

## **B A B IV**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **4.1. Karakteristik Responden**

Pada bagian ini akan dilakukan analisis data untuk menguji hipotesis yang telah diajukan sebelumnya. Langkah-langkah analisis data diawali dengan pengujian Validitas dan Reliabilitas dan diakhiri dengan Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Pengujian Validitas dan Reliabilitas dilakukan untuk mengukur apakah pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur indikator dalam kuesioner telah memenuhi persyaratan secara statistik atau tidak.

Jika seluruh variabel telah memenuhi persyaratan tersebut maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis SEM disertai dengan interpretasinya. Seperti telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, bahwa penelitian ini menggunakan data primer yang berasal dari pendapat atau tanggapan responden atas kuesioner yang telah disebar. Secara keseluruhan responden yang dilibatkan dalam penelitian sebanyak 91 orang, namun data yang terkumpul sebanyak 79 orang. Dengan demikian, pendapat atau tanggapan yang diberikan responden atas pertanyaan atau pernyataan yang diajukan relatif beragam.

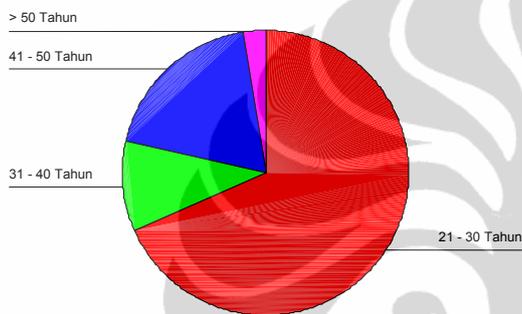
##### **4.1.1. Penyebaran Responden Berdasarkan Usia**

Dari tabel IV.1 responden kebanyakan berusia 21 sampai 30 tahun yaitu sebesar 68,4%. Responden yang berusia 31 sampai 40 tahun sebesar 10,1%. Sedangkan responden yang berusia 41 sampai 50 tahun sebanyak 15 orang (19 %). Sisanya yang berusia diatas 50 tahun.

**Tabel IV.1. Penyebaran responden berdasarkan usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 - 30 Tahun	54	68.4	68.4	68.4
	31 - 40 Tahun	8	10.1	10.1	78.5
	41 - 50 Tahun	15	19.0	19.0	97.5
	> 50 Tahun	2	2.5	2.5	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

**Gambar IV.1. Penyebaran responden berdasarkan usia**



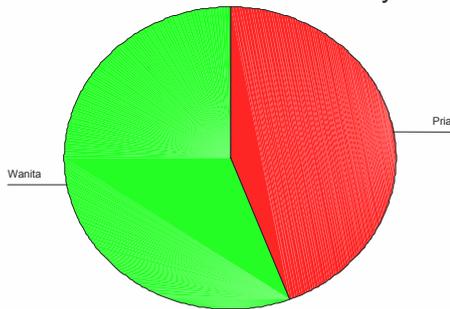
#### 4.1.2. Penyebaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dilihat dari jenis kelamin pegawai yang bekerja di PT. Bank BRI Kantor Cabang Jakarta Veteran, diperoleh indikasi bahwa responden yang dilibatkan dalam penelitian cenderung didominasi oleh responden yang berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan tabel dibawah ini dapat diindikasikan bahwa dari 79 responden, sebanyak 44 orang (55,7%) berjenis kelamin perempuan.

**Tabel IV.2. Penyebaran responden berdasarkan jenis kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	35	44.3	44.3	44.3
	Wanita	44	55.7	55.7	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Gambar IV.2. Penyebaran Responden berdasarkan Jenis Kelamin



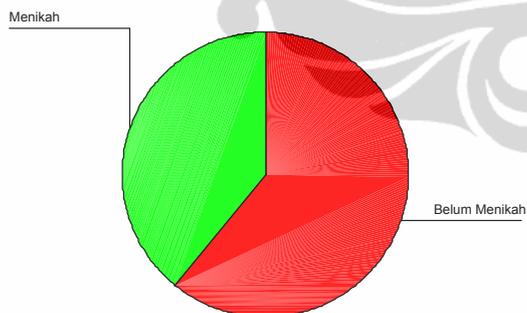
#### 4.1.3. Penyebaran Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Dilihat dari status perkawinan yang bekerja di PT. Bank BRI Kantor Cabang Jakarta Veteran, diperoleh indikasi bahwa responden yang belum menikah sebanyak 48 orang (60,8 %). Sisanya sebanyak 31 orang sudah menikah.

Tabel IV.3. Penyebaran responden berdasarkan status perkawinan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Belum Menikah	48	60.8	60.8	60.8
Menikah	31	39.2	39.2	100.0
Total	79	100.0	100.0	

Gambar IV.3. Penyebaran responden berdasarkan status perkawinan



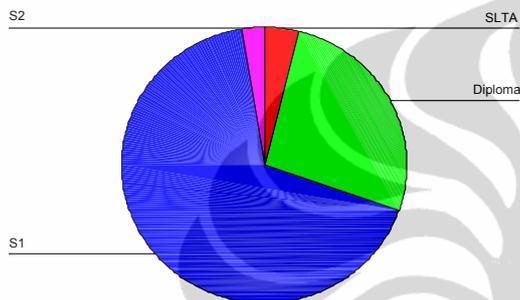
#### 4.1.4. Penyebaran Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan tabel IV.4 terlihat sebagian besar responden mempunyai jenjang pendidikan S1 yaitu sebanyak 53 orang (67,1%) dan yang berpendidikan Diploma sebanyak 21 orang (26,6%), sedangkan sisanya adalah berpendidikan SLTA dan S2.

**Tabel IV.4. Penyebaran responden berdasarkan pendidikan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SLTA	3	3.8	3.8	3.8
Diploma	21	26.6	26.6	30.4
S1	53	67.1	67.1	97.5
S2	2	2.5	2.5	100.0
Total	79	100.0	100.0	

**Gambar IV.4. Penyebaran responden berdasarkan pendidikan**



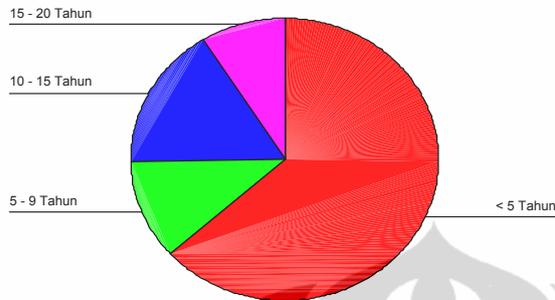
#### 4.1.5. Penyebaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

Dilihat dari penyebaran masa kerja, sebagian besar responden mempunyai masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 63,3%. Kelompok kedua adalah karyawan yang mempunyai masa kerja 5 sampai dengan 9 tahun sebanyak 11,4%. Sedangkan sebanyak 16,5% responden mempunyai masa kerja 10 sampai dengan 15 tahun dan responden yang mempunyai masa kerja 15 sampai dengan 20 tahun sebanyak 8,9%.

**Tabel IV.5. Penyebaran responden berdasarkan masa kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 5 Tahun	50	63.3	63.3	63.3
5 - 9 Tahun	9	11.4	11.4	74.7
10 - 15 Tahun	13	16.5	16.5	91.1
15 - 20 Tahun	7	8.9	8.9	100.0
Total	79	100.0	100.0	

Gambar IV.5. Penyebaran responden berdasarkan masa kerja



## 4.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

### 1. Pengetahuan

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

##### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PENG1	19.7342	6.6848	.6638	.8352
PENG2	19.8734	7.0351	.6379	.8413
PENG3	19.8987	6.6563	.7398	.8241
PENG4	20.0759	6.2762	.7117	.8256
PENG5	20.1646	6.6008	.6330	.8404
PENG6	20.3165	6.1165	.5902	.8565

##### Reliability Coefficients

N of Cases = 79.0

N of Items = 6

Alpha = .8604

Tabel di atas merupakan output uji validitas dan reliabilitas untuk indikator **Pengetahuan**. Seluruh pertanyaan yang digunakan dalam indikator ini memiliki nilai validitas yang lebih besar dari 0,300 dan dinyatakan valid.

Sedangkan nilai reliabilitas dari indikator ini sebesar **0,8604**. Nilai ini lebih besar dari 0,700 yang menjadi batasan minimum reliabilitas. Berdasarkan hasil di atas, disimpulkan bahwa indikator **Pengetahuan** telah memenuhi persyaratan Validitas dan Reliabilitas.

## 2. Keterampilan

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
KETR1	20.0886	8.3382	.6642	.8669
KETR2	20.2785	8.0497	.6945	.8618
KETR3	20.1392	7.3009	.7878	.8452
KETR4	20.2911	7.9013	.6355	.8725
KETR5	20.1646	8.1905	.6933	.8623
KETR6	20.1772	7.8913	.6919	.8621

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 79.0                      N of Items = 6

Alpha = .8823

Tabel di atas merupakan output uji validitas dan reliabilitas untuk indikator **Keterampilan**. Seluruh pertanyaan yang digunakan dalam indikator ini memiliki nilai validitas yang lebih besar dari 0,300 dan dinyatakan valid.

Sedangkan nilai reliabilitas dari indikator ini sebesar **0,8823**. Nilai ini lebih besar dari 0,700 yang menjadi batasan minimum reliabilitas. Berdasarkan hasil di atas, disimpulkan bahwa indikator **Keterampilan** telah memenuhi persyaratan Validitas dan Reliabilitas.

### 3. Perilaku

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

##### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha If Item Deleted
PERI1	19.7722	9.8705	.7243	.9026
PERI2	19.9747	8.9224	.7292	.9023
PERI3	20.2152	9.1710	.6924	.9073
PERI4	19.9114	9.5433	.7687	.8963
PERI5	19.8987	9.1691	.8645	.8835
PERI6	19.9747	8.6404	.8009	.8910

##### Reliability Coefficients

N of Cases = 79.0

N of Items = 6

Alpha = .9129

Tabel di atas merupakan output uji validitas dan reliabilitas untuk indikator **Perilaku**. Seluruh pertanyaan yang digunakan dalam indikator ini memiliki nilai validitas yang lebih besar dari 0,300 dan dinyatakan valid.

Sedangkan nilai reliabilitas dari indikator ini sebesar **0,9129**. Nilai ini lebih besar dari 0,700 yang menjadi batasan minimum reliabilitas. Berdasarkan hasil di atas, disimpulkan bahwa indikator **Perilaku** telah memenuhi persyaratan Validitas dan Reliabilitas.

#### 4. Achievement

##### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

###### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ACHI1	11.5949	3.0902	.7718	.8232
ACHI2	12.1013	2.9383	.7516	.8273
ACHI3	12.0886	2.5946	.6946	.8682
ACHI4	11.6835	3.2704	.7558	.8344

###### Reliability Coefficients

N of Cases = 79.0

N of Items = 4

Alpha = .8726

Tabel di atas merupakan output uji validitas dan reliabilitas untuk indikator **Achievement**. Seluruh pertanyaan yang digunakan dalam indikator ini memiliki nilai validitas yang lebih besar dari 0,300 dan dinyatakan valid.

Sedangkan nilai reliabilitas dari indikator ini sebesar **0,8726**. Nilai ini lebih besar dari 0,700 yang menjadi batasan minimum reliabilitas. Berdasarkan hasil di atas, disimpulkan bahwa indikator **Achievement** telah memenuhi persyaratan Validitas dan Reliabilitas.

## 5. Affiliation

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
AFFI1	12.3291	2.7877	.8083	.8371
AFFI2	12.7722	2.6397	.6720	.8980
AFFI3	12.0759	2.9685	.7697	.8540
AFFI4	12.1519	2.7202	.8045	.8371

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 79.0

N of Items = 4

Alpha = .8880

Tabel di atas merupakan output uji validitas dan reliabilitas untuk indikator **Affiliation**. Seluruh pertanyaan yang digunakan dalam indikator ini memiliki nilai validitas yang lebih besar dari 0,300 dan dinyatakan valid.

Sedangkan nilai reliabilitas dari indikator ini sebesar **0,8880**. Nilai ini lebih besar dari 0,700 yang menjadi batasan minimum reliabilitas. Berdasarkan hasil di atas, disimpulkan bahwa indikator **Affiliation** telah memenuhi persyaratan Validitas dan Reliabilitas.

## 6. Competence

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
COMP1	11.6835	3.8858	.6597	.8668
COMP2	11.7342	4.0951	.6975	.8527
COMP3	12.1646	3.2162	.8286	.7984
COMP4	11.5823	3.8874	.7561	.8303

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 79.0

N of Items = 4

Alpha = .8742

Tabel di atas merupakan output uji validitas dan reliabilitas untuk indikator **Competence**. Seluruh pertanyaan yang digunakan dalam indikator ini memiliki nilai validitas yang lebih besar dari 0,300 dan dinyatakan valid.

Sedangkan nilai reliabilitas dari indikator ini sebesar **0,8742**. Nilai ini lebih besar dari 0,700 yang menjadi batasan minimum reliabilitas. Berdasarkan hasil di atas, disimpulkan bahwa indikator **Competence** telah memenuhi persyaratan Validitas dan Reliabilitas.

## 7. Power

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
POWE1	10.6076	4.1389	.7303	.8159
POWE2	12.3038	2.7270	.7001	.8650
POWE3	11.8354	3.4982	.7965	.7732
POWE4	10.6709	4.1980	.7403	.8163

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 79.0

N of Items = 4

Alpha = .8545

Tabel di atas merupakan output uji validitas dan reliabilitas untuk indikator **Power**. Seluruh pertanyaan yang digunakan dalam indikator ini memiliki nilai validitas yang lebih besar dari 0,300 dan dinyatakan valid.

Sedangkan nilai reliabilitas dari indikator ini sebesar **0,8545**. Nilai ini lebih besar dari 0,700 yang menjadi batasan minimum reliabilitas. Berdasarkan hasil di atas, disimpulkan bahwa indikator **Power** telah memenuhi persyaratan Validitas dan Reliabilitas.

## 8. Manajerial

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
MANA1	20.6582	8.4586	.7786	.8921
MANA2	20.7722	7.9987	.7353	.8943
MANA3	20.3797	8.4950	.6974	.9003
MANA4	20.9241	7.8147	.7373	.8942
MANA5	20.6582	7.2278	.7837	.8888
MANA6	20.8481	7.3356	.8004	.8850

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 79.0

N of Items = 6

Alpha = .9089

Tabel di atas merupakan output uji validitas dan reliabilitas untuk indikator **Manajerial**. Seluruh pertanyaan yang digunakan dalam indikator ini memiliki nilai validitas yang lebih besar dari 0,300 dan dinyatakan valid.

Sedangkan nilai reliabilitas dari indikator ini sebesar **0,9089**. Nilai ini lebih besar dari 0,700 yang menjadi batasan minimum reliabilitas. Berdasarkan hasil di atas, disimpulkan bahwa indikator **Manajerial** telah memenuhi persyaratan Validitas dan Reliabilitas.

## 9. Sikap

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
SIKA1	20.1899	7.1045	.7492	.8894
SIKA2	20.4430	6.9679	.7975	.8821
SIKA3	20.2278	6.9218	.7219	.8947
SIKA4	20.1899	7.1302	.7122	.8952
SIKA5	19.8481	7.4638	.7579	.8893
SIKA6	19.6709	7.5057	.7409	.8915

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 79.0

N of Items = 6

Alpha = .9069

Tabel di atas merupakan output uji validitas dan reliabilitas untuk indikator **Sikap**. Seluruh pertanyaan yang digunakan dalam indikator ini memiliki nilai validitas yang lebih besar dari 0,300 dan dinyatakan valid.

Sedangkan nilai reliabilitas dari indikator ini sebesar **0,9069**. Nilai ini lebih besar dari 0,700 yang menjadi batasan minimum reliabilitas. Berdasarkan hasil di atas, disimpulkan bahwa indikator **Sikap** telah memenuhi persyaratan Validitas dan Reliabilitas.

### 4.3. Deskripsi Persepsi Responden

Pada bagian ini akan diuraikan skor rata-rata dari masing-masing indikator dan variabel yang diikutsertakan dalam analisis. Tujuan penjelasan dari masing-masing indikator dan variabel ini adalah untuk mengetahui tingkat persepsi yang diberikan oleh responden untuk setiap variabel. Berdasarkan pertanyaan dalam kuesioner dengan menggunakan skala Likert 1-5, maka kategorisasi nilai rata-rata dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

**Tabel IV.6. Interval dan skor Persepsi Responden**

No	Interval Jawaban	Kategori Jawaban
1	4,21 – 5,00	Sangat Baik
2	3,41 – 4,20	Baik
3	2,61 – 3,40	Sedang
4	1,81 – 2,60	Buruk
5	1,00 – 1,80	Sangat Buruk

#### 4.3.1. Kondisi Variabel Kepemimpinan

##### Indikator Pengetahuan

**Tabel IV.7. Hasil jawaban responden indikator Pengetahuan**

No	Pernyataan	PENGETAHUAN										Skor	Mean
		STS	TS	C	S	SS							
1	Memiliki komitmen yang tinggi terhadap tujuan yang ingin dicapai organisasi	0	0.0%	1	1.3%	4	5.1%	46	58.2%	28	35.4%	338	4.28
2	Memiliki pengetahuan yang cukup luas yang mendukung tugas pokok dan fungsinya	0	0.0%	0	0.0%	7	8.9%	54	68.4%	18	22.8%	327	4.14
3	Memiliki penguasaan terhadap bidang tugasnya	0	0.0%	1	1.3%	6	7.6%	55	69.6%	17	21.5%	325	4.11
4	Memiliki sifat responsif atau cepat tanggap terhadap kebutuhan pegawai / bawahan	0	0.0%	2	2.5%	15	19.0%	48	60.8%	14	17.7%	311	3.94
5	Mendukung keputusan yang diambil bersama-sama dengan pegawai / bawahan	0	0.0%	2	2.5%	18	22.8%	49	62.0%	10	12.7%	304	3.85
6	Memiliki penguasaan terhadap bidang tugas pegawai / bawahannya	0	0.0%	5	6.3%	27	34.2%	34	43.0%	13	16.5%	292	3.70
Total		0	0.0%	11	2.3%	77	16.2%	286	60.3%	100	21.1%	1897	4.00

Kartono (1998:33) mengemukakan pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu demi mencapai satu atau beberapa tujuan. Jadi pemimpin itu adalah seseorang yang memiliki satu atau beberapa kelebihan sebagai predisposisi (bakat yang dibawa sejak lahir) dan merupakan kebutuhan dari satu situasi/zaman sehingga dia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan. Pemimpin juga mendapat pengakuan serta dukungan dari bawahannya dan mampu menggerakkan bawahan kearah tujuan tertentu.

Dari tabel IV.7 di atas diketahui bahwa nilai rata-rata untuk indikator pengetahuan adalah sebesar 4,00. Nilai ini menunjukkan bahwa persepsi yang dimiliki oleh responden terhadap pengetahuan pemimpin termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan secara umum responden merasa pemimpin yang baik adalah yang mempunyai pengetahuan produk-produk organisasi yang dipimpinnya, mempunyai komitmen terhadap tujuan organisasi dan mendukung keputusan bersama yang diambil.

Berdasarkan angka dan fakta di lapangan bahwa nilai tertinggi terdapat pada kuesioner nomor 1 sebesar 4,28. Responden yang dilibatkan dalam penelitian ini menganggap pemimpin yang mempunyai komitmen tinggi terhadap tujuan organisasi yang ingin dicapai mempunyai pengetahuan yang luas baik didalam organisasi maupun lingkungan sekitarnya.

Selanjutnya nilai terendah terdapat pada kuesioner nomor 6 yaitu 3,70. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa pemimpin kurang memahami terhadap detail pekerjaan yang dilakukan oleh pegawainya. Dalam organisasi perbankan ada banyak sekali pekerjaan yang harus dilakukan oleh pegawai, hal ini menyebabkan pemimpin kurang dapat menguasai detail dari setiap tugas pegawainya.

## Indikator Keterampilan

**Tabel IV.8. Hasil jawaban responden indikator Keterampilan**

No	Pernyataan	KETERAMPILAN										Skor	Mean
		STS		TS		C		S		SS			
1	Memiliki kemampuan untuk bertindak efektif	0	0.0%	1	1.3%	8	10.1%	49	62.0%	21	26.6%	327	4.14
2	Memiliki kemampuan untuk memberikan ide	0	0.0%	2	2.5%	14	17.7%	49	62.0%	14	17.7%	312	3.95
3	Memupuk kerjasama secara aktif dengan pegawai / bawahan	0	0.0%	3	3.8%	11	13.9%	41	51.9%	24	30.4%	323	4.09
4	Membuat keputusan berdasarkan kebutuhan pegawai / bawahannya	0	0.0%	3	3.8%	16	20.3%	43	54.4%	17	21.5%	311	3.94
5	Memiliki kemampuan untuk bertindak efisien	0	0.0%	0	0.0%	14	17.7%	46	58.2%	19	24.1%	321	4.06
6	Dapat menjadi sumber inspirasi	0	0.0%	3	3.8%	9	11.4%	48	60.8%	19	24.1%	320	4.05
<b>Total</b>		0	0.0%	12	2.5%	72	15.2%	276	58.2%	114	24.1%	1914	4.04

Dari tabel IV.8 di atas diketahui bahwa nilai rata-rata untuk indikator pengetahuan adalah sebesar 4,04. Nilai ini menunjukkan bahwa persepsi yang dimiliki oleh responden terhadap keterampilan yang dimiliki pemimpin termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan secara umum responden merasa pemimpin yang baik adalah yang mempunyai keterampilan dalam melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien, bisa memberikan ide dan menjadi inspirasi, dapat memupuk kerjasama dengan pegawai serta mampu mengambil dan membuat keputusan berdasarkan kebutuhan pegawai.

Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini, nilai tertinggi pada indikator keterampilan sebesar 4,14 yaitu terdapat pada kuesioner nomor 1. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin harus efektif dalam menjalankan pekerjaannya, karena dengan berlaku efektif maka organisasi dapat berjalan dan bisa mencapai tujuan yang disepakati bersama.

Namun responden dalam penelitian ini tidak merasakan bahwa pimpinan membuat keputusan yang berdasarkan kebutuhan para pegawai, keadaan ini disebabkan banyaknya fasilitas penunjang pekerjaan yang belum diterima oleh seluruh pegawai. Fakta di lapangan ini terlihat pada hasil perolehan kuesioner nomor 4 yaitu sebesar 3,94.

## Indikator Perilaku

**Tabel IV.9. Hasil jawaban responden indikator Perilaku**

No	Pernyataan	PERILAKU										Skor	Mean
		STS		TS		C		S		SS			
1	Memiliki kedisiplinan yang baik	0	0.0%	0	0.0%	9	11.4%	47	59.5%	23	29.1%	330	4.18
2	Memberikan contoh keteladanan yang baik kepada pegawai / bawahan	2	2.5%	0	0.0%	14	17.7%	45	57.0%	18	22.8%	314	3.97
3	Selalu mau menerima tanggung jawab yang seharusnya dipikul	1	1.3%	3	3.8%	22	27.8%	43	54.4%	10	12.7%	295	3.73
4	Bersedia untuk membantu pegawai / bawahannya	0	0.0%	1	1.3%	12	15.2%	49	62.0%	17	21.5%	319	4.04
5	Memperlihatkan pendekatan positif dengan menunjukkan sikap "senang bekerja"	0	0.0%	1	1.3%	12	15.2%	48	60.8%	18	22.8%	320	4.05
6	Mengadakan pertemuan rutin dengan pegawai untuk memudahkan pencapaian hasil	0	0.0%	3	3.8%	17	21.5%	38	48.1%	21	26.6%	314	3.97
<b>Total</b>		3	0.6%	8	1.7%	86	18.1%	270	57.0%	107	22.6%	1892	3.99

Hersey dan Blanchard mengemukakan bahwa kepemimpinan situasional penting bagi setiap pimpinan untuk mengadakan diagnose dengan baik tentang situasi (waktu, tuntutan tugas, iklim organisasi, harapan, kemampuan atasan, teman sejawat, bawahan) sehingga pemimpin harus mampu mengubah-ubah perilakunya sesuai dengan situasinya dan mampu memperlakukan bawahan sesuai dengan kebutuhan dan motif yang berbeda-beda.

Dari tabel di atas diketahui bahwa nilai rata-rata untuk indikator perilaku adalah sebesar 3,99. Nilai ini menunjukkan bahwa persepsi yang dimiliki oleh responden terhadap keterampilan yang dimiliki pemimpin termasuk dalam kategori baik. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa secara umum responden merasa cukup puas bahwa perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin berdasarkan kedisiplinan, sikap senang bekerja serta memberi contoh yang baik kepada pegawainya. Selanjutnya sebagian responden menganggap pimpinan tidak secara rutin mengadakan pertemuan guna pencapaian hasil.

Nilai tertinggi dalam indikator ini adalah pada kuesioner nomor 1 sebesar 4,18, menunjukkan bahwa responden memiliki pemimpin yang mempunyai

kedisiplinan yang tinggi sesuai peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Sedangkan nilai terendah pada kuesioner nomor 3 yaitu sebesar 3,73 dimana masih terdapat beberapa responden yang kurang puas terhadap pimpinan yang tidak mau menerima tanggung jawab yang seharusnya dipikul oleh pemimpin.

Dari ke tiga indikator diatas Siagian (1994:2) mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan suatu satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Pendapat Siagian tersebut dapat dijelaskan bahwa pengaruh seorang pemimpin sangat besar sekali dalam mencapai tujuan organisasi khususnya dalam kinerja organisasi tersebut.

#### 4.3.2. Kondisi Variabel Motivasi

##### Indikator *Achievement*

**Tabel IV.10. Hasil jawaban responden indikator *Achievement***

No	Pernyataan	ACHIEVEMENT										Skor	Mean
		STS		TS		C		S		SS			
1	Bekerja adalah sesuatu yang benar-benar anda senang	0	0.0%	0	0.0%	7	8.9%	47	59.5%	25	31.6%	334	4.23
2	Di tempat kerja anda, mereka berpendapat bahwa anda sangat rajin	0	0.0%	1	1.3%	28	35.4%	42	53.2%	8	10.1%	294	3.72
3	Biasanya anda berorientasi pada masa depan dengan sangat baik	0	0.0%	8	10.1%	15	19.0%	46	58.2%	10	12.7%	295	3.73
4	Ketika anda sedang bekerja, tuntutan anda terhadap diri sendiri adalah sangat tinggi	0	0.0%	0	0.0%	7	8.9%	54	68.4%	18	22.8%	327	4.14
<b>Total</b>		0	0.0%	9	2.8%	57	18.0%	189	59.8%	61	19.3%	1250	3.96

Secara teoritis Hersey dan Blanchard (1992:24) menyatakan bahwa manusia itu satu dengan yang lainnya tidak hanya dalam kemampuan melakukan sesuatu (*ability to do*) tetapi juga dalam kemauan untuk melakukan sesuatu (*will to do*). Kemauan atau dorongan untuk melakukan sesuatu disebut motivasi. Sedangkan menurut French motivasi didefinisikan sebagai hasrat atau keinginan seseorang meningkatkan upaya untuk mencapai target atau hasil.

Dari tabel di atas diketahui bahwa nilai rata-rata untuk indikator achievement adalah sebesar 3,96. Nilai ini menunjukkan bahwa persepsi yang dimiliki oleh responden terhadap motivasi achievement yang dimiliki pegawai termasuk dalam kategori baik. Nilai ini dapat diinterpretasikan bahwa secara umum responden merasa cukup puas untuk dapat berprestasi dalam melakukan pekerjaannya dan senang untuk melakukan pekerjaan tersebut. Selanjutnya sebagian responden menganggap motivasi untuk berprestasi tidak berorientasi terhadap masa depan.

Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini, nilai tertinggi dalam indikator ini adalah pada kuesioner nomor 1 yaitu sebesar 4,23, menunjukkan bahwa responden merasa bekerja adalah sesuatu hal yang benar-benar disenangi. Sedangkan nilai terendah pada kuesioner nomor 2 yaitu sebesar 3,72 dimana masih terdapat beberapa responden berpendapat bahwa kurang rajin atau kurang termotivasi untuk berprestasi.

#### Indikator *Affiliation*

**Tabel IV.11. Hasil jawaban responden indikator *Affiliation***

No	Pernyataan	AFFILIATION										Skor	Mean
		STS		TS		C		S		SS			
1	Anda percaya bahwa mempersiapkan suatu tugas penting dalam waktu yang lama adalah penting agar berhasil	0	0.0%	1	1.3%	7	8.9%	53	67.1%	18	22.8%	325	4.11
2	Anda menganggap rekan sekerja yang bekerja dengan sungguh-sungguh sangat menyenangkan	0	0.0%	3	3.8%	29	36.7%	38	48.1%	9	11.4%	290	3.67
3	Menurut anda hubungan yang baik dengan rekan kerja sangat penting	0	0.0%	0	0.0%	3	3.8%	44	55.7%	32	40.5%	345	4.37
4	Menurut anda hubungan yang baik dengan atasan sangat penting	0	0.0%	0	0.0%	7	8.9%	42	53.2%	30	38.0%	339	4.29
<b>Total</b>		0	0.0%	4	1.3%	46	14.6%	177	56.0%	89	28.2%	1299	4.11

Secara teoritis aspek afiliasi berkaitan dengan hubungan antar karyawan dengan karyawan lainnya dan karyawan dengan pimpinannya, sehingga menimbulkan adanya interaksi antara berbagai pihak dalam suatu organisasi.

Dengan adanya kerjasama dan memiliki kesamaan pengertian untuk mencapai maksud dan tujuan tertentu, maka akan memberikan kepuasan dalam melakukan pekerjaan.

Dari tabel IV.11 diketahui bahwa nilai rata-rata untuk indikator affiliation adalah sebesar 4,11. Nilai ini menunjukkan bahwa persepsi yang dimiliki oleh responden terhadap motivasi affiliation yang dimiliki pegawai termasuk dalam kategori baik. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa secara umum responden mempunyai hubungan/kerjasama yang baik dengan rekan kerja dan pimpinan merupakan suatu hal yang sangat penting, karena untuk mempersiapkan suatu tugas penting dalam waktu yang lama adalah penting agar berhasil.

Nilai tertinggi dalam indikator ini adalah pada kuesioner nomor 3 yaitu sebesar 4,37, hal ini menunjukkan responden memiliki pendapat bahwa menjaga hubungan yang baik dengan rekan sekerja adalah sangat penting. Selanjutnya sebagian responden menganggap menjaga hubungan yang baik dengan pimpinan adalah hal yang kedua setelah rekan sekerja.

Nilai terendah dari indikator affiliation adalah pada kuesioner nomor no 2 yaitu sebesar 3,67, hal ini menunjukkan responden merasa jika beban kerja sudah terlalu berat atau banyak, responden merasa perlu ada sedikit istirahat atau sedikit bergurau sesama rekan sekerja untuk sekedar melepas kepenatan dalam menghadapi pekerjaan yang ada. Kondisi beban kerja yang berlebihan dalam dunia perbankan biasanya terjadi ketika akhir bulan dan awal bulan.

## Indikator Competence

**Tabel IV.12. Hasil jawaban responden indikator *Competence***

No	Pernyataan	COMPETENCE										Skor	Mean
		STS		TS		C		S		SS			
1	Biasanya anda bekerja jauh lebih sering daripada pekerjaan yang anda tetapkan	0	0.0%	1	1.3%	18	22.8%	37	46.8%	23	29.1%	319	4.04
2	Jika anda mengerjakan tugas yang sulit, anda memutuskan untuk tidak menyerah dan tetap melakukan yang terbaik demi meraih sasaran anda	0	0.0%	1	1.3%	15	19.0%	47	59.5%	16	20.3%	315	3.99
3	Jika anda melakukan sesuatu yang sulit, anda biasanya menyelesaikannya	0	0.0%	7	8.9%	32	40.5%	29	36.7%	11	13.9%	281	3.56
4	Untuk bersenang-senang atau bersantai biasanya anda tidak mempunyai waktu	1	1.3%	0	0.0%	8	10.1%	48	60.8%	22	27.8%	327	4.14
<b>Total</b>		1	0.3%	9	2.8%	73	23.1%	161	50.9%	72	22.8%	1242	3.93

Dari tabel IV.12 diketahui bahwa nilai rata-rata untuk indikator competence adalah sebesar 3,93. Nilai ini menunjukkan bahwa persepsi yang dimiliki oleh responden terhadap motivasi competence yang dimiliki pegawai termasuk dalam kategori baik. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa secara umum responden bekerja lebih sering daripada pekerjaan yang ditetapkan, sedikit waktu untuk bersantai, dan mampu menyelesaikan suatu pekerjaan yang sulit demi meraih sasaran.

Nilai tertinggi dalam indikator ini adalah pada kuesioner nomor 4 yaitu sebesar 4,14, hal ini menunjukkan responden bahwa untuk bersenang-senang atau bersantai biasanya responden tidak mempunyai waktu, demi untuk menjaga kepuasan nasabah para pegawai dituntut untuk dapat bekerja secara cepat. Selanjutnya sebagian responden menganggap bekerja jauh lebih sering daripada pekerjaan yang telah ditetapkan. Sedangkan nilai terendah adalah pada kuesioner nomor 3 yaitu sebesar 3,56, hal ini menunjukkan responden bahwa untuk melakukan suatu pekerjaan yang sulit tersebut memerlukan bantuan dari yang lebih mengerti atau dari pegawai yang lebih senior.

Secara teoritis definisi-definisi motivasi dapat disimpulkan sebagai penggerak dalam diri manusia untuk berbuat serta memberikan arah kepada

perbuatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan individu melalui tujuan organisasi. Perbuatan seseorang dalam rangka mencapai tujuan organisasi dapat diartikan sebagai kinerja seseorang dalam suatu organisasi yang sebagian besar ditentukan oleh motivasi orang untuk menghasilkan sesuatu. Seseorang akan melakukan pekerjaan dengan gigih apabila mempunyai motivasi yang cukup kuat, sebaliknya seseorang akan meninggalkan pekerjaannya apabila tidak mempunyai motivasi untuk melakukan pekerjaan tersebut. Dengan demikian motivasi merupakan faktor dominan bagi seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

### Indikator *Power*

**Tabel IV.13. Hasil jawaban responden indikator *Power***

No	Pernyataan	POWER										Skor	Mean
		STS		TS		C		S		SS			
1	Jika pimpinan memberikan tugas/pekerjaan kepada anda maka anda biasanya ingin melakukan yang terbaik	0	0.0%	0	0.0%	3	3.8%	31	39.2%	45	57.0%	358	4.53
2	Anda berpendapat bahwa untuk mencapai posisi yang tinggi merupakan hal yang mutlak	9	11.4%	18	22.8%	33	41.8%	15	19.0%	4	5.1%	224	2.84
3	Anda dapat mengerjakan sesuatu tanpa lelah selama waktu yang sangat lama	1	1.3%	6	7.6%	43	54.4%	26	32.9%	3	3.8%	261	3.30
4	Biasanya anda sangat sibuk	0	0.0%	0	0.0%	2	2.5%	38	48.1%	39	49.4%	353	4.47
<b>Total</b>		10	3.2%	24	7.6%	81	25.6%	110	34.8%	91	28.8%	1196	3.78

Dari tabel IV.13 diketahui bahwa nilai rata-rata untuk indikator power adalah sebesar 3,78. Nilai ini menunjukkan bahwa persepsi yang dimiliki oleh responden terhadap motivasi power yang dimiliki pegawai termasuk dalam kategori baik. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa secara umum responden sibuk dengan bekerja, ingin melakukan yang terbaik ketika diberikan pekerjaan oleh pimpinan, dapat mengerjakan suatu pekerjaan dalam waktu yang lama, dan berpendapat untuk mencapai posisi yang tinggi tidaklah terlalu penting.

Nilai tertinggi dalam indikator ini adalah pada kuesioner nomor 4 yaitu sebesar 4,47, hal ini menunjukkan responden sangat sibuk dalam bekerja. Jika dilihat di lapangan dimana BRI Kanca Jakarta Veteran merupakan salah satu unit

kerja yang paling sibuk dibanding dengan cabang-cabang BRI lainnya. Selanjutnya sebagian responden menganggap jika pimpinan memberikan pekerjaan maka biasanya pegawai ingin melakukan yang terbaik.

Sedangkan nilai terendah adalah pada kuesioner nomor 2 yaitu sebesar 2,84, hal ini menunjukkan responden bahwa untuk mencapai posisi yang tinggi tidaklah terlalu penting. Jika kesejahteraan sudah merata maka dapat dipastikan para pegawai tidak akan banyak menuntut yang berlebihan.

Sejalan dengan itu Rivai (2004:45) menyatakan bahwa motivasi ialah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari 2 (dua) komponen, yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja).

#### 4.3.3. Kondisi Variabel Kinerja Indikator Manajerial

Tabel IV.14. Hasil jawaban responden indikator Manajerial

No	Pernyataan	MANAJERIAL										Skor	Mean
		STS		TS		C		S		SS			
1	Tugas sesuai tanggung jawab dapat diselesaikan tepat waktu	0	0.0%	0	0.0%	5	6.3%	54	68.4%	20	25.3%	331	4.19
2	Berminat menambah pengetahuan	0	0.0%	1	1.3%	11	13.9%	48	60.8%	19	24.1%	322	4.08
3	Mempunyai inisiatif dalam membuat rencana kerja sebelum diperintah pimpinan	0	0.0%	0	0.0%	3	3.8%	36	45.6%	40	50.6%	353	4.47
4	Saya selalu mau melaksanakan tugas sesuai dengan perintah pimpinan	0	0.0%	1	1.3%	19	24.1%	44	55.7%	15	19.0%	310	3.92
5	Selalu memberikan solusi/pemecahan masalah pada pimpinan	1	1.3%	1	1.3%	9	11.4%	39	49.4%	29	36.7%	331	4.19
6	Berminat menambah keterampilan	1	1.3%	1	1.3%	13	16.5%	46	58.2%	18	22.8%	316	4.00
<b>Total</b>		2	0.4%	4	0.8%	60	12.7%	267	56.3%	141	29.7%	1963	4.14

Dari tabel IV.14 diketahui bahwa nilai rata-rata untuk indikator manajerial adalah sebesar 4,14. Nilai ini menunjukkan bahwa persepsi yang dimiliki oleh responden terhadap kinerja manajerial yang dimiliki pegawai termasuk dalam kategori baik. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa secara umum responden melakukan tugas atau pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab, memberikan solusi/pemecahan masalah kepada pimpinan, berinisiatif membuat rencana kerja sebelum diperintah pimpinan, berusaha menambah pengetahuan dan keterampilan, dan mau melaksanakan tugas sesuai dengan perintah pimpinan.

Nilai tertinggi dalam indikator ini adalah pada kuesioner nomor 3 yaitu sebesar 4,47, hal ini menunjukkan responden bahwa untuk bersenang-senang atau bersantai biasanya responden tidak mempunyai waktu, demi untuk menjaga kepuasan nasabah para pegawai dituntut untuk dapat bekerja secara cepat. Selanjutnya sebagian responden menganggap bekerja jauh lebih sering daripada pekerjaan yang telah ditetapkan. Sedangkan nilai terendah adalah pada kuesioner nomor 3 yaitu sebesar 3,56, hal ini menunjukkan responden bahwa untuk melakukan suatu pekerjaan yang sulit tersebut memerlukan bantuan dari orang yang lebih mengerti suatu pekerjaan tersebut atau dari pegawai yang lebih senior.

Secara teoritis kinerja menurut Prawirosentoro (1995:5) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja pegawai lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja karyawan. Kinerja pegawai merefleksikan bagaimana karyawan memenuhi keperluan pekerjaan dengan baik. Mathis dan Jackson (2002:78) mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi.

## Indikator Sikap

**Tabel IV.15. Hasil jawaban responden indikator Sikap**

No	Pernyataan	SIKAP										Skor	Mean
		STS		TS		C		S		SS			
1	Aktif dalam tim kerja	0	0.0%	1	1.3%	17	21.5%	48	60.8%	13	16.5%	310	3.92
2	Kehadiran di kantor sesuai dengan jam kerja/jam kantor	0	0.0%	1	1.3%	31	39.2%	40	50.6%	7	8.9%	290	3.67
3	Mempunyai keinginan untuk memperbaiki sikap	1	1.3%	2	2.5%	13	16.5%	52	65.8%	11	13.9%	307	3.89
4	Saya selalu mengakui hasil pekerjaan saya walaupun hasilnya tidak baik	0	0.0%	1	1.3%	18	22.8%	46	58.2%	14	17.7%	310	3.92
5	Bersedia melaksanakan pekerjaan yang mendesak diatas jam kantor/lembur atau pada hari libur	0	0.0%	0	0.0%	5	6.3%	48	60.8%	26	32.9%	337	4.27
6	Mampu bekerjasama dalam tim kerja	0	0.0%	0	0.0%	3	3.8%	38	48.1%	38	48.1%	351	4.44
<b>Total</b>		1	0.2%	5	1.1%	87	18.4%	272	57.4%	109	23.0%	1905	4.02

Dari tabel IV.15 diketahui bahwa nilai rata-rata untuk indikator sikap adalah sebesar 4,02. Nilai ini menunjukkan bahwa persepsi yang dimiliki oleh responden terhadap kinerja sikap yang dimiliki pegawai termasuk dalam kategori baik. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa secara umum responden dapat bekerjasama dan aktif dalam tim kerja, bersedia melaksanakan pekerjaan yang mendesak, berani mengakui hasil suatu pekerjaan, berkeinginan memperbaiki sikap, dan hadir di kantor sesuai dengan jam kerja/jam kantor.

Nilai tertinggi dalam indikator ini adalah pada kuesioner nomor 6 yaitu sebesar 4,44, hal ini menunjukkan responden bahwa bekerjasama dalam tim untuk menyelesaikan suatu pekerjaan merupakan suatu keharusan, karena didalam suatu seksi/bagian di BRI Kanca Jakarta Veteran mempunyai saling keterkaitan antara satu pegawai dengan yang lainnya. Selanjutnya sebagian responden menganggap bersedia melakukan suatu pekerjaan diatas jam kantor (lembur) maupun melakukan pekerjaan pada hari libur. Sedangkan nilai terendah adalah pada kuesioner nomor 2 yaitu sebesar 3,67, hal ini menunjukkan responden beranggapan bahwa kehadiran sebelum jam kerja masih jarang

dilakukan, dalam artian masih ada pegawai yang datang terlambat atau tepat ketika jam kerja akan dimulai.

Spencer (1993:98) menyatakan bahwa banyak peneliti menulis faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai meliputi unsur-unsur kompetensi dasar pegawai : orientasi pada hasil, dampak dan pengaruh, pemikiran konseptual, pemikiran analitis, inisiatif, percaya diri, pengertian antar pribadi, orientasi pelayanan pelanggan, kepemimpinan, mencari informasi dan kerjasama. Dari pengertian yang disampaikan Spencer tersebut dapat dikatakan bahwa prestasi kerja atau kinerja seseorang tidak dapat dipisahkan dari faktor-faktor lain yang berhubungan dengan kinerja atau faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi baik buruknya kinerja seseorang.

#### 4.4. Analisis Hubungan Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja

##### 4.4.1. Pengujian Model Secara Keseluruhan (Penilaian Model Fit)

Berdasarkan pada Output Analisis SEM yang menggunakan software LISREL diperoleh nilai-nilai yang digunakan sebagai acuan dalam pengujian model secara keseluruhan, yaitu untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja. Nilai-nilai tersebut adalah sebagai berikut :

**Tabel IV.16. Uji Kecocokan pada Beberapa Kriteria *Goodness of Fit Index***

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut Off Value</i>	Hasil Penelitian
Derajat bebas (DF)	Positif	24
<i>P-value</i>	$\geq 0,05$	0,37376
RMSEA	$\leq 0,05$	0,029

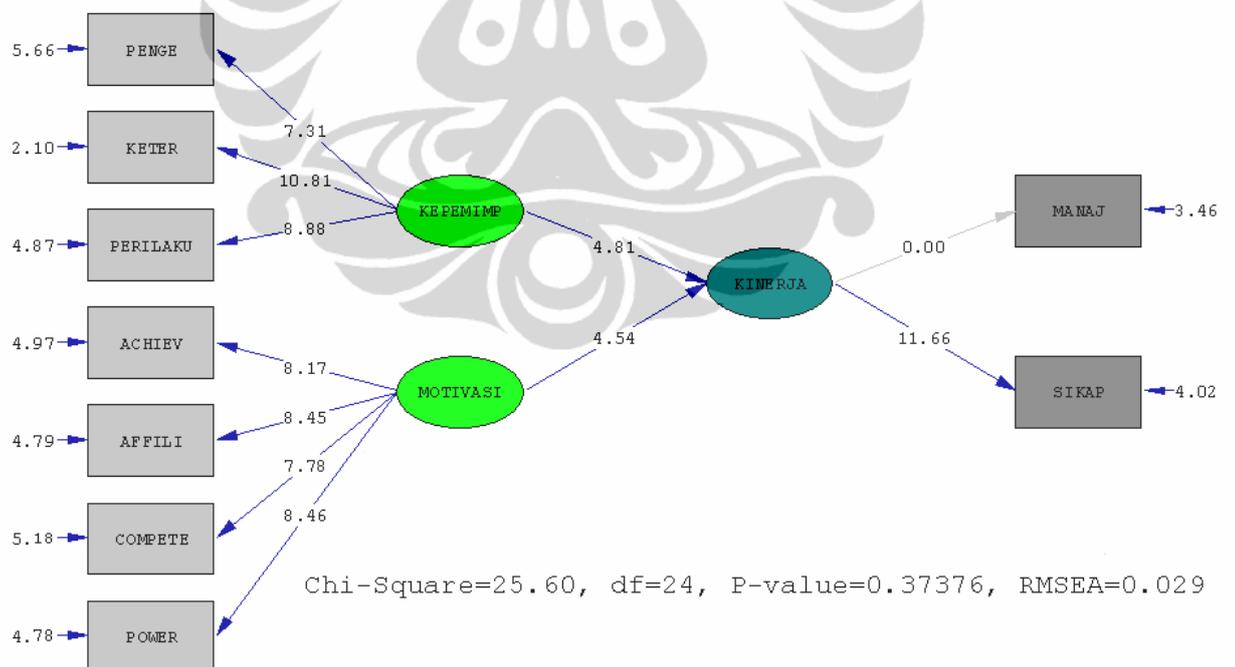
Koefisien *Goodness of Fit* di atas menunjukkan adanya kecocokan model dengan tingkat kecocokan yang baik. Diperoleh nilai P-Value sebesar 0,37376 berada di atas nilai minimal yang disyaratkan yaitu sebesar 0,050; sementara nilai RMSEA yang disyaratkan lebih kecil dari 0,050 diperoleh sebesar 0,029.

Berdasarkan pada nilai-nilai koefisien diatas yang memenuhi persyaratan kecocokan sebuah model, maka dapat disimpulkan bahwa secara umum, model yang diperoleh memiliki tingkat kecocokan yang baik.

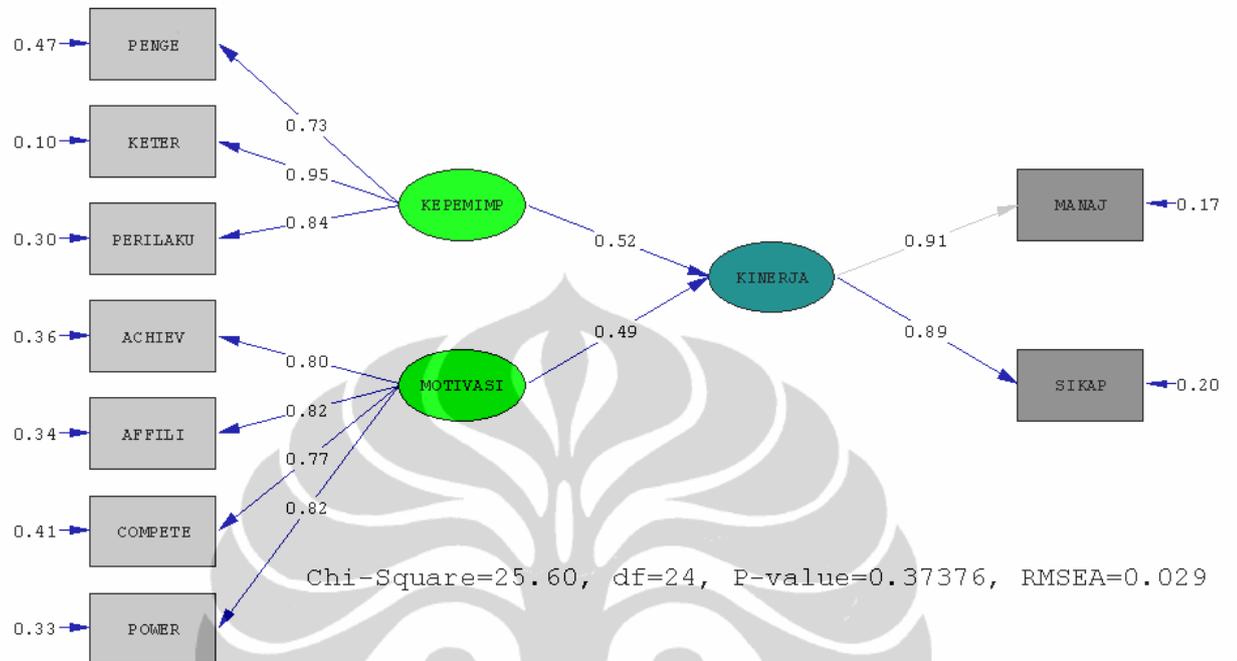
Setelah dilakukan pengujian secara keseluruhan, langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian secara individual, yaitu untuk melihat apakah seluruh jalur yang dihipotesiskan memiliki tingkat signifikansi yang baik atau tidak.

Untuk mengetahui apakah masing-masing jalur memiliki tingkat signifikansi yang tinggi atau tidak dilakukan dengan melihat nilai t-hitung yang diperoleh. Sebuah jalur dikatakan signifikans jika nilai t-hitung untuk jalur tersebut lebih besar dari 1,96. Berikut diagram yang berisikan nilai-nilai T-Value dan Standardized Solution untuk seluruh koefisien jalur :

**Gambar IV.6. Besarnya Nilai T-Hitung**



Gambar IV.7. Besarnya Muatan



Rangkuman hasil *T-values* dan *Standardized Solution* pada hasil output LISREL 8.54 dapat dilihat pada Tabel IV.17.

Tabel IV.17. Faktor Muatan (*Loading Factor*) dan Nilai-t Hasil Perhitungan

Variabel	Indikator	Faktor Muatan	T-Value	T-Tabel
Kepemimpinan	Pengetahuan	0,73	7,31	1,96
	Keterampilan	0,95	10,81	1,96
	Perilaku	0,84	8,88	1,96
Motivasi	Achievement	0,80	8,17	1,96
	Affiliation	0,82	8,45	1,96
	Competence	0,77	7,78	1,96
	Power	0,82	8,46	1,96
Kinerja	Manajerial	0,91	---	---
	Sikap	0,89	11,66	1,96

Dari gambar dan tabel diatas terlihat bahwa seluruh jalur yang dihipotesiskan memiliki nilai t-hitung yang lebih besar dari 1,96 dan dapat disimpulkan bahwa seluruh koefisien jalur tersebut signifikans. Selanjutnya tabel dibawah ini menunjukkan jalur hubungan variabel bebas yaitu kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja.

**Tabel IV.18. Jalur Hubungan *Structural Model***

Variabel Eksogen	Kinerja	
	$\gamma$ (gamma)	t
Kepemimpinan	0,52	4,81
Motivasi	0,49	4,54

Keterangan: nilai t signifikan apabila lebih besar dari 1.96

Pada tabel gamma diatas terlihat bahwa pada model yang dihipotesiskan, variabel kinerja dipengaruhi secara signifikan oleh dua (2) variabel bebas yaitu Kepemimpinan dengan pengaruh sebesar 0,52 dan Motivasi dengan pengaruh sebesar 0,49. Nilai T-value yang diperoleh untuk kedua variabel ini lebih besar dari 1,96, maka dinyatakan memberikan pengaruh positif dan signifikan.

Dengan melihat hasil jalur hubungan variabel tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa **Kepemimpinan merupakan faktor yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di PT. BRI Kantor Cabang Jakarta Veteran**. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (1999:17) bahwa keberhasilan suatu organisasi baik secara keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan kiranya dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya.

#### 4.4.2. Analisis Hubungan Antar Dimensi

##### 4.4.2.1. Hubungan Indikator dari Kepemimpinan

**Tabel IV.19. Hubungan indikator dari kepemimpinan**

Indikator	Variabel Kepemimpinan	
	$\lambda$ (lambda)	T
Pengetahuan	0,73	7,31
Keterampilan	0,95	10,81
Perilaku	0,84	8,88

Keterangan: nilai t signifikan apabila lebih besar dari 1.96

Dari tabel IV.19 terlihat bahwa seorang pemimpin yang mempunyai keterampilan mempunyai pengaruh yang **sangat kuat** dan signifikan yaitu nilai  $\lambda = 0,95$  dan nilai  $t = 10,81$ . Bukti yang terjadi di BRI Kanca Jakarta Veteran adalah pemimpin memiliki kemampuan untuk bertindak efektif, mempunyai kemampuan untuk memberikan ide, dapat memupuk kerjasama secara aktif dengan pegawai, dapat membuat keputusan berdasarkan kebutuhan pegawai, bertindak efisien serta dapat menjadi sumber inspirasi. Hal ini sesuai dengan pendapat George R. Terry menuliskan 10 sifat pemimpin yang unggul adalah keterampilan berkomunikasi, keterampilan sosial dan kecakapan teknis atau kecakapan manajerial. Selanjutnya menurut Ekval dan Arvonen bahwa perilaku pimpinan efektif memandu bawahan dalam menetapkan tujuan-tujuan kinerja yang tinggi namun realitis.

Kemudian kepemimpinan yang berorientasi pada perilaku mempunyai pengaruh yang **sangat kuat** sebesar  $\lambda = 0,84$  dan nilai  $t = 8,88$ . Hal yang terjadi yaitu perilaku pemimpin seperti kedisiplinan, mau bertanggung jawab, bersedia membantu pegawai, memperlihatkan sikap senang bekerja dan mengadakan pertemuan rutin untuk pencapaian hasil mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai. Menurut Wahjosumidjo (1994:124), praktek kepemimpinan sulit untuk memisah-misahkan antara sifat, perilaku dan kewibawaan sebagai suatu konsep kepemimpinan, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsinya tidak hanya dikatakan oleh satu aspek semata-mata, melainkan antara sifat, perilaku dan kewibawaan saling menentukan sesuai dengan situasi yang mendukungnya.

Hal yang terjadi selanjutnya pemimpin yang memiliki pengetahuan juga memiliki pengaruh yang **kuat**  $\lambda = 0,73$  dan nilai  $t = 7,31$ . Hal yang terjadi di lapangan bahwa pemimpin harus mempunyai komitmen terhadap tujuan organisasi, memiliki pengetahuan dan menguasai terhadap bidang tugasnya dan bidang tugas bawahannya, serta mendukung keputusan yang diambil bersama-sama dengan pegawai. Menurut Earl Nightingale dan Whitt Schult yang dikutip Kartono (2004:37) menuliskan kemampuan pemimpin dan syarat yang harus dimiliki adalah berpengetahuan luas, dan haus akan ilmu pengetahuan serta multilateral atau memiliki kapandaian beraneka ragam. Selanjutnya Stogdill

dalam bukunya *Personal Factor Associated with Leadership* yang dikutip oleh A. Lee menyatakan, bahwa pemimpin itu harus memiliki beberapa kelebihan yaitu kecerdasan, kemampuan berbicara dan menilai, gelar kesarjanaan, ilmu pengetahuan, tanggung jawab serta dapat berpartisipasi.

Menurut Blake dan Mouton (Yukl:72) para pemimpin yang efektif memperlihatkan perhatian yang tinggi pada tugas dan orang/hubungan. Sejalan dengan hasil penelitian dari Ohio State Jepang, para pemimpin yang efektif akan tinggi tingkat perilaku kinerja (*performance behaviour*) dan perilaku mempertahankan (*maintenance behaviour*) yang dikenal dengan PM *leadership theory*.

#### 4.4.2.2. Hubungan Indikator dari Motivasi

Tabel IV.20. Hubungan indikator dari motivasi

Indikator	Variabel Motivasi	
	$\lambda$ (lambda)	T
Achievement	0,80	8,17
Affiliation	0,82	8,45
Competence	0,77	7,78
Power	0,82	8,46

Keterangan: nilai t signifikan apabila lebih besar dari 1.96

Dari tabel IV.20 terlihat bahwa motivasi yang berorientasi untuk kekuasaan (*power*) mempunyai pengaruh yang **sangat kuat** dan signifikan yaitu nilai  $\lambda = 0,82$  dan nilai  $t = 8,46$ . Keadaan yang terlihat di lingkungan PT. BRI Kanca Jakarta Veteran adalah untuk mencapai posisi yang tinggi merupakan hal yang mutlak, mampu mengerjakan suatu pekerjaan tanpa lelah, kesibukan bekerja dan ketika pemimpin memberikan pekerjaan/tugas pegawai ingin melakukan yang terbaik. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh McClelland dimana yang memotivasi semangat kerja karyawan dan merangsang gairah kerja karyawan. Jika kebutuhan kekuasaan makin tinggi maka orang akan berusaha untuk bersikap antara lain: senang memberi perhatian untuk

mempengaruhi dan mengendalikan orang lain, mencari posisi pimpinan, berusaha tampil berbicara dimuka umum.

Sejalan dengan hal itu masih menurut teori hirarki Maslow yaitu kebutuhan akan penghargaan (*esteem*) dimana ciri manusia ialah bahwa manusia mempunyai harga diri. Karena itu semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan dan statusnya oleh orang lain, biasanya, posisi dan status seseorang dalam organisasi dimana seseorang bekerja juga tercermin pada status sosialnya. Artinya, statusnya yang tinggi di dalam organisasi.

Selanjutnya terlihat bahwa motivasi untuk berprestasi (*achievement*) mempunyai pengaruh yang **sangat kuat** dan signifikan yaitu nilai  $\lambda = 0,80$  dan nilai  $t = 8,17$ . Hal ini terlihat dari bekerja adalah hal yang disenangi, rajin bekerja, orientasi ke masa depan tuntutan yang tinggi ketika bekerja. Hal ini sejalan dengan teori hirarki Maslow yang salah satunya adalah pemuasan kebutuhan sosial, pemuasan kebutuhan sosial tercermin dalam bentuk kebutuhan akan perasaan maju dimana manusia pada umumnya tidak senang apabila menghadapi kegagalan, sebaliknya manusia akan merasa senang dan bangga apabila ia meraih kemajuan, apapun bentuk kemajuan tersebut.

Sejalan dengan hal itu, teori *hygiene* yang dikemukakan oleh Herzberg menjelaskan bahwa hubungan seseorang dengan pekerjaannya sangat mendasar dan karena itu sikap seseorang terhadap pekerjaannya itu sangat mungkin menentukan keberhasilan dan kegagalannya. Penelitian yang dilakukan oleh Herzberg ialah bahwa apabila para pekerja merasa puas dengan pekerjaannya, kepuasan itu didasarkan pada faktor-faktor yang sifatnya intrinsik seperti keberhasilan mencapai sesuatu, pengakuan yang diperoleh, sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggung jawab, kemajuan dalam karier dan pertumbuhan professional dan intelektual, yang dialami oleh seseorang.

Kemudian motivasi yang berorientasi pada bekerjasama/afiliasi (*affiliation*) mempunyai pengaruh yang **sangat kuat** dan signifikan yaitu nilai  $\lambda = 0,82$  dan nilai  $t = 8,45$ . Bukti yang terjadi di lapangan adalah mengaggap rekan sekerja sungguh amat menyenangkan, membina hubungan yang baik dengan rekan sekerja dan atasan sangat penting, dan mempersiapkan tugas

penting dalam kurun waktu yang lama sang penting agar berhasil. Hal ini sesuai dengan teori ERG yang dikembangkan oleh Clayton Alderfer, menurut teori ini, yang didukung oleh kenyataan hidup sehari-hari, mempertahankan eksistensi seseorang merupakan kebutuhan yang sangat mendasar. Karena tanpa interaksi dengan orang lain dan dengan lingkungannya, keberadaan seseorang dapat dikatakan tidak mempunyai makna yang hakiki.

Sejalan dengan itu, masih menurut teori David McClelland mengemukakan bahwa afiliasi merupakan kebutuhan nyata dari setiap manusia, terlepas dari kedudukan, jabatan dan pekerjaannya. Kebutuhan akan afiliasi pada umumnya tercermin pada keinginan berada pada situasi yang bersahabat dalam interaksi seseorang dengan orang lain dalam organisasi, apakah orang lain itu teman sekerja yang setingkat atau atasan. Kebutuhan akan afiliasi biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerjasama dengan orang lain. Guna pemuasan kebutuhan itu suasana persaingan akan dihindari sejauh mungkin.

#### 4.4.2.3. Hubungan Indikator dari Kinerja

**Tabel IV.21. Hubungan indikator dari kinerja**

Indikator	Variabel Kinerja	
	$\lambda$ (lambda)	T
Manajerial	0,91	-
Sikap	0,89	11,66

Keterangan: nilai t signifikan apabila lebih besar dari 1.96

Pengaruh indikator kinerja dapat dilihat pada tabel IV.21. yaitu bahwa karyawan PT. BRI Kanca Jakarta Veteran menganggap indikator manajerial memiliki pengaruh yang **sangat kuat** dan signifikan yaitu nilai  $\lambda = 0,91$  terhadap kinerja. Hal yang terjadi di lapangan adalah pegawai BRI Kanca Jakarta Veteran mampu menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab, berminat menambah ilmu pengetahuan dan keterampilan, mempunyai inisiatif dalam membuat rencana kerja, melakukan tugas sesuai perintah pimpinan dan dapat memberikan solusi/pemecahan masalah pada pimpinan. Hal ini sesuai dengan pendapat Irawan dalam bukunya Analisis Kinerja (1994:1) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen, atau suatu organisasi

secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur dengan membandingkan tolok ukur yang telah ditentukan.

Selanjutnya menurut pendapat Hersey dan Blanchard (1988:179) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil yang telah dicapai seseorang dengan menggunakan media tertentu. Definisi ini menekankan bahwa seseorang pegawai tidak dapat sukses mencapai kinerjanya tanpa bantuan suatu media berupa sarana lainnya yang berpengaruh kepada dirinya baik intrinsik maupun ekstrinsik.

Kemudian indikator kinerja yang berorientasi pada sikap mempunyai pengaruh yang **sangat kuat**  $\lambda = 0,82$  dan nilai  $t = 8,45$ . Bukti yang terjadi di BRI Kanca Jakarta Veteran adalah pegawai menganggap aktif dalam bekerja, kehadiran sesuai dengan jam kantor, mempunyai keinginan memperbaiki sikap, mengakui hasil pekerjaan walaupun hasilnya kurang memuaskan, bersedia kerja lembur atau pada hari libur dan mampu bekerjasama dalam tim kerja. Menurut Purwadarminta (1990) prestasi kerja adalah hasil yang telah dicapai, sedangkan menurut Saidi (1992) prestasi adalah kemampuan, kesanggupan dan kecakapan seseorang atau suatu bangsa. Prestasi kerja atau kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Secara teoritis penilaian atau pengukuran prestasi kerja atau kinerja memberikan informasi yang dapat digunakan pimpinan untuk membuat keputusan tentang promosi jabatan. Penilaian prestasi kerja atau kinerja memberikan kesempatan kepada pimpinan dan orang yang dinilai untuk secara bersama membahas perilaku kerja dari yang dinilai. Pada umumnya setiap orang menginginkan dan mengharapkan umpan balik mengenai prestasi kerjanya. Penilaian memungkinkan bagi penilai dan yang dinilai untuk secara bersama menemukan dan membahas kekurangan-kekurangan yang terjadi dan mengambil langkah perbaikannya.

#### 4.4.2.4. Hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja

Tabel IV.22. Hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja

Variabel Eksogen	Kinerja	
	$\gamma$ (gamma)	T
Kepemimpinan	0,52	4,81

Keterangan: nilai t signifikan apabila lebih besar dari 1.96

Pada tabel IV.22. hasil hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja. Hasil penelitian didapatkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Menurut Simanjuntak (2005:13), bahwa kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau kepemimpinan, kepemimpinan mempunyai pengaruh **cukup kuat** ( $\gamma = 0,52$ ) dan nilai  $t = 4,81$ . Selanjutnya Siagian (1998:12) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain.

Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan kiranya dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya. Pada penelitian Ekvall dan Arvonen yang dikutip Yukl (2005:79-80) bahwa kepemimpinan yang berorientasi hubungan memiliki korelasi dengan kepemimpinan yang efektif, termasuk memperlihatkan kepercayaan, ramah, perhatian, mencoba mengembangkan karir, selalu memberi informasi kepada bawahan, mengapresiasi ide-ide bawahan dan memberi pengakuan kontribusi dan keberhasilan bawahan. Kepemimpinan ini termasuk dalam tipe pemimpin demokratis yang memberi otonomi dalam menentukan bagaimana melakukan suatu pekerjaan dan bagaimana menentukan kecepatan kerja mereka.

#### 4.3.2.5. Hubungan antara Motivasi dengan Kinerja

Tabel IV.22. Hubungan antara Motivasi dengan Kinerja

Variabel Eksogen	Kinerja	
	$\gamma$ (gamma)	T
Motivasi	0,49	4,54

Keterangan: nilai t signifikan apabila lebih besar dari 1.96

Pada tabel IV.18 hubungan antara Motivasi dengan Kinerja terlihat **cukup kuat** ( $\gamma = 0,49$ ) dan nilai  $t = 4,54$ . Hasil penelitian didapatkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan cukup signifikan terhadap kinerja. Jadi dengan semakin meningkatnya motivasi maka akan semakin meningkatkan kinerja pada PT. BRI Kanca Jakarta Veteran. Hal ini sesuai dengan pendapat Feldman dan Arnold (1988:85), menjelaskan bahwa prinsip dasar manajemen mengatakan bahwa kinerja merupakan kombinasi atau perpaduan antara motivasi yang ada pada diri seseorang dan kemampuannya dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Senada dengan itu Swasto (1996:38) mengatakan kinerja individu merupakan perpaduan antara motivasi dan kemampuan dalam melaksanakan tugas.

Motivasi adalah kegiatan untuk memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri mengambil suatu tindakan yang dikehendaki (Effendy, 1993:69). Timbulnya motivasi pada diri seseorang tentu oleh adanya suatu kebutuhan hidupnya baik itu kebutuhan primer maupun kebutuhan sekundernya. Jika kebutuhan tersebut dapat terpenuhi, maka seseorang akan giat bekerja sehingga prestasi kerja (kinerja) dapat meningkat. Kegiatan memberikan motivasi entah bagaimana cara dan dengan apa memotivasi pegawai atau karyawan untuk lebih bergairah bekerja adalah fungsi dari *human relation* dalam manajemen (Effendy,1993:71). Hal tersebut sejalan dengan teori hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow. Dengan demikian semakin memperjelas bahwa motivasi mempengaruhi kinerja.

Sebagaimana dikatakan Irawan (2002:20) bahwa kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor internal maupun faktor eksternal, misalnya bakat dan minatnya, kemampuan intelektual, lingkungan kerja, tipe manajemen,

karakteristik pimpinan, besarnya kompensasi, dan sebagainya. Semua faktor ini penting dan tidak boleh diabaikan. Namun dari semua faktor tersebut, motivasi adalah satu dari faktor-faktor yang paling penting. Apapun yang terjadi, jika motivasi buruk, maka besar kemungkinan kinerja tersebut akan buruk. Sebaliknya, jika motivasi baik, maka besar kemungkinan kinerja akan baik pula.

Secara keseluruhan pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja dapat dilihat pada tabel gamma dibawah ini

GAMMA

	KEPEMIMP	MOTIVASI
KINERJA	0.52 (0.11) 4.81	0.49 (0.11) 4.54

Pada tabel Gamma di atas, terlihat bahwa pada model yang dihipotesiskan, Variabel Kinerja dipengaruhi secara signifikan oleh Variabel Kepemimpinan dan Variabel Motivasi. Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,52; dan 0,49..

Nilai T-Value yang diperoleh untuk kedua jalur tersebut seluruhnya signifikan karena lebih besar dari 1,96. T-Value untuk jalur dari Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja adalah sebesar 4,81; dan 4,54.

#### 4.5. Interpretasi Pengujian Hipotesis

Berdasarkan pada hasil di atas, dapat disimpulkan bahwa Variabel Kepemimpinan dan Motivasi mempengaruhi secara signifikan Variabel Kinerja.

Kesimpulan yang diperoleh dapat dikomparasikan dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Dari dua hipotesis yang diajukan, berdasarkan pada hasil penelitian, seluruh hipotesis null ( $H_0$ ) ditolak dan menerima hipotesis alternatif ( $H_1$ ).

##### Hipotesis Pertama

$H_{01}$  : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Kepemimpinan terhadap kinerja

H<sub>11</sub> : Terdapat pengaruh yang signifikans dari variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja

Hipotesis null (H<sub>0</sub>) pertama ini ditolak berdasarkan pada nilai t-hitung yang diperoleh untuk jalur antara Kepemimpinan terhadap Kinerja. Nilai t-hitung yang diperoleh sebesar 4,81; nilai ini berada di atas 1,96 yang menjadi titik kritis signifikansi. Sehingga hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh dari Kepemimpinan terhadap Kinerja diterima secara statistik.

#### **Hipotesis Kedua**

H<sub>02</sub> : Tidak terdapat pengaruh yang signifikans dari variabel Motivasi terhadap Kinerja

H<sub>12</sub> : Terdapat pengaruh yang signifikans dari variabel Motivasi terhadap Kinerja

Hipotesis null (H<sub>0</sub>) kedua ini ditolak berdasarkan pada nilai t-hitung yang diperoleh untuk jalur antara Motivasi terhadap Kinerja. Nilai t-hitung yang diperoleh sebesar 4,54; nilai ini jauh di atas 1,96 yang menjadi titik kritis signifikansi. Sehingga hipotesis yang menyatakan terdapat pengaruh dari Motivasi terhadap Kinerja diterima secara statistik.