

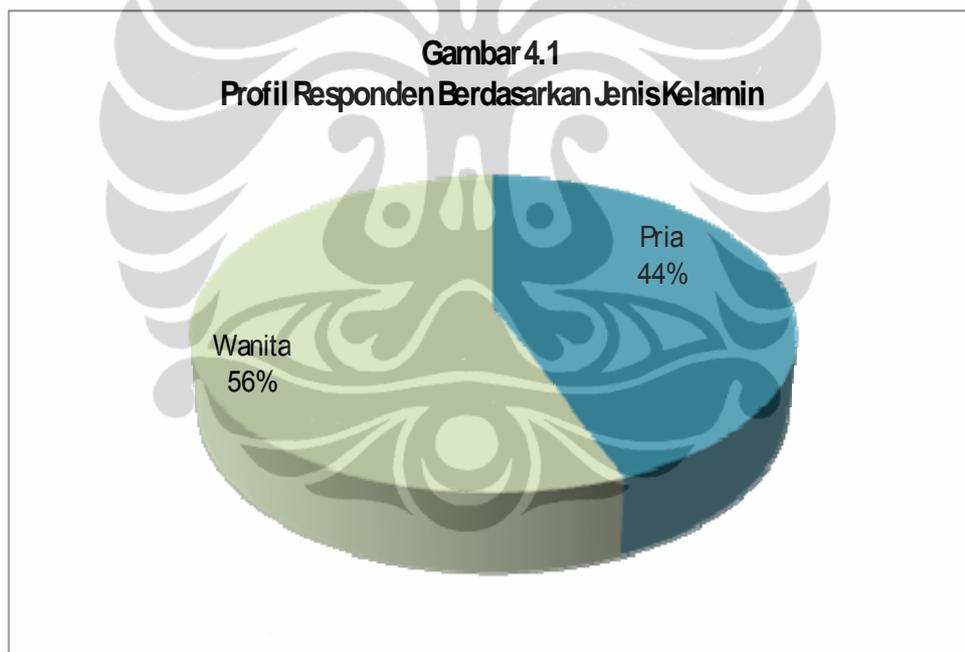
BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Profil Responden

Pada sub bab ini dibahas profil responden sebagai informasi tambahan mengenai responden penelitian. Profil responden yang disajikan meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, status, dan lama bekerja.

A.1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelaminnya, distribusi frekuensi responden dapat dilihat pada Gambar 4.1 berikut:

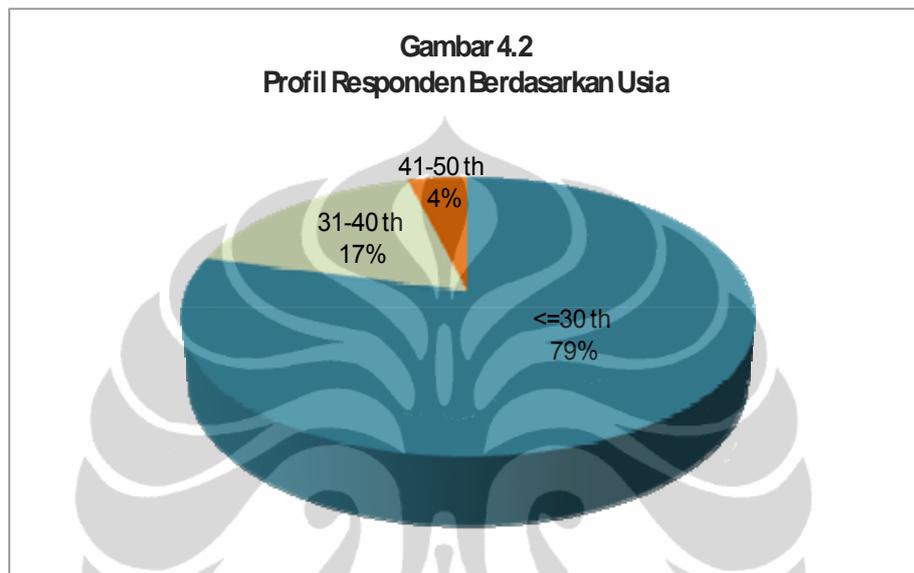


Sumber: Data primer yang telah diproses

Terlihat dari grafik di atas, bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah wanita, yaitu 56 orang atau 56%, sedangkan responden yang berjenis kelamin pria sebanyak 44 responden atau 44%. Berdasarkan data di atas terlihat bahwa mayoritas responden adalah wanita. Hal ini menunjukkan bahwa wanita relatif lebih dapat melayani nasabah lebih baik dibandingkan wanita.

A.2. Profil Responden Berdasarkan Usia

Dilihat dari tingkat usianya, distribusi frekuensi responden penelitian ini dapat dilihat pada gambar 4.2 berikut.



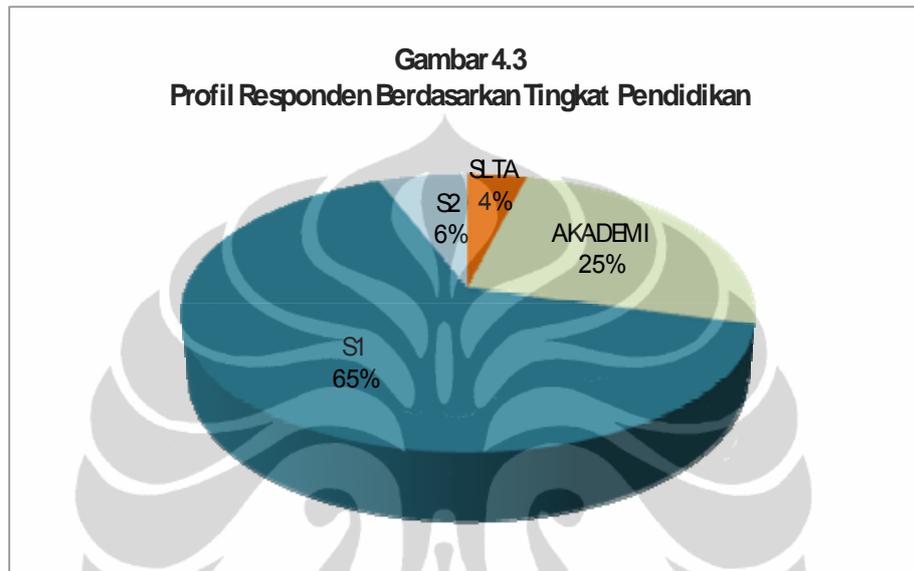
Sumber: Data primer yang telah diproses.

Dilihat dari tingkat usianya, sebagian besar responden penelitian ini berusia ≤ 30 tahun, yaitu 79 responden atau 79%. Urutan selanjutnya adalah responden yang berusia 31-40 tahun sebanyak 17 responden atau 17%, diikuti kelompok usia 41 – 50 tahun sebanyak 5 responden atau 4%. Berdasarkan tingkat usia, terlihat bahwa 79% berusia dibawah 30 tahun. Hal ini berkaitan dengan standar unit kerja di *front office* bahwa maksimal umur dibatasi sampai 40 tahun. Jika masih terdapat diatas umur tersebut, dilakukan pertukaran unit kerja.

Dilihat dari sisi kepemimpinan, motivasi kerja. dan Kualitas pelayanan terlihat bahwa usia di atas 40-50 tahun lebih baik. Menurut Stephen P.Robbins (2003:47) menyatakan bahwa usia berhubungan terbalik dengan kemangkiran. Semakin bertambah usia seseorang, semakin jarang ia mangkir dari tempat kerjanya. Ditambah lagi dengan tingkat kemampuan pemahaman dan pemikiran yang makin matang.

A.3. Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Kondisi data responden berdasarkan tingkat pendidikannya terlihat pada Gambar 4.3 berikut :



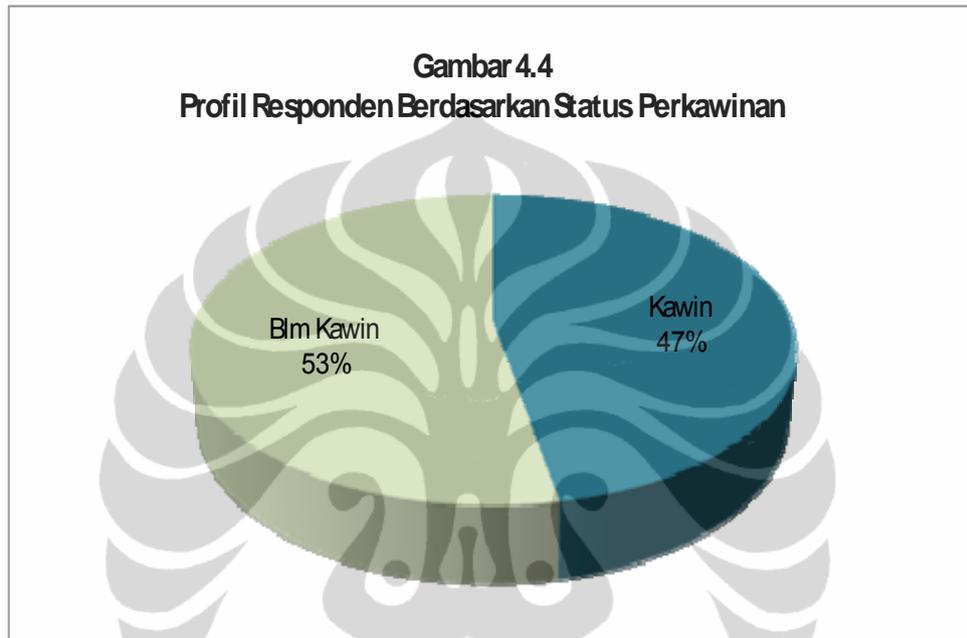
Sumber: Data primer yang telah diproses.

Untuk tingkat pendidikan, responden penelitian ini mayoritas berpendidikan S1, yaitu sebanyak 65 orang atau 65%. Sementara responden yang memiliki tingkat pendidikan Akademi sebanyak 25 orang atau 25%, S2 sebanyak 6 orang atau 6% dan berpendidikan SLTA sebanyak 4 orang atau 4%. Berdasarkan data yang terkumpul, terlihat yang menduduki jenjang pendidikan lebih banyak adalah S1. Hal tersebut dapat memberikan kontribusi yang baik dalam pemahaman, pelayanan, dan kemampuan dalam menangani kebutuhan nasabah

Siagian (1983:76), Seseorang pada waktu lahirnya memang telah dibekali dengan bakat-bakat kepemimpinan dan dalam karirnya dapat mengembangkan bakat genetik sehingga dengan pendidikan yang dimulai seseorang dapat mencapai prestasi kerja yang baik, memiliki kemampuan analisis dan mengutamakan rasionalitasnya.

A.4. Profil Responden Berdasarkan Status

Dilihat dari status perkawinan, distribusi frekuensi responden yang dijadikan sampel penelitian dapat dilihat pada gambar 4.4 berikut :

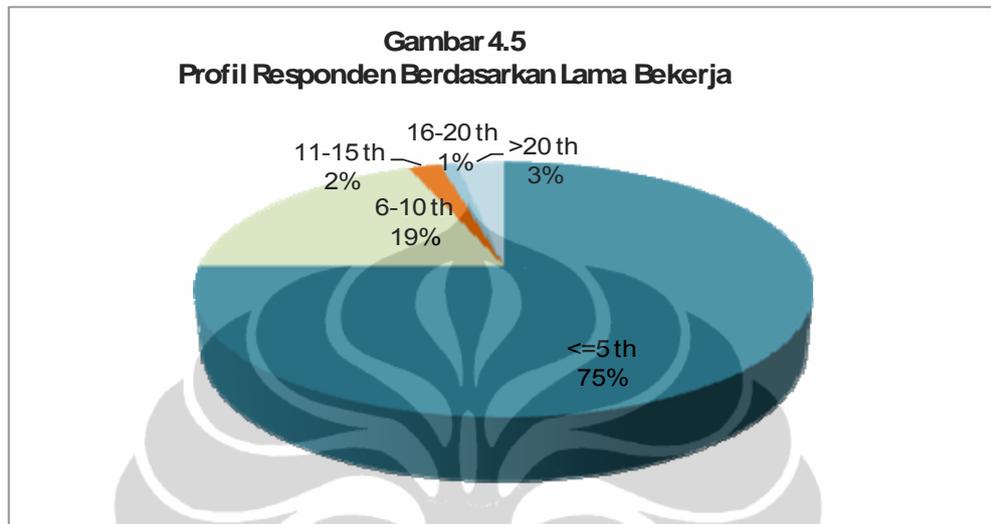


Sumber: Data primer yang telah diproses

Mayoritas responden dalam penelitian ini, yaitu 53 orang atau 53% sudah menikah, sedangkan responden yang memiliki status belum menikah sebanyak 47 responden atau 47%.

A.5. Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan lamanya bekerja, distribusi frekuensi responden tampak pada gambar 4.5 berikut :



Sumber: Data primer yang telah diproses

Sebagian besar dari responden, yaitu 75 orang atau 75%, yang dilibatkan dalam penelitian ini memiliki masa kerja ≤ 5 tahun. Sementara itu, responden yang memiliki masa kerja 6-10 tahun sebanyak 19 orang atau 19%, masa kerja antara 11 - 15 tahun sebanyak 2 orang atau 2%, masa kerja 16 – 20 tahun sebanyak 1 orang atau 1%, dan masa kerja >20 tahun sebanyak 3 orang atau 3%.

Berdasarkan data di atas, pegawai yang bekerja di bawah 5 tahun lebih banyak dibandingkan yang telah berpengalaman. Dilihat dari sisi kepemimpinan tentunya berdasarkan tingkat senioritasnya akan lebih memimpin dalam memberikan keputusan sebuah solusi masalah yang dihadapi. Begitu juga dengan motivasi kerja, tentunya memberikan contoh yang baik

B. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

B.1. Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan

Sebagai gambaran untuk mengetahui kepemimpinan, berikut ini disajikan rekapitulasi hasil jawaban responden untuk masing-masing butir pernyataan yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner.

**Tabel 4.1 : Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden
Variabel Kepemimpinan**

No	Butir Pernyataan	Jawaban									
		STS		TS		KS		S		SS	
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
1	Pimpinan berusaha menciptakan situasi krisis dalam lingkungan organisasi untuk mendorong perubahan.	-	-	4	4	23	23	50	50	23	23
2	Pimpinan menunjukkan banyak data-data kepada karyawan tentang kelemahan karyawan dalam menghadapi persaingan.	1	1	4	4	20	20	41	41	34	34
3	Pimpinan menekankan kepada karyawan untuk berbicara secara teratur kepada nasabah yang tidak puas.	-	-	-	-	19	19	49	49	32	32
4	Pimpinan membentuk tim kerja yang dimaksudkan untuk mewujudkan perubahan organisasi.	-	-	-	-	19	19	44	44	37	37
5	Pimpinan menunjuk beberapa orang ahli dan memiliki kredibilitas tinggi yang difungsikan menjadi agen perubahan.	-	-	4	4	17	17	45	45	34	34
6	Pimpinan senantiasa menciptakan optimisme kepada karyawan bahwa perubahan dapat menjadikan organisasi berkembang lebih baik.	-	-	-	-	18	18	46	46	36	36
7	Pimpinan menciptakan visi organisasi yang mudah dibayangkan oleh semua karyawan.	-	-	1	1	20	20	51	51	28	28
8	Pimpinan menciptakan visi organisasi yang realistis sehingga memberikan rasa optimisme kepada karyawan untuk mewujudkannya.	-	-	2	2	14	14	58	58	26	26

9	Pimpinan mengembangkan strategi yang jelas untuk mewujudkan visi organisasi.	-	-	1	1	23	23	50	50	26	26
10	Pimpinan senantiasa memberikan teladan untuk mendorong karyawan melakukan upaya-upaya yang mendukung visi perubahan.	-	-	1	1	20	20	39	39	40	40
11	Pimpinan mengembangkan komunikasi dua arah untuk menjelaskan visi perubahan yang diprogramkan.	-	-	-	-	17	17	50	50	33	33
12	Pimpinan berusaha mendelegasikan wewenang untuk meningkatkan rasa tanggungjawab karyawan.	-	-	3	3	16	16	54	54	27	27
13	Pimpinan menyelenggarakan program-program pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan.	-	-	-	-	14	14	53	53	33	33
14	Pimpinan merencanakan secara jelas pencapaian-pencapaian yang akan diwujudkan dalam jangka pendek.	-	-	1	1	11	11	54	54	34	34
15	Pimpinan berusaha keras untuk mewujudkan keuntungan-keuntungan jangka pendek yang telah ditetapkan.	-	-	1	1	17	17	53	53	29	29
16	Pimpinan bersikap terbuka dan menghargai karyawan-karyawan yang berprestasi.	-	-	1	1	18	18	44	44	37	37
17	Pimpinan mempromosikan para karyawan yang telah berhasil mensukseskan terwujudnya visi perubahan yang dicanangkan.	-	-	-	-	21	21	40	40	39	39
18	Pimpinan terus mendorong karyawan untuk menciptakan perubahan-perubahan positif dalam organisasi.	-	-	2	2	18	18	41	41	39	39
19	Pimpinan bersikap konsisten dalam mendorong perubahan organisasi ke arah yang lebih baik.	-	-	-	-	11	11	58	58	31	31

20	Pimpinan senantiasa menekankan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik melalui perilaku yang berorientasi pada nasabah.	-	-	-	-	19	19	42	42	39	39
21	Pimpinan bersikap tegas terhadap karyawan yang tidak menghormati terhadap nilai-nilai luhur organisasi.	-	-	1	1	15	15	43	43	41	41

Sumber: Data primer yang telah diproses

Berdasarkan hasil rekapitulasi jawaban responden di atas, terlihat bahwa sebagian besar jawaban responden untuk masing-masing item adalah setuju dan sangat setuju. Hasil jawaban tersebut menunjukkan bahwa secara umum pegawai *frontoffice* pada Panin Bank Cabang Utama Palmerah menilai baik pelaksanaan peran kepemimpinan di dalam organisasi. Peranan kepemimpinan dimaksud meliputi: menetapkan rasa urgensi, membentuk koalisi pengarah, mengembangkan visi dan strategi, mengkomunikasikan visi perubahan, memberdayakan karyawan, menghasilkan keuntungan jangka pendek, mengkonsolidasikan pencapaian dan menghasilkan lebih banyak perubahan dan mencanangkan pendekatan baru dalam kultur perusahaan.

Dari hasil perolehan jawaban responden, diperoleh bahwa indikator yang mendukung kepemimpinan adalah mengembangkan visi dan strategis, memberdayakan karyawan, dan mengkonsolidasikan pencapaian dan menghasilkan lebih banyak perubahan. Namun ada beberapa fungsi kepemimpinan yang belum diperankan dengan baik. Fungsi-fungsi tersebut yaitu usaha untuk menciptakan situasi krisis dalam lingkungan organisasi untuk mendorong perubahan, menunjukkan banyak data-data kepada karyawan tentang kelemahan karyawan dalam menghadapi persaingan, menciptakan visi organisasi yang mudah dibayangkan oleh semua karyawan, mengembangkan strategi yang jelas untuk mewujudkan visi organisasi, senantiasa memberikan teladan untuk mendorong karyawan melakukan upaya-upaya yang mendukung visi perubahan, dan mempromosikan para karyawan yang telah berhasil mensukseskan terwujudnya visi perubahan yang dicanangkan.

B.2. Analisis Deskriptif Variabel Motivasi

Sebagai gambaran untuk mengetahui motivasi, berikut ini disajikan rekapitulasi hasil jawaban responden untuk masing-masing butir pernyataan yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner.

**Tabel 4.2 : Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden
Variabel Motivasi**

No	Butir Pernyataan	Jawaban									
		STS		TS		KS		S		SS	
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
1	Kebijakan-kebijakan yang diambil perusahaan terkait dengan kepentingan pegawai cukup aspiratif.	-	-	1	1	18	18	49	49	32	32
2	Pimpinan melaksanakan pengawasan secara rutin terhadap pelaksanaan tugas pegawai.	-	-	3	3	27	27	32	32	38	38
3	Dalam melakukan pengawasan pimpinan memberikan arahan-arahan yang berguna bagi pegawai.	-	-	-	-	9	9	55	55	36	36
4	Hubungan yang antar pegawai di dalam perusahaan berlangsung harmonis.	-	-	-	-	17	17	52	52	31	31
5	Komunikasi yang terjalin antara pegawai dan pimpinan berjalan baik.	-	-	-	-	17	17	48	48	35	35
6	Sarana dan prasarana yang disediakan perusahaan mendukung pelaksanaan tugas pegawai.	-	-	1	1	15	15	50	50	34	34
7	Suasana kerja di kantor menyenangkan sehingga mendorong bekerja lebih giat.	-	-	1	1	13	13	52	52	34	34
8	Penetapan gaji pegawai didasarkan pada peraturan yang jelas dan disesuaikan dengan kenaikan inflasi.	-	-	3	3	20	20	45	45	32	32
9	Gaji yang saya terima setiap bulan mencukupi untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari.	-	-	3	3	23	23	45	45	29	29
10	Pemberian tunjangan dan insentif oleh perusahaan cukup memadai sehingga membuat nyaman	-	-	1	1	24	24	52	52	23	23
11	Pegawai senantiasa dapat menunjukkan kinerja terbaik dalam menyelesaikan tugas.	-	-	1	1	20	20	47	47	32	32
12	Perusahaan memberikan penghargaan atas berbagai prestasi yang saya raih.	-	-	1	1	17	17	56	56	26	26

13	Pimpinan memberikan pujian setiap kali saya dapat menampilkan prestasi kerja yang memuaskan.	-	-	2	2	22	22	55	55	21	21
14	Pekerjaan yang menjadi tugas sekarang sesuai dengan keinginan.	-	-	1	1	24	24	42	42	33	33
15	Merasa pekerjaan yang menjadi tugasnya memberikan banyak manfaat baik bagi diri sendiri, perusahaan maupun orang lain.	-	-	1	1	22	22	54	54	23	23
16	Tidak merasa bosan dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini.	-	-	1	1	21	21	53	53	25	25
17	Pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tanggungjawab saya sebagaimana yang tertuang dalam uraian tugas.	-	-	-	-	27	27	51	51	22	22
18	Senantiasa dapat melaksanakan tanggungjawab secara penuh atas tugas-tugas yang diberikan.	-	-	1	1	19	19	56	56	24	24
19	Senantiasa mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru dalam bekerja.	-	-	1	1	20	20	49	49	30	30
20	Memiliki jenjang karir yang senantiasa meningkat dari waktu ke waktu.	1	1	3	3	23	23	53	53	20	20

Sumber: Data primer yang telah diproses

Dari hasil rekapitulasi jawaban responden dalam tabel di atas, diketahui bahwa sebagian besar jawaban responden untuk masing-masing item adalah setuju dan sangat setuju. Hasil jawaban tersebut mengindikasikan bahwa secara umum pegawai *frontoffice* pada Panin Bank Cabang Utama Palmerah memiliki motivasi kerja yang tergolong tinggi. Motivasi kerja tersebut didorong oleh faktor-faktor seperti: administrasi dan kebijakan perusahaan, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja, penggajian dan jaminan, pencapaian, pengakuan atas pencapaian, pekerjaan, tanggungjawab, dan pertumbuhan.

Apabila dicermati lebih seksama jawaban-jawaban responden, maka terlihat bahwa indikator pengawasan, pencapaian, dan pekerjaan yang sangat mendukung motivasi kerja pegawai. Namun masih cukup banyak responden yang menjawab kurang setuju terhadap beberapa kondisi terkait dengan faktor motivasi kerja. Hal itu menunjukkan bahwa masih

cukup banyak pula responden yang menilai bahwa kondisi-kondisi yang ditanggapi tidak setuju kondisinya kurang memotivasi pegawai. Aspek-aspek yang ditanggapi kurang tersebut yaitu: pimpinan melaksanakan pengawasan secara rutin terhadap pelaksanaan tugas pegawai, penetapan gaji pegawai didasarkan pada peraturan yang jelas dan disesuaikan dengan kenaikan inflasi, gaji yang saya terima setiap bulan mencukupi untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, pemberian tunjangan dan insentif oleh perusahaan cukup memadai sehingga membuat nyaman dalam bekerja, pegawai senantiasa dapat menunjukkan kinerja terbaik dalam menyelesaikan tugas, pimpinan memberikan pujian setiap kali saya dapat menampilkan prestasi kerja yang memuaskan, pekerjaan yang menjadi tugas sekarang sesuai dengan keinginan, merasa pekerjaan yang menjadi tugasnya memberikan banyak manfaat baik bagi diri sendiri, perusahaan maupun orang lain, tidak merasa bosan dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini, pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan tanggungjawab sebagaimana yang tertuang dalam uraian tugas, senantiasa mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru dalam bekerja, dan memiliki jenjang karir yang senantiasa meningkat dari waktu ke waktu.

B.3. Analisis Deskriptif Variabel Kualitas Pelayanan

Sebagai gambaran untuk mengetahui kualitas pelayanan, berikut ini disajikan rekapitulasi hasil jawaban responden untuk masing-masing butir pernyataan yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner.

Tabel 4.3 : Rekapitulasi Hasil Jawaban Responden Variabel Kualitas Pelayanan

No	Butir Pernyataan	Jawaban									
		STS		TS		KS		S		SS	
		Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
1	Menilai peralatan yang ada di kantor pelayanan mutakhir.	2	2	-	-	10	10	49	49	39	39
2	Menilai sarana dan prasarana pendukung pelayanan kondisinya memadai.	-	-	1	1	9	9	52	52	38	38

3	Telah mengenakan tanda pengenal saat memberikan pelayanan.	-	-	3	3	6	6	54	54	37	37
4	Berusaha berpenampilan rapi.	-	-	-	-	6	6	57	57	37	37
5	Berusaha memberikan pelayanan sesuai dengan permintaan.	-	-	-	-	7	7	50	50	43	43
6	Dapat memberikan pelayanan secara konsisten.	-	-	-	-	9	9	53	53	38	38
7	Dapat dipercaya dalam memberikan pelayanan.	-	-	-	-	8	8	61	61	31	31
8	Dapat memberikan pelayanan tepat waktu.	-	-	-	-	9	9	54	54	37	37
9	Memberikan pelayanan dengan cepat dan tepat.	-	-	-	-	6	6	52	52	42	42
10	Siap sedia memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah.	-	-	-	-	12	12	49	49	39	39
11	Memberikan informasi mengenai kapan pelayanan akan diberikan.	-	-	-	-	5	5	54	54	41	41
12	Menjelaskan urutan-urutan kerja kepada nasabah, sehingga nasabah tahu kapan urusannya akan selesai.	-	-	1	1	16	16	50	50	33	33
13	Sesigap mungkin terhadap permintaan nasabah	-	-	-	-	12	12	51	51	37	37
14	Memiliki pengetahuan yang memadai terkait dengan pelayanan yang diberikan.	-	-	-	-	6	6	53	53	41	41
15	Dapat memberikan jawaban dengan detail atas pertanyaan yang diajukan oleh nasabah	-	-	-	-	6	6	61	61	33	33
16	Menanyakan hal-hal apa saja yang dapat dibantu setiap nasabah datang meminta pelayanan.	-	-	-	-	7	7	52	52	41	41
17	Berusaha untuk bertutur kata yang baik dalam melayani nasabah	-	-	1	1	7	7	59	59	33	33

18	Merasa bersalah jika tidak dapat memberikan pelayanan secara memuaskan kepada nasabah	-	-	3	3	15	15	47	47	35	35
19	Bersedia membantu kesulitan-kesulitan yang dihadapi nasabah.	-	-	-	-	13	13	52	52	35	35
20	Sadar bahwa bekerja untuk memberikan pelayanan bagi nasabah.	-	-	-	-	9	9	50	50	41	41
21	Berusaha memberikan perhatian secara individual kepada nasabah tanpa bersikap diskriminatif.	-	-	2	2	3	3	53	53	42	42

Sumber: Data primer yang telah diproses

Dari hasil rekapitulasi jawaban responden dalam tabel di atas, diketahui semua item dalam variabel kualitas pelayanan umumnya ditanggapi setuju dan sangat setuju. Hasil jawaban ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai *frontoffice* pada Panin Bank Cabang Utama Palmerah mampu memberikan pelayanan secara berkualitas kepada pegawai. Kualitas pelayanan tersebut ditunjukkan dalam bentuk bukti fisik, kehandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati.

Dari hasil perolehan jawaban responden, diperoleh bahwa indikator yang mendukung kualitas pelayanan adalah bukti fisik, daya tanggap, dan jaminan. Namun ada beberapa fungsi kualitas pelayanan yang belum diperankan dengan baik.

C. Pengujian *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

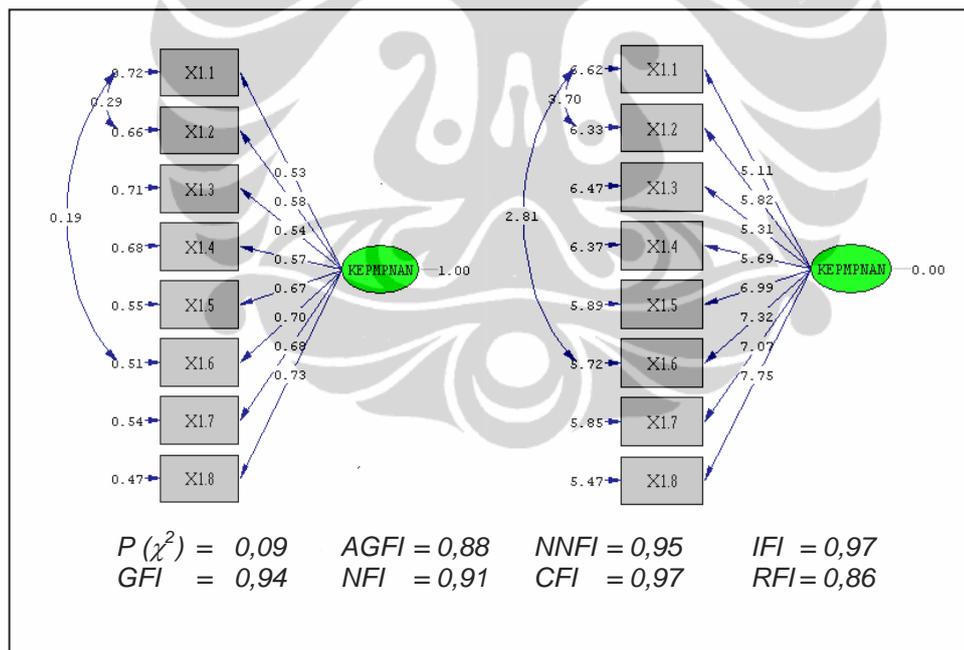
Pada subbab ini dilakukan pengujian *confirmatory factor analysis* (CFA) yang bertujuan untuk melihat reliabilitas indikator atau faktor dari masing-masing variabel. Dengan kata lain pengujian ini digunakan untuk melakukan pengukuran model (*model measurement*) sehingga dapat menggambarkan sebaik apa indikator-indikator dapat digunakan sebagai pengukuran variabel laten. Konsep utama yang digunakan dalam hal ini adalah pengukuran, validitas dan reliabilitas (Ghozali dan Fuad, 2005: 113). Pengujian CFA ini juga digunakan untuk menghasilkan skor faktor (*factor score*) variabel laten

yang selanjutnya digunakan sebagai data menguji model atau hipotesis. Pengujian CFA dilakukan pada setiap variabel yang dijelaskan sebagai berikut:

C.1. Uji *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Kepemimpinan

Pengujian CFA ini dilakukan dengan melihat nilai loading untuk masing-masing indikator ke variabel latennya dan membandingkan nilai t hitung dengan t kritisnya, yaitu 1,96. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program Lisrel yang hasilnya dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 4.4 :Uji *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Kepemimpinan



Sumber: Data primer yang telah diproses

Dari hasil pengujian di atas terlihat bahwa semua nilai t hitung yang diperlukan untuk menguji signifikansi nilai loading faktor yang telah distandarisasi (*standardized loading factor*) lebih besar dari 1,96. Hasil tersebut menunjukkan bahwa ke delapan indikator kepemimpinan yang

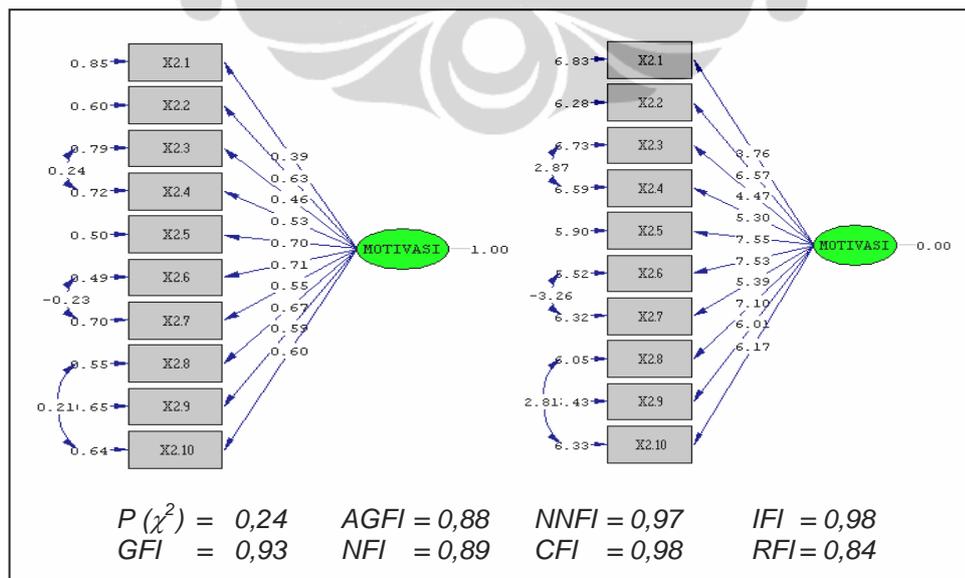
terdiri dari: 1) menetapkan rasa urgensi, 2) membentuk koalisi pengarah, 3) mengembangkan visi dan strategi, 4) mengkomunikasikan visi perubahan, 5) memberdayakan karyawan, 6) menghasilkan keuntungan jangka pendek, 7) mengkonsolidasikan pencapaian dan menghasilkan lebih banyak perubahan, dan 8) mencanangkan pendekatan baru dalam kultur perusahaan memiliki reliabilitas yang baik untuk mengukur variabel laten kepemimpinan.

Apabila dilihat dari model kesesuaiannya (*model fit*), model tersebut tergolong baik atau fit. Kesimpulan itu didasarkan pada indeks kesesuaian model yang sebagian besar memenuhi kriteria. Nilai P value (χ^2) sebesar 0,09 lebih kecil dari 0,05, sehingga model dikatakan baik. Selain itu, model yang baik juga memiliki GFI, AGFI, NFI, NNFI, CFI, IFI, dan RFI yang lebih besar dari 0,9. Dari hasil perhitungan diketahui yang tidak memenuhi kriteria hanya AGFI dan RFI, sedangkan yang lainnya memenuhi kriteria.

C.2. Uji *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Motivasi Kerja

Hasil pengujian CFA untuk variabel motivasi kerja dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 4.5: Uji *Conformatory Factor Analysis* Variabel Motivasi Kerja



Sumber: Data primer yang telah diproses

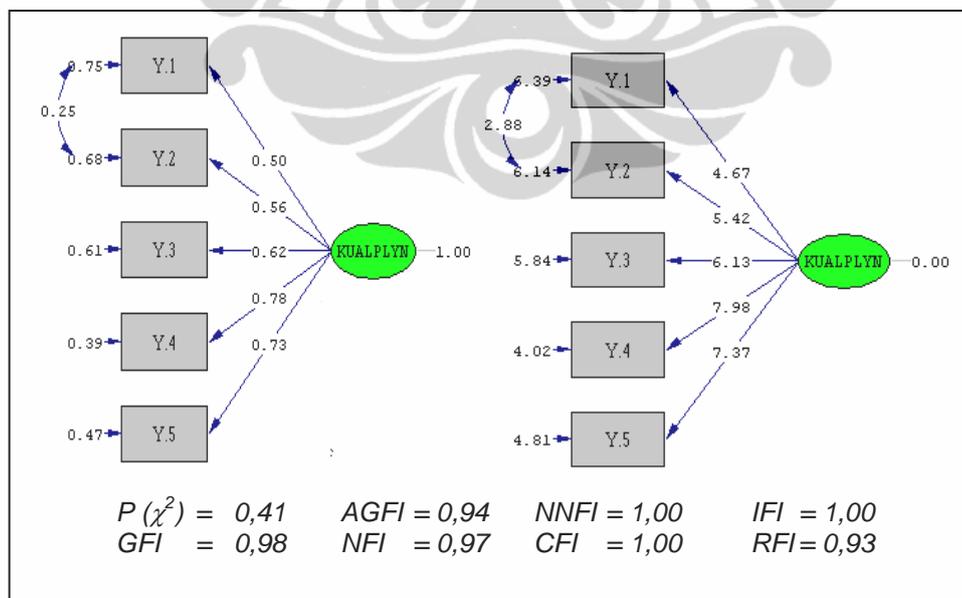
Berdasarkan diagram lintasan di atas, diketahui nilai t hitung yang diperoleh untuk kesepuluh indikator variabel laten motivasi kerja nilainya lebih besar dari 1,96. Hasil ini mengindikasikan bahwa kesepuluh indikator motivasi kerja, yaitu: 1) administrasi dan kebijakan perusahaan, 2) pengawasan, 3) hubungan antarpribadi, 4) kondisi kerja, 5) penggajian dan jaminan, 6) pencapaian, 7) pengakuan atas pencapaian, 8) pekerjaan, 9) tanggungjawab, dan 10) pertumbuhan yang digunakan untuk mengukur variabel laten motivasi kerja adalah reliabel. Nilai P value (χ^2) sebesar 0,24 lebih besar dari 0,05 sehingga menunjukkan bahwa model

empirik sesuai (*fit*) dengan model teoritik. Nilai indeks lain seperti GFI, NNFI, CFI, dan IFI juga diketahui lebih besar dari 0,9, sehingga memenuhi kriteria sebuah model dikatakan fit.

C.3. Uji *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Kualitas Pelayanan

Hasil pengolahan CFA dengan menggunakan LISREL untuk variabel kualitas pelayanan dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 4.6: Uji *Confirmatory Factor Analysis* Variabel Kualitas Pelayanan



Sumber: Data primer yang telah diproses

Berdasarkan hasil pengujian di atas diketahui bahwa semua nilai t hitung yang diperlukan untuk menguji signifikansi nilai loading faktor yang telah distandarisasi lebih besar dari 1,96. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kelima indikator variabel laten kualitas pelayanan yang terdiri dari: 1) bukti fisik, 2) kehandalan, 3) daya tanggap, 4) jaminan, dan 5) empati memiliki reliabilitas yang baik untuk mengukur variabel laten kecerdasan emosional.

Apabila dilihat dari model kesesuaiannya (*model fit*), model tersebut tergolong sesuai atau *fit*, karena diketahui semua indeks kesesuaian memenuhi kriteria. Nilai P value (χ^2) sebesar 0,41 yang lebih besar dari 0,05, indeks GFI, AGFI, NFI, NNFI, CFI, IFI, dan RFI semuanya lebih besar dari 0,9.

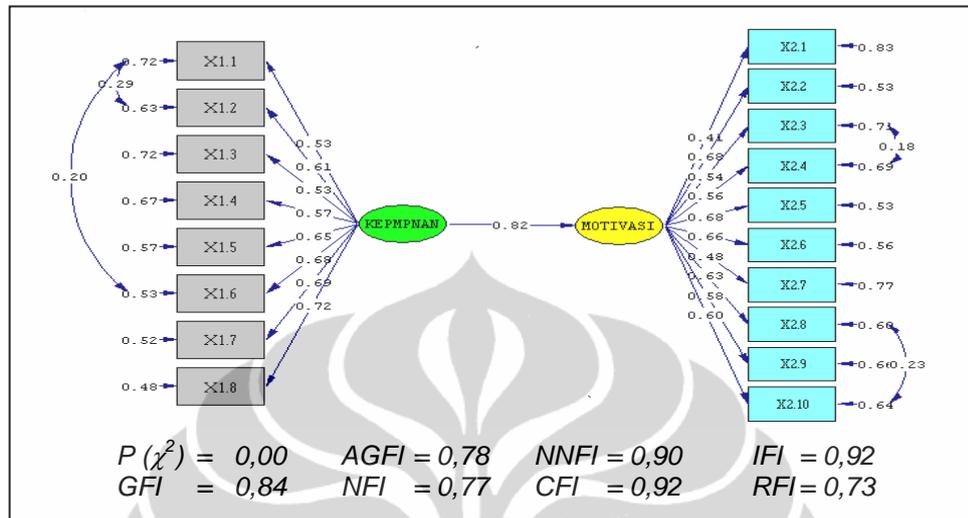
D. Pengujian Hipotesis

Setelah di atas dilakukan pengujian konfirmatori faktor analisis, dan diperoleh kesimpulan semua model sudah baik, maka tahap selanjutnya dilakukan pengujian terhadap hipotesis penelitian. Ada tiga hipotesis yang diuji dalam penelitian ini, yaitu pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja, pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan dan pengaruh motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan. Hasil analisis struktural yang dilakukan dengan menggunakan program LISREL dapat dilihat dalam uraian berikut.

D.1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Di bawah ini adalah hasil diagram lintasan yang diperoleh dari pengujian pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Gambar pertama ini memperlihatkan nilai koefisien jalur atau nilai koefisien regresi yang telah distandarisasi.

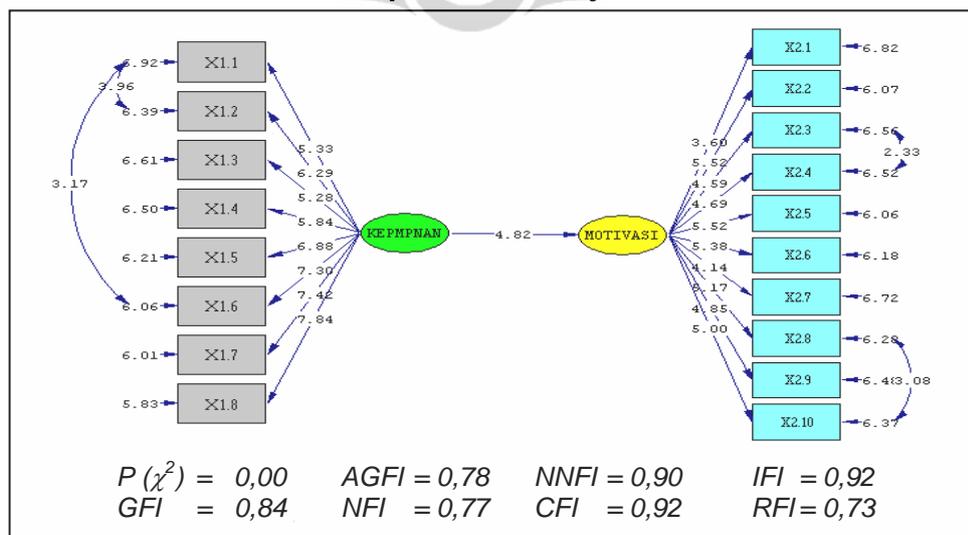
Gambar 4.7 :Koefisien Jalur Model Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja



Sumber: Data primer yang telah diproses

Penambahan diagram lintasan untuk *error covariance* seperti antara X1.1 dengan X1.6 dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kesesuaian model, sehingga nilai-nilai indeks dapat lebih baik. Sebagaimana dalam uji *confirmatory factor analysis*, untuk menguji signifikansi nilai koefisien jalur dan nilai *loading* faktor untuk masing-masing lintasan digunakan uji t. Hasil perhitungan uji t dengan menggunakan program LISREL terlihat dalam diagram lintasan berikut.

Gambar 4.8 : Nilai t hitung Model Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja



Sumber: Data primer yang telah diproses

Pertama, dapat dilihat bahwa nilai t hitung untuk masing-masing *loading* faktor semuanya lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator baik untuk kepemimpinan maupun motivasi kerja memiliki reliabilitas yang baik untuk mengukur variabel latennya.

Kedua, nilai t hitung untuk pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja diketahui sebesar 4,82, sehingga lebih besar dari 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis alternatif pertama (Ha1) yang menyatakan: terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan pegawai *frontoffice* pada Panin Bank Cabang Utama Palmerah “diterima”. Dengan demikian terbukti secara empirik bahwa kepemimpinan merupakan variabel yang berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Model pengaruh tersebut dijelaskan melalui persamaan struktural berikut:

$$\text{MOTIVASI} = 0.82 \cdot \text{KEPMPNAN}, \text{ Errorvar.} = 0.32, R^2 = 0.68$$

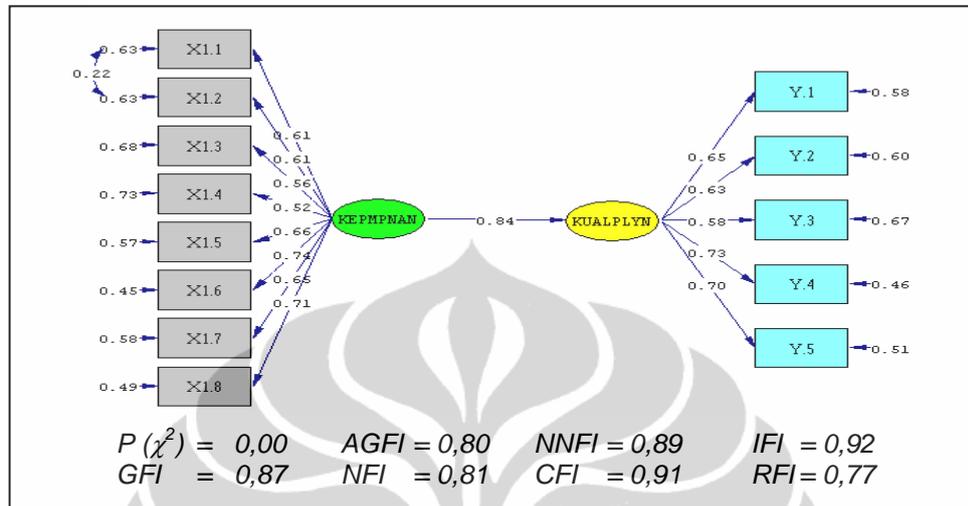
Hasil tersebut menunjukkan bahwa jika terjadi peningkatan satu satuan pada variabel kepemimpinan, maka motivasi kerja akan meningkat sebesar 0,82. Nilai *errorvar* menunjukkan bahwa tingkat kesalahan varian sedangkan nilai R^2 menunjukkan kontribusi variabel kepemimpinan terhadap motivasi kerja, yaitu sebesar 68%.

Ketiga, jika dilihat dari kesesuaian modelnya, model diagram lintasan yang menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja tersebut relatif cukup baik, karena ada beberapa nilai indeks seperti NNFI, CFI dan IFI yang telah memenuhi kriteria, karena lebih besar dari 0,9.

D.2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kualitas Pelayanan

Berikut ini adalah hasil pengujian diagram lintasan yang menunjukkan pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan. Output Lisrel pertama memperlihatkan nilai koefisien jalur untuk masing-masing lintasan.

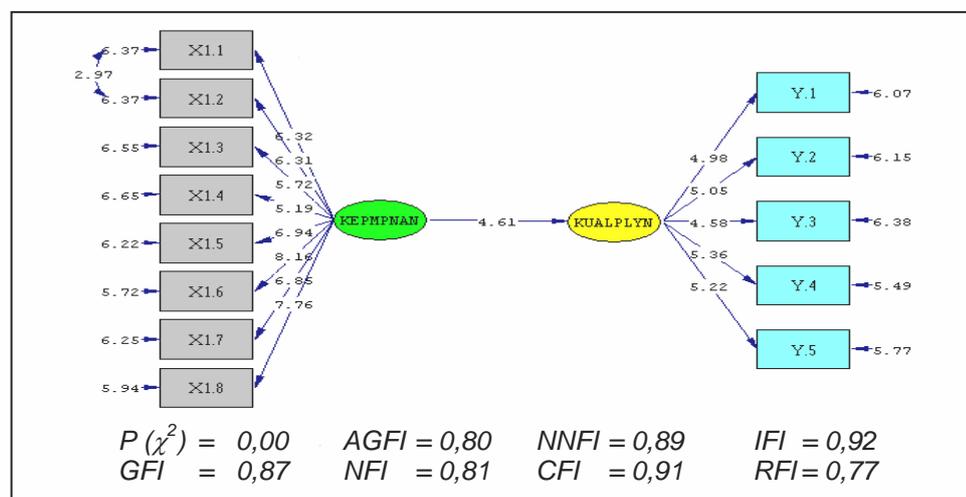
Gambar 4.9 : Koefisien Jalur Model Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kualitas Pelayanan



Sumber: Data primer yang telah diproses

Dari diagram lintasan di atas terlihat bahwa nilai loading faktor untuk masing-masing indikator variabel laten cukup besar, yang berkisar antara 0,52 sampai dengan 0,74. Untuk memperbaiki model, dalam diagram lintasan juga ditambahkan *error covariance* antara X1.1 dengan X1.2, sehingga kesesuaian model menjadi lebih baik. Di bawah ini disajikan nilai t hitung untuk menguji signifikansi nilai koefisien jalur dan nilai *loading* faktor untuk masing-masing lintasan.

Gambar 4.10 : Nilai t hitung Model Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kualitas Pelayanan



Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa nilai t hitung untuk masing-masing *loading* faktor semuanya lebih besar dari 1,96. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa semua indikator baik untuk kepemimpinan maupun kualitas pelayanan memiliki reliabilitas yang baik untuk mengukur variabel latennya.

Nilai t hitung untuk pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan diketahui sebesar 4,61, yang lebih besar dari 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis alternatif kedua (Ha2) yang menyatakan: terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan pegawai *frontoffice* pada Panin Bank Cabang Utama Palmerah “diterima”. Dengan demikian terbukti secara empirik bahwa kepemimpinan merupakan variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Model pengaruh tersebut dijelaskan melalui persamaan struktural berikut:

$$\text{KUALPLYN} = 0.84 * \text{KEPMPNAN}, \text{ Errorvar.} = 0.29, R^2 = 0.71$$

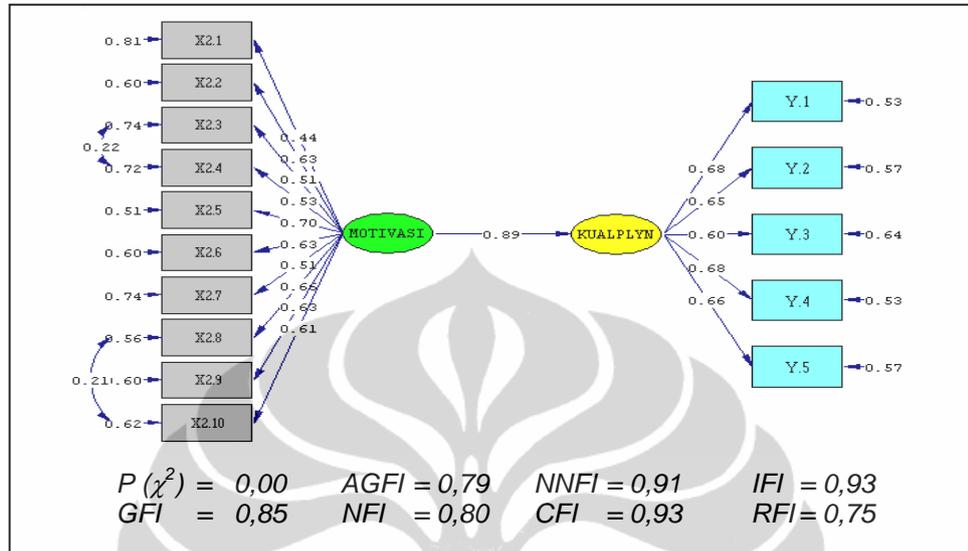
Persamaan tersebut menunjukkan apabila terjadi peningkatan satu satuan variabel kepemimpinan, maka kualitas pelayanan akan meningkat sebesar 0,84. Nilai kesalahan variasinya (*errorvar*) sebesar 0,29 dan kontribusi variabel kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan sebesar 71%.

Apabila dilihat dari kesesuaian modelnya, diagram lintasan yang menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan tersebut relatif cukup baik, karena ada beberapa nilai indeks seperti CFI dan IFI yang telah memenuhi kriteria, yaitu lebih besar dari 0,9.

D.3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kualitas Pelayanan

Di bawah ini adalah hasil pengujian diagram lintasan pengaruh motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan. Output Lisrel pertama menyajikan koefisien jalur untuk masing-masing lintasan.

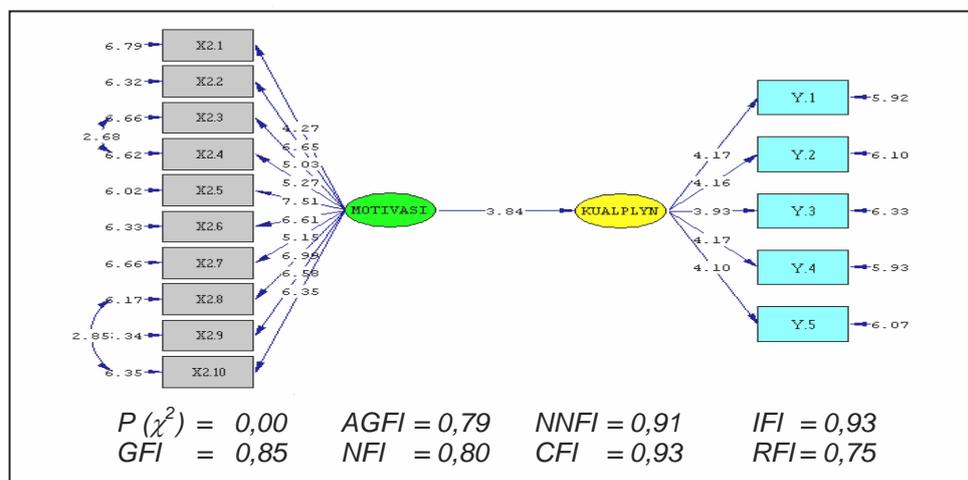
Gambar 4.11 : Koefisien Jalur Model Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan



Sumber: Data primer yang telah diproses

Dari diagram lintasan di atas terlihat bahwa nilai loading faktor yang telah standarisasi untuk masing-masing indikator variabel laten cukup besar, yang berkisar antara 0,44 sampai dengan 0,70. Perbaikan model dilakukan dengan menambah *error covariance* antara X2.3 dengan X2.4 dan X2.8 dengan X2.10, sehingga kesesuaian model menjadi lebih baik. Berikut ini disajikan nilai t untuk menguji signifikansi koefisien jalur dan *loading* faktor pada masing-masing lintasan.

Gambar 4.12 : Nilai t hitung Model Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kualitas Pelayanan



Berdasarkan pengujian signifikansi diagram lintasan di atas, diketahui bahwa nilai *t* hitung setiap *loading* faktor lebih besar dari 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator-indikator dari variabel laten motivasi kerja dan kualitas pelayanan memiliki reliabilitas yang baik.

Nilai *t* hitung untuk pengaruh motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan diketahui sebesar 3,84, yang lebih besar dari 1,96. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis alternatif ketiga (*Ha3*) yang menyatakan: terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai *frontoffice* pada Panin Bank Cabang Utama Palmerah “diterima”. Dengan demikian terbukti secara empirik bahwa motivasi kerja merupakan variabel yang berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas pelayanan. Model pengaruh tersebut dijelaskan melalui persamaan struktural berikut:

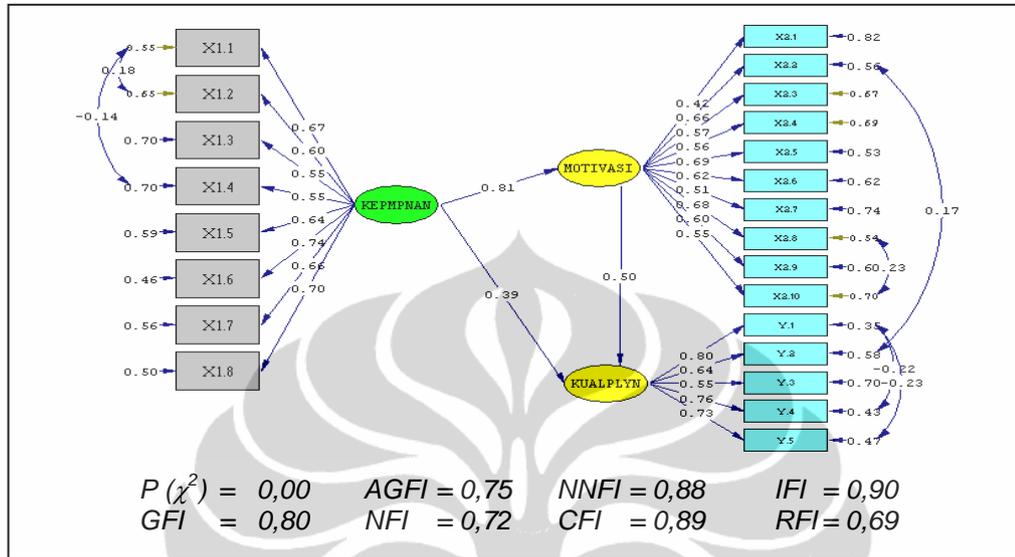
$$\text{KUALPLYN} = 0.89 * \text{MOTIVASI}, \text{Errorvar.} = 0.20, R^2 = 0.80$$

Persamaan struktural di atas menunjukkan apabila terjadi peningkatan satu satuan variabel motivasi kerja, maka kualitas pelayanan akan meningkat sebesar 0,89. Nilai kesalahan variasinya (*errorvar*) sebesar 0,20 dan kontribusi variabel motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan sebesar 80%.

Apabila dilihat dari kesesuaian modelnya, diagram lintasan yang menjelaskan pengaruh motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan tersebut relatif cukup baik, karena ada beberapa nilai indeks seperti NNFI, CFI dan IFI yang telah memenuhi kriteria, yakni lebih besar dari 0,9.

Setelah di atas dilakukan pengujian secara sendiri-sendiri, maka berikut ini disajikan hasil pengujian model penuh (*full model*) yang menggambarkan pengaruh kepemimpinan dan motivasikerja terhadap kualitas pelayanan.

Gambar 4.13 :Koefisien Jalur Model Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan

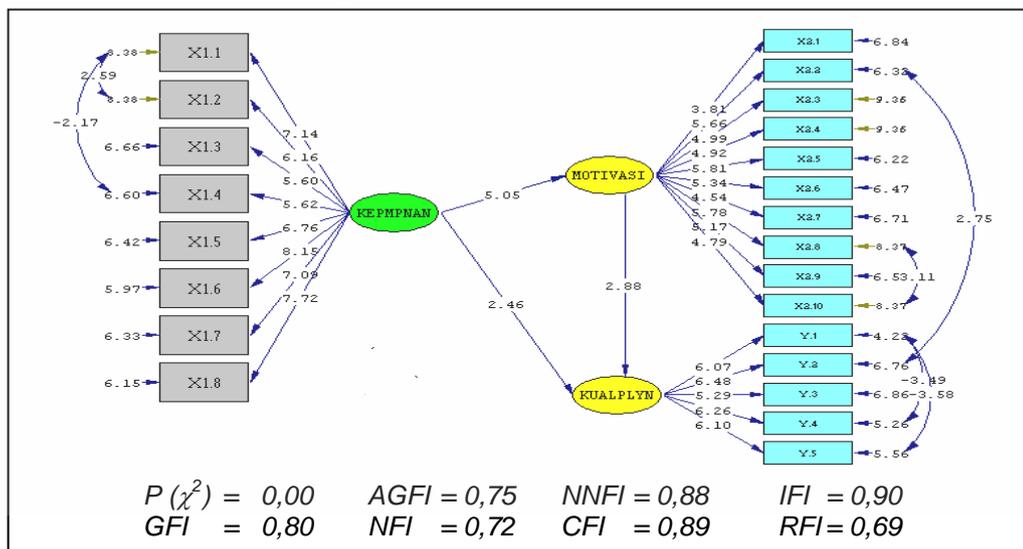


Sumber: Data primer yang telah diproses

Dari diagram lintasan di atas terlihat bahwa nilai loading faktor yang telah standarisasi untuk masing-masing indikator variabel laten berkisar antara 0,42 sampai dengan 0,76. Perbaikan model dilakukan dengan banyak menambah *error covariance*, di antaranya X1.1 dengan X1.4 dan X1.1 dengan X1.2, sehingga kesesuaian model menjadi lebih baik.

Selanjutnya di bawah ini disajikan nilai t untuk menguji signifikansi koefisien jalur dan *loading* faktor pada masing-masing lintasan.

Gambar 4.14 Nilai t hitung Model Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan



Pengujian dengan model penuh, memperlihatkan bahwa semua jalur baik untuk loading faktor maupun antara variabel laten adalah signifikan. Hal ini terlihat dari nilai t hitung yang semuanya lebih besar dari t tabel, yaitu 1,96. Terlihat untuk pengaruh motivasi kerja terhadap motivasi kerja yang memiliki koefisien jalur 0,81 diperoleh t hitung 5,05, untuk pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan memiliki koefisien jalur 0,39 dengan t hitung 2,46 dan untuk pengaruh motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan diperoleh koefisien jalur 0,50 dengan t hitung 2,88.

Untuk variabel kepemimpinan, selain memiliki pengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan, juga diketahui memiliki pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja. Berdasarkan output Lisrel pada lampiran, diketahui koefisien jalurnya sebesar 0,41 dan signifikan dengan t hitung 2,87. Namun demikian, jika dilihat dari besarnya koefisien jalur, pengaruh langsungnya lebih kuat, sehingga pengaruh yang sesungguhnya antara kepemimpinan dengan kualitas pelayanan adalah pengaruh langsung.

Model permasamaan struktural yang menunjukkan pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja adalah sebagai berikut:

$$\text{MOTIVASI} = 0.81 \cdot \text{KEPMPNAN}, \text{ Errorvar.} = 0.34, R^2 = 0.66$$

$$\text{KUALPLYN} = 0.50 \cdot \text{MOTIVASI} + 0.39 \cdot \text{KEPMPNAN}, \text{ Errorvar.} = 0.27, R^2 = 0.73$$

Dari persamaan struktural yang pertama terlihat bahwa jika terjadi kenaikan satu satuan pada variabel kepemimpinan, maka motivasi kerja akan meningkatkan sebesar 0,81 dan kontribusinya sebesar 66%. Sementara untuk persamaan struktural kedua, menunjukkan jika motivasi kerja meningkat satu satuan, maka kualitas pelayanan meningkat sebesar 0,50 dan apabila kepemimpinan meningkat satu satuan, maka kualitas pelayanan meningkat sebesar 0,39. Kontribusi yang diberikan oleh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan adalah 73%, sedangkan sisanya 27% dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti.

Jika dilihat dari kesesuaian modelnya, diagram lintasan yang menjelaskan pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kualitas

pelayanan tersebut kurang baik, karena diketahui semua indeks kesesuaian model tidak memenuhi kriteria yang dipersyaratkan.

E. Pembahasan Hasil Penelitian.

Dari penjabaran hasil hipotesis di atas, terbukti bahwa adanya pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan petugas *front office*. Berikut ini pembahasan dari hasil penelitian yang diperoleh :

1. Terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai *front office*.

Dalam penelitian ini terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Pimpinan berupaya memotivasi pegawai *front office* agar mau bekerja secara efektif yang dilandasi oleh kesadaran diri dalam mencapai tujuan perusahaan.

Temuan yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja pelayanan konsisten dengan hasil penelitian terdahulu. Menurut studi yang dilakukan Isaac dkk (2001), interaksi antara pemimpin dan pengikut mempengaruhi timbulnya motivasi kerja.

Pentingnya kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan juga tercermin dalam teori Keadilan. Teori ini membantu untuk memahami bagaimana seorang karyawan mencapai kesimpulan bahwa karyawan sedang diperlakukan adil atau tidak adil oleh pimpinan. Persepsi terhadap sikap adil atau tidak adil selanjutnya memberikan implikasi terhadap sikap karyawan. Apabila karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil oleh atasan, maka dapat menimbulkan sikap pertentangan yang akhirnya menimbulkan demotivasi, namun jika keadilan yang dirasakan oleh karyawan, maka dapat mendorong semangat dan ketaatan karyawan dalam bekerja. Hal ini memberikan implikasi pada manajer, yakni manajer harus hati-hati dan memikirkan secara matang terhadap kebijakan dan tindakan yang akan diambil. Hal ini disebabkan bahwa manajer merupakan pihak yang banyak berperan dan banyak memiliki otoritas dalam menentukan kebijakan organisasi (Simamora, 1997: 256).

Selain teori motivasi penguatan dan keadilan, teori motivasi McGregor juga memperjelas keterkaitan peran manajer dengan motivasi kerja karyawan. Teori ini mengategorikan manusia dalam dua kelompok yang berlawanan, yaitu

manusia X dan Y. Manusia X diasumsikan bahwa umumnya tidak menyenangi pekerjaan, malas, tidak senang memikul tanggung jawab dan harus dipaksa agar mau melaksanakan pekerjaan. Manusia Y memiliki sikap sebaliknya, yaitu senang bekerja, kreatif, menyenangi tanggung jawab dan mampu mengendalikan diri. Berdasarkan teori ini, maka seorang manajer dituntut kejeliannya dalam mengidentifikasi bawahannya, sehingga upaya-upaya motivasional berjalan efektif. Bawahan yang terkategori X harus digerakkan melalui motivasi negatif dan bawahan dengan kategori Y lebih efektif jika digerakkan dengan motivasi positif. Di sini terlihat jelas bahwa keberhasilan upaya-upaya motivasional kepada karyawan menuntut kecakapan peran manajer dalam mendefinisikan sikap dan perilaku karyawannya untuk memutuskan gaya kepemimpinan apa yang tepat digunakan.

Dalam pelaksanaan motivasi kerja oleh pimpinan dengan memberdayakan pegawai dan mengkonsolidasikan pencapaian serta menghasilkan lebih banyak perubahan secara berkualitas dalam sebuah pelayanan yang bersahabat dan ramah kepada nasabah bank.

2. Terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kualitas Pelayanan Pegawai *Front Office*.

Dalam kaitannya dengan pentingnya kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan dikemukakan oleh Maxwell (1995: 11), yang menyatakan bahwa segala hal bangkit dan jatuh karena kepemimpinan. Seorang pemimpin dituntut mampu mempengaruhi sekelompok manusia untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks organisasi, seorang pemimpin menjadi tumpuan terwujudnya segala tujuan yang telah ditetapkan bersama. Terciptanya kinerja yang unggul pada pegawai merupakan salah satu tujuan yang ingin diwujudkan organisasi, sehingga organisasi dapat bersaing dan dapat tumbuh dengan maksimal. Oleh karena itu, tercapai tidaknya tujuan tersebut tergantung pada pemimpinnya. Apabila pemimpin mampu menjalankan segala fungsi kepemimpinannya dengan baik, maka akan dapat diwujudkan, namun kecil kemungkinan akan terciptanya kinerja pegawai yang unggul, jika pimpinan tidak dapat memerankan fungsi kepemimpinannya dengan baik. Seperti telah disinggung di atas, seorang pemimpin di antaranya harus mampu memerintah dengan efektif, melakukan segala yang dikehendaki jika diyakini dapat memajukan

organisasi, berorientasi pada tugas, berorientasi pada peningkatan jabatan, dan fokus pada peningkatan keahlian dengan cara belajar dari kesalahan.

Beberapa penelitian yang pernah dilakukan juga membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas kerja seseorang. Sebagaimana penelitian yang dilakukan Howell & Hall-Merenda (dalam Howell dkk, 2005: 42) melaporkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja pengikut. Bahkan penelitian terdahulu dan dengan meta-analisis semuanya mendukung proposisi bahwa kepemimpinan transformasional atau komponen-komponennya (karisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual) berhubungan dengan kinerja yang lebih baik dalam tataran individu, unit, dan organisasi (Dumdum dkk; Dvir dkk; Howell & Avolio dalam Howell dkk, 2005). Lebih dari itu, kepemimpinan yang efektif mengarah kepada kesuksesan kinerja (Hackman & Johnson; Yukl dalam Kan & Parry, 2004).

3. Terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kualitas Pelayanan Pegawai *Front Office*.

Adanya pengaruh signifikan motivasi terhadap kualitas pelayanan pegawai dapat dipahami dan relevan dengan teori-teori yang digunakan sebagai acuan teoritis serta relevan dengan hasil penelitian sebelumnya. Hamalik (1995: 112) mengungkapkan bahwa motivasi memiliki tiga fungsi utama, yaitu mendorong timbulnya tingkah laku atau perbuatan, mengarahkan perbuatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, dan menggerakkan tingkah laku seseorang. Dengan demikian sangatlah jelas bahwa motivasi itu adalah modal utama bagi seseorang untuk bekerja. Tanpa adanya motivasi untuk bekerja, maka tidak akan pernah seseorang mau bekerja, sehingga sangatlah mustahil untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal.

Hal itu dapat terjadi karena motivasi merupakan sumber energi bagi individu untuk melakukan aktivitas. Sebagaimana dikemukakan oleh Timpe (1991: 87) bahwa motivasi adalah kekuatan (dorongan) yang kuat dari dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas. Dengan demikian segala aktivitas ditimbulkan oleh adanya motivasi. Jika tidak ada motivasi maka tidak akan ada aktivitas. Ini sama halnya dalam konteks dunia kerja. Bekerja berarti melakukan aktivitas. Tentu saja aktivitas yang dilaksanakan sesuai dengan tugas yang

menjadi tanggung jawabnya. Bila tugas yang dilaksanakan tidak didasari motivasi yang tinggi, maka hasil kerja tidak akan pernah maksimal.

Motivasi merupakan konsep untuk menggambarkan adanya dorongan-dorongan dalam diri individu, yang akhirnya menggerakkan dan mengarahkan perilaku individu yang bersangkutan. Motivasi juga sangat penting untuk meningkatkan kegairahan atau semangat kerja bawahan yang akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja individu. Dalam kaitannya dengan semangat kerja, Nitisemito (1996: 97) menyatakan bahwa naik turunnya kinerja di antaranya dipengaruhi oleh semangat kerja.

Pentingnya semangat kerja dalam meningkatkan kinerja juga tercermin dalam definisi semangat kerja yang dikemukakan oleh Halsey (dalam Bagindo, 1994: 305), yaitu setiap kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan kerja lebih banyak dan lebih baik. Dengan demikian semakin tinggi kesediaan seseorang untuk melakukan pekerjaan, semakin baik pula hasil kerja yang dapat dicapai. Temuan ini juga konsisten dengan pendapat Katzell & Thompson (dalam Selden, 2002), yang mencatat bahwa studi empiris terhadap berbagai teori motivasi kerja dapat menjelaskan 20% variasi terhadap kualitas kerja atau kinerja seseorang.

4. Terdapat pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai *front office*.

Kepemimpinan memegang peranan yang penting dalam keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya. Hal ini berdampak membangkitkan motivasi kerja pegawai untuk mendapatkan imbalan yang baik sesuai dengan prestasi kerjanya. Oleh karena itu, perlu diperhatikan kebutuhan fisik dan rohaninya, jika motivasi kerja diberikan dengan baik oleh pimpinan, akan menimbulkan semangat kerja yang dapat meningkatkan kinerja sehingga berpengaruh terhadap pelayanan yang berkualitas.

Hubungan kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai *front office* menunjukkan saling berpengaruh. Hal ini menggambarkan bahwa peran kepemimpinan dapat dijadikan sebuah dimensi dalam menentukan peran kepemimpinan pada Panin Bank Palmerah.