

## MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, SEMANGAT KERJA DAN MOTIVASI

Purwi Miasih

Universitas BSI, purwii\_miasiih@gmail.com

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, semangat kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai Bank Bukopin bagian marketing cabang Bandung. Jumlah populasi sebanyak 42 orang. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif analisis dengan jumlah 42 orang responden. Data yang diperoleh dianalisis secara kualitatif dan kuantitatif dengan menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, tabel silang, regresi linear sederhana, regresi linear berganda, uji korelasi dan uji F serta kegunaan koefisien determinasi dengan bantuan program SPSS 20. Dari perhitungan statistik persamaan regresi linier sederhana diketahui ada pengaruh positif secara parsial antar variabel-variabel X terhadap variabel Y. Sedangkan dari perhitungan statistik persamaan regresi linier berganda diketahui bahwa secara simultan ketiga variabel X memiliki pengaruh positif terhadap variabel Y. Berdasarkan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, semangat kerja dan motivasi pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai baik secara parsial maupun secara simultan. Hal ini ditunjukkan dengan diperolehnya  $t_{hitung}$  semua variabel lebih besar dari  $t_{tabel}$  (2.02) dan  $F_{hitung}$  (16.315) lebih besar dari  $F_{tabel}$  (2.85) dimana semua variabel tersebut diuji pada taraf signifikansi 5%. Dengan demikian hipotesa yang diajukan diterima. Kesimpulan yang diperoleh adalah responden berpendapat kepemimpinan transformasional, semangat kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai sudah baik. Untuk meningkatkan kinerja karyawan Bank Bukopin bagian marketing cabang Bandung, Pimpinan Cabang perlu meningkatkan fasilitas belajar pegawai untuk pengembangan keahlian dan peka terhadap kebutuhan pegawai. Pegawai belum optimal dalam memberikan saran dan kritik untuk kemajuan perusahaan, pegawai belum optimal dalam menetapkan target pekerjaan yang dijalani, dan masih belum optimalnya pegawai dalam memberikan ide positif untuk kebaikan bersama.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Semangat Kerja, Motivasi dan Kinerja Pegawai

### ABSTRACT

*This study aims to determine the effect of transformational leadership, morale and motivation on the performance of Bank Bukopin's employee marketing section of the Bandung branch. Total population of 42 people. The method used is descriptive analysis method with 42 respondents. The data obtained were analyzed qualitatively and quantitatively using validity tests, reliability tests, cross tables, simple linear regression, multiple linear regression, correlation tests and F tests as well as the use of the coefficient of determination with the help of the SPSS 20. The statistical calculations from simple linear regression equations are known there is a partial positive effect between the X variables on the Y variable. While from the statistical calculations of the multiple linear regression equation it is known that the three variables X simultaneously have a positive effect on the Y variable. Based on hypothesis testing, it shows that the transformational leadership*

variable, morale and employee motivation has a positive and significant effect on employee performance variables both partially and simultaneously. This is indicated by the acquisition of all variables greater than *t* table (2.02) and *F* count (16,315) greater than *F* table (2.85) where all the variables are tested at a significance level of 5%. Thus the proposed hypothesis is accepted. The conclusion obtained is that respondents are of the opinion that transformational leadership, morale and motivation towards employee performance are good. To improve the performance of Bank Bukopin's Bandung branch marketing employees, the Branch Manager needs to improve employee learning facilities to develop skills and be sensitive to employee needs. Employees are not optimal in providing suggestions and criticisms for the progress of the company, employees are not optimal in setting targets for the work undertaken, and employees are still not optimal in providing positive ideas for the common good.

**Keywords:** Transformational Leadership, Work Spirit, Motivation and Employee Performance

## PENDAHULUAN

Bank Bukopin mempunyai visi menjadi lembaga keuangan terkemuka dalam pelayanan jasa keuangan yang terintegrasi serta misi, memberikan solusi jasa keuangan yang unggul dan komprehensif yang memenuhi kebutuhan nasabah dalam dunia usaha, individu, dan keluarga, berperan aktif dalam mengembangkan usaha menengah, kecil dan mikro yang berdaya saing, membangun keterlibatan (*engagement*) karyawan dalam meningkatkan produktivitas untuk kesejahteraan karyawan, meningkatkan nilai tambah investasi bagi pemegang saham melalui pengelolaan usaha yang *pruden*.

Untuk mencapai salah satu misi dari Bank Bukopin yaitu meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan, maka tidak lepas kaitannya dengan harapan-harapan dari pegawai tersebut ketika bekerja. Seperti diketahui ketika harapan-harapan atau kebutuhan-kebutuhan karyawan terpenuhi maka karyawan tersebut merasa puas dan akan menampilkan kinerja yang produktif.

Hasil wawancara dengan beberapa marketing diperoleh data, adanya *turn over* yang terus meningkat karena ketidakpuasan pegawai bagian marketing. Berikut data *turn over* dalam tiga tahun terakhir

**Tabel 1**  
**Rata-rata Turn Over Pegawai Bagian Marketing**  
**Bank Bukopin Cabang Bandung**

Tahun	Prosentase
2012	23,53%
2013	17,67%
2014	22,33%

Sumber : Bagian Umum PT.Bank Bukopin Cabang Bandung

Adanya kondisi diatas disebabkan beberapa hal, diantaranya adalah kondisi kerja dirasakan berat, ketika tenaga yang dicurahkan tidak diimbangi dengan imbalan serta *insentif* yang sesuai. Banyak karyawan yang merasa sistem imbalan yang diberikan belum cukup untuk menghargai usaha-usaha besar yang telah diberikan kepada perusahaan. Mereka sebenarnya telah

mengajukan permasalahan yang berkaitan dengan gaji dan *insentif* tersebut melalui pimpinan, tetapi tidak mendapatkan respon, pimpinan hanya menampung keluhan pegawai tanpa memberikan solusi apapun sehingga permasalahan semakin bertumpuk yang akhirnya menumbuhkan perasaan bahwa mereka merasa tidak didukung oleh pihak manajemen.

Pegawai pun merasa bahwa peluang untuk mengembangkan diri dalam karir tidak terlalu besar, atau pegawai merasa bahwa perusahaan/institusi belum memberikan ruang gerak dan kesempatan yang luas untuk mengembangkan kreativitas yang mereka miliki. Kurang adanya kerjasama antar rekan kerja, karena hanya karyawan yang dapat memenuhi target yang mendapat *support* dari manajemen. Hal ini sering menimbulkan perselisihan diantara karyawan, sehingga situasi kerja menjadi tidak kondusif dan tidak sehat.

Kondisi ini semakin tidak kondusif ketika pimpinan tidak memberikan dukungan. Dengan kata lain hubungan antara pimpinan dengan bawahan tidak terbina dengan baik, karena tidak dapat dipungkiri aktivitas organisasi dipengaruhi oleh sistem hubungan yang terjadi di dalam organisasi itu sendiri, terutama hubungan sesama pegawai yang bekerja di institusi tersebut. Kenyataan ini sejalan dengan hakekat manusia, bahwa pada dasarnya manusia berkeinginan untuk dapat berperan di lingkungannya. Besar kecilnya peranan seseorang ditentukan oleh kedudukan dan jenis pekerjaan yang dilakukannya. Makin tinggi kedudukan seseorang makin besar peran yang dimainkan dalam organisasi. Misalnya saja fungsi atasan, ia melakukan fungsi manajerial dengan pekerjaannya, dengan melakukan fungsi-fungsi pokoknya yaitu memimpin, memotivasi, mengembangkan serta mengendalikan kerja. Orang-orang yang dipimpin berada pada tingkat paling bawah yang dikenal sebagai pelaksana, bawahan atau anggota.

Jumlah bawahan tidak sama bagi setiap pejabat atasan tergantung besar kecilnya level jabatan kepemimpinan yang didudukinya. Berapapun jumlah bawahan, orang yang menduduki jabatan pimpinan dituntut memiliki jiwa kepemimpinan untuk mengarahkan bawahannya demi mencapai tujuan institusi. Dengan demikian masalah kepemimpinan menjadi masalah yang penting, walaupun pencapaian tujuan organisasi merupakan tanggung jawab

bersama, tapi bila masing-masing pihak bekerja sendiri-sendiri maka sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan banyak ditentukan oleh faktor kepemimpinan, sebab secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi hasil kerja karena berkaitan erat dengan pekerjaan dan pelaksanaan tugas suatu organisasi.

Dengan kata lain perilaku tidak produktif yang ditampilkan karyawan sebagai bentuk ketidakpuasan salah satunya berhubungan dengan bagaimana karyawan tersebut mempersepsikan kepemimpinan yang ada. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu, balas jasa yang layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan kerja, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, semangat kerja, dll Fathoni (2006)

Setiap pegawai akan memberikan pendapat yang berbeda terhadap atasannya. Sebagian pegawai Bank Bukopin mengatakan bahwa, atasan bersifat oportunistik, terlalu menggunakan legal formalnya dalam mendelegasikan tugas kepada bawahannya. Persepsi pegawai terhadap tingkah laku pemimpin mempengaruhi penilaian pegawai terhadap kepemimpinan. Penilaian ini akan berpengaruh terhadap sikap dan tingkah laku pegawai terhadap pekerjaannya. Jika persepsi pegawai terhadap tingkah laku pimpinan yang dipersepsikan sesuai dengan kebutuhan pegawai maka akan memunculkan semangat kerja atau yang disebut moril kerja meningkat.

Di lain pihak, tingkah laku pemimpin yang dipersepsikan tidak sesuai dengan kebutuhan atau harapan akan kepemimpinan yang ditampilkan sehingga semangat kerja akan menurun. Indikator dari adanya semangat kerja yang rendah terlihat sikap pegawai marketing terhadap pekerjaannya yang tergambar dari banyaknya pegawai bagian marketing yang berada pada zona hitam. Zona hitam yang dimaksud adalah pencapaian di bawah target dibawah 70%.

**Tabel 2**  
**Rata-rata Zona Hitam Per Bulan Dalam Tahun**  
**Pegawai Bagian Marketing Bukopin Cabang Bandung**

<b>Tahun</b>	<b>Prosentase</b>
<b>2012</b>	<b>57,8%</b>
<b>2013</b>	<b>47,06%</b>
<b>2014</b>	<b>70,00%</b>

*Sumber : Bagian Umum PT.Bank Bukopin Cabang Bandung*

Selain sikap pegawai terhadap pekerjaan diatas, setiap pegawai memberikan pendapat yang berbeda terhadap atasan mereka. Sebagian pegawai mengatakan bahwa prosedur kerja yang dipilih atau ditentukan dirasakan terlalu ketat, pimpinan kadang-kadang kurang tanggap terhadap ide-ide prakarsa yang berasal dari bawahan, pemimpin seringkali memaksakan perintahnya sehingga bawahan tidak mempunyai kesempatan untuk mengeluarkan pendapat dan kreativitasnya, komunikasi yang terjadi bersifat satu arah, hubungan antara atasan dengan bawahan hanya sebatas hubungan kerja. Selain itu, atasannya pun tidak pernah memberikan dukungan dan penghargaan kepada pegawai secara emosional (pujian), padahal hubungan baik antara atasan dan bawahan merupakan modal utama agar pegawai dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Pegawai mengharapkan atasannya bersikap hangat, bersahabat, memiliki rasa peduli dan saling

menghargai dalam hubungan dengan pegawai serta memberikan dukungan emosional pada pegawai.

Adanya tingkah laku kepemimpinan Bank Bukopin tersebut akan mempengaruhi pegawai, terutama kondisi psikologis pegawai, karena tidak sesuai dengan harapan yang diinginkan, yaitu seorang pimpinan yang dapat menciptakan hubungan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Penghayatan pegawai terhadap atasan tidak lagi dirasakan menyenangkan sehingga membuat pegawai tidak bersemangat dalam bekerja. Hal tersebut merupakan gambaran adanya semangat kerja yang rendah dan rendahnya Semangat kerja menurunkan motivasi kerja. Motivasi dapat memacu pegawai untuk bekerja sehingga dapat mencapai tujuannya. Rendahnya motivasi kerja pegawai terlihat dari target kerja yang tidak tercapai. Berikut akan disajikan realisasi DPK dan KYD periode tahun 2012 sampai tahun 2014.

**Tabel 3**  
**Realisasi Anggaran Tahun 2014**  
**Bank Bukopin Cabang Bandung**  
**(dalam milyar)**

BULAN	TABUNGAN KONSUMEN			Giro			DPK			KYD		
	ANGGARAN	REALISASI	%	ANGGARAN	REALISASI	%	ANGGARAN	REALISASI	%	ANGGARAN	REALISASI	%
JANUARI	127,664	110,924	87%	482,553	485,835	101%	679,926	707,049	104%	227,516	221,738	97%
FEBRUARI	141,932	115,272	81%	500,948	532,316	106%	718,276	778,380	108%	227,516	219,085	96%
MARET	141,932	123,879	87%	500,948	487,366	97%	718,276	719,746	100%	227,516	215,080	94%
APRIL	149,067	127,556	85%	510,146	485,413	95%	737,451	716,809	97%	227,516	212,565	93%
MEI	156,201	131,258	84%	519,344	479,049	92%	756,626	724,080	97%	227,516	211,387	92%
JUNI	163,335	140,232	85%	528,542	338,183	63%	775,802	599,432	77%	227,516	206,747	90%
JULI	170,469	135,253	79%	537,739	319,263	59%	794,977	568,648	59%	227,516	202,491	89%
AGUSTUS	177,603	142,042	79%	546,937	322,145	58%	814,152	603,866	74%	227,516	198,878	87%
SEPTEMBER	184,737	139,461	75%	556,135	342,518	61%	833,327	662,146	79%	227,515	193,881	85%
OKTOBER	191,871	135,668	70%	565,333	416,031	73%	852,502	661,503	77%	227,515	191,340	84%
NOVEMBER	199,005	134,883	67%	574,530	419,228	72%	871,677	670,610	76%	227,515	185,682	81%
DESEMBER	206,140	135,489	65%	583,728	406,041	69%	890,852	597,284	67%	227,515	180,571	79%

Sumber: Bagian Umum PT.Bank Bukopin Cabang Bandung

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa dari anggaran yang dibuat oleh Bank Bukopin Cabang Bandung berada dalam kondisi yang sesuai dengan harapan hanya beberapa *item* yang memenuhi target bahkan melampaui target misalnya pada bulan Februari Giro dan DPK sudah sesuai target tetapi dibulan lainnya tidak memenuhi target kondisi ini bila dibiarkan akan mempengaruhi omset

perusahaan secara umum, hal ini menurut sebagian karyawan karena pimpinan tidak memberikan motivasi kepada karyawan sehingga semangat mereka untuk bekerja menjadi turun dan akibatnya kinerja pun akan ikut menurun, selanjutnya penulis menyajikan pula tabel data kehadiran dibagian marketing Bank Bukopin Cabang Bandung yaitu :

**Tabel 4**  
**Rekapitulasi Kehadiran Karyawan Bagian Marketing PT.Bank Bukopin**  
**Cabang Bandung**

Tahun	Sakit	Izin	Tanpa Keterangan
2013	60	8	65
2014	50	12	70

Sumber: Bagian Umum PT.Bank Bukopin Cabang Bandung

Berdasarkan Tabel 1.4 diatas terlihat bahwa tingkat kehadiran karyawan bagian marketing PT.Bank Bukopin Cabang Bandung belum optimal, terbukti dengan masih tingginya angka tanpa keterangan karyawan bagian

marketing PT.Bank Bukopin Cabang Bandung apabila hal ini terus berlangsung maka akan mengakibatkan kinerja karyawan bagian marketing PT.Bank Bukopin Cabang Bandung akan rendah.

**Tabel 5**  
**Hasil Survey Awal**  
**Pengukuran Kinerja Karyawan Bagian Marketing PT.Bank Bukopin**  
**Cabang Bandung**

Uraian	Target %	Realisasi %
Meningkatnya Kinerja Pegawai	100	80
Terpenuhinya Kebutuhan Dasar Operasional	100	85
Pelayanan kepada masyarakat	100	75

Sumber : Bagian Umum PT. Bank Bukopin

Pada tabel 1.6 terlihat bahwa meningkatnya kinerja mencapai 80% di atas besarnya pelayanan kepada masyarakat yang hanya mencapai di angka 75% sementara terpenuhinya kebutuhan dasar operasional mencapai 85%. Hal tersebut menunjukkan masih belum optimalnya kinerja karyawan marketing PT. Bank Bukopin Cabang Bandung dari target yang telah ditetapkan.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian dilakukan di Bank Bukopin cabang Bandung. Bank Bukopin cabang Bandung dipilih menjadi lokasi penelitian karena ditemukan masalah mengenai obyek yang diteliti yaitu mengenai Kinerja karyawan mengingat kinerja karyawan yang baik diperlukan dalam mencapai tujuan perusahaan. Objek dari penelitian ini yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional, semangat kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Bank Bukopin bagian marketing cabang Bandung.

Data primer dalam penelitian ini didapat dari observasi dan pemberian kuesioner kepada responden yaitu karyawan Bank Bukopin bagian marketing cabang Bandung dan data sekunder didapat dari perusahaan dalam bentuk sudah jadi, seperti sejarah berdirinya perusahaan dan struktur organisasi perusahaan. Populasi dalam penelitian adalah pegawai bagian marketing Konsumer dan UKM yang seluruhnya berjumlah 42 orang.

Data penelitian ini dikumpulkan dengan metode observasi, kuesioner, studi

pustaka serta dengan metode wawancara. Skala yang dipakai pada penelitian ini adalah skala Likert 5 poin dan disebarkan langsung kepada para responden. Untuk mengetahui apakah kuesioner pada penelitian ini akurat dan layak untuk dianalisis, maka pengujian instrumen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

Uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heterokedastisitas merupakan alat uji asumsi klasik dalam penelitian ini. Teknik analisis regresi linier berganda menjadi alat teknik analisis data penelitian ini.

Hipotesis yang terdapat dalam penelitian diuji dengan uji F guna mengetahui pengaruh simultan variabel-variabel yang ada dan uji t untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel-variabel dalam penelitian ini. Analisis variable bebas yang berpengaruh dominan terhadap variable terikat menggunakan analisis *Standardized Coefficients Beta*

#### **PEMBAHASAN**

Karakteristik responden dalam penelitian ini dikelompokkan berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan dan lama bekerja. Tabel 6 berikut menerangkan karakteristik responden berdasarkan usia yang mana didominasi oleh responden yang berusia 26 - 35 tahun. Usia tersebut adalah usia matang dimana kinerja seseorang sedang berada pada puncaknya.

**Tabel 6. Usia Responden**

Usia Responden	Jumlah	Presentase(%)
19-25 tahun	10	24%
26-35 tahun	26	62%
36-45 tahun	6	14%
> 46 Tahun	0	0%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Sumber: Olahan Data tahun 2015

Tabel 7 menunjukkan distribusi responden berdasarkan jenis kelamin, dimana responden berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dari pada responden perempuan.

**Tabel 7. Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin Responden	Jumlah	Persentase (%)
Wanita	24	57%
Pria	18	43%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Sumber: Olahan Data tahun 2015

Tabel 8 menunjukkan distribusi responden berdasarkan pendidikan, dimana 90% didominasi oleh responden yang berpendidikan sarjana (S1).

**Tabel 8. Pendidikan Responden**

Pendidikan Responden	Jumlah	Presentase(%)
SMA	0	0%
D1-D3	2	5%
S1	38	90%
S2	2	5%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Sumber: Olahan Data tahun 2015

Tabel 9 menunjukkan distribusi responden berdasarkan lama bekerja, dimana didominasi oleh responden yang bekerja lebih dari 5 tahun.

**Tabel 9. Lama Bekerja Responden**

Lama Bekerja	Jumlah	Presentase(%)
< 5 tahun	25	60%
5-10 Tahun	10	24%
10-15 Tahun	5	12%
> 15 Tahun	2	5%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

Sumber: Olahan Data tahun 2015

**Tabel 10. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Simbol Item	r Hitung	r Kritis	Keterangan
Kepemimpinan Transformatif (X1)	X1_1	0.781	0.3	Valid
	X1_2	0.673	0.3	Valid
	X1_3	0.702	0.3	Valid
	X1_4	0.717	0.3	Valid
	X1_5	0.844	0.3	Valid
	X1_6	0.683	0.3	Valid
	X1_7	0.751	0.3	Valid
	X1_8	0.791	0.3	Valid
	X1_9	0.833	0.3	Valid
	X1_10	0.763	0.3	Valid
	X1_11	0.736	0.3	Valid
	X1_12	0.598	0.3	Valid
	X1_13	0.677	0.3	Valid
	X1_14	0.582	0.3	Valid
Semangat (X1)	X2_15	0.423	0.3	Valid
	X2_16	0.530	0.3	Valid
	X2_17	0.579	0.3	Valid
	X2_18	0.643	0.3	Valid
	X2_19	0.664	0.3	Valid
	X2_20	0.573	0.3	Valid
	X2_21	0.597	0.3	Valid
	X2_22	0.671	0.3	Valid
	X2_23	0.693	0.3	Valid
	X2_24	0.535	0.3	Valid
	X2_25	0.460	0.3	Valid
Motivasi (X2)	X3_26	0.585	0.3	Valid
	X3_27	0.525	0.3	Valid
	X3_28	0.584	0.3	Valid
	X3_29	0.714	0.3	Valid
	X3_30	0.598	0.3	Valid
	X3_31	0.773	0.3	Valid
	X3_32	0.730	0.3	Valid
	X3_33	0.695	0.3	Valid
	X3_34	0.733	0.3	Valid
	X3_35	0.584	0.3	Valid
	X3_36	0.714	0.3	Valid
X3_37	0.584	0.3	Valid	
Kinerja (Y)	Y_38	0.625	0.3	Valid
	Y_39	0.571	0.3	Valid
	Y_40	0.595	0.3	Valid
	Y_41	0.543	0.3	Valid
	Y_42	0.669	0.3	Valid
	Y_43	0.674	0.3	Valid
	Y_44	0.704	0.3	Valid
	Y_45	0.664	0.3	Valid
	Y_46	0.661	0.3	Valid
	Y_47	0.573	0.3	Valid
	Y_48	0.664	0.3	Valid
	Y_49	0.752	0.3	Valid
	Y_50	0.617	0.3	Valid
Y_51	0.605	0.3	Valid	
Y_52	0.529	0.3	Valid	
Y_53	0.542	0.3	Valid	

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel 10 terlihat bahwa seluruh item pernyataan dinyatakan valid karena koefisien ( $r$  hitung) lebih besar dari 0,30.

Pada uji reliabilitas yang dilakukan terhadap setiap instrumen penelitian memperoleh hasil bahwa nilai *Cronbach's Alpha* pada setiap instrument tersebut

menunjukkan nilai yang lebih tinggi dari nilai 0,6. Hal tersebut mengindikasikan bahwasemua instrumen reliabel dan layak digunakan untuk melakukan penelitian. Secara lebih rinci, hasil uji reliabilitas ditunjukkan pada tabel 11.

**Tabel 11. Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )	0.924
Semangat Kerja ( $X_2$ )	0.869
Motivasi Kerja ( $X_3$ )	0.894
Keinerja ( $Y$ )	0.920

Sumber : data diolah

Uji normalitas yang dilakukan dalam penelitian ini memperoleh temuan bahwa variable-variabel penelitian telah memenuhi syarat normalitas dengan nilai *Aysmp. Sig.* lebih dari 0.05 setelah diuji dengan program SPSS. Pada uji multikolinearitas juga memperlihatkan tidak terjadinya gejala

multikolinearitas antar variable independen dalam model regresi tersebut karena nilai *tolerance* dan *VIF* masing-masing menunjukkan nilai *tolerance* yang dimiliki seluruh variabel bebas lebih tinggi dari nilai 0,10 dan nilai *VIF* yang dihasilkan kurang dari 10 sesuai dengan tabel 12

**Tabel 12. Hasil Uji Multikolinearitas Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Kepemimpinan_Transformasional	.585	1.711
Semangat_kerja	.567	1.763
Motivasi	.635	1.574

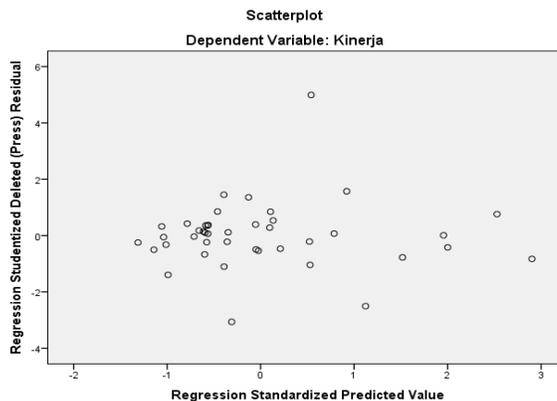
a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data diolah 2015

Hasil Uji Heteroskedastisitas pada penelitian ini dilakukan dengan melihat grafik scatter

plot pada output SPSS sebagai berikut :

**Gambar 1 Grafik Scatter Plot Output SPSS**



Berdasarkan gambar 1 diatas terlihat bahwa titik-titik menyebar dan tidak membentuk pola tertentu yang jelas, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah Heteroskedastisitas.

Tabel 13 menunjukkan hasil uji linear sederhana melalui software SPSS 20 :

**Tabel 13 Hasil Uji Linear Sederhana (Thitung)**

Variabel	Koefisien		T <sub>hitung</sub>	Sig
	B	Std Error		
(Constant)	41.561	7.252	5.731	.000
Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> )	.461	.113	4.093	.000
(Constant)	28.023	8.437	3.322	.002
Semangat Kerja (X <sub>2</sub> )	.881	.172	5.120	.000
(Constant)	21.764	8.477	2.567	.014
Motivasi (X <sub>3</sub> )	.807	.138	5.835	.000

Variabel Dependent : Kinerja

Sumber : data diolah 2015

Berdasarkan tabel 13 diatas dapat dibentuk model persamaan regresi linier sederhana antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai adalah  $Y = 41.561 + 0.461 X_1$ . Persamaan regresi linier sederhana antara semangat kerja terhadap kinerja pegawai adalah  $Y = 28.023 + 0.881X_2$ . Persamaan regresi linier sederhana antara motivasi terhadap kinerja pegawai adalah  $Y = 21.764 + 0.807X_3$ .

Nilai koefisien regresi (X<sub>1</sub>) yang bernilai positif menunjukkan bahwa ada

pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. nilai  $t_{hitung}$  variabel kepemimpinan Transformasional sebesar 4.093, Karena nilai  $t_{hitung}$  (4.093) lebih besar dari  $t_{tabel}$  (2.02) maka pada tingkat kekeliruan 5% diputuskan untuk menolak  $H_0$  sehingga  $H_a$  diterima, artinya dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai Bank Bukopin bagian marketing cabang Bandung.

Hasil pengujian ini memberikan bukti empiris bahwa Kepemimpinan Transformasional dapat meningkatkan Kinerja pegawai Bank Bukopin bagian marketing cabang Bandung. Hal ini sesuai dengan pendapat Bass (Yukl, 2009:305) Kepemimpinan Transformasional dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Selain itu Fathoni (2006:129) mengatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan yaitu, balas jasa yang layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan kerja, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, Semangat Kerja, dll.

Nilai koefisien regresi ( $X_2$ ) yang bernilai positif menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara semangat kerja terhadap kinerja karyawan. nilai  $t_{hitung}$  variabel Semangat Kerja sebesar 5.120. Karena nilai  $t_{hitung}$  (5.120) lebih besar dari  $t_{tabel}$  (2.02) maka pada tingkat kekeliruan 5% diputuskan untuk menolak  $H_0$  sehingga  $H_a$  diterima, artinya Karena nilai  $t_{hitung}$  (5.835) lebih besar dari  $t_{tabel}$  (2.02) maka pada tingkat kekeliruan 5% diputuskan untuk menolak  $H_0$  sehingga  $H_a$  diterima, artinya dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa Motivasi secara parsial berpengaruh signifikan

dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa Semangat Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai Bank Bukopin bagian marketing cabang Bandung. Hasil pengujian ini memberikan bukti empiris bahwa Semangat Kerja dapat meningkatkan Kinerja pegawai Bank Bukopin bagian marketing cabang Bandung. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa adanya persepsi terhadap Semangat kerja mempengaruhi Kinerja pegawai, hal ini sesuai dengan pendapat Sudarman Danim (2004:52) yang mengatakan bahwa semangat kerja akan membangkitkan Kinerja pegawai, karena mereka merasakan adanya pengakuan dan penghargaan.

Nilai koefisien regresi ( $X_3$ ) yang bernilai positif menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja karyawan. nilai  $t_{hitung}$  variabel Motivasi sebesar 5.835.

terhadap Kinerja pegawai Bank Bukopin bagian marketing cabang Bandung. Hasil pengujian ini memberikan bukti empiris bahwa Semangat Kerja dapat meningkatkan Kinerja pegawai Bank Bukopin bagian marketing cabang Bandung.

**Tabel 13 menunjukkan hasil uji linear berganda melalui software SPSS 20**

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	10.938	8.641		1.266	.213		
	Kepemimpinan_Transformasional	.104	.119	.122	.870	.390	.585	1.711
	Semangat_kerja	.440	.199	.314	2.206	.034	.567	1.763
	Motivasi	.525	.160	.441	3.277	.002	.635	1.574
a. Dependent Variable: Kinerja								

Melalui hasil pengolahan data seperti ditunjukkan Tabel 4.83 maka dapat dibentuk model persamaan regresi sebagai berikut.

$$Y = 10,938 + 0,104X_1 + 0,440X_2 + 0,525X_3 + \epsilon$$

Berdasarkan persamaan regresi di atas, maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta pada persamaan tersebut sebesar 10,938 menunjukkan bahwa bila terdapat tidak ada Kepemimpinan Transformasional ( $X_1 = 0$ ), tidak adanya Semangat Kerja ( $X_2 = 0$ ), dan tidak terdapat Motivasi ( $X_3 = 0$ ) maka Kinerja Pegawai ( $Y$ ) adalah sebesar 10,938 satuan.
2. Nilai koefisien regresi dari variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) adalah sebesar 0,104, artinya jika Kepemimpinan Transformasional naik sebesar satu satuan diprediksi akan meningkatkan Kinerja Pegawai sebesar

0,104 satuan, dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

3. Nilai koefisien regresi dari variabel Semangat Kerja ( $X_2$ ) adalah sebesar 0,440, artinya jika Semangat Kerja naik sebesar satu satuan diprediksi akan meningkatkan Kinerja Pegawai sebesar 0,440 satuan, dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.
4. Nilai koefisien regresi dari variabel Motivasi ( $X_3$ ) adalah sebesar 0,525, artinya jika Motivasi naik sebesar satu satuan diprediksi akan meningkatkan Kinerja Pegawai sebesar 0,525 satuan, dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

Koefisiensi Determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen yang dinyatakan dalam persentase. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan alat bantu SPSS versi 20.0 di peroleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 14 Koefisien determinasi Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.750 <sup>a</sup>	.563	.528	5.41331	2.298

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan\_Transformasional, Semangat\_kerja

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan *model summary* didapat nilai Adjust *R-Square* sebesar 0,528, hasil ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Semangat Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 52,8% dan sisanya sebesar 47,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Pengujian secara simultan bertujuan untuk membuktikan apakah Kepemimpinan Transformasional, Semangat Kerja, dan Motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bank Bukopin bagian marketing cabang Bandung, pengujian ini menggunakan statistik uji-F yang diperoleh melalui tabel anova seperti yang tercantum pada Tabel 14 berikut ini :

Tabel 14. ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1434.318	3	478.106	16.315	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1113.550	38	29.304		
	Total	2547.868	41			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan\_Transformasional, Semangat\_kerja

Berdasarkan tabel anova dapat dilihat nilai F hitung dari hasil pengolahan data sebesar 16,315 dan nilai ini menjadi statistik uji yang akan dibandingkan dengan nilai F dari Tabel Dari tabel F pada  $\alpha = 0.05$  dan derajat kebebasan(n-4) diperoleh nilai  $F_{tabel}$  sebesar 2.85. Karena  $F_{hitung}$  (16,315) lebih besar dari F tabel (2.85) maka pada tingkat kekeliruan 5% ( $\alpha = 0.05$ ) diputuskan untuk menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ . Artinya dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Semangat Kerja, dan Motivasi secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bank Bukopin bagian marketing cabang Bandung.

## PENUTUP

1. Berdasarkan paparan jawaban responden mengenai Kepemimpinan Transformasional di lingkungan Divisi Marketing Bank Bukopin Bandung diperoleh rata-rata jawaban responden sebesar 3.99 dengan kriteria baik, namun masih ada *item* pernyataan yang belum optimal yaitu Pimpinan cabang peka terhadap apa yang dibutuhkan karyawan dan menyediakan fasilitas belajar untuk pengembangan keahlian.
2. Berdasarkan paparan jawaban responden mengenai Semangat Kerja di lingkungan Divisi Marketing Bank Bukopin Bandung diperoleh rata-rata jawaban responden sebesar 4.07 dengan

kriteria baik, namun masih ada item pernyataan belum optimal yaitu saya dapat memberikan saran dan kritik untuk kemajuan perusahaan.

3. Berdasarkan paparan jawaban responden mengenai Motivasi di lingkungan Divisi Marketing Bank Bukopin Bandung diperoleh rata-rata jawaban responden sebesar 4.20 dengan kriteria sangat baik, namun masih ada item pernyataan yang masih belum optimal yaitu saya mampu menetapkan target pekerjaan yang dijalani.
4. Berdasarkan paparan jawaban responden mengenai Kinerja Pegawai di Divisi Marketing Bank Bukopin Bandung diperoleh rata-rata jawaban responden sebesar 4.06 dengan kriteria baik, namun masih ada item pernyataan yang masih belum optimal yaitu saya mampu memberikan ide positif untuk kebaikan bersama.
5. Secara total, nilai F hitung dari hasil pengolahan data sebesar 16,315 dan nilai ini menjadi statistik uji yang akan dibandingkan dengan nilai F dari Tabel Dari tabel F pada  $\alpha = 0.05$  dan derajat kebebasan(n-4) diperoleh nilai  $F_{tabel}$  sebesar 2.85. Karena  $F_{hitung}$  (16,315) lebih besar dari F tabel (2.85) maka pada tingkat kekeliruan 5% ( $\alpha = 0.05$ ) diputuskan untuk menolak  $H_0$  dan menerima  $H_a$ . Artinya dengan tingkat kepercayaan 95% dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan

Transformasional, Semangat Kerja, dan Motivasi secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bank Bukopin bagian marketing cabang Bandung. Berdasarkan *model summary* didapat nilai Adjust R-Square sebesar 0,528, hasil ini menunjukkan bahwa besarnya pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Semangat Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 52.8% dan sisanya sebesar 47,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

#### SARAN

1. Supaya pimpinan mampu peka terhadap kebutuhan pegawai maka hendaknya pimpinan melakukan pendekatan individu terhadap pegawai agar mengetahui permasalahan keadaan yang dihadapi pegawainya.
2. Supaya pegawai selalu efektif dalam bekerja maka perlu ditunjang dengan sarana dan prasana belajar untuk pengembangan.
3. Supaya pegawai dapat bekerja efektif dan kooperatif hendaknya Bank Bukopin Kota Bandung melakukan upaya yang nyata agar pegawai dapat bekerja dengan efektif dan kooperatif.

#### REFERENSI

Alex Nitisemito.2003. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia

Anita. 2005. *Manajemen dan Motivasi*: Edisi Revisi. Jakarta. Balai Akasara

Arikunto, S. 2003. *Prosedur Penelitian, Sesuatu Pendekatan Praktik*. Jakarta. Rineka Cipta.

Ashar. S Munandar. 2001. *Psikologi Industri*, Penerbit Universitas Indonesia. Jakarta

Black, James A. dan Champion, Dean J. 2009. *Metode & Masalah Penelitian Sosial*. Bandung: PT Refika Aditama.

Gomes, Cardoso Faustino. 2003. *Hand Out Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE Pasundan Bandung

Gibson James L. John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. 2003. *Organizations (Terjemahan)*, Cetakan kesebelas, PT. Gelora Aksara Pratama. Jakarta.

Griffin.2004. *Manajemen*, alih bahasa Gina Gania, Erlangga.Jakarta

G.R. Terry .2003.*Azas azas Management*. Alumni,Bandung,

Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Personalia dan sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua, BPFE UGM. Yogyakarta.

Haryadi et.al.2004.*Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja*. Majalah Pendidikan.

Hay, I. 2004 *Transformational Leadership; Characteristics and Criticisms*School of Geograpjy, Population and Environmental Management Flinders University. Diakses dari <http://www.weleadinlearning.org/transformational leadership. Htm>

Hendri Simamora.2009.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.STIE-YPKN Yogyakarta

John Hall, et.al.dalam Northouse.2001. *Transformational Leadrrship: The Transformational of Managers And Associates*. Online : [www.edis.ifas.ufl.edu](http://www.edis.ifas.ufl.edu).

Kartini, Kartono .2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT.Raja grafindo persada.

Kets de Vries, M.F.R. 2005. *Leadership group coaching in action: the Zen of creating high performance teams*. Academy of Management Executive, Vol. 19 No. 1, pp. 61-76.

Lattimore, D., Baskin, O., Haiman, S.T., dan Toth, A.L. 2008. PR: *The Profession and*

*The PRactice (3<sup>rd</sup> ed).* New York: McGraw Hill

Mangkunegara Anwar Prabu, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Mathis Robert L., Jackson John H. 2002. *Human Resources Management (Terjemahan)* Buku 1, Edisi Kesembilan, penerbit Salemba empat. Jakarta.

Milkovich dan Boudreau .2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat

Mondy, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Penerbit Erlangga

Moh. As`ad 2003. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Galia Indonesia

Ngalim Purwanto. 2009. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Robbins, Stephen. P. 2008. *Organizational Behaviour Human Behaviour at Work*. United States of Amerika: Mc graw-Hill Companies.

Bacal, Robert, 2001. *Performance Management*. Terjemahan Surya Darma dan Yanuar. Jakarta

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta. Bandung.

Suryana Sumantri.2001. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Universitas Padjadjaran.

Suhardi Sigit. 2003. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : BPFÉ-UTS

Titi Nur fitri,2011. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Komparasi RSUD Banyumas, RS. Sinar Kasih, PT. PLN dan PDAM Kabupaten Banyumas)

Tjutju Yuniarsih.2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta

Yukl, Gary.2009.*Kepemimpinan Dalam Organisasi*.Jakarta : PT.Indeks.

Wahjosumidjo, 1987. *Kepemimpinan dan Motivasi dalam Kepemimpinan*. Jakarta: Ghalia Indonesia

Wibowo. 2007. *Manajemen Perubahan*. Cetakan Pertama. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta

Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 7

Undang-undang No.7 pasal 1 Bab1 Tahun 1992 tentang perbankan

UU RI No 10 Tahun 1998 tanggal 10 November 1998 tentang perbankan

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 tahun 1994 tentang penyertaan modal negara Republik Indonesia.