

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

**(Studi Pada PT BANK KB BUKOPIN Tbk KCP SUBANG)**

**Oleh :**

**Taurist Fathan Nasrullah**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Subang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *deskriptif* dan *verifikatif*. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dengan bantuan *google form* kepada 32 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Diskusi lebih lanjut mengenai hasil penelitian dapat dilihat dalam penelitian ini.

Kata Kunci : Gaya kepemimpinan transformasional, Motivasi kerja, Kinerja karyawan.

## **ABSTRACT**

*This research aims to find out the influence of transformational leadership styles and work motivation on employee performance at PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Subang. The methods used in this study are descriptive and verifiative methods. The study was conducted by distributing questionnaires with the help of Google form to 32 respondents. The results of this study demonstrate transformational leadership styles and work motivation towards employee performance. Transformational leadership styles have no significant influence on employee performance. And work motivation has a significant positive influence on employee performance. Further discussion of the results of the study can be seen in this study.*

*Keywords: Transformational leadership style, Work motivation, Employee performance.*

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **Latar Belakang**

Di era saat ini setiap organisasi tentunya dituntut untuk selalu dapat mengoptimalkan sumber daya manusia nya dan bagaimana sumber daya manusia tersebut dapat bertahan di era globalisasi dengan persaingan yang semakin ketat. Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting di dalam organisasi, tanpa peran dan dukungan dari sumber daya manusia walaupun berbagai faktor produksi telah tersedia, organisasi tidak akan berjalan. Karena manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi untuk tercapainya tujuan.

Kepemimpinan dikatakan sukses tidaknya apabila dengan keahlian menggerakkan orang lain untuk dapat mencapai tujuan organisasi sehingga seorang pemimpin memerlukan keterampilan memotivasi dan mentransformasikan keadaan untuk meningkatkan kepercayaan dan keyakinan diri bawahannya yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Menurut Cormick dan Tiffin dalam Sutrisno (2011 : 172) : “Kinerja adalah kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.” Kuantitas merupakan hasil yang dapat di hitung sejauh mana seorang karyawan dapat berhasil mencapai tujuan. Kualitas adalah

bagaimana seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan, dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani. Ketiga faktor ini tentunya akan sangat diperhatikan oleh setiap organisasi atau perusahaan, termasuk pada kantor PT Bank KB Bukopin Tbk.

PT Bank KB Bukopin Tbk sejak berdirinya pada tanggal 10 Juli 1970 yang sebelumnya dikenal sebagai PT Bank Bukopin Tbk kini telah berganti nama menjadi PT Bank KB Bukopin Tbk pada Februari 2021 pasca KB (*Kookmin* Bank) menjadi pemegang saham pengendali. Aktivitas *rebranding* ini merupakan bagian dari proses transformasi dalam memperkuat posisi perseroan di industri perbankan. Selain itu, salah satu visi, misi PT Bank KB Bukopin Tbk : “Membangun keterlibatan (*engagement*) karyawan dalam meningkatkan kinerja dan kesejahteraan. Bermakna bahwa PT Bank KB Bukopin ini mengembangkan pegawai yang memiliki kinerja tinggi, royal terhadap perusahaan dan mau bekerja keras bagi kemajuan perusahaan. Maka diperlukan upaya untuk selalu menjaga dan memelihara kinerja karyawannya agar selalu memiliki kinerja yang baik.

Kualitas kepemimpinan menentukan tercapai tidaknya tujuan organisasi. Sehingga, seorang pemimpin memerlukan keterampilan memotivasi dan mentransformasikan keadaan untuk meningkatkan kinerja yang luar biasa. Menurut Robbins dalam Emron Edison et al., (2016 : 98) : “Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa.” Seorang pemimpin yang bergaya transformasional harus menjadi pemikir yang analitis dan konseptual sehingga dapat menjadi diplomasi dalam memutuskan suatu masalah dengan tepat serta mengarahkan dan memotivasi bawahannya yang sejalan dengan tujuan.

Motivasi berperan penting dalam sumber daya manusia, karena tidak akan ada yang memenuhi kebutuhan dan tidak akan mendapatkan apa yang diinginkan kecuali berusaha untuk meraihnya sendiri. Menurut Fahmi (2013 :190) mengemukakan bahwa : “Motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan.” Karena motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan seseorang dalam mengejar suatu tujuan.

Terdapat sejumlah yang mengkaji keterkaitan antara pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Setiawan

(2019) mengemukakan bahwa motivasi kerja lebih dominan mempengaruhi kinerja karyawan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transformasional.

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan karena terdapat inkonsistensi dari beberapa hasil penelitian. Sari (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi terdapat hasil yang berbeda dari penelitian yang dilakukan oleh Cahyaningsih (2018) menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Subang”.

### **Identifikasi Masalah**

Bagaimana gaya kepemimpinan transformasional di PT Bank KB

Bukopin KCP Subang menurut persepsi responden?

Bagaimana motivasi kerja di PT Bank KB Bukopin KCP Subang menurut persepsi responden?

Bagaimana kinerja karyawan di PT Bank KB Bukopin KCP Subang menurut persepsi responden?

Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT Bank KB Bukopin KCP Subang?

Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Bank KB Bukopin KCP Subang?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, maka penulis mempunyai tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini :

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan transformasional di PT Bank KB Bukopin KCP Subang menurut persepsi responden

Untuk mengetahui motivasi kerja di PT Bank KB Bukopin KCP Subang menurut persepsi responden

Untuk mengetahui kinerja karyawan di PT Bank KB Bukopin KCP Subang menurut persepsi responden

Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT Bank Bukopin KCP Subang

Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Bank KB Bukopin KCP Subang

### **Kegunaan Penelitian**

#### **Aspek Teoritis**

Bagi penulis penelitian ini berguna untuk menambah wawasan dan pengetahuan baik teori maupun praktek di bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Bank KB Bukopin KCP Subang.

#### **Aspek Praktis**

Bagi PT Bank KB Bukopin Tbk, khususnya KCP Subang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada pimpinan *Branch Sales Manager* KCP Subang selaku pimpinan langsung karyawan akan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Bagi STIE STAN Indonesia Mandiri, penelitian ini diharapkan berguna dan memberikan kontribusi pemikiran yang akan mengadakan penelitian lebih lanjut sebagai bahan tambahan referensi dalam penelitian-penelitian yang sejenis.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi yang menciptakan *Human Resources*, ada yang mengartikan sebagai *man power management* serta ada yang menyertakan dengan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya).

### **Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2017:12) : Tenaga kerja manusia dibedakan atas pengusaha, karyawan dan pemimpin.

#### **Pengusaha**

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung laba yang dicapai perusahaan tersebut.

#### **Karyawan**

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai. Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atas karyawan operasional dan karyawan manajerial atau pimpinan.

#### **Karyawan operasional**

Karyawan operasional adalah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.

#### **Karyawan manajerial**

Karyawan manajerial adalah setiap karyawan yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah

#### **Pemimpin atau manajer**

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

### **Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Robbins dan Judge dalam Damanik (2020) menyatakan bahwa : “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian visi atau tujuan bersama”

Menurut Fahmi (2013:15) : “Kepemimpinan adalah suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.”

Menurut Hasibuan (2014:170) : “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan

bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.”

### **Ciri-Ciri Kepemimpinan**

Menurut Terry (2013:20) ada 8 ciri kepemimpinan :

#### *Energy*

Seorang pemimpin tentunya harus memiliki energi atau kekuatan dari mental dan fisik

#### *Stabilitas emosi*

Seorang pemimpin tidak boleh berprasangka jelek terhadap bawahannya, ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar.

#### *Human relationship*

Seorang pemimpin harus mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia

#### *Personal motivation*

Keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar dan dapat memotivasi diri sendiri

#### *Communication skill*

Seorang pemimpin harus mempunyai kecakapan untuk berkomunikasi

#### *Teaching skill*

Selain mempunyai kecakapan untuk berkomunikasi seorang pemimpin juga harus bisa untuk mengajarkan, menjelaskan dan mengembangkan bawahannya

#### *Social skill*

Seorang pemimpin harus mempunyai keahlian dibidang sosial, supaya terjamin kepercayaan dan kesetiaan bawahannya. Ia harus suka monolong, senang jika bawahannya maju, peramah serta luwes dalam pergaulan

#### *Teachnical competent*

Seorang pemimpin harus mempunyai kecakapan menganalisis, merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep.

### **Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Robbins dalam Emron Edison et al., (2016 : 98) : “Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang luar biasa.

### **Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Ancok (2015:36) menguraikan empat ciri dimensi kepemimpinan transformasional, yakni :

Pengaruh yang diidealkan (*idealized influence*)

Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, penekanan, kepercayaan, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen,

konsekuen etika dari keputusan serta memiliki visi dan misi. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, rasa hormat, antusiasme dan kepercayaan bawahan.

Stimulasi interlektual (*Interlectual stimulation*)

Pemimpin yang mendorong pengikutnya untuk lebih kreatif, menghilangkan keenganan pengikutnya untuk mengeluarkan gagasan-gagasan dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang menuntut pemikiran kritis dan alasan rasional bukannya asumsi-asumsi semata. Pemimpin semacam ini mengembangkan kompetensi pengikutnya dengan cara memberi tantangan dan pertanyaan agar pengikutnya selalu berusaha mencari cara baru dalam melakukan suatu pekerjaan.

Dengan demikian pengikutnya tidak hanya melakukan pekerjaan sebagai rutinitas saja melainkan memaknainya sebagai ajang untuk mengasah keterampilan secara terus-menerus untuk mencapai pribadi yang ulet dan tangguh.

Kepedulian secara perorangan (*individual consideration*)

Pemimpin yang mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan dan melatih bawahan.

Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya serta menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan pengikutnya dalam mencapai kinerja yang bagus.

Motivasi yang inspirasional (*Inspiration motivation*)

Sifat pemimpin yang memberikan inspirasi dalam bekerja, mengajak pengikutnya untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar mereka lebih bermakna. Pemimpin seperti ini mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi pengikutnya, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang dilakukan.

Dengan demikian pengikutnya akan menyadari bahwa berkerja tujuannya bukan hanya sarana untuk mendapatkan uang melainkan sebagai wahana untuk mendapatkan kebermaknaan hidup.

### **Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional sebagai pola kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi dan misi organisasi yang merupakan dasar untuk membentuk kepercayaan terhadap pemimpin. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada kualitas berwujud seperti visi, nilai-nilai bersama dan ide-ide dalam

rangka membangun hubungan baik dan memberi makna yang lebih besar untuk setiap kegiatan dan menyediakan landasan bersama untuk proses perubahan.

Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, kepercayaan.

Pemimpin memberikan inspirasi dan arti terhadap apa yang dilakukan.

Pemimpin memberikan cara pandang masa depan.

Pemimpin mengembangkan diri bawahan untuk mencapai kinerja baik

Pemimpin memberikan perhatian personal

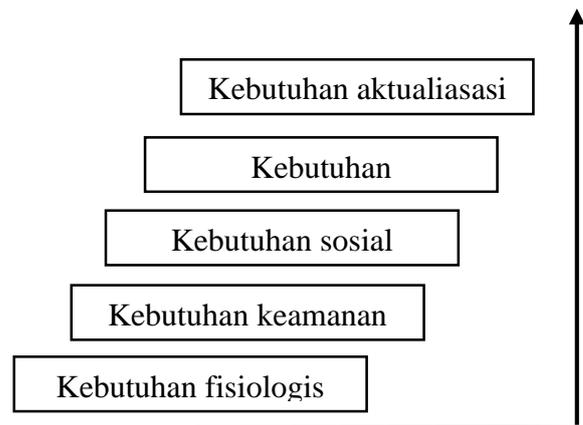
### **Pengertian Motivasi Kerja**

Menurut Chung & Meggision (2013:190) menyatakan bahwa : *“Motivation is defined as goal-directed behavior. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal ... it is closely performance (motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditunjukkan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan ... motivasi berkaitan erat dengan kepuasan dan performansi pekerjaan”*.

### **Dimensi Motivasi Kerja**

Teori kebutuhan Maslow sudah lama dikenal sebagai sebuah teori yang sangat realistis untuk diterapkan. Hasil-hasil pemikirannya tertuang dalam bukunya yang berjudul *“Motivation and Personality”*.

Dalam konsep Motivasi Maslow menurut Fahmi (2013:193), bahwa manusia memiliki 5 tingkatan kebutuhan, dimana setiap tingkatan kebutuhan akan diperoleh jika telah dilalui dengan tingkatan yang di bawahnya dan seterusnya.



**Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Menurut Abraham H. Maslow**

Adapun tiap tingkatan atau hierarki dari kebutuhan menurut teori Abraham H. Maslow adalah sebagai berikut :

Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan yang paling dasar yang harus dipenuhi oleh seorang individu. Kebutuhan tersebut mencakup sandang, pangan dan papan. Contohnya kebutuhan makan, minum, perumahan, seks, istirahat untuk menjaga kesehatan, berobat jika sakit

Kebutuhan keamanan, yaitu kebutuhan yang diperoleh setelah kebutuhan yang pertama terpenuhi. Pada kebutuhan tahap kedua ini seorang individu menginginkan

terpenuhinya rasa keamanan. Kebutuhan rasa aman dapat terpenuhi dalam berbagai bentuk seperti :

Karyawan yang bekerja mampu untuk menyisihkan gaji untuk ditabung

Bagi seorang karyawan memiliki pekerjaan yang ada jaminan pensiun, asuransi kesehatan/jiwa, dan sejenisnya

Kondisi kerja yang menyenangkan, termasuk memiliki pimpinan yang aspiratif.

Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan ketiga setelah kebutuhan kedua terpenuhi. Pada kebutuhan ini mencakup perasaan seseorang seperti terlikinya cinta, sayang, keluarga yang bahagia dengan suami/istri dan memperoleh anak dari perkawinan yang sah, tergabung dalam organisasi sosial contohnya acara arisan, dan lain-lain. Kebutuhan sosial memperlihatkan seseorang yang membutuhkan pengakuan atau penghormatan dari orang lain.

Kebutuhan untuk dihargai, yaitu kebutuhan ini seseorang mencakup pada keinginan untuk memperoleh harga diri. Harga diri atau respek diri ini bergantung pada keinginan akan kekuatan, kompetensi, kebebasan, dan kemandirian.

Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan tertinggi dalam teori Maslow. Pada tahap ini seseorang ingin terpenuhinya keinginan untuk aktualisasi diri, yaitu ia ingin

menggunakan potensi yang dimiliki dan mengaktualisasikannya dalam bentuk pengembangan dirinya.

### **Indikator Motivasi Kerja**

Indikator motivasi kerja menurut penelitian terdahulu dalam Edison, (2017:181) terdiri dari 5 faktor, diantaranya :

Tingkat kebutuhan hidup yang diterima karyawan

Tingkat kepastian program pensiun atau hari tua

Tingkat persamaan karyawan di mata pemimpin

Tingkat perlakuan dan kesopanan pemimpin terhadap karyawannya

Tingkat dukungan pemimpin untuk mengembangkan diri karyawan

### **Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Cormick dan Tiffin dalam Agung (2018) : “Kinerja adalah kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjakankan tugas.

### **Dimensi Kinerja Karyawan**

Kualitas kerja

Kualitas kerja merupakan suatu tuntutan bagi perusahaan agar perusahaan dapat bertahan hidup dalam berbagai bentuk persaingan. Hasil kerja yang ideal juga menggambarkan kualitas pengelola produk dan layanan dalam perusahaan tersebut.

Kuantitas kerja

Kuantitas kerja menggambarkan pemenuhan target yang telah ditetapkan sehingga menunjukkan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuannya.

Waktu kerja

Waktu kerja menggambarkan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif pada semua tingkatan manajemen. Waktu kerja merupakan dasar bagi karyawan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Kerjasama dengan rekan kerja

Kerjasama dengan rekan kerja merupakan tuntunan bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Kerjasama yang baik akan memberikan kepercayaan pada berbagai pihak yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan.

### **Indikator Kinerja Karyawan**

Kualitas

Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.

Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

Efektifitas dan kerjasama

Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

### **Penelitian Sebelumnya**

Penelitian ini didukung dengan studi literatur berkaitan diantaranya merupakan hasil studi penelitian sebelumnya mengenai gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Marthen (2017) dalam judul “Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV. Batik Indah Rara Djonggrang” menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan CV. Batik Indah Rara Djonggrang dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan CV. Batik Indah Rara Djonggrang.

Armawan (2014) dalam judul “Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. FSG”

menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. FSG dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. FSG.

Sjahrudin (2019) dalam judul “Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai STPP (Sekolah Tinggi Penyuluhan Pertanian) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai STPP (Sekolah Tinggi Penyuluhan Pertanian) dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai STPP (Sekolah Tinggi Penyuluhan Pertanian)

Hasil-hasil diatas merupakan rangkuman keseluruhan penelitian sebelumnya. Penulis menggunakan hasil penelitian yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebagai referensi untuk menyelesaikan penelitian ini.

### **Kerangka Teoritis**

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan**

Adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan telah dikemukakan oleh Robbins (2008)

melalui penjelasan karakteristik dari gaya kepemimpinan transformasional. Dalam penjelasan disebutkan bahwa kepemimpinan mampu merangsang agar bawahan dapat berfikir secara kreatif dan inovatif.

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dikemukakan dalam penelitian Tucuan et al., (2014) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka hal ini menguatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja.

#### **Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

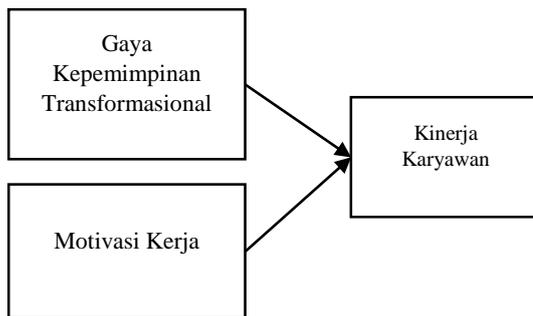
Motivasi adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau karyawan untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan dan lingkungan kerja (ekstrinsik), serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas (intrinsik), serta memenuhi tanggung jawab penuh atas tugas-tugas yang diberikan. Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawan dengan motivasi tinggi, karena adanya motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan produktifitas kerjanya.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dikemukakan dalam penelitian Tanuwibowo dan Setiawan

(2015) yang mengatakan bahwa perubahan-perubahan yang terjadi pada kinerja karyawan dipengaruhi atau ditentukan oleh perubahan-perubahan dari motivasi kerja.

### Model Analisis dan Hipotesis

#### Model Analisis



#### Hipotesis

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### BAB III

#### OBJEK PENELITIAN

##### Objek Penelitian

Pada penelitian ini, pengamatan dilakukan kepada seluruh karyawan PT Bank KB Bukopin Tbk unit Subang. Pengamatan ini mengukur persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja yang nantinya akan dilihat dari pengaruh dua variabel independen tersebut terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

#### Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kantor PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Subang Jalan Mayjen Sutoyo No. 23 Kab Subang

#### Sejarah Perusahaan

PT Bank KB Bukopin Tbk sejak berdirinya pada tanggal 10 Juli 1970 yang sebelumnya dikenal sebagai PT Bank Bukopin Tbk kini telah berganti nama menjadi PT Bank KB Bukopin Tbk pada Februari 2021 pasca KB (*Kookmin Bank*) menjadi pemegang saham pengendali. Aktivitas *rebranding* ini merupakan bagian dari proses transformasi dalam memperkuat posisi perseroan di industri perbankan.

PT Bank KB Bukopin memfokuskan diri mewujudkan visi menjadi 10 Top bank di Indonesia dan menjadi pemain utama bagi bisnis retail dan UMKM. Seiring dengan terbukanya kesempatan meningkatkan kemampuan melayani kebutuhan masyarakat yang lebih luas. PT Bank KB Bukopin ini telah mengembangkan usahanya pada segmen komersial dan konsumen.

PT Bank KB Bukopin yang berkantor pusat di Gedung Bank KB Bukopin Jalan MT Haryono Kav 50-51 Jakarta Selatan, operasional Bank KB Bukopin sampai saat ini didukung oleh lebih dari 425 outlet yang tersebar di 22 provinsi di seluruh Indonesia yang terhubung secara real time online.

## **Metode Penelitian**

Menurut Sugiyono (2017:2) : “Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.” Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian ini didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris dan sistematis.

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah metode deskriptif dan verifikatif. Metode deskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi, atau hal-hal lain yang sudah disebutkan dan peneliti tidak mengubah, menambah atau mengadakan manipulasi terhadap objek atau wilayah penelitian.

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan antara Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja sebagai variabel bebas, dengan kinerja karyawan sebagai variabel terkait. Sebagai catatan mengenai seberapa besar pengaruh yang ditimbulkan antar variabel.

## **Unit Analisis**

Menurut Arikunto (2013:187) : “Unit analisis adalah satuan tertentu yang diperhitungkan sebagai subjek penelitian.” Penulis melakukan penelitian mengenai pengaruh Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Subang. Penelitian unit analisis

ini adalah seluruh karyawan PT Bank KB Bukopin KCP Subang.

## **Populasi dan Sampel**

Dalam setiap penelitian memerlukan objek atau subjek yang harus diteliti sehingga permasalahan yang ada dapat dipecahkan. Populasi dalam penelitian berlaku sebagai objek penelitian, dengan menentukan populasi penelitian dapat melakukan pengolahan data.

## **Populasi**

Menurut Sugiyono (2017:80) : “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.” Berdasarkan pengertian tersebut maka populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan di PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Subang sebanyak jumlah 32 orang.

## **Sampel**

Menurut Sugiyono (2017:81) “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.” Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif atau mewakili. Pengukuran sampel merupakan langkah untuk menentukan besarnya sampel yang diambil dalam melaksanakan suatu penelitian.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

Menurut Sugiyono (2017:81) : “Teknik sampling merupakan pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini sampel yang akan digunakan adalah nonprobability sampling, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.

### **Penentuan Ukuran sampel**

Dalam menentukan ukuran sampel penelitian ini menggunakan sampling jenuh yaitu seluruh populasi di jadikan sampel.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Sumber data yang penulis peroleh adalah melalui pembagian kuesioner, observasi dan studi pustaka.

#### **Kuesioner**

Menurut Sugiyono (2017:142) : Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Teknik ini membantu melengkapi data-data yang dibutuhkan penulis untuk mencari data yang sesuai dengan tujuan penulis. Kuesioner yang dibagikan bersifat tertutup. Metode penyebarannya adalah dengan bantuan online berupa Google Formulir. Kuesioner yang dibagikan terdiri atas dua bagian, bagian

pertama adalah identitas responden dan bagian kedua adalah pertanyaan atau pernyataan mengenai *Idealized influence, interlectual stimulation, individual considernation*, dan *inspiration motivation* dari gaya kepemimpinan transformasional, dan kuesioner mengenai kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri dari motivasi kerja. Sedangkan kuesioner mengenai kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerjasama dari kinerja karyawan.

#### **Observasi**

Menurut Sugiyono (2017:145) : “Observasi adalah sebagai teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan kuesioner.”

#### **Studi Pustaka**

Menurut Suwarjeni (2015:95) : “Studi pustaka merupakan metode yang dilakukan dengan memanfaatkan dokumen-dokumen referensi yang ada kaitannya dengan penelitian yang dilakukan.

### **Jenis dan Sumber Data**

#### **Sumber primer**

Menurut Sugiyono (2017:137) : “Sumber primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.” Proses memperoleh data yang berasal dari kuesioner yang dibagikan melalui

online berupa Google Formulir dan diisi langsung oleh responden dari objek penelitian.

Sumber Sekunder

Menurut Sugiyono (2017:137) : “Sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung kepada pengumpul data.” Data yang didapatkan dari arsip yang dimiliki organisasi atau perusahaan, internet, studi pustaka penelitian terdahulu dan artikel yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti.

### **Operasional Variabel**

Penelitian ini terdiri dari tiga variabel, yaitu dua variabel independen dan variabel dependen. Menurut Sugiyono (2017:39) : “Variabel pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.

### **Variable Independen**

Variabel independen atau variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen atau variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja.

### **Variabel dependen**

Variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah kinerja karyawan.

### **Instrumen Pengukuran**

Instrumen pengukuran untuk gaya kepemimpinan transformasional menggunakan kuesioner terdiri dari 8 pernyataan, instrumen pengukuran untuk motivasi kerja menggunakan kuesioner terdiri dari 5 pernyataan dan instrumen pengukuran untuk kinerja karyawan menggunakan kuesioner terdiri dari 5 pernyataan.

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Menurut Sugiyono (2015:93) mengemukakan bahwa : “skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.” Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan skala likert, maka kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak ukur untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan.

Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai negatif. Pertanyaan dan pernyataan tersebut diberi bobot sebagai berikut.

Pilihan Jawaban	Skor
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Netral (N)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

### **Pengujian Kualitas Instrumen Pengukuran**

Karena instrumen pengukuran atau kuesioner merupakan hasil adaptasi, maka sebelum digunakan untuk analisis instrumen pengukuran, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas terlebih dahulu. Dalam penelitian ini untuk melakukan pengujian kualitas instrumen pengukuran, penulis melakukan uji validitas serta uji reliabilitas pada penelitian yang dilakukan.

#### **Uji Validitas**

Menurut Sugiyono (2015:126) : Uji validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti.” Dengan demikian data yang valid adalah data yang tidak berbeda antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek penelitian. Validitas instrumen dapat diketahui melalui pengujian internal. Sebuah instrumen mempunyai validitas internal apabila setiap bagian instrumen mendukung misi instrumen secara keseluruhan, yaitu mengungkap data dari variabel yang

dimaksud. Sugiyono (2017:267) Pengujian validitas ini bisa menggunakan korelasi product-moment dari pearson. Rumus korelasi pearson adalah sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n(\sum x^2) - (\sum x)^2][n(\sum y^2) - (\sum y)^2]}}$$

$r_{xy}$  = Indeks korelasi

$n$  = Jumlah sampel

$x$  = Skor per item pernyataan

$y$  = Jumlah skor dari masing-masing responden

Selanjutnya apakah butir dalam instrumen itu valid atau tidak, dapat diketahui dengan cara mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total. Sugiyono (2015:126) Jika  $r_{xy} > 0,3$  maka item-item pernyataan dari instrumen tersebut dinyatakan valid.

#### **Uji Reliabilitas**

Menurut Sugiyono (2015:168) : Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji instrumen dan hasil penelitian agar data tetap konsisten dalam berbagai waktu yang berbeda sehingga daya dapat dipercaya dan diandalkan.” Dengan demikian instrumen yang reliabel berarti instrumen yang sudah digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama dan menghasilkan data yang sama. Kemudian hasil penelitian yang reliabel adalah hasil penelitian yang

terdapat kesamaan dalam waktu yang berbeda.

Sugiyono (2015:168) : Teknik pengujian reliabilitas dapat menggunakan rumus cronbach alpha, yaitu sebagai berikut :

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

$r_{11}$  = Reliabilitas intrumen

$k$  = Jumlah item instrumen

$\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varians item

$\sigma_t^2$  = Varians total

Suatu instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach alpha > 0,6

### Teknik Analisis Deskriptif

Teknik analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan tentang ciri-ciri responden dan variabel penelitian, sedangkan analisis kuantitatif digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan uji statistik.

Analisis deskriptif didasarkan pada skala penelitian yang dicari dengan cara menentukan rentang skala dengan menggunakan rumus skala, yaitu sebagai berikut :

$$R_s = \frac{n(m-1)}{m}$$

$R_s$  = Rentang skala

$m$  = Jumlah alternatif jawaban tiap item

$n$  = jumlah sampel

Instrumen untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Jumlah alternatif jawaban itemnya sama, maka perhitungannya pun sama pula. Perhitungan rentang skala variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan, yaitu :

$$R_s = \frac{32(5-1)}{5} = 25,6$$

Skor yang paling rendah, yaitu :

$$32 \times 1 = 32$$

Skor yang paling tinggi, yaitu :

$$32 \times 5 = 160$$

Dari perhitungan di atas, rentang skala untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan adalah 25,6 , dengan skor paling rendah adalah 32 da skor paling tinggi adalah 160. Kriteria yang digunakan untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja karyawan, yaitu :

Tabel 3.1 Kriteria Pengukuran Variabel

Skor	Kriteria
32 - 57,6	Sangat rendah
57,6 – 83,2	Rendah
83,2 – 108,8	Sedang
108,8 – 134,4	Tinggi
134,4 - 160	Sangat tinggi

### Rata-rata hitung

Rata-rata hitung atau mean merupakan teknik penjelasan kelompok yang didasarkan atas nilai rata-rata dari kelompok tersebut. Rumus rata-rata hitung atau mean, yaitu :

$$\bar{X} = \frac{\sum X_1}{n}$$

$\bar{X}$  = Rata-rata hitung (mean)

$\sum X_1$  = Jumlah nilai X ke-i sampai ke-n

$n$  = Jumlah sampel

### Standar Deviasi

Standar deviasi atau simpang baku dari data yang telah disusun dalam tabel distribusi frekuensi atau data tergolong, dapat dihitung dengan rumus, berikut :

$$S = \frac{\sqrt{\sum X^2 fi - X^2}}{(n - 1)}$$

S = Simpang baku

$X_i$  = Nilai pengamatan ke-i sampai n

$X$  = Rata-rata nilai

$n$  = Jumlah pengamatan (sampel)

### Analisis Korelasi

Menurut Riduan (2015:227) :  
“Analisis korelasi digunakan untuk mencari hubungan variabel independen dengan variabel dependen. Nilai koefisien korelasi akan terdapat dalam baris  $-1 \leq r \leq 1$

yang akan menghasilkan kemungkinan sebagai berikut :

$r$  bernilai positif, menunjukkan adanya pengaruh yang positif atau adanya korelasi langsung antara dua variabel yang diuji. Artinya jika nilai variabel  $X$  bernilai kecil, maka akan berpasangan dengan variabel  $Y$  yang akan bernilai kecil juga, dan sebaliknya jika variabel  $X$  bernilai besar, maka akan berpasangan dengan variabel  $Y$  yang bernilai besar pula. Jika  $r = 1$  atau mendekati 1, maka korelasi dua variabel yang diteliti akan sangat kuat secara positif.

$r$  bernilai negatif, ini menyatakan bahwa terjadi korelasi negatif atau korelasi invers antar dua variabel yang diteliti. Artinya jika variabel  $X$  bernilai kecil, maka akan berpengaruh dengan variabel  $Y$  yang bernilai kecil juga, dan sebaliknya jika variabel  $X$  bernilai besar, maka akan berpengaruh dengan variabel  $Y$  yang bernilai besar pula. Jika  $r = -1$  atau mendekati -1, maka korelasi dua variabel yang diteliti akan sangat kuat secara negatif. Jika  $r = 0$  atau mendekati 0, maka korelasi antar dua variabel yang diteliti lemah atau bahkan tidak ada korelasinya sama sekali.

Nilai korelasi	Kriteria
0,00	Tidak ada korelasi
0,00 – 0,25	Korelasi sangat lemah
0,26 – 0,50	Korelasi cukup
0,51 – 0,70	Korelasi kuat
0,71 – 0,99	Korelasi sangat kuat
1,00	Korelasi sempurna

### Pengujian Hipotesis

Model pemecahan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi berganda. Menurut Setiawan dan Ritonga (2011:50) : "Regresi berganda merupakan analisis regresi, dimana beberapa variabel eksplanatori digunakan untuk memprediksi nilai variabel dependen.

X1 = Gaya Kepemimpinan Transformasional

X2 = Motivasi Kerja

Y = Kinerja Karyawan

Data diuji menggunakan regresi berganda yaitu dimana beberapa variabel eksplanatori digunakan untuk memprediksi nilai variabel dependen. Pada penelitian ini

persamaan regresi berganda yang di gunakan, yaitu :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

X1 = Gaya Kepemimpinan Transformasional

X2 = Motivasi Kerja

$\beta_1 \beta_2$  = koefisien regresi

$\varepsilon$  = Error

### Uji Parsial (Uji-t)

Menurut Riduan (2015:229) "Uji-t digunakan untuk mengukur kuatnya pengaruh atau signifikansi yang ditimbulkan oleh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial atau terpisah." Dalam penelitian ini hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah :

### Gaya Kepemimpinan Transformasional

H0 :  $\beta_1 = 0$ , Gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Ha :  $\beta_1 \neq 0$ , Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan

### **Motivasi Kerja**

$H_0 : \beta_2 = 0$ , Motivasi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

$H_a : \beta_2 \neq 0$ , Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dasar pengambilan keputusan adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi sebesar 5% atau  $\alpha = 0,05$

Jika angka probabilitas signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  tidak ditolak

Jika angka probabilitas signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak

### **Koefisien Determinasi**

Menurut Riduan (2009:76) : “Koefisien determinasi yaitu angka yang menyatakan besar kecilnya sumbangan yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen. Rumus yang digunakan untuk menghitung koefisien determinasi, yaitu :

$$Kd = R^2 \times 100$$

$Kd$  = Koefisien Determinasi

$R^2$  = Koefisien korelasi ganda

Nilai  $R^2$  diatas menunjukkan berapa besar persen suatu variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Koefisien determinasi berkisar antara nol sampai dengan satu ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ). Hal ini berarti jika  $R^2 = 0$  menunjukkan tidak adanya

pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Jika adjusted  $R^2$  semakin besar mendekati 1 menunjukkan semakin kuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan jika adjusted  $R^2$  semakin kecil bahkan mendekati nol, maka dapat dikatakan semakin kecil pula pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **Profil Responden**

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Subang yang berjumlah 32 orang dan seluruhnya dijadikan sebagai sampel. Berdasarkan 32 responden, di dapat kondisi responden tentang gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara jelas mengenai gambaran responden sebagai objek penelitian.

#### **Profil Responden berdasarkan Jenis Kelamin**

Penyajian data responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Jenis kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	22	68,8%
Perempuan	10	31,3%

Total	32	100%
-------	----	------

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2021

Dari tabel 4.1 diatas, menunjukkan profil responden berdasarkan jenis kelamin bahwa mayoritas responden memiliki jenis kelamin laki-laki dengan jumlah 22 orang atau 68,8% dan jenis kelamin perempuan dengan jumlah 10 orang atau 31,3 % dari seluruh karyawan PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Subang. Hal ini dikarekan karyawan dengan jenis kelamin perempuan lebih banyak di peruntukan untuk *frontliner* dan karyawan dengan jenis kelamin laki-laki lebih banyak di peruntukan untuk pekerjaan bisnis penjualan produk.

#### **Profil Responden berdasarkan Usia**

Penyajian data responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Usia	Jumlah	Persentase
<30	10	31,3%
30 – 40	19	59,4%
41 – 50	3	9,4%
Total	32	100%

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2021

Dari tabel 4.2 tabel diatas, menunjukkan profil responden berdasarkan usia bahwa responden yang berusia <30 tahun dengan jumlah 10 orang atau 31,3%, yang memiliki jumlah berbeda dengan responden yang usianya berkisar dari 30 - 40 tahun dengan jumlah 19 orang atau 59,4%, diikuti oleh responden

yang usianya berkisar 41 – 50 tahun dengan jumlah 3 atau 9,4%, banyaknya responden dengan usia berkisar 30 – 40 tahun ini dikarekan pada usia tersebut merupakan usia produktif untuk bekerja.

#### **Profil Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Penyajian data responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SLTA	4	12,5%
Diploma	5	15,6%
Sarjana	22	68,8%
Pascasarjana	1	3,1%
Total	32	100%

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2021

Dari tabel 4.3 diatas, menunjukkan profil responden berdasarkan pendidikan terakhir bahwa karyawan dengan pendidikan terakhir SLTA dengan jumlah 4 orang atau 12,5%, karyawan dengan pendidikan terakhir diploma dengan jumlah 5 orang atau 15,6% dan karyawan dengan pendidikan terakhir sarjana dengan jumlah terbanyak yaitu 22 orang atau 68,8%, juga sampai dengan saat ini hanya ada 1 orang responden atau 3,1% dari jumlah populasi responden dengan pendidikan terakhir pascasarjana.

#### **Profil Responden berdasarkan Masa Kerja**

Penyajian data responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
<3 thn	8	25,0%
3-4 thn	2	6,3%
4-5 thn	3	9,4%
>5 thn	19	59,4%
Total	32	100%

Sumber : Diolah oleh peneliti, 2021

Dari tabel 4.4 diatas, menunjukkan profil responden berdasarkan lamanya masa kerja bahwa karyawan dengan lamanya masa kerja dibawah 3 tahun ada 8 orang atau 25,0%, karyawan dengan lamanya masa kerja berkisar 3 - 4 tahun ada 2 orang atau 6,3%, karyawan dengan lamanya masa kerja berkisar 4 - 5 tahun ada 3 orang atau 9,4%, dan karyawan dengan lamanya masa kerja diatas 5 tahun ada 19 orang atau 59,4%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Subang adalah karyawan-karyawan lama dengan lama masa kerja lebih dari 5 tahun.

### **Pengujian Kualitas Instrumen Pengukuran**

Pengujian kualitas instrumen berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 32 responden melalui penyebaran kuesioner dengan bantuan online Google Formulir. Total pernyataan untuk gaya kepemimpinan transformasional terdiri dari 8

pernyataan, motivasi kerja terdiri dari 5 pernyataan dan 5 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan.

### **Uji Validitas**

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang diinginkan. Instrumen dikatakan valid jika koefisien korelasi  $> 0,3$ , sedangkan jika nilai koefisien korelasi  $< 0,3$  maka item tersebut dinyatakan tidak valid.

#### **Tabel 4.2 Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Dari tabel 4.5 diatas, menunjukkan bahwa keseluruhan pernyataan atau item untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional yang diajukan pada responden adalah valid dan seluruh pernyataan tersebut dapat digunakan dan dapat dipercaya, karena besar koefisien korelasi item berada pada nilai yang memenuhi persyaratan kriteria yaitu lebih besar dari 0,3 dengan rentang koefisien korelasi yaitu 0,580 – 0,797.

#### **Tabel 4.3 Uji Validitas Motivasi Kerja**

Dari tabel 4.6 diatas, menunjukkan bahwa keseluruhan pernyataan atau item untuk variabel motivasi kerja yang diajukan pada responden adalah valid dan keseluruhan pernyataan tersebut dapat digunakan dan dapat dipercaya, karena besar koefisien

korelasi item berada pada nilai yang memenuhi persyaratan kriteria yaitu lebih besar dari 0,3 dengan rentang koefisien korelasi yaitu 0,560 – 0,893.

#### **Tabel 4.4 Uji Validitas Kinerja Karyawan**

Dari tabel 4.7 diatas, menunjukkan bahwa keseluruhan pernyataan atau item untuk variabel kinerja karyawan yang diajukan pada responden adalah valid dan keseluruhan pernyataan tersebut dapat digunakan dan dapat dipercaya, karena besar koefisien korelasi item berada pada nilai yang memenuhi persyaratan kriteria yaitu lebih besar dari 0,3 dengan rentang koefisien korelasi yaitu 0,517 – 0,780.

#### **Uji Reliabilitas**

Instrumen yang sudah dapat dipercaya dan yang reliabel akan menghasilkan daya yang dapat dipercaya, jika datanya benar-benar sesuai dengan kenyataan maka berapa kalipun diambil, tetap akan sama. Reliabilitas menunjukkan pada tingkat keandalan. Pengujian reliabilitas dengan teknik cronbach alpha mengacu pada kriteria bahwa nilai koefisien yang diperoleh harus lebih besar dari 0,6. Hasil analisis untuk uji reliabilitas terhadap instrumen data kuesiner dapat dilihat dari tabel pengukuran reliabilitas dibawah :

#### **Tabel 4.5 Pengujian Reliabilitas**

Hasil perhitungan pada tabel 4.8 pengujian reliabilitas diatas,

menunjukkan bahwa nilai koefisien untuk instrumen kepemimpinan transformasional yaitu sebesar 0,862 , nilai koefisien untuk instrumen motivasi kerja yaitu sebesar 0,737 dan kinerja karyawan memiliki nilai *cronbach alpha* diatas 0,6 yang berarti ketiga instrumen tersebut reliabel.

#### **Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif pada penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui secara jelas gambaran mengenai variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan berdasarkan tanggapan responden.

Adapun skor yang digunakan untuk penilain tangan responden dapat dilihat pada tabel berikut :

#### **Tabel 4.6 Kriteria Pengukuran Variabel**

Dengan membandingkan nilai bobot jawaban responden dengan nilai bobot standar tersebut, maka diketahui gambaran responden berdasarkan masing-masing variabel, baik itu gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Apakah tergolong sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, atau sangat rendah.

#### **Tanggapan Responden**

Tanggapan responden terhadap gaya kepemimpinan transformasional

Pernyataan yang diajukan dalam kuesioner gaya kepemimpinan transformasional adalah sebanyak 8 pernyataan. Evaluasi atas pernyataan-pernyataan tersebut diuraikan pada bagian berikut :

**Tabel 4.7 Pemimpin yang memiliki karisma (Instrumen1)**

Dari tabel 4.10 diatas, menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan pemimpin yang memiliki karisma berada pada nilai yang termasuk kedalam ukuran tinggi dengan skor total 132. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin PT Bank KB Bukopin KCP Subang memiliki karisma yang tinggi.

**Tabel 4.8 Pemimpin yang memiliki karisma (Instrumen2)**

Dari tabel 4.11 diatas, sama halnya dengan instrumen 1 karena masih satu indikator terkait dengan instrumen pernyataan yang sedikit berbeda menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan pemimpin yang memiliki karisma berada pada nilai yang termasuk kedalam ukuran sangat tinggi dengan skor total 136. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin PT Bank KB Bukopin KCP Subang memiliki karisma yang sangat tinggi dan karyawan mempunyai keyakinan penuh terhadap pemimpinnya.

**Tabel 4.9 Pemimpin memberikan inspirasi dan arti terhadap apa yang dilakukan (Instrumen3)**

Dari tabel 4.12 diatas, menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan pemimpin memberikan inspirasi dan arti terhadap apa yang dilakukan berada pada nilai yang termasuk kedalam ukuran sangat tinggi dengan skor total 137. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin PT Bank KB Bukopin KCP Subang selalu memberikan inspirasi dan memberikan arti terhadap apa yang dilakukan karyawan.

**Tabel 4.10 Pemimpin memberikan inspirasi dan arti terhadap apa yang dilakukan (Instrumen4)**

Dari tabel 4.13 diatas, sama halnya dengan instrumen 3 karena masih satu indikator terkait dengan pernyataan instrumen yang sedikit berbeda menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan pemimpin memberikan inspirasi dan arti terhadap apa yang dilakukan berada pada nilai yang termasuk kedalam ukuran sangat tinggi dengan skor total 139. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin PT Bank KB Bukopin KCP memberikan gambaran menarik tentang apa yang bisa dilakukan bawahannya.

**Tabel 4.11 Pemimpin memberikan cara pandang masa depan (Instrumen5)**

Dari tabel 4.14 diatas, menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan pemimpin memberikan cara pandang masa depan berada pada nilai yang termasuk kedalam ukuran

tinggi dengan skor total 132. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin PT Bank KB Bukopin KCP Subang memberikan cara pandang masa depan kepada bawahannya.

**Tabel 4.12 Pemimpin mengembangkan diri bawahan untuk mencapai kinerja baik (Instrumen6)**

Dari tabel 4.15 diatas, menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan pemimpin mengembangkan diri bawahannya untuk mencapai kinerja baik berada pada nilai yang termasuk kedalam ukuran tinggi dengan skor total 132. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin PT Bank KB Bukopin KCP Subang mengembangkan diri bawahannya untuk mencapai kinerja yang baik.

**Tabel 4.13 Pemimpin mengembangkan diri bawahan untuk mencapai kinerja baik (Instrumen7)**

Dari tabel 4.16 diatas, sama halnya dengan instrumen 6 karena masih satu indikator terkait dengan pernyataan instrumen sedikit berbeda menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan pemimpin mengembangkan diri bawahannya untuk mencapai kinerja baik berada pada nilai yang termasuk kedalam ukuran sangat tinggi dengan skor total 138. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin PT Bank KB Bukopin KCP Subang

mengembangkan diri bawahannya untuk mencapai kinerja yang baik.

**Tabel 4.14 Pemimpin memberikan perhatian personal (Instrumen8)**

Dari tabel 4.17 diatas, menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan pemimpin memberikan perhatian personal berada pada nilai yang termasuk kedalam ukuran tinggi dengan skor total 133. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin PT Bank KB Bukopin KCP Subang memberikan perhatian khusus kepada bawahannya ketika membutuhkan perhatian.

**Tabel 4.15 Resume total skor gaya kepemimpinan transformasional**

Dari tabel 4.18 diatas, dapat dilihat skor tertinggi untuk gaya kepemimpinan transformasional adalah sebesar 139 pada item pemimpin saya memberikan gambaran menarik tentang apa yang bisa saya lakukan, skor terendah sebesar 132 pada item saya merasa nyaman disekitar pemimpin saya, pemimpin saya memberikan cara-cara baru untuk melihat hal-hal yang membingungkan, pemimpin saya membantu saya untuk memikirkan kembali ide yang saya tidak pernah tanyakan kepada diri saya sendiri. Hasil perhitungan rata-rata adalah 134,875 skor tersebut berada pada rentang 134,4 – 160 atau berada pada kriteria “Sangat Tinggi” maka dapat dikatakan bahwa karyawan menyadari pemimpin di PT Bank KB

Bukopin Tbk KCP Subang memberikan inspirasi dan arti terhadap apa yang bisa dilakukan oleh bawahannya disamping berkerja bukan hanya sarana untuk mendapatkan uang melaikan sebagai wahana untuk mendapatkan kebermaknaan hidup.

#### **Tanggapan responden terhadap motivasi kerja**

Pernyataan yang diajukan dalam kuesioner motivasi kerja adalah sebanyak 5 pernyataan. Evaluasi atas pernyataan-pernyataan tersebut diuraikan pada bagian berikut :

#### **Tabel 4.16 Tingkat kebutuhan hidup (Instrumen9)**

Dari tabel 4.19 diatas, menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan tingkat kebutuhan hidup berada pada nilai yang termasuk kedalam ukuran tinggi dengan skor total 133. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan di PT Bank KB Bukopin KCP Subang umumnya disebabkan oleh tuntutan kebutuhan ekomomi.

#### **Tabel 4.17 Tingkat kepastian (Instrumen10)**

Dari tabel 4.20 diatas, menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan tingkat kepastian berada pada nilai yang termasuk kedalam ukuran tinggi dengan skor total 129. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan di PT Bank KB

Bukopin KCP Subang merasa aman akan jaminan hari tua.

#### **Tabel 4.18 Tingkat persamaan/Sosial (Instrumen11)**

Dari tabel 4.21 diatas, menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan tingkat persamaan / sosial berada pada nilai yang termasuk kedalam ukuran tinggi dengan skor total 134. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan di PT Bank KB Bukopin KCP Subang bekerja dalam kondisi yang menyenangkan.

#### **Tabel 4.19 Tingkat perlakuan & Kesopanan (Instrumen12)**

Dari tabel 4.22 diatas, menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan tingkat perlakuan dan kesopanan berada pada nilai yang termasuk kedalam ukuran sangat tinggi dengan skor total 139. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan di PT Bank KB Bukopin KCP Subang disebabkan karena diterima baik oleh kelompok atau pun rekan kerjanya.

#### **Tabel 4.20 Tingkat aktualisasi diri (Intrumen13)**

Dari tabel 4.23 diatas, menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan tingkat aktualisasi diri berada pada nilai yang termasuk kedalam ukuran sangat tinggi dengan skor total 140. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan di PT Bank KB Bukopin KCP Subang dengan rasa tanggung

jawab yang sangat tinggi karena ikut terlibat dalam melaksanakan tanggung jawab.

#### **Tabel 4.21 Resume total skor motivasi kerja**

Dari tabel 4.24 diatas, dapat dilihat skor tertinggi untuk motivasi kerja adalah sebesar 140 pada item saya bekerja keras karena ikut terlibat dalam melaksanakan tanggung jawab, skor terendah sebesar 129 pada item saya merasa aman atas jaminan pekerjaan saya untuk hari tua. Hasil perhitungan rata-rata adalah 135 skor tersebut berada pada rentang 134,4 – 160 atau berada pada kriteria “Sangat Tinggi” maka dapat dikatakan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan di PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Subang adalah dengan adanya rasa tanggung jawab setiap karyawan yang sangat tinggi sehingga karyawan bekerja keras karena ikut terlibat dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan.

#### **Tanggapan responden terhadap kinerja karyawan**

Pernyataan yang diajukan dalam kuesioner kinerja karyawan adalah sebanyak 5 pernyataan. Evaluasi atas pernyataan-pernyataan tersebut diuraikan pada bagian berikut :

#### **Tabel 4.22 Kualitas (Instrumen14)**

Dari tabel 4.25 diatas, menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan kualitas berada pada nilai yang termasuk kedalam ukuran tinggi

dengan skor total 131. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT Bank KB Bukopin KCP Subang mampu memiliki gagasan.

#### **Tabel 4.23 Kualitas (Instrumen15)**

Dari tabel 4.26 diatas, sama halnya dengan instrumen 14 karena masih satu indikator terkait dengan pernyataan instrumen yang sedikit berbeda menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan kualitas berada pada nilai yang termasuk kedalam ukuran tinggi dengan skor total 142. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT Bank KB Bukopin KCP Subang selalu melakukan tugasnya dengan baik.

#### **Tabel 4.24 Kuantitas (Instrumen16)**

Dari tabel 4.27 diatas, menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan kuantitas berada pada nilai yang termasuk kedalam ukuran tinggi dengan skor total 126. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT Bank KB Bukopin KCP Subang sudah memenuhi target perusahaan.

#### **Tabel 4.25 Ketepatan waktu (Instrumen17)**

Dari tabel 4.28 diatas, menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan ketepatan waktu berada pada nilai yang termasuk kedalam ukuran sangat tinggi dengan skor total 138. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT Bank KB

Bukopin KCP Subang selalu datang dan pulang kerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan perusahaan.

#### **Tabel 4.26 Efektifitas dan kerjasama (Instrumen18)**

Dari tabel 4.29 diatas, menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan kerja sama dan efektifitas berada pada nilai yang termasuk kedalam ukuran sangat tinggi dengan skor total 143. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT Bank KB Bukopin KCP Subang dapat berkomunikasi lancar dengan rekan kerja maupun dengan pemimpinnya.

#### **Tabel 4.27 Resume total skor kinerja karyawan**

Dari tabel 4.30 diatas, dapat dilihat skor tertinggi untuk kinerja karyawan adalah sebesar 143 pada item saya dapat berkomunikasi lancar dengan pemimpin dan rekan kerja, skor terendah sebesar 126 pada item pekerjaan saya sudah memenuhi target perusahaan. Hasil perhitungan rata-rata adalah 135 skor tersebut berada pada rentang 134,4 – 160 atau berada pada kriteria “Sangat Tinggi” maka dapat dikatakan bahwa setiap karyawan mampu berkomunikasi lancar dengan rekan kerja atau pemimpin.

#### **Rata-rata dan Standar deviasi**

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan, didapatkan hasil dari perhitungan rata-rata (mean) dan

deviasi standar yang disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

#### **Tabel 4.28 Statistik Deskriptif**

Dari tabel 4.31 diatas, dapat dilihat bahwa rata-rata tertinggi dalam penelitian ini adalah variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 33,72 dan rata-rata terendah adalah variabel motivasi kerja sebesar 21,09. Sedangkan rata-rata variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan adalah sebesar 25,35333. Adapun untuk nilai standar deviasi setiap variabel, angka tertinggi dalam penelitian ini adalah variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 4,214, dan angka terendah adalah variabel kinerja karyawan sebesar 2,155. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai standar deviasi maka semakin tidak stabil variabel tersebut dan semakin rendah nilai standar deviasi maka semakin stabil variabel tersebut, stabil dalam artian tingkat keanekaragaman jawaban responden semakin berragam.

#### **Korelasi antar variabel**

Perhitungan korelasi digunakan untuk melihat keeratan hubungan antar variabel yang dikaji. Adapun teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *pearson correlation*. Hasil perhitungannya adalah sebagai berikut :

#### **Tabel 4.29 Korelasi antar Variabel**

dari tabel 4.32 diatas, hasil pengelolaan data didapatkan koefisien korelasi antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja diukur dengan variabel kinerja karyawan sebagai berikut :

Besar korelasi antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan adalah 0,615 dan signifikansi pada level 0,000. Karena level signifikansi dibawah 0,05 maka dapat dikatakan bahwa korelasi antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan variabel kinerja karyawan adalah positif signifikan. Dengan demikian kriteria korelasinya kuat.

Besar korelasi antara variabel motivasi kerja dengan kinerja karyawan adalah 0,750 dan signifikansi pada level 0,000. Karena level signifikansi dibawah 0,05 maka dapat dikatakan bahwa korelasi antara variabel motivasi kerja dengan variabel kinerja karyawan adalah positif signifikan. Dengan demikian korelasinya sangat kuat.

### **Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji ada tidaknya pengaruh positif antara variabel independen yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Untuk menguji hipotesis yang diajukan, uji statistik

yang digunakan adalah uji parsial atau uji-t.

### **Uji Parsial**

Dasar pengambilan keputusan yang digunakan yaitu :

- jika angka probabilitas signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  tidak ditolak
- jika angka probabilitas signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak.

### **Tabel 4.30 Uji Parsial (Uji-t)**

Dari tabel 4.33 diatas, hasil perhitungan uji parsial didapatkan nilai signifikansi sebagai berikut :

Gaya Transformasional	Kepemimpinan
--------------------------	--------------

Koefisien regresi untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah sebesar 0,112 dan signifikansi pada level 0,174. Karena  $0,174 > 0,05$  maka  $H_0$  tidak ditolak dan hipotesis tidak dapat dikonfirmasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi Kerja

Koefisien regresi untuk variabel motivasi kerja adalah sebesar 0,519 dan signifikansi pada level 0,001 karena  $0,001 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan hipotesis dapat dikonfirmasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Hasil koefisien determinasi adalah sebagai berikut :

#### **Tabel 4.31 Uji Koefisien Determinasi**

Besarnya koefisien determinasi sebagai berikut :

$$\begin{aligned} Kd &= R^2 \times 100\% \\ &= 0,562 \times 100\% \\ &= 56,2\% \end{aligned}$$

Dari tabel 4.34 diatas, hasil pengujian koefisien determinasi menyatakan bahwa perubahan-perubahan pada kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja sebesar 56,2%, sisanya sebesar 43,8 dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar kedua variabel yang tidak dilibatkan dalam penelitian ini.

### **Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jawaban dari 32 responden terhadap masing-masing pernyataan dari variabel independen gaya kepemimpinan transformasional menghasilkan resume total skor nilai gaya kepemimpinan transformasional rata-rata 134,875 skor tersebut berada pada rentang 134,4 – 160 atau berada pada kriteria “Sangat Tinggi” berdasarkan tabel skala interval.

Maka dapat dikatakan bahwa karyawan menyadari pemimpin di PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Subang memberikan inspirasi dan arti terhadap apa yang bisa dilakukan oleh bawahannya disamping bekerja bukan hanya sarana untuk mendapatkan uang melainkan sebagai wahana untuk mendapatkan kebermaknaan hidup.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jawaban responden dari 32 responden terhadap masing-masing pernyataan dari variabel independen motivasi kerja menghasilkan resume total skor nilai motivasi kerja rata-rata 135 skor tersebut berada pada rentang 134,4 – 160 atau berada pada kriteria “Sangat Tinggi” berdasarkan tabel skala interval. Maka dapat dikatakan bahwa tingkat motivasi kerja karyawan di PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Subang adalah dengan adanya rasa tanggung jawab setiap karyawan yang sangat tinggi sehingga karyawan bekerja keras karena ikut terlibat dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa jawaban responden dari 32 responden terhadap masing-masing pernyataan dari variabel dependen kinerja karyawan menghasilkan resume total skor nilai kinerja karyawan rata-rata 135 skor tersebut berada pada rentang 134,4 – 160 atau berada pada kriteria “Sangat Tinggi” berdasarkan tabel skala interval. Maka dapat dikatakan bahwa setiap karyawan mampu

berkomunikasi lancar dengan rekan kerja atau pemimpin.

Besar korelasi antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan adalah 0,615 dan signifikansi pada level 0,000. Karena level signifikansi dibawah 0,05 maka dapat dikatakan bahwa korelasi antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan variabel kinerja karyawan adalah positif signifikan. Dengan demikian kriteria korelasinya kuat.

Besar korelasi antara variabel motivasi kerja dengan kinerja karyawan adalah 0,750 dan signifikansi pada level 0,000. Karena level signifikansi dibawah 0,05 maka dapat dikatakan bahwa korelasi antara variabel motivasi kerja dengan variabel kinerja karyawan adalah positif signifikan. Dengan demikian korelasinya sangat kuat.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan penulis melalui beberapa pengujian seperti pengujian hipotesis gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Berikut ini dipaparkan penjelasan atas jawaban dari hipotesis penelitian.

Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti gaya kepemimpinan pemimpin di PT Bank KB Bukopin Tbk KCP

Subang belum mampu meningkatkan kinerja karyawannya secara signifikan. Dan hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti motivasi kerja karyawan PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Subang disebabkan karena rasa tanggung jawab setiap karyawan sehingga karyawan bekerja keras karena ikut terlibat dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cahyaningsih (2018) menunjukkan gaya transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Koefisien determinasi perubahan-perubahan yang mempengaruhi kinerja karyawan pada penelitian ini dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel motivasi kerja sebesar 56,2 %. Hal ini menunjukkan bahwa setiap perubahan kinerja sebesar 56,2% dipengaruhi oleh pemimpin dengan gaya transformasional dan motivasi kerja bawahannya. Sisanya 43,8 disebabkan oleh variabel-variabel lain diluar kedua variabel tersebut yang tidak dilibatkan dalam penelitian ini.

## **Implikasi**

### **Implikasi Teoritis**

Dari hasil pembahasan diatas telah disebutkan bahwa dalam penelitian ini ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Implikasi Praktis**

Dari hasil penelitian menunjukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Jika PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Subang ingin lebih memaksimalkan kinerja karyawannya maka pemimpin harus lebih meningkatkan gaya kepemimpinan transformasional sebagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan di PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Subang. Juga demikian dengan motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan maka seluruh karyawan harus lebih meningkatkan motivasi kerjanya sebagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

### **Keterbatasan**

Penulis menyadari bahwa dalam melakukan penelitian ini ada beberapa keterbatasan sebagai berikut :

Data analisis hanya berdasarkan pada persepsi jawaban responden saja dan tidak melakukan observasi secara langsung.

Penelitian ini menggunakan data berupa jawaban responden atas pernyataan yang diajukan pada kuesioner penelitian. Hal ini dapat berimplikasi pada 2 hal yaitu : Responden mungkin menjawab pernyataan tidak secara sungguh-sungguh dalam menjawabnya dan familiar kurang terhadap pernyataan yang diajukan,

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Subang, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

Berdasarkan analisa persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan transformasional di PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Subang dapat dikategorikan dalam kriteria sangat tinggi. Hal ini dapat dilihat dari indikator paling tinggi pada item pemimpin saya memberikan gambaran menarik tentang apa yang bisa saya lakukan, sedangkan perolehan nilai terendah pada item saya merasa nyaman disekitar pemimpin saya, pemimpin saya memberikan cara-cara baru untuk melihat hal-hal yang membingungkan, pemimpin saya membantu saya untuk memikirkan

kembali ide yang saya tidak pernah tanyakan kepada diri saya sendiri.

Berdasarkan analisa persepsi responden terhadap motivasi kerja di PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Subang dapat dikategorikan dalam kriteria sangat tinggi. Hal ini dapat dilihat dari indikator paling tinggi pada item saya bekerja keras karena ikut terlibat dalam melaksanakan tanggung jawab, sedangkan perolehan nilai terendah pada item saya merasa aman atas jaminan pekerjaan saya untuk hari tua.

Berdasarkan analisa persepsi responden terhadap kinerja karyawan di PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Subang dapat dikategorikan dalam kriteria sangat tinggi. Hal ini dapat dilihat dari indikator tertinggi pada item saya dapat berkomunikasi lancar dengan pemimpin dan rekan kerja, sedangkan perolehan nilai terendah pada item pekerjaan saya sudah memenuhi target perusahaan

Dari hasil uji-t dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Subang

Dari hasil uji-t dapat dijelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Subang

## **Saran**

Dengan adanya keterbatasan-keterbatasan yang telah dikemukakan dalam pembahasan sebelumnya, maka penulis menyadari bahwa tidak ada penelitian yang terbebas dari kesalahan dan kekurangan. Untuk itu penulis memberikan saran-saran untuk mengatasi keterbatasan-keterbatasan yang ada. Dengan ini penulis menempatkan saran teoritis dan saran praktis pada penelitian ini sebagai berikut :

## **Saran Teoritis**

Hasil penelitian menunjukkan tidak seluruhnya variabel-variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan variabel motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil koefisien determinasi bahwa perubahan-perubahan pada kinerja dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja sebesar 56,2% dan sisanya sebesar 43,8% dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar variabel tersebut yang tidak dilibatkan dalam penelitian ini. Hasil penelitian Wijaya (2016) dalam judul “Pengaruh kompensasi dan budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan PT Semangat Baru Jaya” menyatakan bahwa : Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Saran Praktis**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan variabel motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, saran-saran yang dapat penulis berikan terhadap karyawan PT Bank KB Bukopin Tbk KCP Subang sesuai dengan hasil analisis perolehan nilai terendah pada instrumen “saya merasa aman atas jaminan pekerjaan saya untuk hari tua”. Hal ini berorientasi pada ketenangan dan kenyamanan pada saat nanti keberlangsungan hari tua karyawan dalam mencukupi kehidupan setelah pensiun dengan selalu menunjukkan kinerja yang baik dalam menjalankan tugas yang diberikan dan meningkatkan motivasi dalam bekerja. Sehingga, selain mendaftarkan program JHT (Jaminan Hari Tua) pada BPJS jetenagakerjaan, perusahaan akan memberikan THT (Tunjangan Hari Tua) kepada karyawannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2013). Manajemen sumber daya manusia perusahaan : Cetakan kesebelas, Bandung: Remaja Rosda Karya
- Agung (2018) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Mikro PT Bank Bukopin Tbk Cabang Bandung, Fakultas Ekonomi : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi INABA, Maret 2018
- Ancok, D. Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi. Yogyakarta. Erlangga. 2015
- Arikunto, Suharsimi (2007) Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. Edisi Revisi. Cetakan Ketigabelas. Rineka Cipta. Jakarta
- Armawan (2014) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja (Studi Pada PT. FSG), Jurnal MIX, Volume 4 No. 3, Okt 2014
- Cahyaningsih (2018) Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja (Intrinsik) dan Kreatifitas terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada BTN Syariah KC Surakarta) , Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negera Salatiga, September 2018
- Damanik (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja, (Studi pada CV. Wiranta Bahana Raya) Fakultas Ekonomi Studi Manajemen STIE STAN Indonesia Mandiri, Oktober 2020
- Dessler, G. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 1. PT. Indeks. Jakarta.
- Edison, Emron. Yohny Anwar & Imas Komariyah. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi (2013). Manajemen Kepemimpinan: teori dan aplikasi, Bandung: Alfabeta
- Fahmi (2015). Manajemen Kinerja: teori dan aplikasi, Bandung: Alfabeta
- Hasibuan, Malayu S.P. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara. 2017.
- Hasibuan (2014). Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan, Jakarta: Bumi Aksara
- Mangkunegara A.A. Anwar Prabu. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya. 2016
- Marthen (2016) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada CV Batik Indah Rara

- Djonggrang), Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta Desember 2016
- Riduwan. (2009). *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Riduwan. (2015). *Dasar - Dasar Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Sari (2016) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja (Studi pada KSP Mitra Sejahtera), *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya, Volume 5, Nomor 9, September 2016
- Setiawan : (2019) *The Influence Of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance PT. Assa Rent*, *Journal of Reseach in Business, Economics, and Education*, *Pelita Bangsa University, Volume 1, December 2019*
- Sjahrudin (2019) *Jurnal Organisasi dan Manajemen, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bongaya Makassar, Agustus 2019*
- Sujarweni, V. Wiratna. 2015. *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Tucunan, Johan, Roy A., Supartha, Gede, W., Riana, Gede, I. (2014) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT.PANDAWA). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana Vol 3. September 2014*
- Tanuwibowo, Hutomo, M., dan Setiawan, Roy. (2015) Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Lestari Purnama Perkasa. *Jurnal Manajemen Bisnis. Vol 3, Februari 2015*
- Wibowo, Mukti (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis, Vol 17, No.1. 1 November 2013.*

Wijaya, Erick (2016). Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi Pada PT Semangat Baru Jaya). Vol. 4, No.1