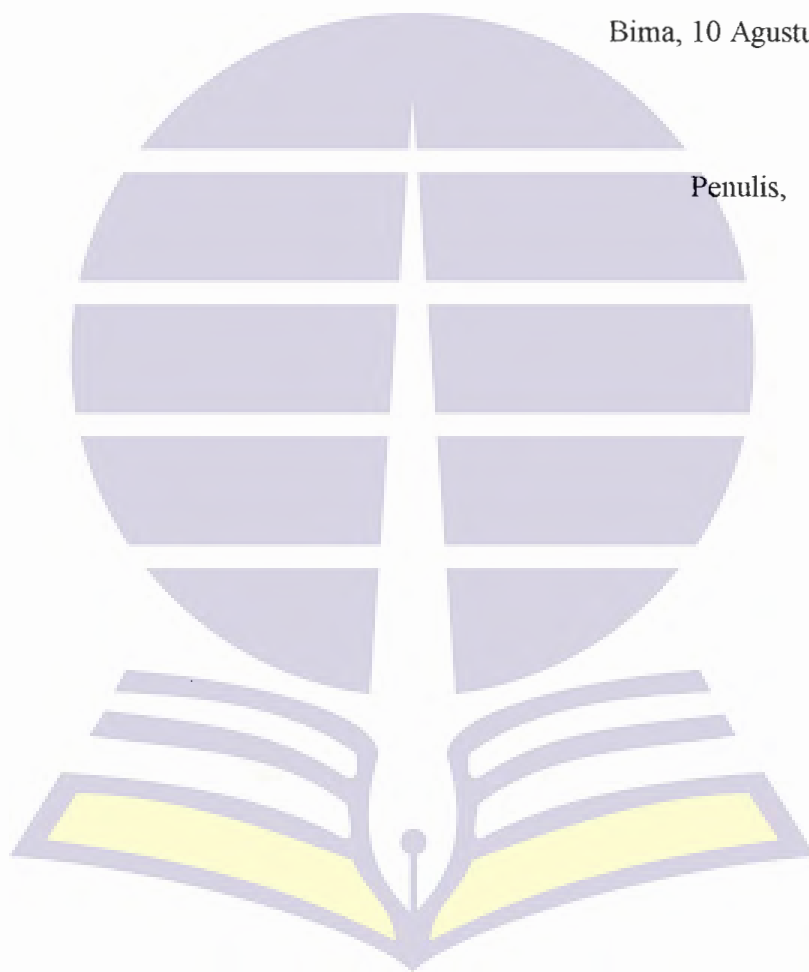
1. Rektor dan seluruh civitas Akademika Universitas Terbuka serta Kepala UPBJJ Mataram dan seluruh Civitas Akademika yang telah memberikan kesempatan, mendidik dan merangkul untuk menjadi bagian dari Universitas Terbuka;
2. Ibu Prof. Dr. Meutia, SE, MP selaku Pembimbing I dan Bapak Diswandi, SE, MSc, PhD selaku Pembimbing II dimana beliau berdua dengan penuh kesabaran memberikan bantuan, arahan, masukan dan bimbingan dengan penuh kasih sayang, melayani dengan pelayanan prima pada setiap keluhan dan kekurangan penulis serta Ketua Program Studi Manajemen Universitas Terbuka, atas kesempatan menjadi mahasiswa Program Magister Manajemen.
3. Orang Tua, Istri tercinta, beserta anak-anak tersayang yang merupakan bagian terpenting hidup ini, serta seluruh keluarga yang saya sayangi dan banggakan, terimakasih atas do'a dan dukungannya. Kalian merupakan cambuk untuk tetap semangat dalam melaksanakan semua aktivitas yang mendidik dengan penuh rasa kasih sayang dan senantiasa memberi semangat dan dorongan untuk terus berjuang dalam kebermanfaatannya.
4. Rekan kerja dan seluruh pegawai di PT. Bank NTB Syariah Kantor Cabang Bima, yang telah memberikan do'a dan semangat kepada penulis dalam penulisan Tesis ini.

5. Kepada Rekan-rekan mahasiswa pascasarjana, dan rekan-rekan kerja saya yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhirnya penulis berharap semoga Tesis ini dapat bermanfaat dan permintaan maaf yang tulus jika seandainya dalam penulisan ini terdapat kekurangan dan kekeliruan, penulis juga menerima kritik dan saran yang bersifat membangun demi menyempurnakan penulisan tesis ini.

Bima, 10 Agustus 2020

Penulis,



DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak	i
Lembar Layak Uji.....	iii
Lembar Pernyataan	iv
Lembar Pengesahan.....	v
Lembar Persetujuan	vi
Riwayat Hidup	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi	x
Daftar Gambar	xii
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Lampiran	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	11
1. Bank Syariah	11
2. Gaya Kepemimpinan.....	16
3. Kepuasan Kerja	26
4. Motivasi Kerja.....	29
5. Kinerja Pegawai.....	37
B. Kajian Penelitian Terdahulu.....	39
C. Hubungan Variabel	41
D. Hipotesis Penelitian	44
E. Kerangka Pikir Penelitian.....	45

BAB III METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian	46
B. Tempat dan Waktu Penelitian	46
C. Populasi dan Sampel Penelitian	47
D. Operasional Variabel Penelitian.....	48
E. Instrumen Penelitian.....	50
F. Metode Analisis Data.....	51

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	54
1. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	54
2. Validasi dan Rehabilitasi Instrumen.....	57
3. Karakteristik Responden	60
4. Analisis Deskriptif.....	63
5. Uji Asumsi Klasik	71
6. Analisis Regresi Berganda	73
7. Pengujian Hipotesis	76
B. Pembahasan.....	77
C. Implikasi Hasil Penelitian	85

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

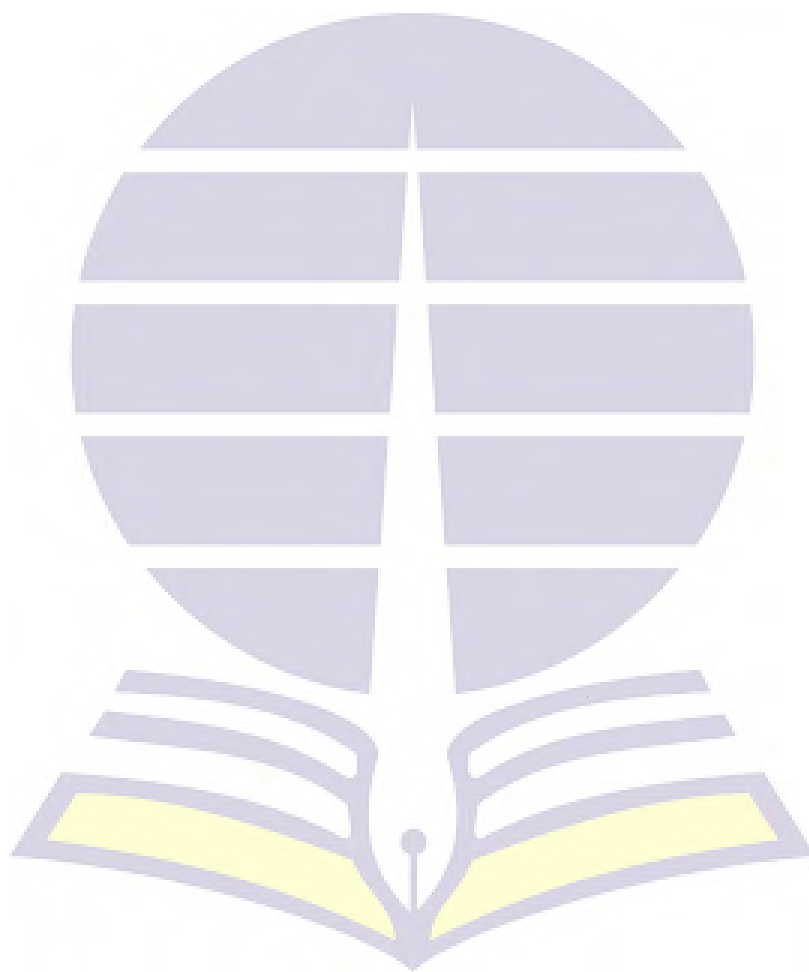
A. Kesimpulan	87
B. Saran	88

DAFTAR PUSTAKA	89
----------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN	93
-----------------------	----

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	45
Gambar 2.3 Rancangan Penelitian.....	46
Gambar 2.2 Struktur Organisasi Bank NTB Syariah.....	56

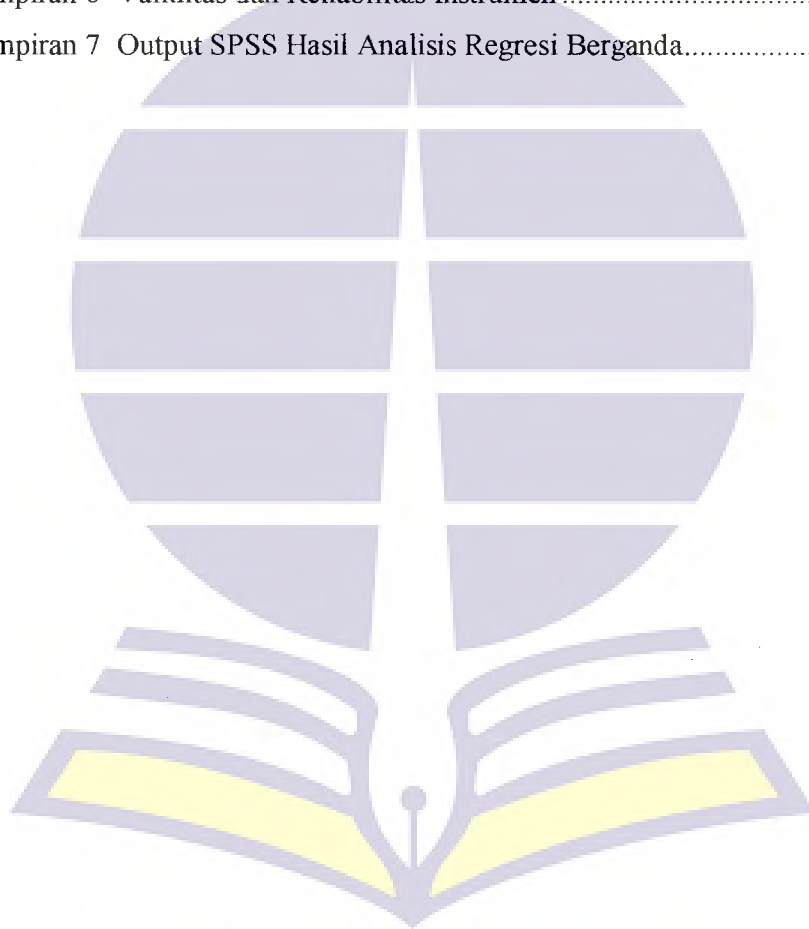


DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Laporan Singkat Keuangan	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	39
Tabel 3.1 Jumlah Populasi Penelitian.....	47
Tabel 3.2 Matrik Operasionalisasi dan Pengukuran Variabel Penelitian	49
Tabel 3.3 Pembobotan Item Kuesioner Penelitian	52
Tabel 4.1 Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Kepemimpinan	57
Tabel 4.2 Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kepuasan Kerja.....	58
Tabel 4.3 Ringkasan SPSS Hasil Validitas dan Reliabilitas Instrumen Motivasi Kerja	58
Tabel 4.4 Ringkasan SPSS Hasil Validasi Instrumen Gaya Kinerja Pegawai.....	59
Tabel 4.5 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	60
Tabel 4.6 Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	61
Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia/Umur.....	62
Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	63
Tabel 4.9 Deskriptif Kepemimpinan Transformasional	64
Tabel 4.9 b Kategori Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan.....	65
Tabel 4.10 Deskriptif Kepuasan Kerja	66
Tabel 4.10b Kategori Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja.....	67
Tabel 4.11 Deskriptif Motivasi Kerja.....	68
Tabel 4.11b Kategori Tanggapan Responden Terhadap Motivasi	69
Tabel 4.12 Deskriptif Kinerja Pegawai	70
Tabel 4.12b Kategori Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Pegawai.....	71
Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas Data	72
Tabel 4.14 Hasil Uji Linieritas	72
Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinieritas.....	73
Tabel 4.16 Hasil Analisis Pengaruh Parsial.....	73
Tabel 4.17 Hasil Analisis Pengaruh Simultan	75

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	93
Lampiran 2 Inisial Responden.....	99
Lampiran 3 Tabulasi Data Penelitian	101
Lampiran 4 Outpus SPSS Hasil Analisis Deskriptif.....	109
Lampiran 5 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	113
Lampiran 6 Validitas dan Reliabilitas Instrumen	116
Lampiran 7 Output SPSS Hasil Analisis Regresi Berganda.....	124



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kemunculan perbankan syariah atau perbankan Islam selama ini dengan sistem ekonomi syariah dan seiring dengan adanya upaya dari sarjana Muslim yang mendukung perkembangan gagasan ekonomi yang berbasis nilai-nilai Islam. Demikian di abad ini adalah sebuah gerakan ekonomi baru yang ikut mengadu gagasan dan konsep dengan perekonomian modern. Perekonomian Syariah lebih ditunjukkan penerapannya pada konsep ekonomi moneter melalui Bank Syariah dengan menjadi kitab suci agama Islam sebagai dasar hukum pelaksanaannya.

Antara bank konvensional dengan Bank Syariah ditemukan perbedaan yang mendasar (hal-hal yang prinsip) terutama masalah bunga. Sebagaimana diketahui bank bahwa konvensional akrab dengan istilah bunga baik bunga pinjaman maupun bunga tabungan, sedangkan bank syariah menggunakan istilah bagi hasil karena bunga bank merupakan perbuatan yang tidak dibenarkan dalam syariat Islam. Dengan melihat fenomena demikian karena bunga bank merupakan perbuatan yang tidak sesuai dengan ajaran Islam maka munculah berbagai desakan dari kalangan ekonom Islam agar membangun jasa transaksi keuangan yang sejalan dengan syariah Islam. Hal ini membuat semakin hari popularitas perbankan syariah semakin digemari oleh kalangan Islam termasuk non-muslim di belahan dunia.

pasar keuangan beberapa tahun terakhir ini menyadari bahwa perlu melakukan perubahan sistem moneter harus segera dievaluasi mengingat perbankan sebagai sektor non ril memegang peranan penting terhadap maju mundurnya suatu

perekonomi modern. Perubahan sistem dilakukan dengan konseptualisasi sistem perbankan yang bersumber dari interpretasi terhadap konsep dasar Islam (Marimin dan Romdhoni, 2015:75).

Perbankan syariah diatur dalam Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Bank Bagi Hasil. UU ini dilengkapi dengan surat Keputusan Direksi Bank Indonesia, 12 Mei 1999, No 32/33/KEP/DIR tentang Bank Umum, 32/34/KEP/DIR tentang Bank Umum Berdasarkan Prinsip Syariah, 32/35/KEP/DIR tentang Bank Perkreditan Rakyat, 32/36/KEP/DIR tentang Bank Perkreditan Rakyat Berdasar Prinsip Syariah. (Deputi Bank Indonesia (BI), 2003:2). Saat ini perbankan syariah beroperasi dengan berlandaskan Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Produk perbankan syariah sebagaimana tertuang seperangkat aturan tersebut merupakan penjabaran dari konsep dasar syari'at Islam yang dilakukan oleh Dewan Syariah Nasional MUI melalui fatwanya, baik yang merujuk langsung kepada Al-Qur'an dan Hadis maupun pada literatur hukum Islam (*fiqh*).

Bank Syariah pada awalnya dikembangkan sebagai suatu respon dari kelompok ekonomi dan praktisi perbankan muslim yang berupaya mengakomodasi desakan dari berbagai pihak yang menginginkan agar tersedia jasa transaksi keuangan yang dilaksanakan sejalan dengan nilai moral dan prinsip-prinsip syariah Islam. Umat Islam diharapkan dapat memahami perkembangan bank syariah dan mengembangkannya apabila dalam posisi sebagai pengelola bank syariah yang perlu secara cermat mengenali dan mengidentifikasi semua mitra kerja yang sudah ada maupun yang potensial untuk pengembangan bank syariah.

Ada tiga masalah besar di perbankan syariah. Ini yang menghambat perkembangan bisnis syariah sampai saat ini: *Pertama*, ketersediaan produk dan standarisasi produk perbankan syariah. Hal ini dikarenakan selama ini masih banyak bank syariah yang belum menjalankan bisnisnya sesuai prinsip syariah. Standarisasi ini diperlukan dengan alasan industri perbankan syariah memiliki perbedaan dengan bank konvensional. Apalagi, produk bank syariah tidak hanya diperuntukkan bagi nasabah muslim, melainkan juga nasabah nonmuslim. *Kedua*, tingkat pemahaman (*awareness*) produk bank syariah. Hingga saat ini, sangat sedikit masyarakat yang tahu tentang produk-produk perbankan syariah dan istilah-istilah di perbankan syariah. "Hanya sekitar 30 persen dari sumber daya yang direkrut mengetahui istilah perbankan syariah serta tingkat *awareness*-nya," Ketiga industri perbankan syariah adalah sumber daya manusia (SDM) (Kompas, 13/8/2012).

Lebih lanjut Sekretaris Jenderal Asosiasi Bank-bank Syariah Indonesia (Asbisindo) Achmad K Permana dikutip oleh (Kompas, 13/8/2012) masalah yang terjadi adalah pihak perbankan kesulitan untuk mencari SDM perbankan syariah yang berkompeten dan mumpuni. "Kami justru banyak mengambil SDM untuk perbankan syariah dari perbankan konvensional dan SDM-SDM yang potensial. Sangat sedikit SDM yang diambil atau lulusan perguruan tinggi syariah," katanya. Menurut Achmad kecenderungan mengambil SDM dari luar perguruan tinggi syariah karena SDM di perbankan syariah biasanya justru mudah diberikan pengetahuan tentang perbankan syariah. "Rata-rata motivasi mereka bekerja adalah mencari karir dan pendapatan. Secara karir, SDM perbankan syariah tidak kalah dengan perbankan syariah, karena orangnya minim sehingga mudah untuk naik jenjang karir. Bank Indonesia memproyeksi industri perbankan syariah bisa memiliki

pangsa pasar sebesar 15 persen pada 10 tahun mendatang (atau sekitar tahun 2022) apabila bisa mengalami pertumbuhan yang stabil seperti beberapa tahun terakhir. Deputi Gubernur Bank Indonesia (BI) Halim Alamsyah yang saat ini menjadi anggota Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mengatakan industri perbankan syariah mengalami pertumbuhan dengan rata-rata 40,5 persen per tahun, dalam setengah dasawarsa terakhir. Pertumbuhan tersebut dua kali lebih cepat dibandingkan dengan perbankan konvensional sehingga pangsa pasarnya terus meningkat dalam beberapa tahun terakhir. Namun saat ini pangsa pasarnya (berdasarkan aset) masih sekitar 4 persen.

Provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB) merubah konsep perbankan daerahnya dari Bank NTB Konvensional menjadi Bank NTB Syariah. Bank NTB Syariah adalah Bank milik Pemerintah Propinsi NTB bersama-sama dengan Pemerintah Kota/Kabupaten se-NTB. Demikian dilakukan berdasarkan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham tanggal 13 Juni 2016 yang menyetujui PT Bank NTB Syariah melaksanakan konversi menjadi Bank NTB Syariah sebagai harapan baru bagi penguatan ekonomi kerakyatan yang berkeadilan di Nusa Tenggara Barat. Proses konversi membutuhkan waktu selama dua tahun dan melahirkan Bank NTB Syariah resmi melakukan kegiatan operasional sesuai prinsip-prinsip syariah pada tanggal 24 September 2018. Tersebut dilakukan berdasarkan dengan Keputusan Anggota Dewan Komisioner Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Nomor: Kep-145/D.03/2018 tentang Pemberian Izin Perubahan Kegiatan Usaha Bank Umum Konvensional menjadi Bank Umum Syariah PT Bank NTB Syariah menetapkan bahwa memberikan izin kepada PT Bank NTB Syariah yang berkedudukan di Kota

Mataram untuk melakukan perubahan kegiatan usaha Bank Umum Konvensional menjadi Bank Umum Syariah dengan nama Bank NTB Syariah.

Didirikan dengan tujuan untuk dapat menjadi Bank Syariah yang amanah, terkemuka dan pilihan masyarakat, memberikan semangat lebih bagi Bank NTB Syariah untuk dapat terus menyediakan layanan perbankan syariah untuk membantu masyarakat dalam transaksi perbankan syariah serta meningkatkan perekonomian daerah di Nusa Tenggara Barat. Sebagaimana tercermin dalam visi Bank untuk menjadi Bank Syariah yang amanah, terkemuka dan pilihan masyarakat, kemudian visi ini akan diwujudkan oleh Bank dengan memberikan solusi keuangan yang menyeluruh kepada nasabah sehingga Bank dapat menjadi *partner* keuangan nasabah sepanjang masa, serta mencapai nilai tambah yang bermanfaat bagi seluruh *stakeholder*, yaitu nasabah, investor, karyawan, komunitas, dan industri keuangan.

Seiring dengan berjalannya waktu, Bank NTB Syariah terus berkembang hingga saat ini memiliki Kantor yang berjumlah 43 kantor yang terdiri dari 1 kantor pusat, 11 kantor cabang, 22 Kantor Cabang Pembantu, 4 Kantor Kas dan 5 Payment Point. Guna mendukung kualitas pelayanan Bank NTB Syariah 155 ATM yang tersebar diseluruh kota/Kabupaten se-NTB. Bank NTB Syariah didukung oleh karyawan dan karyawan sampai dengan 31 Maret 2018 berjumlah 740 orang. (*Bank NTB Syariah, 2018*).

Peralihan status Bank NTB konvensional menjadi Bank NTB syariah tentunya akan berdampak pada berbagai aspek, termasuk pada kinerja Bank NTB itu sendiri. Menurut Mansyur (2012) bahwa salah satu aspek penting dalam pengukuran kinerja di dunia perbankan adalah efisiensi, dimana efisiensi dapat ditingkatkan melalui penurunan biaya (*reducing cost*) dalam proses produksi ataupun dengan

meningkatkan pendapatan. Suatu perusahaan dikatakan memiliki tingkat efisiensi yang lebih tinggi jika dengan jumlah input tertentu dapat menghasilkan jumlah output lebih banyak atau pada jumlah output tertentu bisa menggunakan input lebih sedikit (Abidin dan Endri, 2010).

Efisiensi dapat diterjemahkan sebagaimana kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar atau didalam konsep matematika merupakan perhitungan rasio antara keluaran (output) dan masukan (input). Efisiensi tergantung pada kinerja karyawan-karyawati dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan dapat diukur dari hasil kerja selama menjalankan tugas dalam kurun waktu tertentu pada suatu organisasi.

Hasil studi pendahuluan tentang kinerja perbankan syariah Cabang Bima ditemukan beberapa masalah seperti dalam tabel di bawah ini.

**TABEL 1. 1 LAPORAN SINGKAT
KEUANGAN PT. BANK NTB SYARIAH KC BIMA SOEKARNO HATTA TAHUN 2019**

NO	URAIAN	CABANG BIMA		PERTUMBUHAN	TARGET TRIWULAN III	PENCAPAIAN
		31 AGUSTUS 2019	30 September 2019			
1	DANA PIHAK KETIGA (DPK)	461,801,842,808	608,746,263,927	146,944,421,119	696,497,000,000	87.40%
2	PEMBIAYAAN	371,339,677,132	380,466,309,573	9,126,632,441	448,960,000,000	84.74%
3	PENDAPATAN	25,876,015,999	29,252,063,508	3,376,047,509	63,763,000,000	45.88%
4	NPF	1.20%	1.16%	-0.04%	0.75%	64.27%
5	LABA/RUGI	17,461,688,422	19,759,512,599	2,297,824,177	38,059,000,000	51.92%

Tabel 1.1 di atas dapat dijelaskan bahwa secara umum (rata-rata) pencapaian kinerja Bank NTB Syariah Kantor Cabang Bima ditemukan beberapa masalah karena belum mencapai target seperti Dana Pihak Ketiga (DPK) baru tercapai 87.40% artinya masih 12.60%, kemudian pembiayaan yang tercapai 84.74% artinya masih 15.26% yang menjadi masalah pencapaian target, demikian juga pendapatan hanya mencapai 45.88% artinya masih 54.12% yang menjadi pekerjaan rumah (PR)

bagi Bank NTB Syariah Cabang Bima. Berikutnya *Non Performing Finance* juga baru mencapai 1.16% atau 64.27% dari target yang ditetapkan, sedangkan target harus mencapai 0.75%, sementara untuk laba baru mencapai 51.92%.

Untuk mencapai target dan tujuan organisasi Bank NTB syariah tersebut tidak mudah, oleh karena itu dibutuhkan kepemimpinan yang bisa menciptakan iklim kerja yang menyenangkan bagi pegawai sehingga menciptakan motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian Alfiah (2013) kepemimpinan memiliki andil besar terhadap kinerja bawahan dalam menjalankan tugasnya. Menurut Robbins (2010) kepemimpinan yang baik dan sesuai dengan iklim kerja dapat memotivasi dan memberikan perhatian, mampu melatih, serta membuat seseorang loyal terhadap organisasi. Pengaruh kepemimpinan membuat pegawai lebih memiliki rasa loyalitas terhadap pekerjaannya. Gaya kepemimpinan yang proposional terhadap keadaan dan lingkungan kerja dapat memberi kepuasan tersendiri bagi bawahan. Penelitian Zafer (2012) menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penentu bagi pegawai dalam meningkatkan kinerja. Kepuasan kerja harus dapat dipahami oleh pimpinan dalam menerapkan kebijakan yang menyangkut pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karena itu penting untuk memahami kepuasan kerja dari setiap pegawai dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang bersifat individu karena setiap individu memiliki indikator kepuasan kerja yang berbeda dan beragam. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan diri seorang maka semakin besar pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Penelitian Wanda Febriyana (2015) bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja

pegawai. Dengan dimilikinya kepuasan kerja maka akan memotivasi pegawai untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab dan profesional karena motivasi menjadi pendorong seseorang dalam melaksanakan kegiatan guna mendapat hasil yang terbaik. Berbeda dengan hasil penelitian Agung (2013) bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Menurut Sunarto (2013:94) perlu adanya motivasi bagi pegawai untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya, sebaliknya apabila pemberian motivasi kurang diperhatikan, maka tidak akan ada semangat dan gairah bekerja, akan berpengaruh pada kinerja. Pemberian motivasi dilakukan dengan memberi dorongan agar diciptakan keinginan kerja yang tinggi dan dapat menimbulkan semangat bekerja sehingga memiliki akan bekerja secara maksimal sesuai dengan yang diharapkan. Kurangnya motivasi pegawai dalam mengikuti apel pagi atau terlambat dan kurangnya semangat dalam menjalankan tugas sesuai dengan target yang telah ditetapkan yang akan berpengaruh pada kinerja. Penelitian Supriyatno (2017) menemukan terdapat pengaruh positif yang signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan, namun berbeda dengan hasil penelitian Abidin (2013) bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang terjadi dan *research gap* yang ada sebelumnya maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja melalui gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan motivasi kerja pegawai Bank NTB Syariah Pada Kantor Cabang Bima?, dengan sub-rumusan masalah penelitian:

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank NTB Syariah pada Kantor Cabang Bima.
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank NTB Syariah pada Kantor Cabang Bima.
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank NTB Syariah pada Kantor Cabang Bima.
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh simultan terhadap kinerja pegawai Bank NTB Syariah pada Kantor Cabang Bima.

C. Tujuan Penelitian

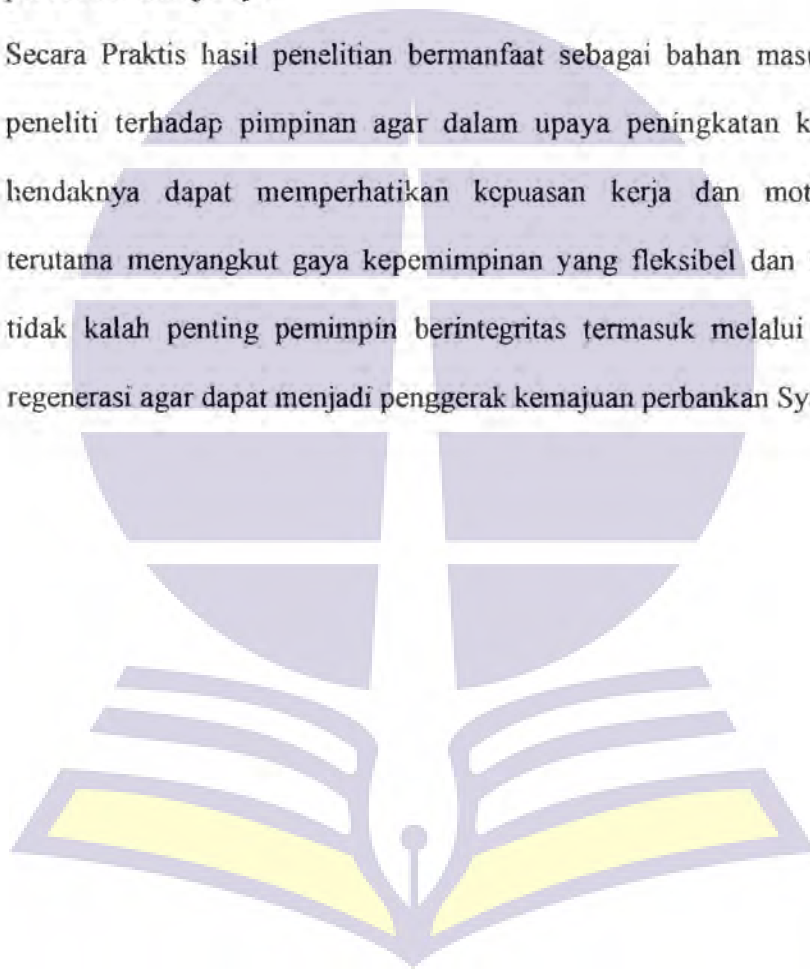
Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

5. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Bank NTB Syariah pada Kantor Cabang Bima.
6. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Bank NTB Syariah pada Kantor Cabang Bima.
7. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Bank NTB Syariah pada Kantor Cabang Bima.
8. Menganalisis pengaruh simultan gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Bank NTB Syariah pada Kantor Cabang Bima.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara teoritis maupun praktis, meliputi sebagai berikut:

1. Secara Teoritis hasil penelitian ini sebagai bagian dari ketersediaan referensi rujukan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) termasuk bagi penelitian selanjutnya.
2. Secara Praktis hasil penelitian bermanfaat sebagai bahan masukan akademik peneliti terhadap pimpinan agar dalam upaya peningkatan kinerja pegawai hendaknya dapat memperhatikan kepuasan kerja dan motivasi pegawai, terutama menyangkut gaya kepemimpinan yang fleksibel dan tegas dan yang tidak kalah penting pemimpin berintegritas termasuk melalui kaderisasi dan regenerasi agar dapat menjadi penggerak kemajuan perbankan Syariah.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Bank Syariah

Kegiatan ekonomi sudah ada jauh sebelum jaman Rasulullah SAW. Setelah meninggalnya Nabi Muhammad SAW Oleh banyak pro kontra ekonomi yang dihadapi manusia, maka ahli pikir mulai memikirkan bagaimana mengubah seni berekonomi menjadi ilmu ekonomi seperti yang ada sekarang ini. Dengan melihat perkembangan Bank Syariah di dunia maka gagasan dan konsep ekonomi Syariah akan terus ikut bersaing dengan ekonomi konvensional bahkan lebih berkembang pesat dari konsep ekonomi neoklasik (Marimin dan Romdhoni, 2015).

Hal ini didasari pada satu gagasan dan keyakinan bahwa bank pada umumnya merupakan sistem keuangan berbasis Islam. Pada prespektif sejarah Bank Syariah dikembangkan sebagai suatu respon dari kelompok ekonomi dan praktisi perbankan muslim yang mencoba mengakomodasi desakan dari berbagai pihak yang menginginkan agar tersedia jasa transaksi keuangan yang dilaksanakan sejalan dengan nilai prinsip-prinsip Islam. Sehingga umat Islam diharapkan dapat memahami perkembangan bank Syariah dan mengembangkannya apabila dalam posisi sebagai pengelola secara cermat mengenali dan mengidentifikasi semua mitra kerja yang sudah ada maupun yang potensial untuk pengembangan bank syariah.

Fahmi (2012:83) menyebutkan bahwa perbankan syariah pertama kali dikembangkan di Mesir tanpa menggunakan embel-embel Islam, karena adanya kekhawatiran rezim yang berkuasa saat itu akan melihatnya sebagai gerakan fundamentalis. Pemimpin perintis usaha ini Ahmad El Najjar, mengambil bentuk

sebuah bank simpanan yang berbasis *profit sharing* (pembagian laba) di Kota Mit Ghamr pada Tahun 1963. Eksperimen ini berlangsung hingga tahun 1967, dan saat itu sudah berdiri 9 bank dengan konsep serupa di Mesir. Bank-bank ini tidak memungut maupun menerima bunga, sebagian besar berinvestasi pada usaha-usaha perdagangan dan industri secara langsung dalam bentuk *partnership* dan membagi keuntungan yang didapat dengan para penabung.

Masih di negara yang sama, pada tahun 1971, Nasir Sosial Bank didirikan dan mendeklarasikan diri sebagai bank komersial bebas bunga. Walaupun dalam akta pendiriannya tidak disebutkan rujukan kepada agama maupun syariat Islam. *Islamic Development Bank* (IDB) kemudian berdiri pada tahun 1974 disponsori oleh negara-negara yang tergabung dalam Organisasi Konferensi Islam, walaupun utamanya bank tersebut adalah bank antar pemerintah bertujuan untuk menyediakan dana untuk proyek pembangunan di Negara-negara anggotanya. IDB menyediakan jasa finansial berbasis *fee* dan *profit sharing* untuk negara-negara tersebut dan secara eksplisit menyatakan diri berdasar pada syariah Islam. Perbankan syariah didalam operasionalnya menggunakan nilai universal yang menyangkut prinsip keadilan sehingga bunga bank dilarang sesuai dengan Surat Al-Baqarah Ayat 275 yang artinya:

“Orang-orang yang makan (mengambil) riba tidak dapat berdiri melainkan seperti berdirinya orang yang kemasukan syaitan lantaran (tekanan) penyakit gila. Keadaan mereka yang demikian itu, adalah disebabkan mereka berkata (berpendapat), sesungguhnya jual beli itu sama dengan riba, padahal Allah telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba. Orang-orang yang telah sampai kepadanya larangan dari Tuhannya, lalu terus berhenti (dari mengambil riba), maka baginya apa yang telah diambilnya dahulu (sebelum datang larangan); dan urusannya (terserah) kepada Allah. Orang yang kembali (mengambil riba), maka orang itu adalah penghuni-penghuni neraka; mereka kekal di dalamnya.

Di Indonesia sendiri pelopor perbankan syariah adalah Bank Muamalat Indonesia. Berdiri tahun 1991, bank ini diprakarsai oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI) dan pemerintah serta dukungan dari Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI) dan beberapa pengusaha muslim. Bank ini sempat terimbas oleh krisis moneter pada akhir tahun 90-an sehingga ekuitasnya hanya tersisa sepertiga dari modal awal. IDB kemudian memberikan suntikan dana kepada bank ini dan pada periode 1999-2002 dapat bangkit dan menghasilkan laba.

Kebutuhan untuk melakukan perubahan sistem keuangan perbankan menjadi penting, mengingat sistem perbankan dalam kehidupan ekonomi modern memegang peranan yang cukup dominan, khususnya bagi Negara-negara yang berpenduduk muslim. Perubahan sistem dilakukan dengan konseptualisasi sistem perbankan yang bersumber dari interpretasi terhadap konsep dasar Islam. Sebagai *Financial Intermediary Institution* perbankan syariah menawarkan beberapa produk, baik produk yang berupa penghimpunan dana (*funding*) yang meliputi; *wadi'ah* dan *mudharabah*, penyaluran dana (*financing*), seperti; jual-beli (*murabahah*, *salam*, dan *istishna'*), ijarah, bagi hasil (*musyarakah* dan *mudharabah*) maupun jasa-jasa lainnya (*services*) berdasarkan prinsip syariah, seperti *hiwalah*, *rahn*, *kafalah*, dan *sarf* (Fahmi, 2012).

Perbankan syariah beroperasi dengan berlandaskan Undang-undang No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Produk perbankan syariah sebagaimana yang tertuang dalam UU dan SK Direksi BI tersebut di atas merupakan penjabaran dari konsep dasar syari'at Islam yang dilakukan oleh Dewan Syariah Nasional MUI melalui fatwanya, baik yang merujuk langsung kepada Al-Qur'an dan Hadis maupun pada literatur hukum Islam (*fiqh*).

Pertumbuhan keuangan Islam pada awalnya juga bertepatan dengan surplus neraca pembayaran yang sangat besar pada negara-negara muslim pengeksport minyak, yang dikenal sebagai “*oil booming*” pada dekade 70-an (Angelo 2011). Selain itu, hal ini juga dipengaruhi oleh faktor-faktor yang lain, seperti keinginan perubahan terhadap sistem sosio-politik dan ekonomi yang berlandaskan prinsip-prinsip Islam dan kepribadian Islam yang lebih kuat, sekaligus sebagai upaya reformasi makro ekonomi dan reformasi struktural dalam sistem keuangan negara-negara muslim (Anshori, 2012).

Pemikir ekonom Islam telah menemukan jalan keluar dari jeratan sistem kapitalisme, yaitu mendirikan perbankan berbasis islamic. Serangkaian krisis bertubi-tubi yang dialami sistem keuangan internasional sepanjang dua dekade terakhir yang telah memunculkan kesadaran baru akan kebutuhan reformasi arsitektur sistem keuangan juga telah memberikan angin segar bagi pengembangan sistem keuangan Islami. Sistem keuangan Islami diharapkan mampu menyuntikkan disiplin sekaligus mendorong untuk terpenuhinya regulasi dan supervisi yang prudensial pada industri keuangan. Fenomena-fenomena ini setidaknya yang kemudian juga mendorong Bank-bank Islami dalam jumlah yang banyak bermunculan diseluruh penjuru dunia sepanjang 30 tahun terakhir (Anshori, 2012).

Kerja keras ini juga dilandasi oleh keyakinan bahwa bunga (*interest*) yang bersifat *pre-determined* telah mengeksploitasi perekonomian, mengakibatkan terjadinya tidak adilnya pendistribusian pendapatan dan modal dan penumpukan kekayaan serta kekuasaan pada segelintir orang. Hal ini pada gilirannya berakibat pada ketidakadilan, *inefficiency*, dan ketidakstabilan perekonomian. Bunga-lah yang menyebabkan semakin jauh jarak antara pembangunan dengan tujuan yang akan

dicapai. Bahkan bunga merusak tujuan-tujuan yang ingin di dapat seperti; pertumbuhan ekonomi, produktivitas, pemerataan distribusi pendapatan dan stabilitas ekonomi. Selain itu bunga bank memiliki andil pada krisis yang terjadi sepanjang abad 20, dimana telah terjadi lebih dari 20 krisis (kesemuanya merupakan krisis sektor keuangan). Bunga bank yang mengedepankan mekanisme kredit (hutang) sebagai mekanisme pelaksanaannya telah membelenggu dunia terutama negara-negara berkembang dengan hutang (*debt trap*).

Indonesia sebagai negara mayoritas berpenduduk Muslim terbesar di dunia, muncul pemikiran tentang perlunya menerapkan perbankan berbasis Islam (*syariah*) dimulai pada tahun 1974. Gagasan mengenai mengenai perbankan syariah yang anti dengan konsep bunga bank karena dianggap haram namun berbeda dengan pandangan Umar Syihab sebagai bagian dari representasi ulama berpendapat bahwa bunga bank adalah halal, didasarkan pendapatnya pada beberapa alasan:

Pertama, jumlah bunga uang yang dipungut dan diberikan oleh bank kepada nasabah jauh lebih kecil dibandingkan dengan riba yang diberlakukan di jaman jahiliyah. *Kedua*, pemungut bunga bank tidak membuat bank itu sendiri dan nasabahnya memperoleh keuntungan besar atau sebaliknya tidak akan merasa dirugikan dengan pemberian bunga. *Ketiga*, tujuan pengambilan kredit dari debitur pada jaman jahiliyah adalah untuk konsumsi, sementara pada saat ini bertujuan produktif. *Keempat*, adanya kerelaan antara kedua belah pihak yang bertransaksi sebagaimana halnya kebolehan dalam jual-beli dengan asas kerelaan. Adapun pendapat Majelis Tarjih Muhammadiyah sebagai organisasi terbesar kedua di Indonesia memutuskan bahwa bunga bank yang diberikan oleh bank milik negara kepada nasabahnya, atau sebaliknya selama berlaku termasuk ke dalam perkara

syubhat. Bunga bank yang diberikan oleh Negara menyatakan bahwa bunga yang diberikan oleh negara diperbolehkan, karena bunga yang diberikan masih tergolong rendah, jika dibandingkan dengan bunga pada bank Swasta (Handoko, 2011).

2. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*Leadership Style*), yakni pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap keterampilan dan sikapnya. Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu. Gaya tersebut bisa berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu.

Bila dilihat dari sejarah awal penelitian kepemimpinan dapat ditelusuri kembali ke awal abad kedua puluh. Penelitian awal mengenai kepemimpinan lebih terfokus pada sifat (*trait*) dan karakteristik pemimpin dalam upaya untuk mengidentifikasi pemimpin yang sukses. Peneliti kepemimpinan mengembangkan tes kepribadian dan membandingkan hasil terhadap mereka yang dianggap pemimpin. Pendekatan ini, menimbulkan berbagai kritik karena hanya mengidentifikasi sifat-sifat yang tidak dapat diprediksi dalam kondisi yang sangat situasional, karena pemimpin tidak hanya menjadi penentu, tetapi juga harus fleksibel dan inklusif terhadap perubahan yang terjadi (Tavfelin, 2013:9).

Iqbal dan Anwar (2015) menjelaskan mengenai konsep dan gagasan tentang gaya kepemimpinan dapat dipahami sebagai upaya dalam mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang agar dapat mengikuti dan memahami yang pada gilirannya untuk setuju atas apa yang dikehendaki oleh seseorang yang mempengaruhi.

Selanjutnya Robbins (2010:17) menguraikan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kemampuan dalam menggerakkan kelompok ke arah pencapaian tujuan. Secara luas kepemimpinan dipahami dengan upaya mempengaruhi, memotivasi agar terwujud perilaku untuk mencapai tujuan.

Thoha (2012) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu kemampuan seseorang meyakinkan orang lain sehingga dapat diarahkan maksimal untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu. Yulk (2009:32) mendefinisikan gaya kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi, memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan oleh pemimpin secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Handoko dan Supriyono (2011:98) menyimpulkan gaya kepemimpinan memiliki makna yang luas, yaitu: 1) sebagai suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas para anggota kelompok; 2) memberikan visi, rasa gembira, kegairahan, cinta, kepercayaan, semangat, obsesi, dan konsistensi kepada para anggota organisasi; dan 3) memberikan simbol-simbol, memberikan perhatian, menunjukkan contoh atau tindakan nyata, menghasilkan para pahlawan pada semua level organisasi, dan memberikan pelatihan secara efektif kepada anggota organisasi, dan masih banyak lagi.

Menurut Thoha (2012:31) memimpin adalah segala tindakan menunjukkan sebagai bentuk kepemimpinan dalam menggerakkan, mengarahkan seseorang dalam melakukan sesuatu yang dikehendaki. Tipe-tipe kepemimpinan terdiri dari :

- Teori Sifat (*Trait Theory*)

Bahwa teori seseorang yang menjadi pemimpin didasarkan pada analisis sifat sebagai pemimpin. Sifat umum pemimpin yaitu memiliki kecerdasan, kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan sikap-sikap hubungan kemanusiaan.

- Teori Kelompok

Teori ini beranggapan bahwa agar kelompok dapat mencapai tujuan-tujuannya, maka harus terdapat pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Dalam konteks ini bahwa para bawahan dapat mempengaruhi pemimpin dengan perilakunya, sebaliknya pemimpin beserta perilakunya mempengaruhi para bawahannya.

- Teori Situasional

Menurut Fiedler bahwa gaya kepemimpinan yang dikombinasikan dengan situasi akan mampu menentukan keberhasilan pelaksanaan kerja. Untuk mengujinya Fiedler mengembangkan suatu model yang dinamakan Model Kontijensi Kepemimpinan yang Efektif. Model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan, seperti hubungan pemimpin-anggota, derajat dari struktur tugas, dan posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal. Suatu situasi akan dapat menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi tersebut mempunyai derajat yang tinggi, sebaliknya akan menciptakan situasi yang tidak menyenangkan bagi pemimpin.

- Teori Jalan Kecil-Tujuan (*Path-Goal Theory*)

Robbins (2010) menilai teori *Path-Goal Theory* salah satu pendekatan yang paling diyakini adalah teori pathgoal, teori path-goal adalah suatu model kontijensi

kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert House menyaring elemen-elemen dari penelitian Ohio State tentang kepemimpinan pada *inisiating structure* dan *consideration* serta teori pengharapan motivasi. Istilah *pathgoal* ini datang dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif memperjelas jalur untuk membantu anggotanya dari awal sampai ke pencapaian tujuan mereka, dan menciptakan penelusuran disepanjang jalur yang lebih mudah dengan mengurangi hambatan dan pitfalls.

Teori ini berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku atau gaya kepemimpinan terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahannya. Menurut Robert House, terdapat 4 tipe kepemimpinan, yaitu: kepemimpinan direktif, kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*), kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Bahwa perilaku pemimpin akan bisa diterima oleh bawahan jika para bawahan melihat perilaku tersebut akan dapat memberikan kepuasan, atau sebagai suatu instrumen bagi kepuasan-kepuasan masa depan.

Berdasarkan perkembangan awal dari *path goal theory*, terdapat empat gaya perilaku spesifik dari seorang pemimpin, yaitu direktif, supportif, partisipatif, dan berorientasi pencapaian (Hasibuan, 2011). Penjelasan tentang empat gaya pemimpin tersebut adalah sebagai berikut:

- Pemimpin yang direktif cenderung memberitahu bawahan apa yang dia harapkan, menetapkan standar kinerja, dan mengontrol perilaku ketika standar kinerja tidak terpenuhi. Pemimpin secara bijaksana memberikan penghargaan dan sanksi disiplin. Bawahan diharapkan mengikuti aturan kebijakan yang dikeluarkan.

- Pemimpin yang suportif memperlakukan bawahan dengan sejajar, mengayomi bawahan, dan menampilkan perhatian pribadi terhadap kebutuhan, dan kesejahteraan mereka.
- Pemimpin yang partisipatif selalu berkonsultasi dengan bawahan, dan menggunakan ide atau saran bawahan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan, dan berkonsultasi dengan bawahan tentang bagaimana cara menyelesaikan tugas.
- Pemimpin yang berorientasi pencapaian akan membuat target yang menantang, mengharapkan bawahan bekerja dalam level tertinggi, dan terus menerus mencari peningkatan kinerja bawahan. Pemimpin percaya bahwa bawahan cukup bertanggung jawab untuk mencapai tujuan yang menantang.
- Kepemimpinan transaksional merupakan sebuah kepemimpinan dimana seorang pemimpin mendorong bawahannya untuk bekerja dengan menyediakan sumberdaya dan penghargaan sebagai imbalan untuk motivasi, produktivitas dan pencapaian tugas yang efektif.
- Kepemimpinan Transformasional sebagai pemimpin yang menginspirasi para bawahannya untuk melampaui kepentingan pribadi mereka yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut. Teori kepemimpinan transformasional didasarkan pada studi karismatik kepemimpinan, yang diteliti oleh Weber, yang berpendapat bahwa kewenangan pemimpin karismatik tergantung pada mereka yang terlihat memiliki biasakualitas yang membuat mereka menonjol dari orang lain.
- Terlepas dari pertukaran tersebut, hubungan antara pemimpin dan pengikut berlangsung tidak lebih dari melakukan pertukaran. Sehingga Ini tidak

membentuk hubungan yang lebih mendalam antara pemimpin dan follower. Untuk mencapai perubahan, Burn berpendapat bentuk lain dari kepemimpinan yang lebih baik adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional berbicara kepada nilai-nilai dan pengikut menjadi bagian dari kelompok yang memiliki tujuan yang sama. Dengan menunjukkan masalah dengan situasi dan visi yang menarik untuk masa depan dengan mencerminkan nilai-nilai pengikut mereka. Kepemimpin transformasional membantu pengikut mereka untuk melampaui harapan dalam mewujudkan visi mereka menjadi kenyataan (Bass & Riggio, 2006).

Yukl (2010:305) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi, yaitu:

- Karismatik (*Charismatic*) digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati, dan sekaligus mempercayainya.
- Motivasi yang Menginspirasi (*Inspirational Motivation*) digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.
- Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*) digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

- Perhatian secara Individual (*individualized consideration*) digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Menurut Robbins (2010) dari beberapa jenis kepemimpinan tersebut kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang terbaik karena dapat memotivasi para karyawan agar bekerja sesuai dengan tujuan yang belum pernah diraih sebelumnya, memberikan perhatian pada karyawan, mampu melatih, serta membuat karyawan loyal terhadap perusahaan. Pengaruh kepemimpinan transformasional membuat karyawan lebih memiliki rasa loyalitas terhadap pekerjaannya.

b. Kepemimpinan Transformasional

- **Pengertian**

Kepemimpinan transformasional berusaha untuk menginspirasi kinerja yang luar biasa. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki berbagai cara untuk memberikan motivasi kepada pengikutnya agar dapat meningkatkan kinerja pengikutnya dengan cara memberikan dorongan yang lebih kepada pengikut, memberikan contoh untuk lebih mementingkan kelompok dari pada individu untuk kebaikan bersama, dan memberikan fasilitas kepada pengikut untuk lebih semangat dalam bekerja.

Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dengan dan hubungan efek 25 pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap

pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja.

Keller (1992) dikutip Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa Kepemimpinan Transformational adalah sebuah gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemenuhan terhadap tingkatan tertinggi dari hirarki Maslow yakni kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri. Locke (1997) menjelaskan kepemimpinan transformasional diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu (Burns, 1978 dikutip Hasibuan 2010).

Sarros dan Butchatsky (1996), bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin sehingga para pemimpin kita lebih berkerakyatan dan berkeadilan sosial. Secara sederhana dapat dipahami bahwa Kepemimpinan Transformasional adalah kepemimpinan yang membawa organisasi pada sebuah tujuan baru yang lebih besar dan belum pernah dicapai sebelumnya dengan memberikan kekuatan mental dan keyakinan kepada para anggota agar mereka bergerak secara sungguh-sungguh menuju tujuan bersama tersebut dengan mengesampingkan kepentingan/keadaan personalnya.

- **Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

- ✓ Adanya pemberian wawasan serta penyadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya (*Idealized Influence - Charisma*)
- ✓ Adanya proses menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana (*Inspirational Motivation*)
- ✓ Adanya usaha meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama (*Intellectual Stimulation*),
- ✓ Pemimpin memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi (*Individualized Consideration*).

- **Ciri-Ciri Pemimpin Transformasionalis**

- ✓ Kharismatik
- ✓ Inspiratif dan motivatif
- ✓ Percaya diri
- ✓ Mampu berkomunikasi dengan baik
- ✓ Visioner
- ✓ Memiliki idealisme yang tinggi

- **Penerapan Kepemimpinan Transformasional**

- **Eksternal**

- ✓ Struktur lingkungan luar (ada tekanan terhadap situasi, Ketidakpuasan masyarakat)
- ✓ Kondisi perubahan (berubah cepat, bergejolak, ketidakpastian)

- ✓ Kondisi pasar (sering terjadi perubahan dan tak stabil)
- ✓ Pola hubungan kepemimpinan (pemimpin sebagai orang tua yang membimbing ke pencapaian tujuan, hubungan emosional dengan anggota kental dan dekat).

Internal

- ✓ Struktur Organisasi (organik, prosedur adaptif, otoritas tidak jelas, desentralisasi)
- ✓ Teknologi Organisasi (*teknologi batch*/satu kali pengerjaan)
- ✓ Sumber kekuasaan & pola hubungan anggota organisasi (sumber kekuasaan penguasaan informasi, hubungan informal)
- ✓ Tipe kelompok kerja (kerja tim-*variatif*, sifat pekerjaan umumnya yang memerlukan kreativitas tinggi, *craft*:keahlian, *heuristic*:tidak terstruktur, manajemen atas dan menengah)

• **Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass (2006) dan Cheok (2012) beberapa indikator kepemimpinan Transformasional sebagai berikut:

- ✓ *Idealized Influence* (karisma). Pemimpin menampilkan keyakinan, menekankan kepercayaan, mengambil isu-isu yang sulit, menyajikan nilai-nilai mereka yang paling penting, dan menekankan pentingnya tujuan, komitmen, dan konsekuensi etis dari keputusan. Pemimpin seperti dikagumi sebagai pembangkit panutan kebanggaan, loyalitas, kepercayaan, dan keselarasan sekitar tujuan bersama.
- ✓ Motivasi Inspirasional. Pemimpin mengartikulasikan visi menarik dari masa depan, menantang pengikut dengan standar yang tinggi, berbicara optimis dengan antusias, dan memberikan dorongan dan makna untuk apa yang perlu dilakukan.

- ✓ Stimulasi Intelektual. Pemimpin mempertanyakan cara lama, tradisi, dan keyakinan, merangsang perspektif baru dan cara melakukan sesuatu, dan mendorong ekspresi ide dari bawahan.
- ✓ Pertimbangan Individual. Pemimpin berhubungan dengan orang lain (bawahan) secara personal, mempertimbangkan kebutuhan mereka, kemampuan, dan aspirasi, mendengarkan dengan penuh perhatian, pengembangan lebih lanjut mereka, menasihati, mengajar dan melatih.

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan seseorang telah mencapai kepuasan psikologis yang memunculkan sikap positif yang mendorong semangat kerja (Rivai dan Sagala, 2010). Menurut Sinambela (2012: 258) kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri. Mangkunegara (2010) menjelaskan konsep kepuasan kerja, meliputi: *Pertama*, teori keseimbangan (*equity theory*), teori ini dikembangkan oleh Adams. Komponen utama dari teori ini adalah, *Input* merupakan suatu nilai yang diberikan pekerja saat melaksanakan pekerjaannya. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh seseorang dari pekerjaannya. *Comparison person* adalah seorang yang berada dalam organisasi yang sama ataupun diluar organisasi, atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya, *equity-inequity* adalah suatu yang dirasakan karyawan adil atau tidak adil.

Kedua, teori perbedaan (*discrepancy theory*), teori ini pertama kali dikemukakan oleh Porter yang berpendapat bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan

dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. *Ketiga*, Teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*), menurut teori ini kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhinya atau tidak nya kebutuhan pegawai. *Keempat*, pandangan kelompok (*social reference group theory*), pada teori ini, kepuasan kerja karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi juga bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang dianggap sebagai kelompok acuan.

Kelima, teori dua faktor dari Herzberg. Berdasarkan teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu terpisah dan berbeda. Teori ini merumuskan dua faktor yaitu *satisfies* atau motivators dan *dissatisfies* atau *hygiene factors*. *Keenam*, teori pengharapan (*expectancy theory*) Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang menuntunnya. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dari pekerjaannya diperoleh dari beberapa dimensi (*Ivancevich et al. 2010:90*), yaitu: imbalan, pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, supervisi, rekan kerja, kondisi pekerjaan dan keamanan pekerjaan.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2015) ada 21 faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu otonomi dan kebebasan, karir benefit, kesempatan untuk maju, kesempatan pengembangan karir, kompensasi/gaji, komunikasi antara karyawan dan manajemen, kontribusi pekerjaan terhadap sasaran organisasi, perasaan aman di lingkungan kerja, kefleksibelan untuk menyeimbangkan kehidupan dan persoalan

kerja, keamanan pekerjaan, training spesifik pekerjaan, pengakuan manajemen terhadap kinerja karyawan, keberartian pekerjaan, jejaring, kesempatan untuk menggunakan kemampuan atau keahlian, komitmen organisasi untuk pengembangan, budaya perusahaan secara keseluruhan, hubungan sesama karyawan, hubungan dengan atasan langsung, pekerjaan itu sendiri, keberagaman pekerjaan.

Mangkunegara (2010:93) menyatakan bahwa ada sejumlah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Hal-hal utama dengan mengingat dimensi-dimensi paling penting yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, kelompok kerja dan kondisi kerja. Kepuasan kerja dipengaruhi 5 dimensi spesifik dari pekerjaan yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi dan rekan kerja. Menurut Hasibuan (2011) kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor:

- ✓ Balas jasa yang adil dan layak.
- ✓ Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
- ✓ Berat ringannya pekerjaan.
- ✓ Suasana dan lingkungan pekerjaan.
- ✓ Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
- ✓ Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.
- ✓ Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi oleh sikap pimpinan dalam kepemimpinan. Kepemimpinan partisipasi memberikan kepuasan kerja bagi karyawan, karena karyawan ikut aktif dalam memberikan pendapatnya untuk menentukan kebijaksanaan perusahaan. Kepemimpinan otoriter mengakibatkan

ketidakpuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

Sementara itu, menurut Hasibuan (2011) terdapat beberapa hal yang bisa mengakibatkan kepuasan kerja, diantaranya adalah: (1) pekerjaan yang penuh tantangan; (2) penerapan sistem penghargaan yang adil; (3) kondisi kerja yang sifatnya mendukung; dan (4) sikap rekan sekerja. Oleh karena itu, apabila hal tersebut dapat diterapkan dengan baik, maka kepuasan kerja pada karyawan akan terwujud, sehingga dampaknya terhadap kinerja.

4. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang merangsang ia melakukan tindakan. Derajat atau keadaan rangsangan tersebut tergantung pada pengharapan pribadi terhadap suatu tingkat kepuasan perasaan yang bisa dicapai. Motivasi merupakan dorongan yang ada di dalam diri manusia yang menyebabkannya melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu. Motivasi merupakan keinginan, hasrat dan tenaga penggerak yang berasal dari dalam diri manusia, oleh karena berhubungan dengan faktor psikologis seseorang yang mencerminkan hubungan atau interaksi antara sikap, kebutuhan dan kepuasan yang terjadi pada diri manusia. Motivasi merupakan faktor internal yang mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang dalam bekerja karena dorongan kebutuhan atau keinginan tertentu.

Lubis (2016) mengungkapkan mengenai teori motivasi *Abraham Maslow* bahwa individu akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang dimulai dengan kebutuhan fisik (sandang dan pangan) kemudian berusaha memenuhi kebutuhan

yang lebih tinggi lagi. Menurut *Clayton Alderfer* bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan tersusun dalam suatu hirarki-mulai dari kebutuhan eksistensi (*existence*), kebutuhan relasi (*relatedness*) hingga kebutuhan pertumbuhan (*growth*).

Lubis (2016:93) menjelaskan teori motivasi Mc.Clelland bahwa terdapat tiga jenis kebutuhan manusia, antara lain: kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan berkuasa (*need for power*), dan kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*). Pendapat Adam bahwa seseorang membandingkan usaha mereka dengan orang lainnya dalam situasi kerja yang sama. Selain itu bahwa orang yang dimotivasi untuk diperlakukan secara adil. Bila pegawai diperlakukan secara tidak adil, maka motivasinya akan menurun. Sebaliknya jika merasa diperlakukan adil, maka motivasinya akan bertambah.

b. Teori-Teori Motivasi

Beberapa teori motivasi dalam penelitian ini diantaranya akan diuraikan sebagai berikut:

✓ Teori Kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Karyawan yang tidak terpenuhi kebutuhannya akan menunjukkan perilaku kecewa, sebaliknya jika kebutuhan karyawan terpenuhi maka karyawan tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasny. Menurut Abraham Maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia sebagai berikut:

- ✓ Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.

- ✓ Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- ✓ Kebutuhan rasa memiliki (sosial), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- ✓ Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.
- ✓ Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu, (Arif 2016:105)

Arif (2016) mengemukakan teori motivasi McClelland yang terbagi menjadi tiga model kebutuhan manusia, yaitu:

- ✓ *Need for Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang karyawan yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik dari pada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
- ✓ *Need for Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
- ✓ *Need for power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain, (Arif, 2016:138)

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

- *Existence needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi karyawan, seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja, dan tunjangan.
- *Relatedness needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- *Growth needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan karyawan, (Arif, 2016: 138).

Teori motivasi *insting* muncul berdasarkan teori evolusi Charles Darwis. Darwis berpendapat bahwa tindakan yang cerdas merupakan refleksi dan instingtif yang diwariskan, oleh karenanya tidak semua tingkah laku dapat direncanakan oleh sebelumnya dan dikontrol oleh pikiran, (Arif 2016: 139). William James Sigmund Freud, dan McDougall mengembangkan teori insting dari Darwin dan menjadikan insting sebagai konsep yang penting dalam psikologi. Teori Freud menempatkan motivasi pada insting agresif dan seksual. McDougall menyusun daftar insting yang berhubungan dengan semua tingkah laku: terbang, rasa jijik, rasa ingin tahu, kesukaan berkelahi, rasa rendah diri, menyatakan diri, kelahiran, reproduksi, lapar, berkelompok, ketamakan, dan membangun (Arif, 2016:139).

Teori motivasi *drive* sebagai aspek motivasi dari tubuh yang tidak seimbang. Motivasi didefinisikan sebagai dorongan yang membangkitkan untuk keluar dari ketidakseimbangan atau tekanan. Menurut Clark L. Hull berpendapat bahwa belajar terjadi sebagai akibat dari *reinforcement*. Asumsinya adalah bahwa semua hadiah (*reward*) pada akhirnya didasarkan atas reduksi dan *drive* keseimbangan

(*homeostatic drives*). Teori Hull dirumuskan secara matematis yang merupakan hubungan antara *drive* dan *habit strength*, (Arif, 2016: 139).

Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan hidup. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi berarti ia telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan..

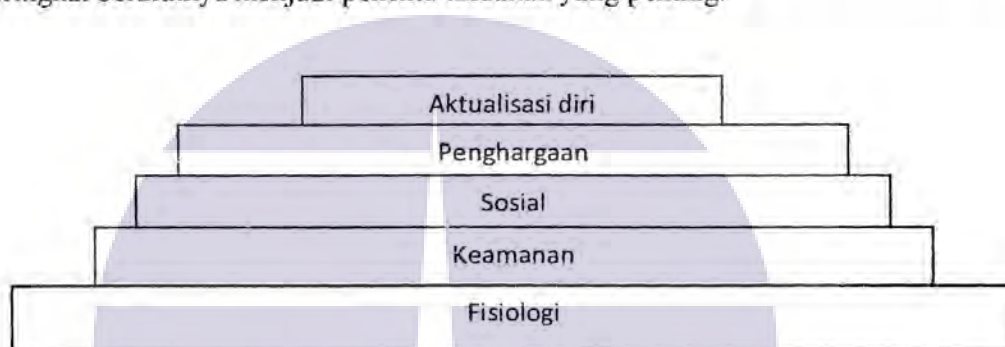
Motivasi dapat berupa motivasi *intrinsic* dan *ekstrinsic*. Motivasi yang bersifat intrinsik adalah manakala sifat pekerjaan itu sendiri yang membuat seorang termotivasi, orang tersebut mendapat kepuasan dengan melakukan pekerjaan tersebut bukan karena rangsangan lain seperti status ataupun uang atau bisa juga dikatakan seorang melakukan hobbynya. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah manakala elemen elemen diluar pekerjaan yang melekat di pekerjaan tersebut menjadi faktor utama yang membuat seorang termotivasi seperti status ataupun kompensasi.

Banyak teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli yang dimaksudkan untuk memberikan uraian yang menuju pada apa sebenarnya manusia dan manusia akan dapat menjadi seperti apa. Landy dan Becker membuat pengelompokan pendekatan teori motivasi ini menjadi 5 kategori yaitu teori kebutuhan, teori penguatan, teori keadilan, teori harapan, teori penetapan sasaran.

- **Teori Motivasi Abraham Maslow (1943-1970)**

Abraham Maslow (1943) dikutip Arief (2016) mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok. Ia menunjukkannya dalam

5 tingkatan yang berbentuk piramid, orang memulai dorongan dari tingkatan terbawah. Lima tingkat kebutuhan itu dikenal dengan sebutan Hirarki Kebutuhan Maslow, dimulai dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks; yang hanya akan penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi. Kebutuhan pada suatu peringkat paling tidak harus terpenuhi sebagian sebelum kebutuhan pada peringkat berikutnya menjadi penentu tindakan yang penting.



- ✓ Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya)
- ✓ Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya)
- ✓ Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki)
- ✓ Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan)
- ✓ Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami, dan menjelajahi; kebutuhan estetik: keserasian, keteraturan, dan keindahan; kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya). Bila makanan dan rasa aman sulit diperoleh, pemenuhan kebutuhan tersebut akan mendominasi tindakan seseorang dan motif-motif yang lebih tinggi akan menjadi kurang signifikan. Orang hanya akan mempunyai waktu dan energi untuk menekuni minat estetika dan intelektual, jika kebutuhan dasarnya sudah dapat dipenuhi dengan mudah. Karya seni dan karya ilmiah tidak akan tumbuh subur dalam masyarakat yang anggotanya masih harus bersusah payah mencari makan, perlindungan, dan rasa aman.

- **Teori Motivasi Herzberg (1966)**

Menurut Herzberg (1966) dikutip Hasibuan (2010), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor *higiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor *higiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik).

- **Teori Motivasi Douglas Mcgregor**

Mengemukakan dua pandangan manusia yaitu teori X (negative) dan teori Y (positif), Menurut teori x empat pengandaian yang dipegang manajer

- ✓ karyawan secara inheren tertanam dalam dirinya tidak menyukai kerja
- ✓ karyawan tidak menyukai kerja mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- ✓ Karyawan akan menghindari tanggung jawab.
- ✓ Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua faktor yang dikaitkan dengan kerja.

Kontras dengan pandangan negative ini mengenai kodrat manusia ada empat teori Y:

- ✓ karyawan dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya seperti istirahat dan bermain.
- ✓ Orang akan menjalankan pengarahannya diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.
- ✓ Rata rata orang akan menerima tanggung jawab.
- ✓ Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.

- **Teori Motivasi Vroom (1964)**

Teori dari Vroom (1964) dikutip Mangkunegara (2011) tentang *cognitive theory of motivation* menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini ia tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat

dapat ia inginkan. Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu:

- ✓ Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas
- ✓ Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan *outcome* tertentu).
- ✓ Valensi, yaitu respon terhadap outcome seperti perasaan positif, netral, atau negatif. Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan, motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan.

- **Achievement Theory, Teori achievement Mc Clelland (1961),**

Bahwa ada tiga hal penting yang menjadi kebutuhan manusia, yaitu:

- ✓ *Need for achievement* (kebutuhan akan prestasi)
- ✓ *Need for affiliation* (kebutuhan akan hubungan sosial/hampir sama dengan *socialneed*-nya Maslow)
- ✓ *Need for Power* (dorongan untuk mengatur)

- **Clayton Alderfer ERG**

Clayton Alderfer mengetengahkan teori motivasi ERG yang didasarkan pada kebutuhan manusia akan keberadaan (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). Teori ini sedikit berbeda dengan teori Maslow. Disini Alderfer mengemukakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau belum dapat dipenuhi maka manusia akan kembali pada gerak yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi.

c. Indikator Motivasi Kerja

Menurut McClelland dalam Robbins (2011:174) indikator-indikator motivasi

kerja adalah:

- ✓ Kebutuhan akan kekuasaan
- ✓ Kebutuhan untuk berprestasi
- ✓ Kebutuhan akan afiliasi

5. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Menurut Mahsun, *et al*, (2013:141), kinerja merupakan gambaran umum tingkat pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan tujuan organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Mangkunegara (2010:67) yang mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasibuan (2011:94) menilai adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dapat dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Seseorang dikatakan mencapai kinerja yang baik manakala dapat mencapai standar kerja yang telah ditetapkan dan atau bahkan dapat melebihi standar tersebut.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) karyawan terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge skill*) artinya pegawai yang memiliki 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 karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

- **Faktor Motivasi**

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja, sikap mental seorang karyawan yang mampu secara fisik, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja. Menurut pendapat Mc Clelland (1974) yang dikutip Mangkunegara (2010:68), mengatakan “Ada hubungan positif antara motif yang berprestasi dengan pencapaian kinerja. Motif berprestasi adalah dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar dapat mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) yang baik. Motif berprestasi yang perlu dimiliki karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri sendiri dan jika lingkungan kerja ikut menunjang, maka pencapaian kinerja akan lebih mudah”.

- **Indikator Kinerja**

Prestasi kerja pada umumnya dikaitkan dengan pencapaian hasil standar kerja yang telah ditetapkan. Hasibuan (2011) menjelaskan kriteria yang perlu mendapat perhatian dalam mengukur kinerja, antara lain:

- ✓ Kuantitas kerja (*quantity of work*), yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- ✓ Kualitas kerja (*quality of work*), yaitu kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- ✓ Pengetahuan kerja (*job knowledge*) yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

- ✓ Kreativitas (*creativity*), yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan - tindakan untuk menganalisis persoalan - persoalan yang timbul.
- ✓ Kerja sama (*cooperation*), yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- ✓ Tanggung jawab (*dependability*), yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran.
- ✓ Inisiatif (*initiative*), yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawab.

B. Penelitian Terdahulu

Berikut ringkasan kajian hasil penelitian sebelumnya seperti dalam tabel di bawah ini.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu yang Relevan dengan Penelitian ini.

No	Penulis	Judul	Metode	Kesimpulan
1	Pariaribo (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah di Kabupaten Supiori	Independen: Gaya kepemimpinan, Motivasi keirja, Kepuasan kerja. Dependen: Kinerja Analisis: Jalur/Path	Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan Kinerja Pegawai
2	Basit dan Sebastian (2017)	Impact Of Leadership Style On Employee Performance (A Case Study On A Private	Independen: Leadership Style Dependen:	Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

		Organization In Malaysia).	Employee Performance	
3	Avilla (2017)	Gaya Kepemimpinan Organisasi, dan Reaksi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan	Independen: Gaya Kepemimpinan Dependen: Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan
4	Paracha, <i>et al</i> (2012)	Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction Study of Private School (Educator) In Pakistan.	Independen: Gaya Kepemimpinan Moderator: Kepuasan Kerja Dependen: Kinerja Karyawan	Gaya kepemimpinan baik transaksional maupun transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transaksional lebih berpengaruh signifikan dibandingkan kepemimpinan transformasional.
5	Kashif Rathore dan Chaudhry Abdul Khaliq (2017)	The Influence of Leadership Styles on Employees Performance under Perceptions of Organizational Politics: A Study of Telecom Sector in Pakistan.	Independen: Gaya Kepemimpinan Dependen: Kinerja Karyawan	Menunjukkan bahwa transformasional kepemimpinan tidak berhubungan erat dengan kinerja karyawan sedangkan kepemimpinan transaksional terkait secara signifikan dengan kinerja karyawan.

Sumber: Diolah Peneliti, 2019

Berdasarkan tabel 2.1 di atas dapat dipahami bahwa dari sekian banyak penelitian terdahulu ada beberapa hal yang membedakan dengan penelitian dimana penelitian Elqadri 2015, Sukandi dan Toberico (2016), Pariaribo (2014) Erman (2013), Basit

dan Sebastian (2017), Avilla (2017), Paracha, et al (2012), Kashif Rathore dan Chaudhry Abdul Khaliq (2017) bahwa semua memiliki kajian dan model analisis menggunakan analisis regresi linier berganda juga menggunakan analisis jalur namaun fokus kajian tidak dilakukan pada dunia perbankan lebih-lebih pada perbankan syariah sehingga sewalaupun variabelnya sama dengan penelitian ini namun struktur kerja dan kinerja memiliki beberapa perbedaan antara dunia perbankan dengan dunia usaha lain.

Penelitian ini tidak bersifat mengulang namun hanya memodifikasi penelitian sebelumnya dengan beberapa tambahan variabel independen lainnya. Dengan kata lain penelitian yang dilakukan ini memperkuat penelitian-penelitian sebelumnya yang terkait dengan kinerja pegawai pada suatu organisasi khususnya pada Bank Syariah Kantor Cabang Bima.

C. Hubungan Variabel

1. Hubungan gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Kinerja pegawai ditunjukkan dengan jumlah dan kualitas serta tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan selama kurun waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu kinerja harus didorong oleh berbagai faktor termasuk model atau gaya atasan dalam memimpin bawahannya dalam bekerja, karena gaya memimpin atasan dapat menciptakan iklim kerja yang menyenangkan bagi para bawahannya sehingga dapat menimbulkan semangat kerja pegawai.

Thoha (2010:42) mengungkapkan bahwa dengan mempergunakan kepemimpinan yang mampu menciptakan iklim kerja yang menyenangkan bagi pegawai maka mempengaruhi persepsi bawahan dan memotivasinya dalam bekerja.

dengan cara mengarahkan pegawai pada kejelasan tugas, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif. Robbins (2008) mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang proposional dapat mempengaruhi keadaan pada suatu kelompok sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kemampuan pegawai untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi tersebut merupakan pencerminan dari kinerja pegawai sehingga dapat disimpulkan jika gaya kepemimpinan memiliki peran yang besar dalam meningkatkan kinerja pegawai.

2. Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja juga menjadi hal menarik yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kepuasan kerja pegawai dapat ditinjau dari responden pegawai terhadap kompensasi, rekan kerja dan lingkungan pekerjaan serta rekan kerja sehingga semakin baik persepsi pegawai maka akan menimbulkan kepuasan kerja pegawai sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja pegawai karena pegawai merasa puas bekerja dengan tunjangan, lingkungan kerja yang mendukung terhadap pencapaian kerja, dan rekan kerja yang saling membangun kualitas kerja. Hasil penelitian Pariaribo (2014) sesuai dengan pendapat dari teori yang diungkap oleh Donnelly, Gibson dan Ivancevich yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja menyebabkan adanya peningkatan atau penurunan bahwa kinerja karyawan sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif dibandingkan dengan pekerja yang tidak puas. Apabila terdapat pegawai yang merasakan ketidakpuasan atas pekerjaannya akan menyebabkan kinerja menurun. Hasibuan (2010:102) mengungkapkan bahwa hal tersebut menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai.

3. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang penting bagi perusahaan. Seorang karyawan yang memiliki kinerja tinggi dapat mendorong tercapainya tujuan perusahaan. Namun hal ini tentu saja tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Rendahnya motivasi kerja akan menyebabkan timbulnya kinerja yang rendah. Kinerja karyawan yang rendah tidaklah mungkin mencapai hasil yang baik apabila tidak ada motivasi, karena motivasi itu sendiri merupakan suatu kebutuhan dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan bagi karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi membuat dirinya merasa senang dan memperoleh kepuasan tersendiri dalam pekerjaannya, seorang karyawan akan lebih berusaha untuk mendapatkan hasil yang maksimal dengan semangatnya yang tinggi, serta selalu berusaha mengembangkan tugas dan dirinya (Anoraga, 2009:112).

Latief (2012) mengemukakan bahwa dengan terbentuknya motivasi yang kuat, maka dapat membuahkan hasil atau kinerja yang baik sekaligus berkualitas dari pekerjaan yang telah dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan motivasi yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan akan memberikan peningkatan terhadap kinerjanya. Oleh karena itu motivasi kerja yang tinggi diperlukan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Menurut Munandar (2011:93), aspek tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan adalah kesadaran dalam diri individu dalam melaksanakan kewajiban atau pekerjaan, diiringi rasa keberanian menerima segala resiko, inisiatif yang besar dalam menghadapi kesulitan terhadap pekerjaan dan dorongan yang besar untuk berbuat dan menyelesaikan apa yang segera atau harus diselesaikan. Artinya,

seorang karyawan merasa dituntut untuk selalu menyelesaikan pekerjaan yang segera atau harus diselesaikan tepat pada waktunya dan bersedia untuk bekerja melebihi waktu kerjanya dikarenakan pekerjaan yang menumpuk, dan setiap menyelesaikan pekerjaan mereka akan fokus terhadap pekerjaan tersebut dan tidak melakukan aktivitas lainnya seperti berbincang dengan rekan kerja karena karyawan memiliki rasa tanggung jawab tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukan.

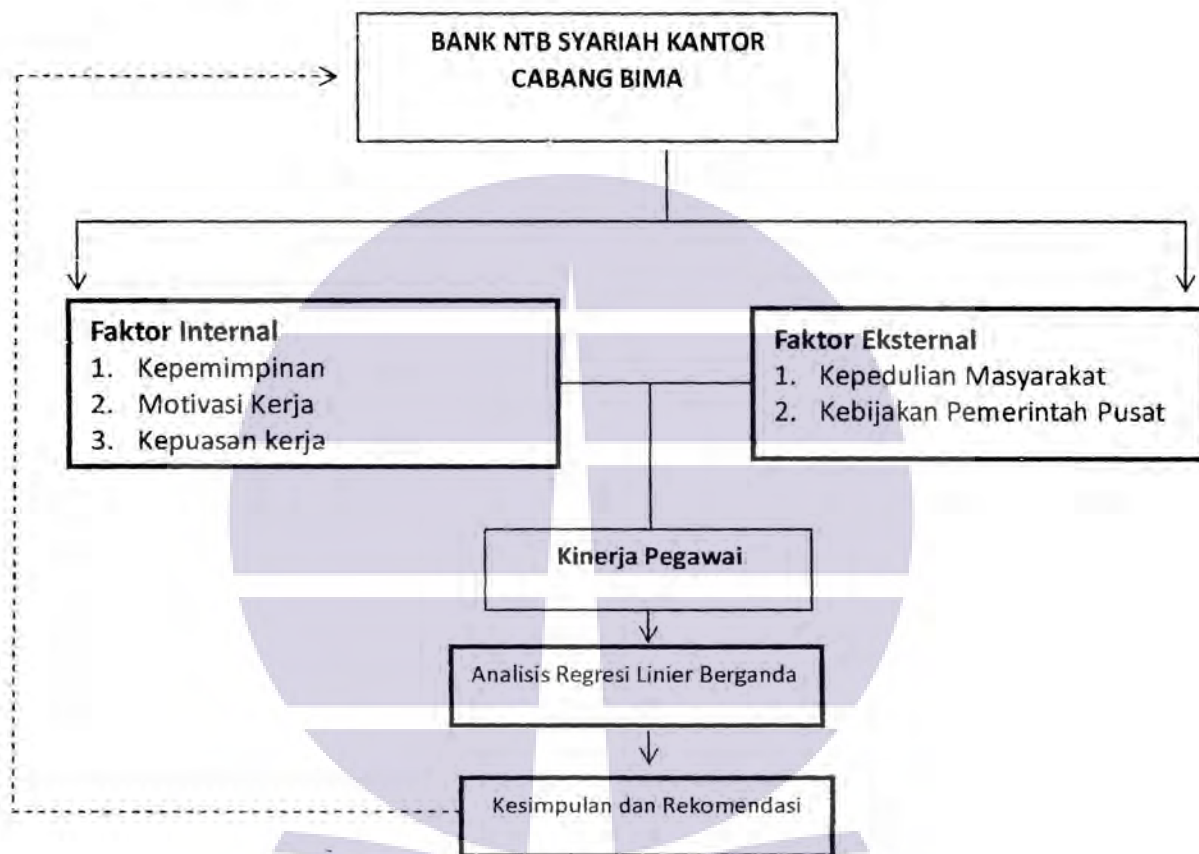
D. Hipotesis Penelitian

Dari kajian teori dan penelitian terdahulu seperti yang telah dijelaskan pada hubungan variabel penelitian di atas, maka adapun hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Signifikan dan Positif Terhadap Kinerja Pegawai pada Bank NTB Syariah Kantor Cabang Bima.
2. Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan dan Positif Terhadap Kinerja Pegawai pada Bank NTB Syariah Kantor Cabang Bima.
3. Motivasi Kerja Berpengaruh Signifikan dan Positif Terhadap Kinerja Pegawai pada Bank NTB Syariah Kantor Cabang Bima.
4. Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Berpengaruh Signifikan dan Positif Terhadap Kinerja Pegawai pada Bank NTB Syariah Kantor Cabang Bima.

E. Kerangka Pikir

Berdasarkan penjelasan mengenai hubungan antara variabel dan hipotesis penelitian di atas maka dapat dibuat kerangka pikir.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

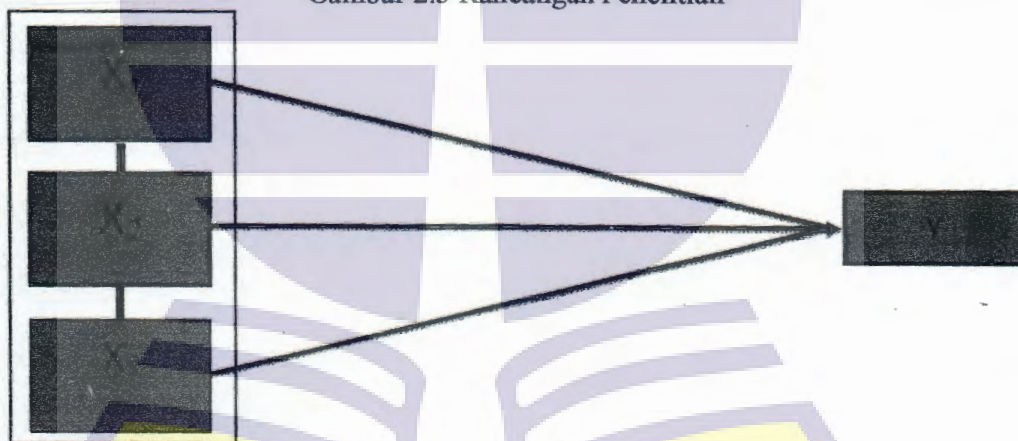
BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Desain yang digunakan termasuk korelasional yaitu peneliti yang fokus untuk mengungkap hubungan sebab-akibat antara variabel independen dengan variabel dependen karena variabel independen dianggap atas dasar teori penelitian sebelumnya sebagai model yang dapat mempengaruhi variabel lain. Oleh karena itu rancangan penelitian dijelaskan dengan cara sejauhmana pengaruh variabel gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi kerja dan terhadap kinerja. Dengan demikian maka dapat dibuat rancangan penelitian sebagai berikut.

Gambar 2.3 Rancangan Penelitian



Keterangan:

- | | |
|----------------|---------------------------------|
| X ₁ | : Kepemimpinan Transformasional |
| X ₂ | : Kepuasan Kerja |
| X ₃ | : Motivasi Kerja |
| Y | : Kinerja Pegawai |

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada Bank NTB Syariah Kantor Cabang Bima berlokasi di Jalan Soekarno Hatta No. 8 Kelurahan Dara Kecamatan Rasanae Barat

Kota Bima dengan waktu penelitian mulai tanggal 6 November 2020 sampai dengan tanggal 31 Desember 2020. Penentuan tempat penelitian karena perbankan syariah menjadi sangat menarik untuk diteliti karena merupakan perbankan dengan pola manajemen yang baru khusus bagi bank daerah,

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi Penelitian

Populasi penelitian adalah sekumpulan orang atau sekelompok orang yang akan menjadi sasaran dalam penelitian. Oleh karena ini jumlah populasi dalam penelitian adalah seluruh pegawai Bank NTB Syariah Kantor Cabang Bima yang berjumlah 54 orang pegawai seperti dalam tabel klasifikasi populasi berikut ini.

Tabel 3.1 Klasifikasi Responden Penelitian.

No	Jabatan	Jumlah
1	TELLER	16
2	SALES FUNDING	11
4	ADMINISTRASI (UMUM, PEMBIAYAAN, PAJAK)	16
5	CUSTOMER SERVICE	11
TOTAL		54

Sumber: Data Kepegawaian Bank Syariah NTB Kantor Cabang Bima.

2. Sampel Penelitian

Mengingat populasi penelitian sebanyak 54 orang pegawai pegawai Bank NTB Syariah Kantor Cabang Bima maka teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik sensus dengan pendekatan non probabilitas populasi yang memenuhi persyaratan dijadikan sampel atau responden penelitian. Artinya tidak semua pegawai yang bekerja dijadikan sebagai responden atau sampel karena hanya pegawai yang memiliki kriteria tertentu yang layak dijadikan

sebagai sampel penelitian yaitu pegawai yang bertugas pada jabatan seperti yang tercantum pada tabel 3.1 di atas.

D. Operasional Variabel Penelitian

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan adalah tanggapan pegawai (responden) mengenai sikap yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memberi perintah pada bawahan, mendukung bawahan, dan melibatkan diri dengan bawahan untuk mencapai target penyelesaian suatu pekerjaan maupun dalam pengambilan keputusan, sehingga pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan (X3) adalah direktif, suportif, partisipatif dan berorientasi pada prestasi (Ivancevich, *et al.*, 2010, Robins, 2010, Mangkunegara, 2011 dan, Hasibuan 2011).

2. Motivasi Pegawai

Motivasi pegawai adalah tanggapan pegawai (responden) tentang hal-hal yang mendorong pegawai untuk bekerja dengan sebaik-baiknya demi menggapai prestasi kerja. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi adalah kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, dan kebutuhan untuk sukses (Gusmau, 2011 dan Hasibuan, 2011).

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan pegawai yang timbul tentang sesuatu yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaan, berkaitan dengan tingkat keserasian antara harapan dengan apa yang diperoleh. Indikator kepuasan kerja meliputi: penghargaan, suasana dan lingkungan kerja, sikap teman sejawat dan

atasan, gaji dan promosi (Hasibuan, 2010) dan Mangkunegara (2011) dan Robbins dan Judge (2015).

4. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja pegawai adalah kualitas pribadi, inisiatif, tanggung jawab, kerjasama, kreativitas, pengetahuan kerja, kualitas kerja, dan kuantitas kerja (Ridwan, 2012, Mangkunegara, 2010, dan Hasibuan, 2011)

Berdasarkan operasional variabel penelitian di atas maka dapat dibuat matriks operasionalisasi penelitian seperti dalam table 3.2.

Tabel 3.2. Matrik Operasionalisasi dan Pengukuran Variabel Penelitian

VARIABEL	INDIKATOR	URUTAN INSTRUMEN
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) Sumber: Ivancevich, <i>et al.</i> , (2010) Robins, 2010, Mangkunegara (2011) Hasibuan (2011)	1. Karismatik 2. Inspirasional 3. Pertimbangan Individual 4. Berorientasi pada prestasi	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10.
Kepuasan Kerja (X2) Sumber: Gusmau (2011) Hasibuan (2011) Robbins dan Judge (2015)	1. Susana dan lingkungan kerja 2. Sikap teman kerja 3. Gaji dan promosi	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Motivasi Kerja (X3) Sumber: Lubis (2016) Arif (2016) Mangkunegara (2011)	1. Kebutuhan untuk menguasai 2. Kebutuhan untuk Berafiliasi 3. Kebutuhan untuk berprestasi	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10

Kinerja Pegawai (Y) Sumber: Ridwan (2012) Mahsun, et al, (2013:141 Mangkunegara (2010:68), Hasibuan (2011)	1. Tanggung jawab 2. Kualitas kerja, 3. Kuantitas kerja	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
---	---	----------------------------------

E. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini berupa kuesioner dengan menggunakan *skala likert*. *Skala likert* digunakan adalah untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena (Sugiyono, 2014). Kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data variabel independen dan variabel dependen. Sebelum instrumen digunakan untuk mengumpul data penelitian terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrument menggunakan rumus korelasi yaitu korelasi *product moment* sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\}\{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

- r_{xy} = Korelasi
- $\sum x$ = Jumlah skor distribusi x
- $\sum y$ = Jumlah skor distribusi y
- $\sum xy$ = Jumlah perkalian x dan y
- n = Jumlah responden yang mengisi kuisisioner
- $\sum x^2$ = Jumlah kuadrat skor distribusi x
- $\sum y^2$ = Jumlah kuadrat skor distribusi y

Keputusan:

Apabila nilai p-value ≥ 0.30 maka item kuesioner dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Instrument akan dikatakan memiliki nilai reliabilitas apabila instrumen tersebut dapat mengungkap jawab secara konsisten ketika menguji obyek yang berbeda dengan rumus *Alpha Cronbach*.

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

Dimana :

r_{11} = Reliabilitas instrument

k = Banyaknya butir soal

σ_b^2 = Jumlah varians butir

σ_1^2 = Varians tabel

Keputusan:

Apabila nilai koefisien Alpha Cronbach lebih besar atau sama dengan (\geq) 0,60.

F. Metode Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk melakukan pengukuran variable penelitian. analisis deskripsi variabel penelitian menggunakan rumus nilai harapan tertinggi di kurang dengan nilai harapan terendah kemudian di bagi dengan skor tertinggi item instrumen, hasilnya adalah rentang kelas interval penelitian. Dari kelas interval ini kemudian peneliti membuat kategori dari masing-masing variabel penelitian. Analisis deskriptif ini merujuk pada langkah-langkah analisis deskriptif yang dikembangkan oleh Santoso dan Singgih (2013).

Parameter analisis deskriptif dilakukan pembobotan terhadap masing-masing item kuesioner menggunakan 5 skala terdiri dari:

Tabel 3.3 Pembobotan Item Kuesioner Penelitian

Skala Sikap	Positif
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat Tidak setuju	1

Sumber: Diadaptasi dari Santoso dan Singgih (2013).

2. Uji Persyaratan Regresi

Menurut Santoso dan Singgih (2013) sebelum melakukan analisis regresi berganda terlebih dahulu perlu dilakukan uji persyaratan analisis regresi (uji asumsi klasik) dengan program SPSS 16.0. Model regresi yang baik memenuhi unsur linieritas, normalitas, multikolinieritas dan heteroskedatisitas.

3. Regresi Liner Berganda

Teknik ini digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel independen satu persatu dimulai dengan yang paling lemah hubungannya sampai akhir diperoleh model yang paling baik dengan persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$\hat{Y} = \alpha + \beta X_1 + \beta X_2 + \beta X_3$$

Keterangan:

- \hat{Y} = Kinerja Pegawai
- α = Konstan
- β = Koefisien Estimasi
- X_1 = Kepemimpinan Transformasional
- X_2 = Kepuasan Kerja
- X_3 = Motivasi Kerja

4. Pengujian Hipotesis

Setelah melakukan analisis regresi, selanjutnya adalah menguji hipotesis penelitian; dengan kata lain apakah hipotesis yang telah diajukan oleh peneliti sebelumnya dapat diterima atau ditolak. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu:

1. Uji-F dilakukan untuk menguji pengaruh simultan masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Kaidah uji-F dengan membandingkan F_{hitung} dan F_{tabel} dengan ketentuan sebagai berikut:

- Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, atau $p\text{-value (sig.)} < 0.05$ (alfa), maka H_0 ditolak.
- Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, atau $p\text{-value (sig.)} > 0.05$ (alfa), maka H_0 diterima

2. Uji-t digunakan untuk mengetahui pengaruh parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Kaidah Uji-t dalam penelitian adalah dengan membandingkan t_{hitung} dan t_{tabel} dengan ketentuan sebagai berikut :

- Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, atau $p\text{-value (sig.)} < 0.05$ (alfa), maka H_0 ditolak.
- Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, atau $p\text{-value (sig.)} > 0.05$ (alfa), maka H_0 diterima.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Pada bagian ini akan diuraikan data hasil penelitian meliputi deskripsi lokasi penelitian, hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen, data responden, analisis deskriptif data variabel, uji asumsi klasik, analisis regresi berganda dan pengujian hipotesis penelitian.

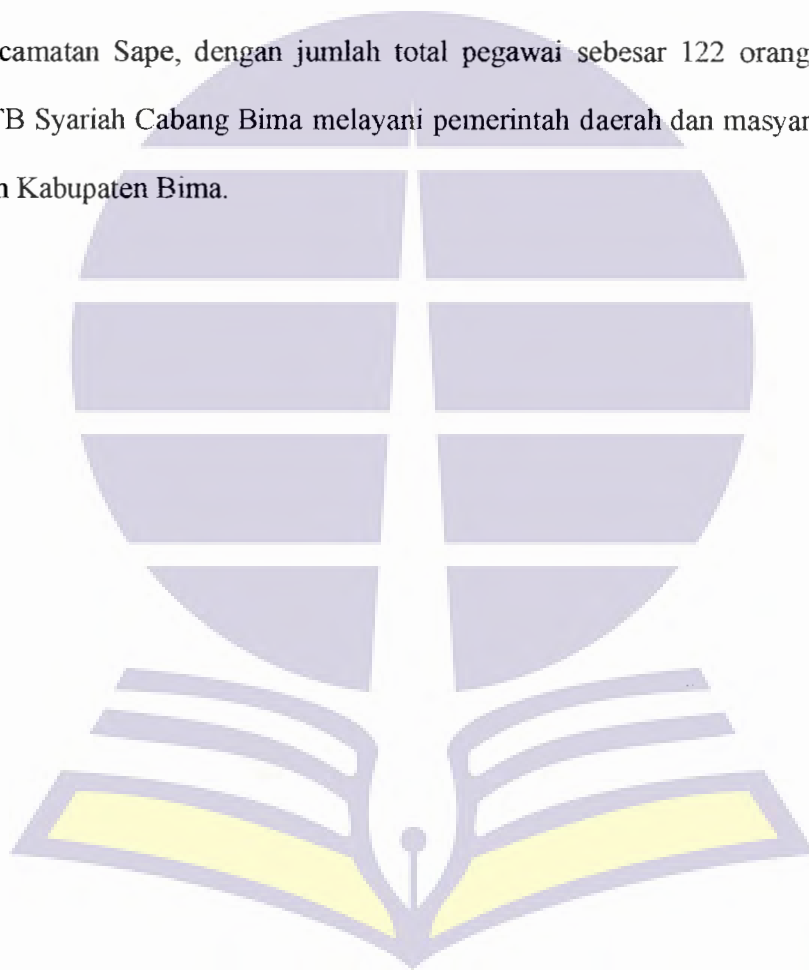
1. Deskripsi Lokasi Penelitian

Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Barat (Bank NTB Syariah) adalah Bank milik Pemerintah Propinsi Nusa Tenggara Barat bersama-sama dengan Pemerintah Kota/Kabupaten se-Nusa Tenggara Barat yang didirikan dan beroperasi pada tanggal 5 Juli 1964. Didirikan dengan tujuan untuk dapat menjadi Bank Syariah yang amanah, terkemuka dan pilihan masyarakat, memberikan semangat lebih bagi Bank NTB Syariah untuk dapat terus menyediakan layanan perbankan syariah untuk membantu masyarakat dalam transaksi perbankan syariah serta meningkatkan perekonomian daerah di Nusa Tenggara Barat.

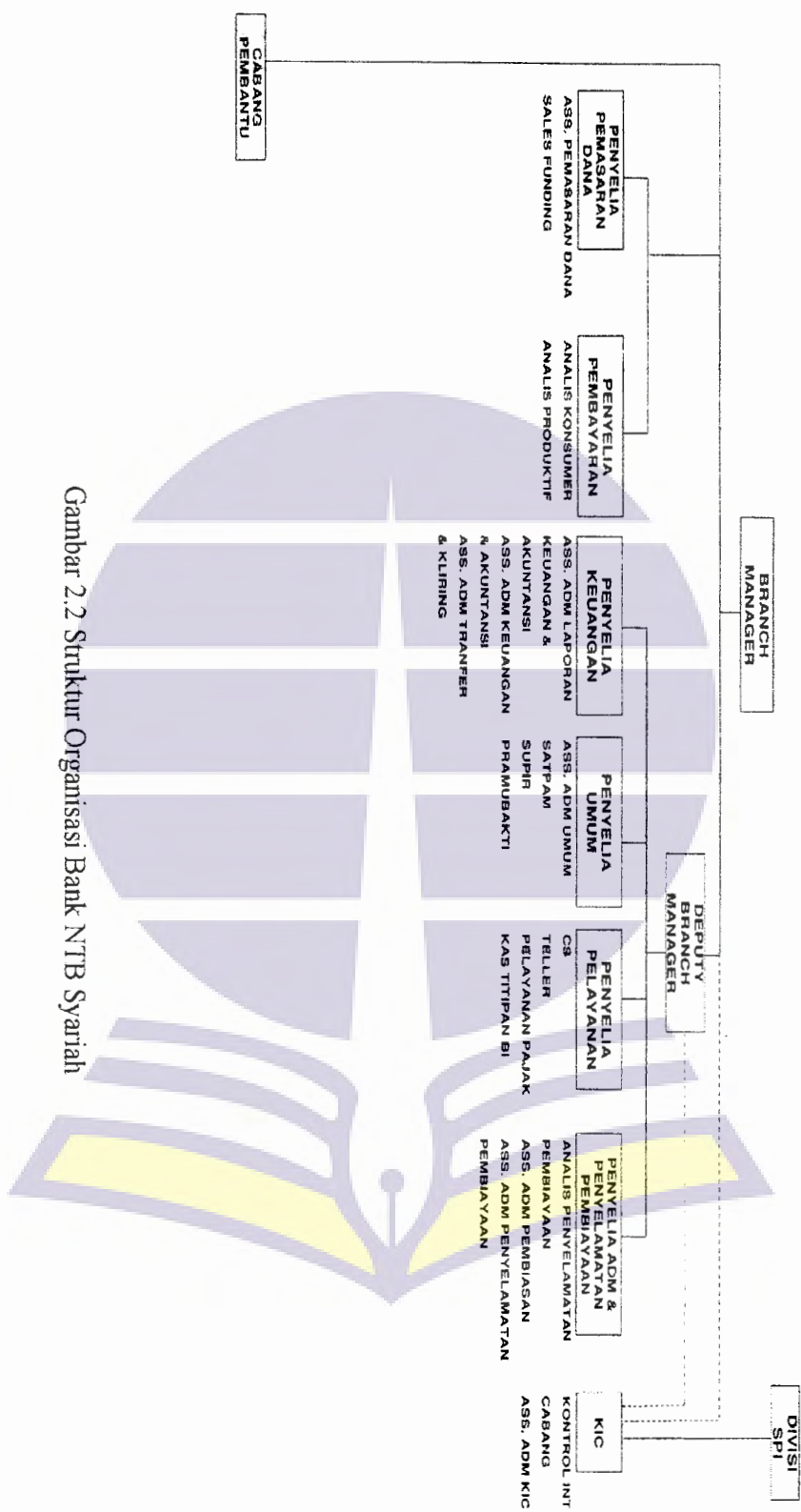
Model bisnis yang telah disusun, merumuskan segmen bisnis utama Bank dan bagaimana Bank bisa mewujudkan visi, misi, dan sasaran bisnisnya. Sebagaimana tercermin dalam visi Bank untuk menjadi Bank Syariah yang amanah, terkemuka dan pilihan masyarakat. Visi ini akan diwujudkan oleh Bank dengan memberikan solusi keuangan yang menyeluruh kepada nasabah sehingga Bank dapat menjadi partner keuangan nasabah sepanjang masa, serta mencapai nilai tambah

yang bermanfaat bagi seluruh stakeholder yaitu nasabah, investor, karyawan, komunitas, dan industri keuangan.

Bank NTB Syariah Kantor Cabang Bima berlokasi di Jalan Soekarno Hatta No. 8 Kelurahan Dara Kecamatan Rasanæ Barat Kota Bima, mempunyai 4 Kantor Cabang pembantu di wilayah daerah kabupaten Bima masing-masing 1 kantor yaitu di daerah Kecamatan Bolo, Kecamatan Wawo, Kecamatan Woho, dan Kecamatan Sape, dengan jumlah total pegawai sebesar 122 orang. Dimana Bank NTB Syariah Cabang Bima melayani pemerintah daerah dan masyarakat Kota Bima dan Kabupaten Bima.



STRUKTUR ORGANISASI PT. BANK NTB SYARIAH CABANG BIMA



Gambar 2.2 Struktur Organisasi Bank NTB Syariah

2. Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sebelum instrumen penelitian digunakan sebagai alat pengumpulan data penelitian maka peneliti terlebih dahulu melakukan uji validitas dan reliabilitas dengan subjek uji coba sebanyak 32 orang. Data dianalisis dengan menggunakan program SPSS 16, adapun hasilnya sebagai berikut.

Tabel 4. 1. Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Kepemimpinan

Item	r-hitung	Simbol	Ketentuan	Keterangan
1	0,354	≥	0,300	Valid
2	0,364	≥	0,300	Valid
3	0,389	≥	0,300	Valid
4	0,302	≥	0,300	Valid
5	0,315	≥	0,300	Valid
6	0,334	≥	0,300	Valid
7	0,364	≥	0,300	Valid
8	0,341	≥	0,300	Valid
9	0,412	≥	0,300	Valid
10	0,386	≥	0,300	Valid
<i>Cronbach's Alpha</i>		0,617	0,600	Reliabel

Dari tabel di atas maka dapat diketahui semua item instrumen penelitian pada variabel kepemimpinan dinyatakan valid dan reliabel karena semua r-hitung dan *Cronbach's Alpha* lebih besar dari standar ketentuan minimum.

Tabel 4.2 Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kepuasan Kerja

Item	r-hitung	Simbol	Ketentuan	Keterangan
1	0,375	≥	0,300	Valid
2	0,342	≥	0,300	Valid
3	0,384	≥	0,300	Valid
4	0,332	≥	0,300	Valid
5	0,431	≥	0,300	Valid
6	0,395	≥	0,300	Valid
7	0,421	≥	0,300	Valid
8	0,303	≥	0,300	Valid
9	0,341	≥	0,300	Valid
10	0,458	≥	0,300	Valid
<i>Cronbach's Alpha</i>		0,765	0,600	Reliabel

Dari tabel di atas maka dapat diketahui semua item instrumen penelitian pada variabel kepuasan kerja dinyatakan valid dan reliabel karena semua r-hitung dan *Cronbach's Alpha* lebih besar dengan ketentuan minimum.

Tabel 4.3
Ringkasan SPSS Hasil Validitas dan Reliabilitas
Instrumen Motivasi Kerja

Item	r-hitung	Simbol	Ketentuan	Keterangan
1	0,322	≥	0,300	Valid
2	0,457	≥	0,300	Valid
3	0,301	≥	0,300	Valid

4	0,437	≥	0,300	Valid
5	0,352	≥	0,300	Valid
6	0,337	≥	0,300	Valid
7	0,349	≥	0,300	Valid
8	0,376	≥	0,300	Valid
9	0,486	≥	0,300	Valid
10	0,465	≥	0,300	Valid
<i>Cronbach's Alpha</i>		0,742	0,600	Reliabel

Dari tabel di atas maka dapat diketahui semua item instrumen penelitian pada variabel motivasi kerja dinyatakan valid dan reliabel karena semua r-hitung dan *Cronbach's Alpha* lebih besar ketentuan minimum.

Tabel 4. 4 Ringkasan SPSS Hasil Validitas dan Reliabilitas Instrumen Kinerja Pegawai

Item	r-hitung	Simbol	Ketentuan	Keterangan
1	0,342	≥	0,300	Valid
2	0,431	≥	0,300	Valid
3	0,305	≥	0,300	Valid
4	0,354	≥	0,300	Valid
5	0,443	≥	0,300	Valid
6	0,421	≥	0,300	Valid
7	0,353	≥	0,300	Valid
8	0,325	≥	0,300	Valid
9	0,304	≥	0,300	Valid

10	0,491	≥	0,300	Valid
11	0,353	≥	0,300	Valid
12	0,410	≥	0,300	Valid
<i>Cronbach's Alpha</i>		0,752	0,600	Reliabel

Dari tabel di atas maka dapat diketahui semua item instrumen penelitian pada variabel kinerja pegawai dinyatakan valid dan reliabel karena semua r -hitung dan *Cronbach's Alpha* lebih besar dari ketentuan minimum.

3. Karakteristik Responden Penelitian

a. Jenis Kelamin Responden

Setelah melakukan kegiatan penelitian peneliti dapat mengetahui klarifikasi data responden ditinjau dari jenis kelamin sebagaimana yang ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4.5 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	19	35
Perempuan	35	65
Jumlah	54	100

Sumber: Data primer diolah (2019)

Dari tabel 4.6 di atas memberi informasi bahwa responden yang berjenis kelamin perempuan mendominasi dibandingkan dengan responden yang berjenis kelamin laki-laki dimana 35% jumlah responden laki-laki dan 65% responden perempuan. Besarnya jumlah responden yang berjenis kelamin perempuan

disebabkan karena pendistribusian dan penempatan pegawai dari kantor pusat Bank NTB Syariah lebih didominasi oleh perempuan.

b. Pendidikan Terakhir Responden

Responden memiliki jenjang pendidikan terakhir yang heterogen (beragam). Setelah melalui hasil penelitian diketahui tingkat pendidikan terakhir responden berikut ini.

Tabel 4.6 Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	S1	54	100
2	S2	-	-
Jumlah		54	100

Sumber: Data Primer Diolah (2019)

Dari tabel 4.6 menunjukkan bahwa responden penelitian semuanya berpendidikan terakhir jenjang Strata Satu (S1). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan pegawai Bank NTB Syariah Cabang Bima cukup mampu dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan sesuai bagiannya masing-masing dan kemampuannya.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur/Usia

Data tentang umur/usia responden penelitian yang diperoleh melalui instrumen kuesioner penelitian, yaitu:

Tabel 4.7
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia/Umur

Umur/Usia	Frekuensi	Persentase (%)
≤ 30 tahun	43	79%
≥ 41 tahun	11	21%
Total	54	100

Sumber: Data Primer diolah peneliti, 2019

Dari tabel 4.7 di atas maka dapat dipahami bahwa usia ≤ 30 sebanyak 30 orang atau 79% dan usia responden berada pada ≥ 40 tahun sebanyak 11 orang atau 21%. Jadi usia responden didominasi oleh usia produktif yaitu sebanyak 79%. Hal ini menunjukkan pegawai Bank NTB Syariah Cabang Bima memiliki pegawai pada usia produktif yang mendukung operasional perusahaan, dimana karyawan dalam usaha produktif dapat bekerja dengan maksimal sehingga dapat melahirkan ide dan gagasan yang baru biasanya muncul dari pegawai/karyawan dengan usia produktif, dengan demikian diharapkan akan mampu bersaing dengan Bank-Bank lainnya.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja responden penelitian akan ini ditampilkan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.8

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
≤ 5 Tahun	8	15 %
6 - 10 Tahun	28	52 %
> 11 Tahun	18	33 %
Total	54	100

Sumber: Data Primen diolah peneliti, 2019

Responden memiliki masa kerja ≤ 5 tahun sebanyak 8 orang atau 15%. Pegawai memiliki masa kerja lebih dari 6-10 tahun sebanyak 28 orang atau 52 %. Responden memiliki masa kerja ≥ 11 tahun sebanyak 18 orang atau 33%. Dapat disimpulkan pegawai dengan masa kerja 6-10 tahun mendominasi responden penelitian ini. Hal ini menunjukkan responden berada pada kategori berpengalaman dan produktif dalam bekerja serta memiliki komitmen terhadap perusahaan.

4. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan secara statistik mengenai sebaran data variabel penelitian yang terkumpul melalui kuesioner penelitian. Di dalam analisis ini peneliti menggunakan langkah-langkah analisis dengan menghitung nilai harapan tertinggi dikurangi dengan nilai kemungkinan paling terendah kemudian dibagi dengan skor tertinggi item kuesioner dan hasilnya adalah jumlah rentang kelas (kelas interval).

a. Kepemimpinan Transformasional

Jumlah item hasil kuesioner variabel kepemimpinan diketahui ($50-10/5=8$). Jadi kelas interval dalam analisis deskriptif penelitian ini adalah 8. Berikut deskriptif data variabel kepemimpinan sebagai berikut.

Tabel 4.9 Deskriptif Kepemimpinan Transformasional

Keias Interval	Frekuensi	Persentase (%)	Kategori
10-19	-	-	Kurang Baik
20-28	-	-	Cukup
29-38	21	39	Baik
39-50	33	61	Sangat Baik
Jumlah	54	100	

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2019

Hasil analisis deskriptif dalam tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa rata-rata responden memberi penilaian mengenai kepemimpinan pada kategori sangat baik, yaitu 33 orang atau 61%, dan ada 21 orang atau 39% berada pada kategori tinggi.

Kategori variabel gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan indikator yang dikembangkan menjadi 10 item instrumen penelitian seperti dalam tabel 4.9b.

Tabel. 4.9b. Kategori Tanggapan Responden Terhadap Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	Rata-Rata	Kategori
1	Atas saya selalu terlibat dalam segala kegiatan sebagai bentuk partisipasi.	4,5	Tinggi
2	Atasan saya menerima dan memperhatikan masukan dan informasi dari bawahan.	4,2	Sangat Tinggi
3	Jika ada permasalahan atasan saya selalu bersedia membantu dan memberikan jalan keluar bagi bawahan.	4,3	Sangat Tinggi
4	Atasan saya bekerja senantiasa menumbuhkan kesadaran bawahan tentang pentingnya patuh terhadap peraturan yang berlaku.	3,9	Tinggi
5	Semua keputusan ada ditangan atasan.	4,11	Sangat Tinggi
6	Atasan saya bekerja memperhatikan setiap ada konflik yang terjadi di antara sesama pegawai.	4,24	Sangat Tinggi
7	Atasan saya memberikan solusi jika bawahannya bertanya tentang masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan.	4,4	Sangat Tinggi
8	Atasan saya senantiasa menghargai dan memuji bawahan yang berkinerja baik.	4,41	Sangat Tinggi
9	Atasan saya mendukung bawahannya dalam menyelesaikan segala tugas dengan tepat waktu secara baik dan benar.	4,3	Sangat Tinggi
10	Atasan saya berusaha mendorong bawahannya untuk meningkatkan kemampuan mereka dengan memberi otonomi sesuai dengan tupoksi masing-masing.	4	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2019

Jawaban responden terhadap komponen pertanyaan koesioner pada variabel kepemimpinan menunjukkan pada kategori sangat tinggi artinya pemimpin dalam memberi perintah pada bawahan, mendukung bawahan, dan melibatkan diri dengan bawahan untuk mencapai target penyelesaian suatu pekerjaan maupun dalam pengambilan keputusan, sehingga pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

b. Kepuasan Kerja

Jumlah item hasil kuesioner variabel kepuasan kerja diketahui ($50-10/5=8$). Jadi kelas interval dalam analisis deskriptif penelitian ini adalah 8, berikut deskriptif datanya.

Tabel 4.10 Deskriptif Kepuasan Kerja

Kelas Interval	Frekuensi	Persentase (%)	Kategori
10-19	-	-	Kurang Baik
20-28	2	4	Cukup
29-38	28	52	Baik
39-50	24	44	Sangat Tinggi
Jumlah	54	100	

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2019

Hasil analisis deskriptif dalam tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa rata-rata kepuasan pegawai berada pada kategori tinggi, yaitu 28 orang atau 52%, ada 24 orang atau 44% berada pada kategori sangat tinggi, dan ada 2 orang atau 4% berada pada kategori cukup.

Variabel kepuasan kerja berdasarkan indikator yang dikembangkan menjadi 10 item instrumen penelitian seperti dalam tabel 4.10b.

Tabel. 4.10b. Kategori Tanggapan Responden Terhadap Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Rata-Rata	Kategori
1	Rekan kerja saya selalu menunjukkan sifat persaingan yang tidak sehat dalam bekerja.	2,49	Cukup
2	Rekan kerja saya akan bersedia membantu jika ada masalah yang saya alami.	4	Sangat Tinggi
3	Keseharian kami membuat kami ibarat keluarga sendiri.	3,7	Tinggi
4	Budaya, cara kerja dan kerja sama sesama rekan kerja ibarat satu keluarga dan itu membuat yang membuat saya sangat bahagia .	3,9	Tinggi
5	Sebagai pegawai perbankan maka sikap dan etika senantiasa menjadi identitas kami dan ini yang membuat kami nyaman bekerja di perbankan	3,82	Sangat Tinggi
6	Saya merasa sangat senang karena selama menjadi pegawai saya memiliki banyak kenalan/sahabat bisnis.	4.07	Sangat Tinggi
7	Atasan saya sangat mengerti psikologis para bawahannya.	3,4	Tinggi
8	Antara atasan dengan bawahan hubungan baik baik selain sebagai atasan juga sebagai rekan kerja.	3,6	Tinggi
9	Atasan saya selalu memberi perhatian terhadap keluhan bawahan terutama menyangkut masalah pekerjaan dari hasil evaluasi kerja.	3,4	Tinggi
10	Jika ada masalah teknis dan operasional pelaksanaan tugas, atasan kami selalu tampil sebagai penanggung jawab.	3,4	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2019

Jawaban responden terhadap komponen pertanyaan koesioner pada variabel kepuasan kerja menunjukkan pada kategori tinggi artinya tingginya suasana yang menyenangkan menurut persepsi pegawai dalam pekerjaan yang berkaitan dengan tingkat keserasian antara harapan dengan apa yang diperoleh.

c. Motivasi Kerja

Jumlah item hasil kuesioner variabel motivasi kerja diketahui ($50/5=8$). Jadi kelas interval dalam analisis deskriptif penelitian ini adalah 8, berikut deskriptif datanya.

Tabel 4.11 Deskriptif Motivasi Kerja

Kelas Interval	Frekuensi	Persentase (%)	Kategori
10-19	-	-	Kurang Baik
20-28	4	7	Cukup
29-38	26	49	Baik
39-50	24	44	Sangat Tinggi
Jumlah	54	100	

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2019

Hasil analisis deskriptif dalam tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa rata-rata motivasi kerja berada pada kategori tinggi, yaitu 26 orang atau 49%, ada 24 orang atau 44% berada pada kategori sangat tinggi, dan ada 4 orang atau 7% berada pada kategori cukup.

Variabel motivasi kerja berdasarkan indikator yang dikembangkan menjadi 10 item instrumen penelitian seperti dalam tabel 4.11b.

Tabel 4.11b. Kategori Tanggapan Responden Terhadap Motivasi

No	Pernyataan	Rata-Rata	Kategori
1	Agar selalu dipercaya oleh atasan saya selalu berupaya untuk bekerja lebih baik dari rekan kerja lainnya.	4,3	Sangat Tinggi
2	Saya selalu berupa untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab.	4	Sangat Tinggi
3	Saya selalu berusaha bekerja dengan cara kerja yang lebih baik dari sebelumnya.	3,8	Tinggi
4	Saya senantiasa menjaga semangat kerja yang tinggi.	3,8	Tinggi
5	Saya bekerja dengan semaksimal mungkin agar saya menjadi teladan bagi yang lain dan mendapat perhatian dari atasan saya.	3,7	Tinggi
6	Agar mendapatkan hasil maksimal saya senantiasa bekerja dengan penuh semangat.	3,69	Sangat Tinggi
7	Saya senantiasa berupaya agar menjadi orang sering dimintai solusi oleh rekan kerja dan atasan saya.	4	Sangat Tinggi
8	Saya senantiasa menjaga hubungan sosial dengan siapapun termasuk dengan rekan kerja dan atasan.	3,7	Tinggi
9	Saya menjadi karyawan bukan semata-mata sebagai lapangan kerja tetapi juga menjadi lading pengabdian.	3,8	Tinggi
10	Saya percaya dengan bekerja secara sungguh-sungguh maka saya akan senantiasa memiliki hubungan baik dengan atasan dan orang lain.	3,26	Sangat Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2019

Jawaban responden terhadap komponen pertanyaan koisioner pada variabel motivasi kerja menunjukkan pada kategori tinggi artinya pegawai memiliki dorongan berupa semangat untuk bekerja dengan sebaik-baiknya demi menggapai prestasi kerja, kebutuhan untuk berafiliasi, dan kebutuhan untuk sukses.

d. Kinerja Pegawai

Jumlah item hasil kuesioner variabel kinerja pegawai diketahui ($60-12/5=10$). Jadi kelas interval dalam analisis deskriptif penelitian ini dibulatkan menjadi 10 dengan deskripsi data sebagai berikut.

Tabel 4.12 Deskriptif Kinerja Pegawai

Kelas Interval	Frekuensi	Persentase (%)	Kategori
12-22	-	-	Rendah
23-32	-	-	Cukup Tinggi
33-42	24	44	Tinggi
43-60	30	56	Sangat Tinggi
Jumlah	54	100	

Sumber: Hasil Analisis Peneliti, 2019

Hasil analisis deskriptif dalam tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa rata-rata kinerja pegawai berada pada kategori sangat tinggi, yaitu 30 orang atau 56%, ada 24 orang atau 44% berada pada kategori tinggi.

Variabel kinerja berdasarkan indikator yang dikembangkan menjadi 10 item instrumen penelitian seperti dalam tabel 4.12b.

Tabel 4.12b. Kategori Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	Rata-Rata	Kategori
1	Hasil pekerjaan memenuhi bahkan melebihi standar mutu yang ditetapkan oleh kantor.	2,9	Cukup
2	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan tepat sesuai yang diharapkan.	3,8	Tinggi
3	Atasan menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan.	4,3	Sangat Tinggi
4	Saya sangat teliti dalam mengerjakan suatu pekerjaan.	4,09	Sangat Tinggi
5	Kedisiplinan saya dapat saya terapkan dalam menyelesaikan pekerjaan.	4,02	Sangat Tinggi
6	Saya siap menerima kritikan dari atasan maupun teman kerja apabila saya tidak disiplin dalam melakukan pekerjaan.	3,9	Tinggi
7	Mampu mempertanggungjawabkan pekerjaan kepada atasan dan teman kerja.	3,8	Sangat Tinggi
8	Memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas/pekerjaan.	3,8	Tinggi
9	Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan	4,1	Sangat Tinggi
10	Saya bekerja secara maksimal agar saya bisa istirahat setelah semua pekerjaan selesai.	3,8	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2019

Jawaban responden terhadap komponen pertanyaan koesioner pada variabel kinerja menunjukkan pada kategori tinggi artinya pegawai memiliki hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

5. Uji Asumsi Klasik

a. Normalitas

Sebelum melakukan analisis regresi berganda dilakukan uji normalitas yang bertujuan untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau tidak.

Pengambilan keputusan dilakukan jika *asympt sig.* lebih besar ($>$) 0.05 maka data berdistribusi normal. Berdasarkan kaidah itu maka semua variabel penelitian memiliki data berdistribusi normal. Adapun hasil analisis uji normalitas masing-masing variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
		Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Motivasi	Kinerja
N		54	54	54	54
Normal Parameters ^a	Mean	40.28	37.96	39.52	44.37
	Std. Deviation	5.482	5.563	5.237	5.485
Most Extreme Differences	Absolute	.131	.096	.093	.111
	Positive	.131	.073	.058	.087
	Negative	-.111	-.096	-.093	-.111
Kolmogorov-Smirnov Z		.965	.708	.684	.813
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.309	0.698	0.737	0.524
a. Test distribution is Normal.					

b. Linieritas

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel penelitian memiliki pola hubungan yang linier dengan ketentuan apa bila signifikan lebih besar ($>$) 0,05 maka dinyatakan linier. Berikut hasil analisis uji linieritas.

Tabel 4.14 Hasil Uji Linieritas

ANOVA Table		
		Sig.
Kinerja Pegawai * Kepemimpinan	Deviation from Linearity	.189
Kinerja Pegawai * Kepuasan Kerja	Deviation from Linearity	.368

Kinerja Pegawai * Motivasi Kerja	Deviation from Linearity	.124
----------------------------------	--------------------------	------

c. Multikolinieritas

Adapun hasil uji multikolinieritas dalam penelitian menggunakan bantuan SPSS 16 diketahui bahwa semua variabel penelitian tidak terjadi multikolinieritas karena nilai *Tolerance* lebih kecil ($<$) 10 dan nilai VIF lebih besar ($>$)10 dan tabel hasil analisis ditampilkan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
(Constant)	19.427	5.180			
1					
Kepemimpinan	.119	.176	.118	.434	2.303
Kepuasan Kerja	.154	.203	.156	.315	3.176
Motivasi Kerja	.363	.268	.346	.205	4.871

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

6. Analisis Regresi

a. Pengaruh Parsial

Adapun hasil analisis regresi berganda mengenai pengaruh parsial (sendiri-sendiri) masing-masing variabel kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi terhadap variabel kinerja yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.16 Hasil Analisis Pengaruh Parsial

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	0.427	5.180		3.751	.000
	Kepemimpinan	.466	.123	.466	3.796	.000
	Kepuasan Kerja	.502	.118	.509	4.262	.000
	Motivasi Kerja	.590	.120	.563	4.917	.000
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						

Persamaan Regresi:

$$\check{Y} = 0.427 \alpha + 0.466 bX_1 + 0.509 bX_2 + 0.563 bX_3$$

Penjelasan Persamaan Regresi

Simbol	Penjelasan
b_0	Mengisyaratkan bahwa jika dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagai pegawai pada Bank NTB Syariah Cabang Bima jika tidak memiliki kepemimpinan yang mendukung terhadap pelaksanaan tugas, kepuasan kerja dan motivasi kerja dari pegawai maka kinerja pegawai sebesar 0.427
$b_1 X_1$	Mengisyaratkan bahwa jika kepemimpinan transformasional naik 1 satuan maka kinerja pegawai Bank NTB Syariah Cabang Bima akan naik sebesar 0.466. Artinya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar $(0,466^2=21,7,8\%)$ dibulatkan menjadi 22 dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.
$b_2 X_2$	Mengisyaratkan bahwa jika kepuasan kerja naik 1 satuan maka kinerja pegawai Bank NTB Syariah Cabang Bima akan naik sebesar 0,509. Artinya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar $(0,509^2=25,9)$ dibulatkan menjadi 26% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.
$b_3 X_3$	Mengisyaratkan bahwa jika motivasi naik 1 satuan maka kinerja pegawai Bank NTB Syariah Cabang Bima akan naik sebesar 0,563. Artinya pengaruh terhadap motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar $(0,563)^2=31,7\%$ dibulatkan menjadi 32% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

Dari persamaan regresi linier berganda terlihat bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai yang diikuti oleh kepuasa kerja dan gaya kepemimpinan. Dalam hal ini dapat diartikan pentingnya adanya insentif (kompensasi finansial) dan pengembangan karir (kompensasi non finansial) bagi pegawai Bank NTB Syariah Cabang Bima. Untuk itu dibutuhkan gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional (visioner dan kolejal).

b. Pengaruh Simultan

Setelah mengetahui pengaruh parsial dari masing-masing variabel penelitian maka selanjutnya dilakukan analisis untuk mengetahui pengaruh simultan (bersama-sama) kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi terhadap variabel kinerja pegawai sebagai berikut.

Tabel 4.17 Hasil Analisis Pengaruh Simultan

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.574 ^a	.330	.289	4.624
a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja				
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai				

Tabel di atas menjelaskan bahwa R sebesar 0,547 adalah korelasi atau hubungan secara bersama-sama variabel independen dengan variabel dependen. Sedangkan besarnya pengaruh simultan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan kepuasan terhadap kinerja pegawai Bank NTB Syariah Cabang Bima adalah $(0,547^2) \times 100 = 33\%$ dan sisanya dipengaruhi oleh model lain.

7. Pengujian Hipotesis

Uji-t

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah hipotesis yang diajukan sebelumnya diterima atau ditolak dengan ketentuan jika $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ atau $\text{Sig.} < 0,05$ maka hipotesis alternatif (H_a) diterima artinya hipotesis nihil (H_0) ditolak demikian juga sebaliknya.

a. Pengaruh Parsial Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Setelah dilakukan perhitungan diketahui bahwa $t\text{-hitung} = 3.796 > t\text{-tabel} 2.307$ dengan taraf signifikan $0,00 < 0,05$ artinya hipotesis nihil (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima dengan kata lain “Kepemimpinan Transformasional Memiliki Berpengaruh Signifikan dan Positif Terhadap Kinerja Pegawai Bank NTB Syariah Kantor Cabang Bima”.

b. Pengaruh Parsial Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Setelah dilakukan perhitungan diketahui bahwa $t\text{-hitung} = 4.262 > t\text{-tabel} = 2.307$ dengan taraf signifikan $0,00 < 0,05$ artinya hipotesis nihil (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima, artinya “Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan dan Positif Terhadap Kinerja Pegawai Bank NTB Syariah Kantor Cabang Bima”.

c. Pengaruh Parsial Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Setelah dilakukan perhitungan diketahui bahwa $t\text{-hitung} = 4.917 > t\text{-tabel} 2.307$ taraf signifikan $0,00 < 0,05$ artinya hipotesis alternatif (H_a) “Motivasi

Kerja Berpengaruh Signifikan dan Positif Terhadap Kinerja Bank NTB Syariah Kantor Cabang Bima” diterima.

Uji-F

Pengaruh Simultan Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Setelah dilakukan perhitungan diketahui bahwa taraf signifikan $0,00 < 0,05$ dan $F\text{-tabel} = 8.193 > F\text{-tabel} = 6.32$ artinya hipotesis nihil (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima yang berbunyi “ada pengaruh simultan yang Signifikan dan Positif kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Bank NTB Syariah Kantor Cabang Bima”.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Parsial Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan sebuah keniscayaan dan keberadaan pemimpin menjadi faktor penting dalam keberhasilan organisasi, termasuk dalam pola manajemen dan perkembangan Bank NTB Syariah Cabang Bima. Menurut Robbins (2010) pemimpin yang baik dan sesuai dengan iklim kerja dapat memotivasi bawahan, memberikan perhatian pada pegawai sehingga mampu melatih, serta memberi kepuasan tersendiri bagi bawahannya.

Hasil penelitian kepemimpinan Bank NTB Syariah Cabang Bima, mulai dari tingkat Branch Manager, Deputy Branch Manager sampai ke tingkat penyelia tergolong sangat baik yang menunjukkan bahwa pemimpin di Bank NTB Syariah Cabang Bima cenderung memberitahu bawahan apa yang dia

harapkan, menetapkan standar kinerja, dan mengontrol perilaku ketika standar kinerja tidak terpenuhi. Pemimpin secara bijaksana memberikan penghargaan dan sanksi disiplin. Bawahan diharapkan mengikuti aturan kebijakan yang dikeluarkan, memperlakukan bawahan dengan sejajar, mengayomi bawahan, dan menampilkan perhatian pribadi terhadap kebutuhan, dan kesejahteraan mereka. Pemimpin yang partisipatif selalu berkonsultasi dengan bawahan, dan menggunakan ide atau saran bawahan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan, dan berkonsultasi dengan bawahan tentang bagaimana cara menyelesaikan tugas. Pemimpin yang berorientasi pencapaian akan membuat target yang menantang, mengharapkan bawahan bekerja dalam level tertinggi, dan terus menerus mencari peningkatan kinerja bawahan. Pemimpin percaya bahwa bawahan cukup bertanggung jawab untuk mencapai tujuan yang menantang.

Gaya kepemimpinan yang proposional terhadap keadaan dan lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja bawahan. Hasil pengujian hipotesis penelitian bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Alfiah (2013) bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh besar terhadap kinerja bawahan. Sukandi dan Toberico (2016) menyimpulkan kepemimpinan berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan dari hasil pengamatan dan wawancara di lapangan, Kepemimpinan transformasional yang ada di Bank NTB Syariah Cabang Bima terlihat seluruh pegawai selalu mengikuti apel pagi yang diadakan 3 (tiga) kali dalam seminggu, dimana apel pagi sangat penting untuk meningkatkan disiplin pegawai karena dalam apel pagi pemimpin Branch

Manager atau Deputy Branch Manager bersama penyelia saling memberikan informasi, arahan dan motivasi terhadap seluruh pegawai di Bank NTB Syariah Kantor Cabang Bima, selain itu pemimpin berdiskusi bersama meminta masukan saran yang positif untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Selain itu seluruh pegawai taat terhadap ketentuan SOP (Standard Operasional Prosedur) yang telah ditetapkan.

2. Pengaruh Parsial Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa pegawai Bank NTB Syariah Kantor Cabang Bima memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap rekan kerja, budaya kerja dan atasannya mereka. Tingginya kepuasan kerja ini mencerminkan otonomi dan kebebasan, karir benefit, kesempatan untuk maju, kesempatan pengembangan karir, kompensasi/gaji, komunikasi antara karyawan dan manajemen, kontribusi pekerjaan terhadap sasaran organisasi, perasaan aman di lingkungan kerja, kefleksibelan untuk menyeimbangkan kehidupan dan persoalan kerja, keamanan pekerjaan, training spesifik pekerjaan, pengakuan manajemen terhadap kinerja karyawan, keberartian pekerjaan, jejaring, kesempatan untuk menggunakan kemampuan atau keahlian, komitmen organisasi untuk pengembangan, budaya perusahaan secara keseluruhan, hubungan sesama karyawan, hubungan dengan atasan langsung, pekerjaan itu sendiri, keberagaman pekerjaan Robbins dan Judge (2015).

Hasil pengujian hipotesis penelitian ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian mendukung penelitian Pariaribo (2014) bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan kinerja pegawai.

Hasibuan (2010:102) mengungkapkan terdapat hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Berdasarkan dari hasil pengamatan dan wawancara di lapangan, kepuasan kerja terlihat dimana setiap pegawai diberikan kesempatan yang sama dalam mengembangkan karir dengan diadakannya pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan dan kompetensi pegawai. Selain itu tingginya hubungan harmonis antar pegawai dan saling menghargai serta menghormati antar pegawai baik antar bawahan maupun atasan. Suasana lingkungan kantor yang bersih, aman dan nyaman membuat tingginya kepuasan kerja di kantor Bank NTB Syariah Cabang Bima.

3. Pengaruh Parsial Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Seorang yang memiliki kinerja tinggi dapat mendorong tercapainya tujuan organisasi. Namun hal ini tentu saja tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Rendahnya motivasi kerja akan menyebabkan rendahnya kinerja. Kinerja yang rendah tidaklah mungkin mencapai hasil yang baik apabila tidak ada motivasi, karena motivasi itu sendiri merupakan suatu kebutuhan dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Memiliki motivasi kerja yang tinggi membuat seseorang merasa senang dan memperoleh kepuasan tersendiri dalam pekerjaannya, seorang karyawan akan lebih berusaha untuk mendapatkan hasil yang maksimal dengan semangatnya yang tinggi, serta selalu berusaha mengembangkan tugas dan dirinya (Anoraga, 2009:112).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi pegawai Bank NTB Syariah Kantor Cabang Bima tergolong sangat tinggi artinya pegawai memiliki semangat dan daya saing kerja yang sesuai dengan harapan dan standar kerja bank. Kemudian hasil pengujian hipotesis penelitian motivasi kerja memiliki

pengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian mendukung pendapat Latief (2012) mengemukakan bahwa dengan terbentuknya motivasi yang kuat, maka dapat membuahkan hasil atau kinerja yang baik sekaligus berkualitas dari pekerjaan yang telah dilakukan. Setiap peningkatan motivasi yang dimiliki oleh seseorang akan memberikan peningkatan terhadap kinerjanya. Oleh karena itu motivasi kerja yang tinggi diperlukan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Menurut Munandar (2011:93), aspek tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan adalah kesadaran dalam diri individu dalam melaksanakan kewajiban atau pekerjaan, diiringi rasa keberanian menerima segala resiko, inisiatif yang besar dalam menghadapi kesulitan terhadap pekerjaan dan dorongan yang besar untuk berbuat dan menyelesaikan apa yang segera atau harus diselesaikan. Artinya, seorang karyawan merasa dituntut untuk selalu menyelesaikan pekerjaan yang segera atau harus diselesaikan tepat pada waktunya dan bersedia untuk bekerja melebihi waktu kerjanya dikarenakan pekerjaan yang menumpuk, dan setiap menyelesaikan pekerjaan mereka akan fokus terhadap pekerjaan tersebut dan tidak melakukan aktivitas lainnya seperti berbincang dengan rekan kerja karena karyawan memiliki rasa tanggung jawab tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Erman (2013) dan Pariaribo (2014) bahwa seseorang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan melakukan segala tugas-tugas dengan sebaik-baiknya sehingga memungkinkan akan memiliki kinerja yang lebih produktif dibandingkan dengan pegawai yang rendah motivasinya.

Berdasarkan dari hasil pengamatan dan wawancara di lapangan, tingginya motivasi pegawai terlihat dari tingginya tingkat kedisiplinan pegawai yang hadir mengikuti apel pagi yang diadakan setiap 3 (tiga) kali seminggu, dimana apel pagi sangat penting karena dalam apel pagi pemimpin Branch Manager atau Deputy Branch Manager bersama penyelia saling memberikan informasi, arahan dan motivasi terhadap seluruh pegawai di Bank NTB Syariah Kantor Cabang Bima, selain itu pemimpin berdiskusi bersama meminta masukan saran yang positif untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, hal ini terlihat dari tercapainya target pada seluruh bagian *sales funding* yaitu lebih dari 15 orang nasabah perbulan, dimana untuk produk tabungan diatas Rp. 250.000.000,-, Deposito diatas Rp.1 M dan Giro diatas Rp. 2 M. Untuk pegawai pada bagian Teller dan *Customer Service*, tingginya motivasi kerja sehingga berdampak pada minimnya keluhan dari nasabah terhadap pelayanan yang diberikan, sementara pada bagian administrasi tingginya motivasi kerja pegawai berdampak pada teraturnya tata kelola dan tertibnya administrasi pembukuan bank. Tingginya motivasi kerja pegawai di Bank NTB Syariah Kantor Cabang Bima terpacu dengan adanya rencana kenaikan bonus dan kenaikan gaji dengan jenjang karir yang menjanjikan untuk kehidupan yang lebih baik yang akan mereka dapatkan.

4. Pengaruh Simultan Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian awal mengenai kepemimpinan lebih terfokus pada sifat (*trait*) dan karakteristik pemimpin dalam upaya untuk mengidentifikasi pemimpin yang sukses. Peneliti kepemimpinan mengembangkan tes kepribadian dan

membandingkan hasil terhadap mereka yang dianggap pemimpin. Pendekatan ini, menimbulkan berbagai kritik karena hanya mengidentifikasi sifat-sifat yang tidak dapat diprediksi dalam kondisi yang sangat situasional, karena pemimpin tidak hanya menjadi penentu, tetapi juga harus fleksibel dan inklusif terhadap perubahan yang terjadi (Tavfelin, 2013:9).

Artinya keberadaan pemimpin menjadi penentu maju mundurnya suatu organisasi yang dipimpin karena pemimpin yang baik bagi bawahan akan meningkatkan tingkat kepuasan pegawai. Menurut Sinambela (2012:258) kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri. Dengan demikilinya kepuasan kerja maka akan meningkatkan semangat atau motivasi kerja. Motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang merangsang ia melakukan tindakan. Derajat atau keadaan rangsangan tersebut tergantung pada pengharapan pribadi terhadap suatu tingkat kepuasan perasaan yang bisa dicapai. Motivasi merupakan dorongan yang ada di dalam diri manusia yang menyebabkannya melakukan sesuatu atau berbuat sesuatu. yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Penjelasan tersebut di atas mengindikasikan bahwa kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Bank NTB Syariah Cabang Bima. Hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kashif Rathore dan Chaudhry Abdul Khaliq (2017), Erman (2013) dan Elqadri, Wardoyo dan Priyono (2015) bahwa secara bersama-sama kinerja pegawai/karyawan dipengaruhi oleh model kepemimpinan yang partisipatif,

kepuasan kerja yang memungkinkan karyawan bekerja dengan otonom dan motivasi kerja pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai pegawai pada kantor perbankan.

Oleh karena itu dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai maka harus memperhatikan secara bersama-sama tentang gaya kepemimpinan yang proposional terhadap fungsi-fungsi manajemen, kepuasan kerja dan motivasi kerja pegawai yang dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya termasuk dalam kebijakan promosi dan kompensasi yang membuat bawahan semakin semangat dalam bekerja.

Berdasarkan dari hasil pengamatan dan wawancara di lapangan, bahwa kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Bank NTB Syariah Cabang Bima, terlihat dari tingginya tingkat kedisiplinan pegawai yang hadir mengikuti apel pagi yang diadakan setiap 3 (tiga) kali seminggu, dimana apel pagi sangat penting karena dalam apel pagi pemimpin Branch Manager atau Deputy Branch Manager bersama penyelia saling memberikan informasi, arahan dan motivasi terhadap seluruh pegawai di Bank NTB Syariah Kantor Cabang Bima, selain itu pemimpin berdiskusi bersama meminta masukan saran yang positif untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Selain itu seluruh pegawai taat terhadap ketentuan SOP (Standard Operasional Prosedur) yang telah ditetapkan, hal ini dikarenakan adanya kepemimpinan transformasional yang ada di Bank NTB Syariah Cabang Bima. Kepuasan kerja terlihat dimana setiap pegawai diberikan kesempatan yang sama dalam mengembangkan karir dengan diadakannya pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan dan kompetensi pegawai. Selain itu tingginya hubungan harmonis antar pegawai dan saling menghargai serta menghormati antar pegawai

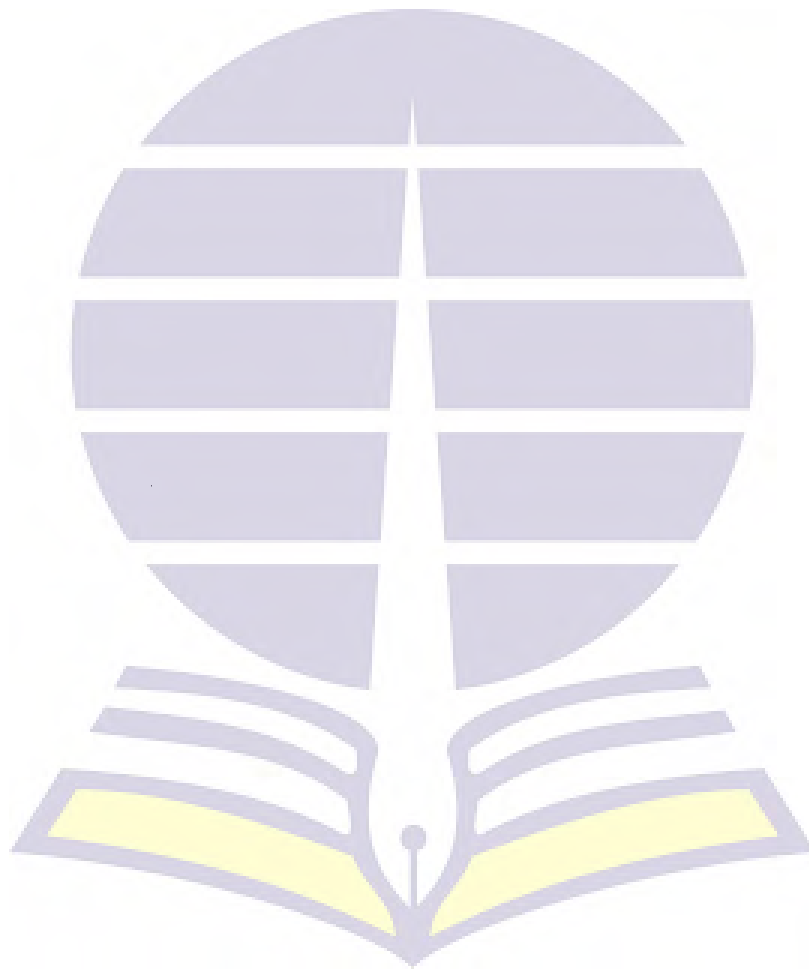
baik antar bawahan maupun atasan. Suasana lingkungan kantor yang bersih, aman dan nyaman membuat tingginya kepuasan kerja di kantor Bank NTB Syariah Cabang Bima. Sedangkan tingginya motivasi kerja pegawai di Bank NTB Syariah Kantor Cabang Bima terpacu dengan adanya rencana kenaikan bonus dan kenaikan gaji dengan jenjang karir yang menjanjikan untuk kehidupan yang lebih baik yang akan mereka dapatkan. Selain itu tingginya motivasi kerja pegawai di Bank NTB Syariah Cabang Bima berimplikasi kepada tercapainya target pada seluruh bagian yang ada yaitu pada bagian *Sales Funding, teller, customer service*, dan administrasi.

C. Implikasi Hasil Penelitian

Dari penelitian ini terlihat ada temuan yaitu bahwa keberadaan variabel motivasi kerja menjadi variabel yang paling dominan dan penentu dalam meningkatkan kinerja pegawai menuju organisasi perbankan syariah yang berdaya saing dan saing dengan perbankan konvensional. Namun demikian motivasi pegawai ini harus didukung oleh adanya kepuasan kerja pegawai terhadap lingkungan pekerjaan, budaya komunikasi, interaksi dan gaya kepemimpinan transformasional. Temuan penelitian ini mendukung pentingnya teori kepuasan Herzberg dan Spincer dan Spincer didalam peningkatan kinerja dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada suatu organisasi baik organisasi swasta maupun organisasi pemerintah.

Oleh karena itu, dapat direkomendasikan dari hasil penelitian bahwa peningkatan kinerja pegawai dalam konsep pelaksanaan teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak hanya dapat dijabarkan oleh variable yang telah digunakan pada penelitian ini. Namun demikian sudah membatu Bank NTB Syariah Kantor Cabang Bima dalam pengembangan SDM pegawai yang professional dengan

yang berdaya saing, tentunya pegawai yang memiliki kompetensi, keterampilan kerja tinggi dan bertanggung jawab serta sebagai icon atau model pegawai pada bank syariah yang layak untuk tiru oleh pegawai organisasi lain.



BAB V

KESIMPULAN DAN PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil analisis data penelitian dan pembahasan maka kesimpulan penelitian yaitu:

1. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Bank NTB Syariah Cabang Bima, karena gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan kemampuan dalam mengkoordinir pegawai dalam menghasilkan kinerja organisasi secara keseluruhan.
2. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Bank NTB Syariah Cabang Bima, pegawai yang memiliki kepuasan kerja terhadap pekerjaan maka akan dapat menggerakkan dirinya untuk melakukan suatu pekerja dengan penuh tanggung jawab.
3. Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Bank NTB Syariah Cabang Bima karena pegawai yang motivasi kerja yang tinggi akan berdampak pada keuletan dan ketelitian kerja, dimana kinerja pegawai merupakan dampak dari kesungguhan dan keuletan yang bersifat kontinuitas.
4. Kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, karena atasan yang memiliki gaya kepemimpinan yang tegas dan fleksibel akan mampu

memotivasi pegawai untuk bekerja sehingga melahirkan kepuasan kerja tersendiri bagi pegawai sebagai bawahannya.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian ada beberapa hal penting sebagai saran penelitian, yaitu:

1. Peningkatan motivasi kerja, kepuasan kerja dan pemilihan gaya kepemimpinan di Bank NTB Syariah Kantor Cabang Bima harus dilakukan secara keseluruhan dari beberapa variabel penelitian. Ini dapat dilakukan dengan adanya pemberian insentif, pelatihan dan pengembangan karir secara berkala serta adanya regenerasi dan kaderisasi dalam kepemimpinan.
2. Pemimpin di Bank NTB Kantor Cabang Bima hendaklah memperhatikan kepuasan kerja dan motivasi kerja bawahannya karena berdasarkan hasil penelitian memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu bagi pimpinan agar memiliki gaya kepemimpinan yang mendukung dan menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja, karakteristik pegawai agar terjalin harmonisasi dalam setiap menyelesaikan tugas.
3. Penelitian yang melakukan kajian penelitian serupa agar melakukan telaah akademik secara mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja yang ditinjau dari gaya kepemimpinan lain karena berdasarkan hasil penelitian semakin tinggi kepuasan kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja maka akan semakin tinggi kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Z., & Endri. (2010). Kinerja Efisiensi Teknis Bank Pembangunan Daerah: Pendekatan Data Envelopment Analysis (DEA). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol. 11, No. 1.*
- Agung, G.L., (2013). Pengaruh Motivasi, Kepuasan, Dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Café X Bogor. *Journal Binus Business Review Vol. 4 No. 2 November 2013: 596-606.*
<https://media.neliti.com/media/publications/167877-ID-pengaruh-motivasi-kepuasan-dan-sikap-ker.pdf>.
- Anoraga, P. (2009). *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arif, Y.S. (2016). *Pemahaman Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: CAPS (Canter for Academic Publishing Service).
- Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Angelo, M.S. (2011). *Islamic Banking and Finance In South-East Asia Its Development and Future*. Singapura: World Scientific Publishing.
- Anshori, A.G. (2012). *Perbankan Syariah di Indonsia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Avilla, G. (2017). Gaya Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi, dan Reaksi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa Vol. 10 No. 1 Maret 2017 : 129-140* Doi: <http://dx.doi.org/10.25105/jmpj.v10i1.1670>.
- Bank NTB Syariah. (2018). Sejarah Bank NTB Syariah. <https://www.bankntbsyariah.co.id/Perusahaan/tentangBankNTBSyariah/sejarah-bank-ntb-syarah>. Diakses Tanggal 20 April 2019.
- Bass, B.M. (2011), "Does the Transactional-transformational Leadership Paradigm Transcend Organisational and National Boundaries", *American Psychologist*, Vol. 52 No.2, pp.130-9.
- Basit, B. & Sebastian, S. (2017). Impact Of Leadership Style On Employee Performance (A Case Study On A Private Organization In Malaysia). *International Journal of Accounting & Business Management Vol. 5 (No.2), November, 2017*

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cheok, E.R.E., & O'Higgins. (2012) "Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style", *Leadership & Organization. Development Journal, Vol. 33 Iss: 2, pp.149 – 174*
- Elqadri & Priyono. (2015). The Influence of Motivation and Discipline Work against Employee Work Productivity Tona'an Markets. *Review of European Studies; Vol. 7, No. 12; 2015 ISSN 1918-7173 E-ISSN 1918-7181 Published by Canadian Center of Science and Education.*
- Erman. (2013). Pengaru Pelatihan, Budaya Organisasi, Mtoivasi Dan Efektifitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bandan Kesatuan Bangsa, Politik dan Pelindungan Masyarakat Kediri.
- Fahmi, I. (2012). *Percepatan Pertumbuhan Perbankan Syariah*. Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis IPB. 1-2
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko & Supriyono. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*, Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Hughes, R. L., Ginnet, R. C., & Curphy, G. L. (2006). *Leadership: Enhancing the Lesson Of Experience (5th Ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Hasibuan, S.P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan ke-11*. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Iqbal N., Anwar S., & Haider, N. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal Bus Manag Review 5: 146. doi:10.4172/2223-5833.1000146*
- Ivancevich, J.M., & Konopaske, R. (2010). *Perilaku dan Manajemen Organisasi, Penerjemah Gania Gina. Edisi Ketujuh*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kashif, R., & Chaudhry, A.K.. (2017). The Influence of Leadership Styles on Employees Performance under Perceptions of Organizational Politics: A Study of Telecom Sector in Pakistan. *International Journal of Management Research and Emerging Volume 7 Issue 1 (2017) PP. 106-140.*

- Kompas. (2012). Tiga Masalah Terbesar Bank Syariah di Indonesia. https://money.kompas.com/read/2012/08/13/15282835/Tiga_Masalah_Terbesar.di.Bank.Syariah.
- Republika. (2019). Bank NTB Syariah Gagal Salurkan KUR. <https://republika.co.id/berita/pyzusv383/bank-ntb-syariah-gagal-salurkan-kur>
- Latief, B. (2012). Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT. Mega Mulia Servindo di Makasar. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 1 (1), 61- 70.
- Lubis, S.H.,. (2016). *Aspek-aspek Etos Kerja dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya*. (<http://www.SatriaHadiLubis/aspek-aspek-etos-kerja-dan-faktor-faktor-yang-mempengaruhi>).
- Mansyur, F. (2012). Analisis Perbandingan Efisiensi Bank Umum Konvensional (BUK) dan Bank Umum Syariah (BUS) di Indonesia dengan Metode Stochastic Frontier Approach (SFA) (Periode 2009-2011). *UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta*.
- Marimin & Romdhoni. (2015). Perkembangan Bank Syariah di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam - Vol. 01, No. 02, Juli 2015*.
- Mangkunegara. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mahsun, M., Sulistiyowati, F., & Purwanugraha, H.A. (2011). *Akuntansi Sektor Publik. Edisi Ketiga*. Yogyakarta. BPF.
- Mahsun, M., Sulistiyowati, F., Purwanugraha, H.A. (2011). *Akuntansi Sektor Publik. Edisi Ketiga*. Yogyakarta. BPF.
- Munandar, A. S. (2011). *Psikologi Industri*. Jakarta: CV. Kurnia.
- Nur, A. (2013). Pengaruh Kepuasan, Motivasi dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi Jawa Tengah. *Tesis Program Pascasarjana Universitas Dian Nuswantoro Semarang*.
http://eprints.dinus.ac.id/15056/1/JURNAL_TESIS.pdf. Diakses 26 Oktober 2019.
- Tafvelin & Susanne. (2013). *The Transformational Leadership Process Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services*. Sweden: Print and Media Umea.
- Thoha, M. (2012). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Rivai & Sagala. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ridwan, M. (2012). *Perencanaan dan Pengembangan Pariwisata*. PT Sofmedia: Medan.
- Robbins, S. & Mary Coulter. (2010). *Manajemen. Edisi Kesepuluh*. Alih Bahasa Bob Sabran dan Devri Bernadri Putra. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S.& Timothy. (2010). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat. Edisi ke16.

- Pariaribo, N. (2014.) *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah di Kabupaten Supiori*, Universitas Atma Jaya: Yogyakarta.
- Santoso & Singgih. (2013). *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sukandi & Toberico. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja pegawai (Studi Kasus Gaya Kepemimpinan Situasional di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying, *Conference on Management and Behavioral Studies Universitas Tarumanagara, Jakarta, 27 Oktober 2016 ISSN NO: 2541-3400 e-ISSN NO: 2541-2850*.
- Suryani. (2012). Sistem Perbankan Islam di Indonesia: Sejarah dan Prospek Pengembangan. *Jurnal Muqtasid Volume 3 Nomor 1, Juli 2012*.
- Sunarto. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Yogyakarta: AMUS.
- Suprayitno. (2017). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sumber Daya Manusia UB*.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta.
- Wanda F. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Kabepe Chakra 2015. *e-Proceeding of Management: Vol. 2, No. 3 Desember 2015* [Page 2954. file:///D:/Downloads/15.04.2123_jurnal_eproc.pdf.
- Widoyoko, P. (2012). *Evaluasi Program Pembelajaran*. Yogyakarta: Pustaka belajar.
- Yukl. G. (2010). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Terjemahan Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.
- Zafer. (2012). Organizational Culture, Leadership Style and Organization Commitment in Turkish Logistics Industry. *Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18*.

Lampiran 1
KUESIONER PENELITIAN

Kepada
YTH. Bapak/Ibu Responden
Di
Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan proses penyelesaian studi Program Studi Manajemen Pascasarjana Universitas Terbuka, diwajibkan untuk melakukan Penulisan Tugas Akhir (Tesis). Bersama ini saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian saya dan demi kerahasiaan informasi, Bapak/Ibu tidak perlu mencantumkan nama lengkap cukup inisial saja. Jawaban Bapak/Ibu tidak dinilai benar atau salah karena yang diharapkan adalah ketika Bapak/Ibu responden memilih dengan jujur pada setiap alternatif jawaban.

Demikian dari saya, atas perhatian dan kerja samanya diucapkan terima kasih yang tak terhingga. Semoga keluangan waktu dan tenaga Bapak/Ibu mendapat imbalan yang setimpal dari Tuhan Yang Maha Esa, *Allah SWT. Aamiin....*

Bima, 27 Oktober 2019
Hormat Saya,
Peneliti,

RAHMATUL IRFAN
NIM. 530013167

A. IDENTITAS RESPONDEN

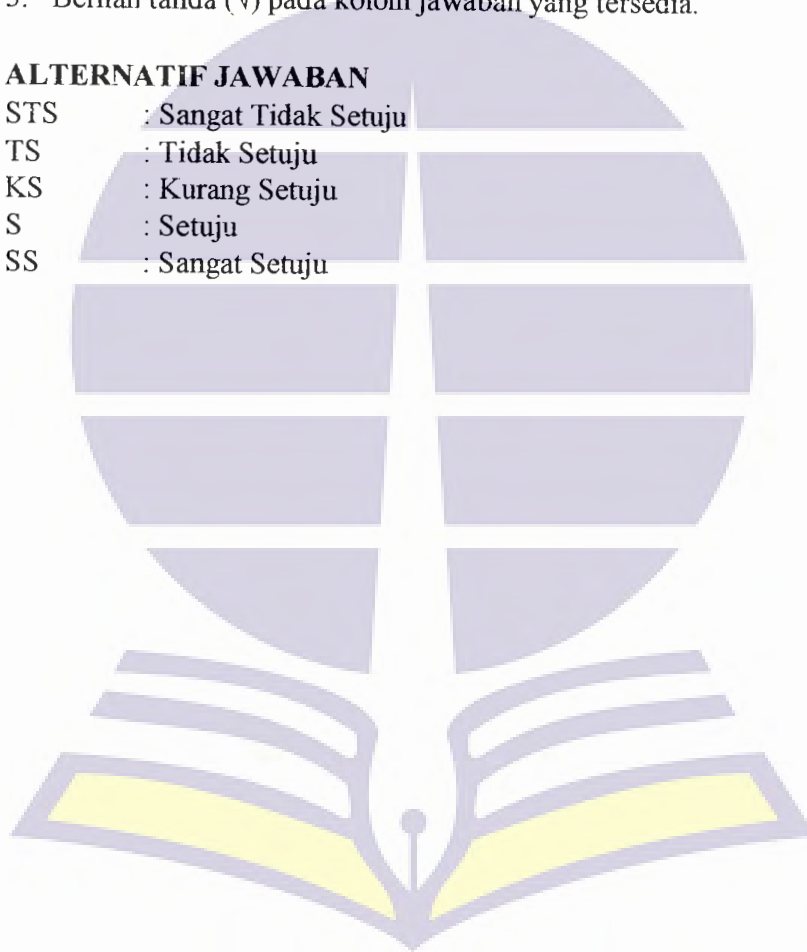
Inisial :
Jenis Kelamin :
Pendidikan Terakhir :
Lama Bekerja :
Umur :

B. PETUNJUK PENGISIAN

1. Bacalah sejumlah pernyataan dibawah ini dengan teliti.
2. Mohon kuesioner ini diisi dengan lengkap dari seluruh pertanyaan yang ada.
3. Berilah tanda (√) pada kolom jawaban yang tersedia.

C. ALTERNATIF JAWABAN

STS : Sangat Tidak Setuju
TS : Tidak Setuju
KS : Kurang Setuju
S : Setuju
SS : Sangat Setuju



A. GAYA KEPEMIMPINAN

NO	PERNYATAAN	STS	TS	KS	S	SS
Karismatik		STS	TS	KS	S	SS
1	Atas saya memiliki wibawa yang tinggi sehingga saya merasa sangat menghormati atasan saya.					
2	Atasan saya selalu berpenampilan menarik yang menunjukkan sebagai pribadi yang patut diteladani					
3	Atasan memiliki kemampuan komunikasi yang elegan dan tegas dan santun.					
Inspirasional		STS	TS	KS	S	SS
4	Atasan saya bekerja senantiasa menumbuhkan kesadaran bawahan tentang pentingnya patuh terhadap peraturan yang berlaku.					
5	Atasan saya memberi motivasi kerja agar saya kreatif dalam bekerja					
Pertimbangan Individual		STS	TS	KS	S	SS
6	Atasan saya bekerja memperhatikan setiap ada konflik yang terjadi di antara sesama pegawai.					
7	Atasan saya memberikan solusi jika bawahannya bertanya tentang masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan.					
Kepemimpinan Berorientasi Pada Prestasi		STS	TS	KS	S	SS
8	Atasan saya senantiasa menghargai dan memuji bawahan yang berkinerja baik.					
9	Atasan saya mendukung bawahannya dalam menyelesaikan segala tugas dengan tepat waktu secara baik dan benar.					
10	Atasan saya berusaha mendorong bawahannya untuk meningkatkan kemampuan mereka dengan memberi otonomi sesuai dengan tupoksi masing-masing.					
Jumlah						

B. KEPUASAN KERJA

No	PERNYATAAN					
	REKAN KERJA	STS	TS	KS	S	SS
1	Rekan kerja saya selalu menunjukkan sifat persaingan yang tidak sehat dalam bekerja.					
2	Rekan kerja saya akan bersedia membantu jika ada masalah yang saya alami.					
3	Keseharian kami membuat kami ibarat keluarga sendiri.					
BUDAYA KERJA		STS	TS	KS	S	SS
4	Budaya, cara kerja dan kerja sama sesama rekan kerja ibarat satu keluarga dan itu membuat yang membuat saya sangat bahagia .					
5	Sebagai pegawai perbankan maka sikap dan etika senantiasa menjadi identitas kami dan ini yang membuat kami nyaman bekerja di perbankan					
6	Saya merasa sangat senang karena selama menjadi pegawai saya memiliki banyak kenalan/sahabat bisnis.					
TERHADAP PIMPINAN		STS	TS	KS	S	SS
7	Atasan saya sangat mengerti psikologis para bawahannya.					
8	Antara atasan dengan bawahan hubungan baik baik selain sebagai atasan juga sebagai rekan kerja.					
9	Atasan saya selalu memberi perhatian terhadap keluhan bawahan terutama menyangkut masalah pekerjaan dari hasil evaluasi kerja.					
10	Jika ada masalah teknis dan operasional pelaksanaan tugas, atasan kami selalu tampil sebagai penanggung jawab.					
Jumlah						

C. MOTIVASI KERJA

NO	PENYATAAN					
Motivasi Akan Prestasi		STS	TS	KS	S	SS
1	Agar selalu dipercaya oleh atasan saya selalu berupaya untuk bekerja lebih baik dari rekan kerja lainnya.					
2	Saya selalu berupa untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab.					
3	Saya selalu berusaha bekerja dengan cara kerja yang lebih baik dari sebelumnya.					
4	Saya senantiasa menjaga semangat kerja yang tinggi.					
Motivasi Akan Kekuasaan		STS	TS	KS	S	SS
5	Saya bekerja dengan semaksimal mungkin agar saya menjadi teladan bagi yang lain dan mendapat perhatian dari atasan saya.					
6	Agar mendapatkan hasil maksimal saya senantiasa bekerja dengan penuh semangat.					
7	Saya senantiasa berupaya agar menjadi orang sering dimintai solusi oleh rekan kerja dan atasan saya.					
Motivasi Berafiliasi		STS	TS	KS	S	SS
8	Saya senantiasa menjaga hubungan sosial dengan siapapun termasuk dengan rekan kerja dan atasan.					
9	Saya menjadi karyawan bukan semata-mata sebagai lapangan kerja tetapi juga menjadi lading pengabdian.					
10	Saya percaya dengan bekerja secara sungguh-sungguh maka saya akan senantiasa memiliki hubungan baik dengan atasan dan orang lain.					
Jumlah						



Lampiran 2
INISIAL RESPONDEN

No	Inisial Responden	Keterangan
1	L ZUL M	
2	RI	
3	SH	
4	A M	
5	ANUR	
6	A W	
7	B M	
8	RT	
9	E R	
10	AKB	
11	F R	
12	JUMH	
13	H R	
14	HARY	
15	FQ	
16	I S WAN	
17	ASM	
18	I AR	
19	K R YAH	
20	L A W	
21	HI	
22	L S	
23	L F R	
24	SALH	
25	TR	

26	RN	
27	M H	
28	M F	
29	MOH S	
30	MOH D	
31	M A R	
32	M I J	
33	RNAD	
34	W A P	
35	M K M	
36	N J	
37	N RAH	
38	N APR	
39	N OKT	
40	R M A	
41	S N	
42	SULT	
43	S A A	
44	B D N	
45	SY IS	
46	T S W	
47	AR RAH	
48	W W	
49	Y A N	
50	SHM	
51	VY	
52	IG	
53	SY	
54	IWS	

Lampiran 3
Tabulasi Data Penelitian
Kepemimpinan Transformatif

RESP	Y1. 1	Y1. 2	Y1. 3	Y1. 4	Y1. 5	Y1. 6	Y1. 7	Y1. 8	Y1. 9	Y1. 10	Jumlah	Rata-rata
1	3	5	5	4	3	3	5	4	4	3	39.00	3.9
2	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	42.00	4.2
3	4	4	5	4	3	4	3	3	4	4	38.00	3.8
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49.00	4.9
5	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	38.00	3.8
6	5	4	5	4	4	5	3	3	4	4	41.00	4.1
7	4	3	5	4	3	4	5	5	4	4	41.00	4.1
8	5	5	4	3	3	4	5	5	4	4	42.00	4.2
9	5	3	4	4	3	4	4	5	5	4	41.00	4.1
10	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	40.00	4
11	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	36.00	3.6
12	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	32.00	3.2
13	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	40.00	4
14	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49.00	4.9
15	5	3	5	3	3	5	4	3	4	4	39.00	3.9
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50.00	5
17	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	40.00	4
18	5	3	5	3	4	4	5	5	4	3	41.00	4.1
19	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	48.00	4.8
20	5	4	5	2	4	4	4	4	4	3	39.00	3.9
21	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49.00	4.9
22	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	48.00	4.8
23	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	40.00	4
24	5	5	5	3	4	4	4	3	4	3	40.00	4
25	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	41.00	4.1

26	5	5	4	5	4	5	4	3	3	3	41.00	4.1
27	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	38.00	3.8
28	4	4	2	3	4	3	5	4	4	3	36.00	3.6
29	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	32.00	3.2
30	4	4	4	3	3	4	5	5	4	4	40.00	4
31	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49.00	4.9
32	5	3	3	4	4	4	5	4	4	5	41.00	4.1
33	5	5	4	3	4	5	4	5	4	2	41.00	4.1
34	5	5	3	3	4	3	5	5	4	2	39.00	3.9
35	4	4	3	3	4	3	4	5	4	2	36.00	3.6
36	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	32.00	3.2
37	4	3	3	3	4	5	5	5	4	5	41.00	4.1
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50.00	5
39	4	2	3	3	4	4	5	5	4	4	38.00	3.8
40	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	45.00	4.5
41	4	4	4	3	4	4	5	5	4	3	40.00	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40.00	4
43	4	4	3	3	4	3	5	5	4	3	38.00	3.8
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50.00	5
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50.00	5
46	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49.00	4.9
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50.00	5
48	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49.00	4.9
49	4	5	3	4	4	3	4	5	4	4	40.00	4
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50.00	5
51	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	47.00	4.7
52	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	48.00	4.8
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50.00	5
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49.00	4.9

Kepuasan Kerja

RESP	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	Jumlah	Rata-rata
1	2	5	3	3	4	4	2	1	1	5	30.00	3
2	3	5	4	5	4	4	4	2	2	2	35.00	3.5
3	3	4	4	4	4	4	2	2	3	2	32.00	3.2
4	1	5	4	5	5	5	2	4	5	2	38.00	3.8
5	4	4	4	5	5	5	2	2	2	5	38.00	3.8
6	1	4	4	4	5	3	2	4	2	2	31.00	3.1
7	3	4	4	4	4	5	2	1	2	4	33.00	3.3
8	4	5	4	4	5	4	2	2	4	5	39.00	3.9
9	2	4	4	4	3	4	2	2	4	3	32.00	3.2
10	1	4	4	5	4	4	4	2	2	5	35.00	3.5
11	2	4	4	2	3	3	3	2	2	3	28.00	2.8
12	4	3	3	3	4	3	1	3	3	2	29.00	2.9
13	5	3	3	3	4	4	1	2	1	2	28.00	2.8
14	5	5	5	5	4	5	1	2	1	2	35.00	3.5
15	3	4	3	4	4	4	1	2	2	1	28.00	2.8
16	4	5	5	5	4	5	1	5	2	5	41.00	4.1
17	4	4	3	4	4	4	4	1	2	1	31.00	3.1
18	2	2	3	3	2	4	4	5	1	2	28.00	2.8
19	2	5	5	3	4	5	5	5	1	5	40.00	4
20	2	2	4	2	4	4	4	4	2	2	30.00	3
21	2	2	5	5	3	5	5	5	2	1	35.00	3.5
22	2	2	5	2	2	2	2	5	2	5	29.00	2.9
23	4	4	3	4	3	4	4	2	2	1	31.00	3.1
24	2	2	4	4	3	3	3	2	5	5	33.00	3.3
25	2	2	4	5	4	3	4	2	4	4	34.00	3.4
26	3	2	2	2	2	2	5	4	2	2	26.00	2.6
27	2	5	4	4	2	5	4	3	3	3	35.00	3.5

28	4	4	4	2	3	3	3	4	5	5	37.00	3.7
29	2	5	2	3	3	4	2	3	3	4	31.00	3.1
30	4	5	4	3	4	5	3	4	4	5	41.00	4.1
31	2	4	5	5	4	5	5	5	5	5	45.00	4.5
32	2	4	5	5	4	5	3	3	4	3	38.00	3.8
33	4	4	4	3	3	3	5	4	5	5	40.00	4
34	2	4	4	5	3	3	4	5	5	5	40.00	4
35	2	4	4	3	2	3	3	4	4	4	33.00	3.3
36	4	4	4	2	2	3	4	3	3	3	32.00	3.2
37	1	5	3	4	5	5	3	5	4	4	39.00	3.9
38	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	47.00	4.7
39	2	5	4	3	4	4	4	4	4	3	37.00	3.7
40	3	5	4	3	3	5	5	5	5	4	42.00	4.2
41	4	3	2	3	4	5	3	5	5	5	39.00	3.9
42	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	41.00	4.1
43	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	38.00	3.8
44	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	48.00	4.8
45	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	47.00	4.7
46	2	5	2	5	5	3	5	5	5	2	39.00	3.9
47	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	47.00	4.7
48	4	5	2	5	5	4	4	5	5	2	41.00	4.1
49	2	3	2	4	4	3	4	5	3	5	35.00	3.5
50	4	5	2	5	5	5	5	5	2	2	40.00	4
51	2	2	2	5	2	5	2	2	5	4	31.00	3.1
52	4	4	4	2	5	3	5	5	5	2	39.00	3.9
53	4	5	5	5	5	5	4	4	5	2	44.00	4.4
54	5	4	5	5	5	5	5	5	4	2	45.00	4.5

Motivasi Kerja

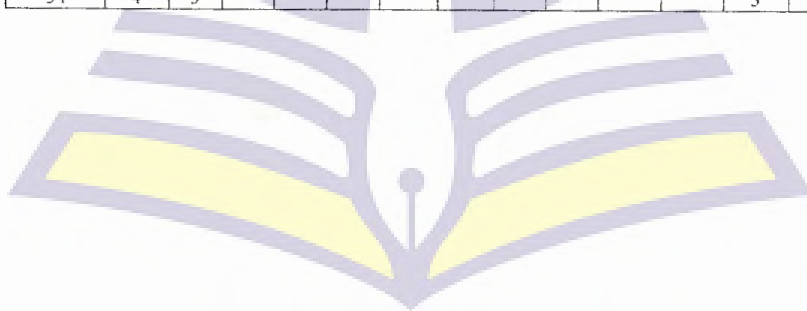
RESP	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	Jumlah	Rata-rata
1	2	2	4	2	4	2	3	2	2	3	26.00	2.6
2	4	5	4	2	2	2	2	4	2	3	30.00	3
3	4	4	4	4	3	3	4	2	2	3	33.00	3.3
4	5	4	5	2	4	4	5	5	5	2	41.00	4.1
5	5	4	2	5	2	5	2	5	2	4	36.00	3.6
6	4	5	5	4	2	4	2	4	2	4	36.00	3.6
7	4	4	3	3	4	4	4	5	2	4	37.00	3.7
8	4	4	4	4	4	5	2	4	5	3	39.00	3.9
9	3	3	5	4	5	5	5	4	2	5	41.00	4.1
10	3	4	4	5	4	4	3	2	4	5	38.00	3.8
11	3	3	2	3	3	3	3	5	2	4	31.00	3.1
12	4	3	2	3	3	3	2	3	3	5	31.00	3.1
13	4	4	4	2	2	4	4	4	4	5	37.00	3.7
14	4	5	5	5	3	5	5	3	5	5	45.00	4.5
15	4	3	4	3	4	4	2	5	2	4	35.00	3.5
16	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	46.00	4.6
17	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	39.00	3.9
18	5	5	5	5	3	3	3	4	4	5	42.00	4.2
19	4	5	4	5	3	5	5	5	5	4	45.00	4.5
20	5	5	3	3	3	3	4	4	2	4	36.00	3.6
21	4	5	5	2	5	5	5	5	4	3	43.00	4.3
22	4	3	5	2	5	5	5	4	5	3	41.00	4.1
23	4	4	4	4	4	4	2	5	5	2	38.00	3.8
24	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	34.00	3.4
25	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	26.00	2.6
26	5	2	3	3	4	2	4	4	4	4	35.00	3.5
27	3	2	3	3	4	4	4	4	4	2	33.00	3.3

28	4	2	3	3	4	4	4	5	4	1	34.00	3.4
29	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	29.00	2.9
30	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42.00	4.2
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	48.00	4.8
32	5	5	4	5	4	4	4	3	4	2	40.00	4
33	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	41.00	4.1
34	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	38.00	3.8
35	4	4	3	3	4	5	4	3	3	2	35.00	3.5
36	3	3	3	5	3	4	3	3	3	2	32.00	3.2
37	5	5	5	3	3	3	3	4	5	3	39.00	3.9
38	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	46.00	4.6
39	4	3	4	3	3	3	4	4	5	2	35.00	3.5
40	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	42.00	4.2
41	4	2	5	5	4	3	3	4	4	4	38.00	3.8
42	4	2	4	4	3	4	4	2	4	3	34.00	3.4
43	5	3	4	4	3	4	4	3	2	3	35.00	3.5
44	5	5	5	5	3	5	5	2	5	3	43.00	4.3
45	5	2	5	5	2	2	4	2	5	2	34.00	3.4
46	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	45.00	4.5
47	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	48.00	4.8
48	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	47.00	4.7
49	4	3	2	4	5	4	2	2	4	2	32.00	3.2
50	5	5	5	5	3	5	4	5	5	2	44.00	4.4
51	5	5	5	4	5	5	4	2	3	4	42.00	4.2
52	5	2	5	5	5	5	2	5	3	4	41.00	4.1
53	5	5	5	3	5	5	2	5	5	3	43.00	4.3
54	4	2	2	2	2	2	5	2	5	3	29.00	2.9

Kinerja Pegawai

RESP	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	Jumlah	Rata-rata
1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	4	2	2	30.00	2.5
2	3	4	5	4	4	4	5	4	4	2	4	2	45.00	3.75
3	3	5	4	4	3	2	5	3	3	4	3	3	42.00	3.5
4	2	4	2	2	5	5	5	5	5	2	5	2	44.00	3.67
5	2	5	4	5	5	2	5	4	5	2	5	2	46.00	3.83
6	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	48.00	4
7	3	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	47.00	3.92
8	4	4	5	2	4	4	2	4	4	4	4	4	45.00	3.75
9	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	2	46.00	3.83
10	4	3	5	1	2	4	4	3	4	4	4	2	40.00	3.33
11	4	5	4	4	1	2	3	3	4	4	4	2	40.00	3.33
12	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	37.00	3.08
13	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49.00	4.08
14	4	4	4	5	5	5	5	5	5	2	5	5	54.00	4.5
15	3	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	43.00	3.58
16	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	54.00	4.5
17	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	43.00	3.58
18	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48.00	4
19	4	4	3	5	5	5	5	5	5	2	5	2	50.00	4.17
20	4	3	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	43.00	3.58
21	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	55.00	4.58
22	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	55.00	4.58
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	44.00	3.67
24	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	42.00	3.5
25	3	4	5	4	4	4	2	2	4	4	4	4	44.00	3.67
26	1	5	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	45.00	3.75
27	2	5	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	43.00	3.58
28	2	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3	40.00	3.33
29	1	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37.00	3.08
30	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	47.00	3.92
31	3	4	4	5	5	5	2	5	5	2	5	2	47.00	3.92
32	3	5	5	4	4	2	2	4	4	4	4	4	45.00	3.75

33	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	48.00	4
34	3	5	4	4	4	2	2	3	4	4	4	3	42.00	3.5
35	2	5	4	4	3	3	3	3	4	2	4	2	39.00	3.25
36	1	5	5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	37.00	3.08
37	3	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	47.00	3.92
38	3	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	54.00	4.5
39	3	1	4	4	3	4	4	3	4	4	2	3	39.00	3.25
40	1	2	4	5	4	4	4	4	5	2	5	3	43.00	3.58
41	1	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	42.00	3.5
42	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	42.00	3.5
43	3	2	5	4	4	4	4	4	3	3	2	4	42.00	3.5
44	1	1	5	5	5	5	5	5	2	5	5	2	46.00	3.83
45	1	5	5	5	5	5	2	5	2	2	5	2	44.00	3.67
46	4	2	5	5	5	5	2	5	5	2	4	3	47.00	3.92
47	5	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	51.00	4.25
48	4	4	5	5	5	5	2	2	4	5	5	2	48.00	4
49	1	1	4	4	4	5	4	3	4	4	4	2	40.00	3.33
50	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	50.00	4.17
51	1	1	5	4	4	5	5	2	5	5	5	4	46.00	3.83
52	1	4	5	4	5	5	4	5	5	5	2	2	47.00	3.92
53	4	4	5	5	5	5	5	2	5	2	2	2	46.00	3.83
54	4	3	4	5	5	5	5	5	5	2	2	3	48.00	4



Lampiran 4
Output SPSS Hasil Analisis Deskriptif

Kepemimpinan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25	1	1.9	1.9	1.9
	30	1	1.9	1.9	3.7
	31	1	1.9	1.9	5.6
	33	1	1.9	1.9	7.4
	34	1	1.9	1.9	9.3
	35	3	5.6	5.6	14.8
	36	6	11.1	11.1	25.9
	37	4	7.4	7.4	33.3
	38	3	5.6	5.6	38.9
	39	7	13.0	13.0	51.9
	40	5	9.3	9.3	61.1
	41	2	3.7	3.7	64.8
	43	2	3.7	3.7	68.5
	44	1	1.9	1.9	70.4
	45	2	3.7	3.7	74.1
	46	5	9.3	9.3	83.3
	47	2	3.7	3.7	87.0
	48	3	5.6	5.6	92.6
	49	4	7.4	7.4	100.0
		Total	54	100.0	100.0

Kepuasan Kerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26	2	3.7	3.7	3.7
	29	2	3.7	3.7	7.4
	30	1	1.9	1.9	9.3
	31	2	3.7	3.7	13.0
	32	2	3.7	3.7	16.7
	33	2	3.7	3.7	20.4
	34	4	7.4	7.4	27.8
	35	5	9.3	9.3	37.0
	36	3	5.6	5.6	42.6
	37	2	3.7	3.7	46.3
	38	4	7.4	7.4	53.7
	39	3	5.6	5.6	59.3
	40	1	1.9	1.9	61.1
	41	5	9.3	9.3	70.4
	42	4	7.4	7.4	77.8
	43	3	5.6	5.6	83.3
	44	1	1.9	1.9	85.2
	45	3	5.6	5.6	90.7
	46	2	3.7	3.7	94.4
	47	1	1.9	1.9	96.3
48	2	3.7	3.7	100.0	
	Total	54	100.0	100.0	

Motivasi Kerja					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26	1	1.9	1.9	1.9
	29	1	1.9	1.9	3.7
	30	1	1.9	1.9	5.6
	31	2	3.7	3.7	9.3
	32	1	1.9	1.9	11.1
	34	1	1.9	1.9	13.0
	35	5	9.3	9.3	22.2
	36	4	7.4	7.4	29.6
	37	2	3.7	3.7	33.3
	38	4	7.4	7.4	40.7
	39	6	11.1	11.1	51.9
	40	3	5.6	5.6	57.4
	41	3	5.6	5.6	63.0
	42	3	5.6	5.6	68.5
	43	2	3.7	3.7	72.2
	44	2	3.7	3.7	75.9
	45	4	7.4	7.4	83.3
	46	6	11.1	11.1	94.4
	47	1	1.9	1.9	96.3
	48	2	3.7	3.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	



Kinerja Pegawai					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30	1	1.9	1.9	1.9
	32	2	3.7	3.7	5.6
	37	3	5.6	5.6	11.1
	39	2	3.7	3.7	14.8
	40	4	7.4	7.4	22.2
	42	6	11.1	11.1	33.3
	43	5	9.3	9.3	42.6
	44	4	7.4	7.4	50.0
	45	4	7.4	7.4	57.4
	46	5	9.3	9.3	66.7
	47	4	7.4	7.4	74.1
	48	5	9.3	9.3	83.3
	49	1	1.9	1.9	85.2
	50	2	3.7	3.7	88.9
	51	1	1.9	1.9	90.7
	54	3	5.6	5.6	96.3
55	2	3.7	3.7	100.0	
Total		54	100.0	100.0	



Lampiran 5
Hasil Uji Asumsi Klasik

Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
		Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Motivasi	Kinerja
N		54	54	54	54
Normal Parameters ^a	Mean	40.28	37.96	39.52	44.37
	Std. Deviation	5.482	5.563	5.237	5.485
Most Extreme Differences	Absolute	.131	.096	.093	.111
	Positive	.131	.073	.058	.087
	Negative	-.111	-.096	-.093	-.111
Kolmogorov-Smirnov Z		.965	.708	.684	.813
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.309	0.698	0.737	0.524
a. Test distribution is Normal.					

Linieritas

Case Processing Summary						
	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Kinerja Pegawai * Kepemimpinan	54	100.0%	0	.0%	54	100.0%
Kinerja Pegawai * Kepuasan Kerja	54	100.0%	0	.0%	54	100.0%
Kinerja Pegawai * Motivasi Kerja	54	100.0%	0	.0%	54	100.0%

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Pegawai * Motivasi Kerja	Between Groups	(Combined)	1000.976	19	52.683	3.017	.002
		Linearity	506.046	1	506.046	28.984	.000
		Deviation from Linearity	494.930	18	27.496	1.575	.124
	Within Groups		593.617	34	17.459		
	Total		1594.593	53			

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Pegawai * Kepuasan Kerja	Between Groups	(Combined)	878.809	20	43.940	2.026	.035
		Linearity	412.764	1	412.764	19.030	.000
		Deviation from Linearity	466.045	19	24.529	1.131	.368
	Within Groups		715.783	33	21.690		
	Total		1594.593	53			

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Pegawai * Kepemimpinan	Between Groups	(Combined)	854.095	18	47.450	2.243	.020
		Linearity	346.065	1	346.065	16.357	.000
		Deviation from Linearity	508.030	17	29.884	1.412	.189
	Within Groups		740.498	35	21.157		
	Total		1594.593	53			

Multikolinieritas

Variables Entered/Removed ^b			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja ^a		Enter
a. All requested variables entered.			
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai			

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
1	(Constant)	19.427	5.180			
	Kepemimpinan	.119	.176	.118	.434	2.303
	Kepuasan Kerja	.154	.203	.156	.315	3.176
	Motivasi Kerja	.363	.268	.346	.205	4.871
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						

Lampiran 6
Validitas dan Reliabilitas Instrumen

INSTRUMEN KINERJA PEGAWAI

		Correlations											
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12
X1	Pearson Correlation	1	.031	.007	.090	.020	.074	.096	-.005	.369**	.091	-.003	.342**
	Sig. (2-tailed)		.821	.957	.518	.884	.595	.491	.969	.006	.513	.985	.678
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X2	Pearson Correlation	.031	1	-.019	-.064	-.119	-.296*	-.179	.044	-.069	-.202	.097	.341**
	Sig. (2-tailed)	.821		.891	.646	.392	.030	.195	.753	.619	.144	.487	.911
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X3	Pearson Correlation	.007	-.019	1	.239	.151	.214	.007	-.046	-.021	.229	.048	.305**
	Sig. (2-tailed)	.957	.891		.082	.276	.120	.957	.742	.882	.095	.730	.329
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X4	Pearson Correlation	.090	-.064	.239	1	.617**	.395**	.275*	.282*	.335*	-.015	.266	.354**
	Sig. (2-tailed)	.518	.646	.082		.000	.003	.044	.039	.013	.912	.052	.717
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X5	Pearson Correlation	.020	-.119	.151	.617**	1	.667**	.310*	.465**	.420**	-.065	.292*	.443**
	Sig. (2-tailed)	.884	.392	.276	.000		.000	.023	.000	.002	.640	.032	.979
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X6	Pearson Correlation	.074	-.296*	.214	.395**	.667**	1	.342*	.342*	.383**	.044	.215	.421**
	Sig. (2-tailed)	.595	.030	.120	.003	.000		.011	.011	.004	.754	.119	.729
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X7	Pearson Correlation	.096	-.179	.007	.275*	.310*	.342*	1	.234	.340*	.050	.046	.443**
	Sig. (2-tailed)	.491	.195	.957	.044	.023	.011		.089	.012	.720	.741	.417
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X8	Pearson Correlation	-.005	.044	-.046	.282*	.465**	.342*	.234	1	.177	-.141	.146	-.037
	Sig. (2-tailed)	.969	.753	.742	.039	.000	.011	.089		.199	.310	.294	.789
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X9	Pearson Correlation	.369**	-.069	-.021	.335*	.420**	.383**	.340*	.177	1	-.038	.198	.325**
	Sig. (2-tailed)	.006	.619	.882	.013	.002	.004	.012	.199		.785	.151	.833
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54

X10	Pearson Correlation	.091	-.202	.229	-.015	-.065	.044	.050	-.141	-.038	1	-.017	.304**
	Sig. (2-tailed)	.513	.144	.095	.912	.640	.754	.720	.310	.785		.905	.592
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X11	Pearson Correlation	-.003	.097	.048	.266	.292*	.215	.046	.146	.198	-.017	1	.353**
	Sig. (2-tailed)	.985	.487	.730	.052	.032	.119	.741	.294	.151	.905		.833
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X12	Pearson Correlation	-.058	-.016	.135	-.050	.004	-.048	-.113	-.037	-.029	-.075	.420**	1
	Sig. (2-tailed)	.678	.911	.329	.717	.979	.729	.417	.789	.833	.592	.833	
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).													
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).													

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	54	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	54	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	N of Items	
.752	12	

INSTRUMEN MOTIVASI

		Correlations									
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
X1	Pearson Correlation	1	.475**	.278*	.216	.069	.193	.127	.206	.298*	.322**
	Sig. (2-tailed)		.000	.042	.116	.619	.162	.361	.135	.029	.723
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X2	Pearson Correlation	.475**	1	.350**	.169	.082	.409**	.142	.248	.148	.457**
	Sig. (2-tailed)	.000		.009	.223	.557	.002	.307	.070	.287	.182
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X3	Pearson Correlation	.278*	.350**	1	.269*	.326*	.404**	.306*	.208	.373**	.301**
	Sig. (2-tailed)	.042	.009		.049	.016	.002	.024	.131	.005	.320
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X4	Pearson Correlation	.216	.169	.269*	1	.053	.382**	.016	.008	.155	.437**
	Sig. (2-tailed)	.116	.223	.049		.705	.004	.908	.956	.262	.346
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X5	Pearson Correlation	.069	.082	.326*	.053	1	.519**	.231	.300*	.282*	.352**
	Sig. (2-tailed)	.619	.557	.016	.705	.000		.093	.027	.039	.571
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X6	Pearson Correlation	.193	.409**	.404**	.382**	.519**	1	.301*	.428**	.285*	.337**
	Sig. (2-tailed)	.162	.002	.002	.004	.000		.027	.001	.037	.329
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X7	Pearson Correlation	.127	.142	.306*	.016	.231	.301*	1	.066	.400**	.349**
	Sig. (2-tailed)	.361	.307	.024	.908	.093	.027		.636	.003	.831
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X8	Pearson Correlation	.206	.248	.208	.008	.300*	.428**	.066	1	.140	.486**
	Sig. (2-tailed)	.135	.070	.131	.956	.027	.001	.636		.314	.369

	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X9	Pearson Correlation	.298*	.148	.373**	.155	.282*	.285*	.400**	.140	1	.465**
	Sig. (2-tailed)	.029	.287	.005	.262	.039	.037	.003	.314		.353
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X10	Pearson Correlation	-.049	.184	.138	.131	.079	.135	.030	.125	.329*	1
	Sig. (2-tailed)	.723	.182	.320	.346	.571	.329	.831	.369	.353	
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).											
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).											

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	54	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	54	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.742	10

INSTRUMEN KEPUASAN KERJA

		Correlations									
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
X1	Pearson Correlation	1	.142	.058	-.004	.230	.134	.004	-.041	.024	.375**
	Sig. (2-tailed)		.304	.677	.975	.094	.335	.980	.767	.861	.519
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X2	Pearson Correlation	.142	1	.163	.283*	.487**	.376**	.060	.060	.181	.342**
	Sig. (2-tailed)	.304		.240	.038	.000	.005	.668	.666	.190	.505
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X3	Pearson Correlation	.058	.163	1	.181	.119	.213	.105	.082	.072	.348**
	Sig. (2-tailed)	.677	.240		.190	.391	.122	.450	.557	.604	.106
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X4	Pearson Correlation	-.004	.283*	.181	1	.487**	.493**	.095	-.003	.221	.332**
	Sig. (2-tailed)	.975	.038	.190		.000	.000	.495	.983	.108	.984
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X5	Pearson Correlation	.230	.487**	.119	.487**	1	.351**	.084	.141	.205	.431**
	Sig. (2-tailed)	.094	.000	.391	.000		.009	.545	.308	.137	.924
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X6	Pearson Correlation	.134	.376**	.213	.493**	.351**	1	.005	.027	.038	.395**
	Sig. (2-tailed)	.335	.005	.122	.000	.009		.973	.845	.785	.738
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X7	Pearson Correlation	.004	.060	.105	.095	.084	.005	1	.517**	.341*	.421**
	Sig. (2-tailed)	.980	.668	.450	.495	.545	.973		.000	.012	.734
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X8	Pearson Correlation	-.041	.060	.082	-.003	.141	.027	.517**	1	.368**	.303**
	Sig. (2-tailed)	.767	.666	.557	.983	.308	.845	.000		.006	.273
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54

X9	Pearson Correlation	.024	.181	.072	.221	.205	.038	.341*	.368**	1	.431**
	Sig. (2-tailed)	.861	.190	.604	.108	.137	.785	.012	.006		.015
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X10	Pearson Correlation	-.090	.093	.222	.003	-.013	.047	.047	.152	458*	1
	Sig. (2-tailed)	.519	.505	.106	.984	.924	.738	.734	.273	458	
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).											
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).											

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	54	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	54	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.765	10

INSTRUMEN GAYA KEPEMIMPINAN

		Correlations									
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
X1	Pearson Correlation	1	.414**	.363**	.376**	.448**	.591**	.168	.133	.474**	.354**
	Sig. (2-tailed)		.002	.007	.005	.001	.000	.226	.339	.000	.036
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X2	Pearson Correlation	.414**	1	.324*	.504**	.522**	.406**	.216	.259	.530**	.364**
	Sig. (2-tailed)	.002		.017	.000	.000	.002	.116	.058	.000	.177
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X3	Pearson Correlation	.363**	.324*	1	.501**	.302*	.590**	.117	.056	.479**	.389**
	Sig. (2-tailed)	.007	.017		.000	.026	.000	.398	.689	.000	.001
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X4	Pearson Correlation	.376**	.504**	.501**	1	.665**	.644**	.377**	.286*	.688**	.302**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000		.000	.000	.005	.036	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X5	Pearson Correlation	.448**	.522**	.302*	.665**	1	.600**	.456**	.484**	.689**	.315**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.026	.000		.000	.001	.000	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X6	Pearson Correlation	.591**	.406**	.590**	.644**	.600**	1	.271*	.287*	.647**	.334**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000		.047	.035	.000	.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X7	Pearson Correlation	.168	.216	.117	.377**	.456**	.271*	1	.688**	.494**	.364**
	Sig. (2-tailed)	.226	.116	.398	.005	.001	.047		.000	.000	.017
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X8	Pearson Correlation	.133	.259	.056	.286*	.484**	.287*	.688**	1	.580**	.341*
	Sig. (2-tailed)	.339	.058	.689	.036	.000	.035	.000		.000	.018

	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X9	Pearson Correlation	.474**	.530**	.479**	.688**	.689**	.647**	.494**	.580**	1	.312**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
X10	Pearson Correlation	.286*	.187	.446**	.704**	.513**	.644**	.322*	.320*	.386**	1
	Sig. (2-tailed)	.036	.177	.001	.000	.000	.000	.017	.018	.000	
	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).											
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).											

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	54	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	54	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.817	10

Lampiran 7

Output SPSS Hasil Analisis Regresi Berganda

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.466 ^a	.217	.202	4.900
a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan				
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai				

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	346.065	1	346.065	14.413	.000 ^a
	Residual	1248.528	52	24.010		
	Total	1594.593	53			
a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan						
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						

2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.509 ^a	.259	.245	4.767
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja				
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai				

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	412.764	1	412.764	18.161	.000 ^a
	Residual	1181.829	52	22.727		
	Total	1594.593	53			
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja						
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						

3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.563 ^a	.317	.304	4.575
a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja				
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai				

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	506.046	1	506.046	24.174	.000 ^a
	Residual	1088.547	52	20.934		
	Total	1594.593	53			
a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja						
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						

4. Pengaruh Simultan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Variables Entered/Removed ^b				
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method	
1	Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja ^a		Enter	
a. All requested variables entered.				
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai				
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.574 ^a	.330	.289	4.624
a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja				

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	525.527	3	175.176	8.193	.000 ^a
	Residual	1069.065	50	21.381		
	Total	1594.593	53			
a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja						
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						