

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DI BRI KC MALANG SUTOYO**

SKRIPSI



Oleh

RINA NISFI RISMAWATI

NIM : 13510027

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2017**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DI BRI KC MALANG SUTOYO**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh

RINA NISFI RISMAWATI

NIM : 13510027

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2017**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
di BRI KC MALANG SUTOYO**

SKRIPSI

Oleh
RINA NISFI RISMAWATI
NIM : 13510027

Telah disetujui 31 Juli 2017
Dosen Pembimbing,



Dr. HA. Muhtadi Ridwan, M.Ag
NIP: 19550302 198703 1 001

Mengetahui :
Ketua Jurusan,



Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei
NIP: 197507072005011005

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DI BRI KC MALANG SUTOYO**

SKRIPSI

Oleh
RINA NISFI RISMAWATI
NIM : 13510027

Telah dipertahankan di Depan Dewan Penguji

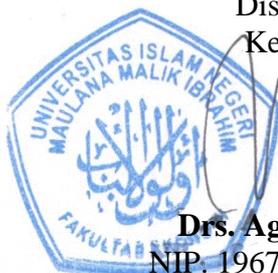
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada 31 Agustus 2017

Susunan Dewan Penguji

Tanda Tangan

1. Ketua Penguji
Dr. H. Achmad Sani S,SE., M.Si : ()
NIP. 19720212 200312 1 003
2. Sekretaris/ Pembimbing
Dr. HA. Muhtadi Ridwan, M.Ag : ()
NIP. 19550302 198703 1 004
3. Penguji Utama
Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, S.Ag.,M.Si : ()
NIP. 19711108 199803 2 002

Disahkan Oleh :
Ketua Jurusan,



Drs. Agus Sucipto, MM
NIP. 19670816 200312 1 001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rina Nisfi Rismawati
NIM : 13510027
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul: **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN di BRI KC MALANG SUTOYO** adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 27 Juli 2017

Hormat Saya,



Rina Nisfi Rismawati
NIM : 13510194

LEMBAR PERSEMBAHAN

*Karya ilmiah ini kupersembahkan untuk pelita hidupku,
orang tua tercinta, Ayahanda tercinta H. Moch Rifqi dan ibunda Hj.*

*Siti Nur Usnaini yang senantiasa mendoakan dan yang selalu
melimpahkan beribu kasih sayang serta pengorbanan yang tak
tergantikan hingga aku selalu kuat menjalani segala rintangan hidup.*



MOTTO

*Perjuangan merupakan pengalaman berharga yang dapat
menjadikan kita manusia yang berkualitas.*



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di BRI KC Malang Sutoyo”

Shalawat serta salam semoga tetap selalu tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad Saw yang telah membimbing kami dari kegelapan menuju jalan yang terang benderang seperti sekarang ini.

Maksud dan tujuan penelitian ini untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar sarjana ekonomi di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Adapun penyusunan penelitian ini berdasarkan data-data yang di peroleh selama melakukan penelitian di BRI KC Malang Sutoyo, buku-buku pedoman, serta data-data dan keterangan dari dosen pembimbing maupun teman-teman jurusan manajemen. Peneliti menyadari bahwa dalam penelitian ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya dukungan berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

3. Bapak Drs. Agus Sucipto, MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Dr. HA. Muhtadi Ridwan, M.Ag selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan ilmu serta bimbingan kepada peneliti dalam menyelesaikan penelitian ini.
5. Ibu Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si., MM selaku dosen di jurusan manajemen yang banyak membantu peneliti dalam menyelesaikan penelitian ini.
6. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei selaku dosen di jurusan manajemen yang banyak membantu peneliti dalam menyelesaikan penelitian ini.
7. Ayahanda tercinta H. Moch Rifqi dan ibunda Hj. Siti Nur Usnaini yang senantiasa mendoakan dan selalu mendukung baik secara moril dan materil.
8. Bapak Yudi Pramuharjo selaku pimpinan di BRI KC Malang Sutoyo yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian.
9. Ahmad Budi Cahyano selaku kakak yang banyak membantu peneliti dalam menyelesaikan penelitian di BRI KC Malang Sutoyo.
10. Riza Luthfian Hidayat seseorang yang selalu menemani, memberikan semangat, dan membantu peneliti dalam menyelesaikan penelitian ini.
11. Sabahat beserta teman-teman lainnya (Andi Nurul Afiah, Zayin Achadia, Dina Islamia, Putri Megasari, Dea Stella Corinna, Latifatun Nasihah,

Raunaqi Asbath, Ila Damayanti) yang selalu memberikan semangat dan membantu peneliti dalam menyelesaikan penelitian ini.

12. Rijal Hafidz Mustofa selaku Ketua Umum UNIOR 2016, kapten yang selalu mengayomi, memberikan nasihat, dan semangat kepada peneliti .
Beserta seluruh jajaran Pengurus UNIOR 2016 (*Starlight '16*)

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa dalam penelitian ini masih banyak kekurangan, karena keterbatasan pengetahuan dan kemampuan, untuk itu kritik dan saran yang membangun dari pembaca sangat diharapkan demi kesempurnaan penelitian ini. Demikian kata pengantar ini peneliti buat, semoga dapat bermanfaat, khususnya bagi peneliti dan bagi pembaca pada umumnya.

Malang, 27 Juli 2017

Peneliti,
Rina Nisfi Rismawati

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
LEMBAR PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Batasan Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu	9
2.2 Kajian Teori.....	13
2.2.1 Kepemimpinan	13
2.2.2 Motivasi Kerja.....	19
2.2.3 Kinerja Karyawan	25
2.2.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan.....	34
2.2.5 Hubungan Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan.....	36
2.2.6 Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Menurut Islam.....	38
2.3 Metode Hipotesis.....	51
2.4 Hipotesis	52
BAB III METODE PENELITIAN	53
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	53
3.2 Lokasi Penelitian	53
3.3 Populasi & Sampel	53
3.4 Definisi Operasional & Variabel	54
3.5 Skala Pengukuran	57
3.6 Pengumpulan Data	58

3.7	Metode Pengumpulan Data	59
3.8	Metode Analisis Data	60
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		67
4.1	Hasil Penelitian.....	67
4.1.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	67
4.1.2	Karakteristik Responden	69
4.1.3	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden.....	72
4.1.4	Analisis Data	79
4.1.5	Uji Asumsi Klasik.....	81
4.1.6	Metode Analisis Data.....	86
4.2	Pembahasan Hasil Penelitian.....	91
4.2.1	Hasil Uji Parsial (t).....	91
4.2.2	Hasil Uji Simultan (f).....	99
4.2.3	Variabel Paling Dominan.....	101
BAB V PENUTUP.....		103
5.1	Kesimpulan.....	103
5.2	Saran.....	104
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	11
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	55
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	69
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	70
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	70
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja	71
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan	72
Tabel 4.6 Frekuensi Item Variabel Gaya Kepemimpinan.....	74
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja	75
Tabel 4.8 Frekuensi Item Variabel Motivasi Kerja.....	76
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan	77
Tabel 4.10 Frekuensi Item Variabel Kinerja Karyawan	78
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan.....	79
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja.....	80
Tabel 4.13 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan	80
Tabel 4.14 Hasil Uji Reliabilitas	81
Tabel 4.16 Hasil Pengujian Normalitas Metode Kolmogorov-Smirnov.....	82
Tabel 4.17 Hasil Uji Glejser	84
Tabel 4.18 Hasil Uji Asumsi Multikolinieritas	85
Tabel 4.19 Hasil Uji Linieritas	85
Tabel 4.20 Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	86
Tabel 4.21 Koefisien Determinasi.....	87
Tabel 4.22 Hasil Uji Parsial	88
Tabel 4.23 Ringkasan Hasil Analisis Regresi	89
Tabel 4.24 Hasil Uji Simultan.....	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Metode Hipotesis	52
Gambar 4.1 Histogram dan Normal Probability Plot.....	82
Gambar 4.2 Scatterplot Uji Heterokedastisitas	83



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Persetujuan Izin Penelitian
- Lampiran 2 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 3 Data Responden
- Lampiran 4 Distribusi Frekuensi
- Lampiran 5 Uji Validitas
- Lampiran 6 Uji Reliabilitas
- Lampiran 7 Uji Asumsi Klasik
- Lampiran 8 Uji Regresi Berganda



ABSTRAK

Rina Nisfi Rismawati. 2017, SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di BRI KC Malang Sutoyo”

Pembimbing : Dr. HA. Muhtadi Ridwan, MA

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Dan motivasi merupakan sebab, alasan dasar, pikiran dasar, gambaran dorongan seseorang untuk berbuat atau ide pokok yang berpengaruh besar sekali terhadap segenap tingkah laku manusia. Gaya kepemimpinan dan motivasi merupakan hal yang penting dalam sebuah era modern dimana organisasi mengkehendaki adanya demokratis dalam pelaksanaan kerja dan motivasi kerja yang baik. Dari latar belakang tersebut sehingga penelitian ini dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di BRI KC Malang Sutoyo.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, metode yang lebih menekankan pada aspek pengukuran secara obyektif terhadap fenomena serta hubungan-hubungannya. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 60 responden dari 70 orang para karyawan. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil penelitian variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) secara Parsial(T) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Dan hasil penelitian secara Simultan(F) bersama-sama variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

ABSTRACT

Rina Nisfi Rismawati. 2017, THESIS. Title: “The Influence of Leadership Style and Work Motivation on the Employee Performance in BRI KC Malang Sutoyo”

Advisor : Dr. HA. Muhtadi Ridwan, MA

Key Words : Leadership Style, Work Motivation, Employee Performance

Leadership style is the way a leader affects the behavior of subordinates, in order to cooperate and work productively to achieve the organizational goals. While motivation is the cause, the basic reason, the basic thought, the image of one's impulse to do or the main idea that has an enormous effect on all human behavior. The style of leadership and motivation is important in a modern era where an organization wants democracation in the implementation of work and work motivation as well. From the background, this research is done to know the influence of leadership style and work motivation on the employee performance in BRI KC Malang Sutoyo.

This research uses quantitative research methods, that emphasizes more on the aspects of objective measurement against phenomena and their relationships. The sample used in this study consisted of 60 respondents from 70 employees. Sampling method used is purposive sampling while data analysis method used is multiple linier regression analysis.

Based on the results of research variables Leadership Style (X1) and Work Motivation (X2) by Partial (T) gives a significant effect on Employee Performance (Y) variable. And by Simultan (F) research result together with variable of Leadership Style (X1) and Work Motivation (X2) have significant influence to Employee Performance (Y) variable.

ملخص البحث

رينا نصف رسموي. ٢٠١٧، البحث الجامعي. العنوان: "تأثير نمط القيادة ودافع العمل على أداء

الموظف في الشركة بنك ركيات إندونيسيا مالانج سوتويو"

المشرف: الدكتور مهتدي رضوان، الماجستير

الكلمات الرئيسية: نمط القيادة، دافع العمل، أداء الموظف

نمط القيادة هو الطريقة للقائد الذي يؤثر على سلوك الموظف، من أجل التعاون والعمل الجيد. من تلك الخلفية، البحث هو لمعرفة تأثير نمط القيادة ودافع العمل على أداء الموظف في الشركة بنك ركيات إندونيسيا مالانج سوتويو المشر لتتحقيق الأهداف التنظيمية. والدافع هو السبب الأساسي، والفكر الأساسي، وصورة الدافع للقيام أو الفكرة الرئيسية التي تؤثر كبيراً على جميع السلوك البشري. نمط القيادة والدافع هما مهم في العصر الحديث حيث المنظمة تريد ديمقراطي في تنفيذ العمل ودافع العمل

يستخدم هذا البحث الطرق البحث الكمي، الأسلوب يؤكد على جوانب القياس بموضوعية على الظواهر وعلاقتها. وتكونت العينة المستخدمة في هذه الدراسة يعني ٦٠ المشاركين من ٧٠ الموظفين. الطريقة في أخذ العينات هي أخذ العينات الهادفة، طريقة تحليل البيانات تستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

وبناء على نتائج البحث، متغير نمط القيادة ($X1$) ودافع العمل ($X2$) جزئياً (T) يؤثران كبيراً على متغير أداء الموظف (Y). وفي وقت واحد (F) متغير نمط القيادة ($X1$) ودافع العمل ($X2$) يؤثران كبيراً على متغير أداء الموظف (Y)

BAB I

PENDAHALUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi menuntut perusahaan-perusahaan untuk dapat lebih bersaing. Perusahaan harus memiliki keunggulan dan daya saing, sehingga mampu bertahan di antara perusahaan-perusahaan lain. Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Menurut Brahmasari (2009) kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif, kreativitas, fleksibilitas, dapat diandalkan atau hal-hal lain yang diinginkan organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok, ataupun organisasi. Kinerja juga dapat diartikan sebagai pemenuhan suatu tugas.

Sumber daya manusia adalah pendukung utama organisasi dalam mencapai tujuannya, karena pada dasarnya manusia memiliki kecakapan, kecerdasan, kemauan, harapan, pengetahuan, kepercayaan, kesetiaan dan sebagainya (Hasibuan, 2006:132). Semua ini merupakan karakteristik yang dimiliki oleh manusia. Jika karakteristik manusia tersebut diterapkan dalam sebuah organisasi, maka akan terwujudlah bentuk tingkah laku individu dalam sebuah organisasi.

Dalam sebuah organisasi ada dua pihak yang saling tergantung dan merupakan unsur utama dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai atasan, dan pegawai sebagai bawahan (Mulyadi dan Rivai, 2009). Kepemimpinan pemimpin dalam suatu organisasi dirasa sangat penting, karena pemimpin memiliki peranan

yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi yang biasa tertuang dalam visidan misi organisasi (Suranta, 2002). Kepemimpinan ialah kemampuan dan keterampilan seseorang atau individu yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja, untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga melalui perilaku yang positif tersebut dapat memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Siagian, 2002). Kemudian Basuki dan Susilowati (2005) menyatakan bahwa pemimpin merupakan titik sentral dalam manajemen, sedangkan manajemen merupakan titik sentral dari organisasi (dalam Rahmaloka: 2011)

Mulyadi dan Rivai memaparkan bahwa pemimpin dalam kepemimpinannya perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya. Gaya kepemimpinan yaitu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Handoko, 2003). Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprsetasi (Suranta, 2002). Dengan kata lain gaya kepemimpinan atasan dapat berpengaruh pada kinerja pegawai dalam suatu organisasi (dalam Rahmaloka:2011)

Kepemimpinan yang efektif sangat dipengaruhi oleh kepribadian pemimpin. Setiap pemimpin perlu memiliki aspek-aspek kepribadian yang dapat menunjang usahanya dalam mewujudkan hubungan manusia yang efektif dengan anggota organisasinya. Kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh banyak hal, yang salah satunya adalah kepemimpinan yang berjalan

dalam organisasi tersebut. Pemimpin yang sukses adalah apabila pemimpin tersebut mampu menjadi pencipta dan pendorong bagi bawahannya dengan menciptakan suasana dan budaya kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawannya. Pemimpin tersebut memiliki kemampuan untuk memberikan pengaruh positif bagi karyawannya untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diarahkan dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan.

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya. Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi merupakan sebab, alasan dasar, pikiran dasar, gambaran dorongan seseorang untuk berbuat atau ide pokok yang berpengaruh besar sekali terhadap segenap tingkah laku manusia. Motivasi ialah bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan dan motivasi tidak hanya berwujud kebutuhan ekonomis yang bersifat materil saja (berbentuk uang) akan tetapi motivasi karyawan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor akan keberhasilan pelaksanaan karyawan dalam bekerja, pengakuan akan keberhasilan dalam bekerja, tanggung jawab, dan pengembangan pegawai (dalam Samsul: 2012)

Kemudian elemen yang bernilai penting dalam organisasi selain gaya kepemimpinan adalah motivasi kerja. Motivasi ialah faktor yang kehadirannya

dapat menimbulkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kinerja pegawai (Umar,1999). Handoko (2003) menjelaskan bahwa motivasi kerja yaitu keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Dengan demikian motivasi merupakan variabel penting, dimana motivasi perlu mendapat perhatian besar bagi organisasi dalam peningkatan kinerja pegawainya (dalam Rahmaloka: 2011)

Pemimpin perlu mempertimbangkan upaya untuk memotivasi karyawannya agar bekerja dengan baik. Apabila motivasi bekerja karyawan rendah maka kinerja karyawan akan menyusut seakan-akan kemampuan yang mereka miliki rendah. Motivasi dan pembangkitan motivasi merupakan sebuah fungsi manajemen yang penting untuk dilakukan. Motivasi juga menggambarkan hubungan antara harapan dan tujuan dengan hal yang dilakukan untuk mendorong seseorang melakukan sesuatu dengan motivasi yang bersifat positif dan negatif yang dapat digunakan seorang pemimpin agar karyawan mau bekerja giat dan optimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi merupakan keadaan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan dan motivasi tidak hanya berwujud kebutuhan ekonomis yang bersifat materil saja (berbentuk uang) akan tetapi motivasi karyawan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor akan keberhasilan pelaksanaan

karyawan dalam bekerja, pengakuan akan keberhasilan dalam bekerja, tanggung jawab, dan pengembangan pegawai (dalam Amin: 2011)

Sumber daya manusia memiliki kedudukan yang penting sehingga pengelolaan sumber daya ini memerlukan perhatian khusus agar organisasi dapat mencapai tujuannya terutama dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Berdasarkan data statistik perbankan ojk pada tahun 2016, BRI memimpin sebagai bank dengan aset perbankan terbesar yakni mencapai Rp. 964 triliun (individual) kemudian disusul oleh Mandiri, BCA, BNI, dan CIMB NIAGA, dan pada tahun 2012 BRI berhasil mencatat pertumbuhan yang berkualitas dan meletakkan landasan yang kuat untuk terus tumbuh secara berkelanjutan melalui penerapan tata kelola perusahaan yang baik dan BRI KC Malang Sutoyo sebagai salah satu kantor cabang yang harus meningkatkan kualitas sumber daya manusianya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan *performance*-nya. Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja di BRI KC Malang Sutoyo mendorong pencapaian visi di BRI KC Malang Sutoyo tersebut. Memunculkan nilai-nilai diakui sebagai pedoman dalam perilaku karyawan BRI KC Sutoyo adalah saling, percaya, integritas, peduli dan pembelajar. Melalui nilai-nilai tersebut maka diharapkan BRI KC Malang Sutoyo dapat memberikan pelayanan jasa keuangan yang terbaik dan dapat diterima masyarakat. Nilai-nilai yang diakui tersebut menjadi akar dari gaya kepemimpinan dan motivasi kerja di BRI KC Malang Sutoyo.

Gaya kepemimpinan dan motivasi merupakan hal yang penting dalam sebuah era modern dimana organisasi mengkehendaki adanya demokratis dalam

pelaksanaan kerja dan motivasi kerja yang baik, dan saat ini sering dikeluhkan tentang lemahnya aspek moral atau integritas kepemimpinan yang dianggap sebagai penghambat terhadap kinerja baik secara individual, tim kerja, ataupun organisasi. Akibat yang mungkin timbul dari adanya gaya kepemimpinan dan motivasi yang buruk adalah penurunan kinerja karyawan yang akan membawa dampak pada penurunan kinerja total perusahaan.

Mengingat pentingnya masalah tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di BRI KC Malang Sutoyo”

1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di BRI KC Malang Sutoyo?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di BRI KC Malang Sutoyo ?
3. Apakah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja Karyawan di BRI KC Malang Sutoyo ?
4. Variabel apakah yang paling dominan terhadap kinerja karyawan di BRI KC Malang Sutoyo ?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari uraian rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis adanya pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan di BRI KC Sutoyo Malang.
2. Untuk menguji dan menganalisis adanya pengaruh motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan di BRI KC Sutoyo Malang.
3. Untuk menguji dan menganalisis adanya pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan di BRI KC Sutoyo Malang.
4. Untuk menguji dan menganalisis variabel yang paling dominan terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini terbagi atas manfaat teoritis, manfaat praktis dan manfaat akademisi:

1. Dari segi teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan untuk mengembangkan kemampuan peneliti dalam mengamati permasalahan serta membantu memberikan sumbangan bagi ilmu manajemen dan memperkaya hasil dari penelitian yang telah ada dan dapat memberi gambaran mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di BRI KC Sutoyo Malang.
 - b. Dapat membandingkan teori-teori yang di peroleh di bangku kuliah dengan praktek melihat langsung di lapangan
 - c. Dapat mengaplikasikan ilmunya secara langsung dengan menghadapi langsung kondisi di lapangan.

- d. Dapat mengaplikasikan ilmu secara langsung dengan menghadapi kondisi secara nyata di lapangan dan mengasah kemampuan peneliti dalam melakukan penelitian dengan metode ilmiah.
 - e. Memperoleh kesempatan untuk dapat melihat dan melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan di lapangan
2. Dari segi praktisi
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan evaluasi untuk terus mengembangkan keberhasilan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja yang sudah di terapkan agar mampu memenuhi tuntutan perkembangan saat ini.
 - b. Memberikan sumbangan pemikiran kegiatan organisasi bagi lembaga pada saat ini dan masa yang akan datang.
 3. Dari segi akademisi
 - a. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu sumber untuk mengembangkan kegiatan keilmuan dan pendidikan, khususnya untuk Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen.
 - b. Sebagai bahan acuan bagi peneliti lain yang berkepentingan untuk mengkaji lebih lanjut tentang permasalahan sejenis

1.5 Batasan Penelitian

Agar penelitian lebih fokus dan tidak meluas dari pembahasan yang dimaksud, dalam skripsi ini penulis membatasinya pada ruang lingkup penelitian gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja di BRI KC Sutoyo Malang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anak Agung Ngurah Bagus Dermawan dkk (2012) dengan judul “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali”. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*). Dari penelitian ini menghasilkan dua kesimpulan yang pertama motivasi dan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kompetensi dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil yang kedua, motivasi dan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan lingkungan kerja dan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Arianto Danang Saputra (2012) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja”. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan anova. Di jurnal ini menghasilkan sebuah kesimpulan Komunikasi organisasi dan motivasi berpengaruh positif signifikan sedangkan variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap tenaga kerja akademik.

Penelitian yang dilakukan Ferina Sukmawati (2012) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, dan kompensasi terhadap Kinerja Karyawan”. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji regresi berganda. Hasil analisis yang dapat bahwa variabel kompensasi adalah variabel yang paling signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Indra Jaya (2012) dengan judul “Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai”. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan Analisis statistic diskriptif dan Analisis regresi. Hasil analisis yang didapat menunjukkan bahwa kemampuan kerja dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dinas pendidikan kabupaten Tanjuang Jabung Barat.

Penelitian yang dilakukan oleh Rokhmaloka Habsoro Abdilah (2011) dengan judul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai” Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dapat diketahui bahwa variabel yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai adalah variabel gaya kepemimpinan (X1) yang memiliki nilai koefisien regresi (beta) lebih besar dibandingkan variabel lainnya yaitu sebesar 0,465, selanjutnya diikuti oleh variabel motivasi kerja (X2) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,398. Hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil perhitungan yang diperoleh t hitung untuk variabel motivasi kerja sebesar 2,827 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,006. Karena tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 berarti motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

pegawai. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua dapat diterima. Hal ini berarti semakin baik motivasi kerja akan meningkatkan kinerja pegawai.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Metode	Hasil Penelitian
1	Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan, I Gede Adyana Sudibya, I Wayan Mudiarta Utama (2012)	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali	SEM (<i>Structural Equation Modelling</i>)	motivasi dan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kompetensi dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja motivasi dan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan lingkungan kerja dan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
2	Arianto Danang Saputra (2012)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja	Regresi Berganda	Komunikasi organisasi dan motivasi berpengaruh positif signifikan sedangkan variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap tenaga kerja akademik
3	Ferina Sukmawati (2012)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, dan kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	Regresi Berganda	Variabel kompensasi adalah variabel yang paling signifikan mempengaruhi kinerja karyawan
4	Indra Jaya (2012)	Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi	Analisis statistik deskriptif dan	Kemampuan kerja dan Motivasi Berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di pendidikan

		terhadap Kinerja Pegawai	Analisis Regresi	kabupaten tanjung jabung barat
5	Rokhmaloka Habsoro Abdilah (2011)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Analisis Linear Berganda	Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dapat diketahui bahwa variabel yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai adalah variabel gaya kepemimpinan (X1) yang memiliki nilai koefisien regresi (beta) lebih besar dibandingkan variabel lainnya yaitu sebesar 0,465, selanjutnya diikuti oleh variabel motivasi kerja (X2) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,398. Hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil perhitungan yang diperoleh t hitung untuk variabel motivasi kerja sebesar 2,827 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,006. Karena tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 berarti motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua dapat diterima. Hal ini berarti semakin baik motivasi kerja akan meningkatkan kinerja pegawai.

Sumber: Data diolah peneliti, 2017

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Mengacu pada buku Janda (1960) Kepemimpinan (*Leadership*) mempunyai arti yang berbeda pada orang-orang yang berbeda. Kata ini merupakan suatu kata yang diambil dari kamus umum dan dimasukkan ke dalam kamus teknis sebuah disiplin ilmiah tanpa didefinisikan dengan tepat. Sebagai konsekuensinya, kata ini mempunyai konotasi-konotasi yang tidak saling berhubungan yang menciptakan ambivalensi pengertian.

Beberapa definisi yang dapat dianggap cukup mewakili selama seperempat abad adalah sebagai berikut:

1. Di dalam buku Hemhil & Coon (1957:7) Kepemimpinan adalah “perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*share goal*).
2. Di dalam buku Tannenbaum, Wesseler, & Massarik (1961:24) Kepemimpinan adalah “Pengaruh antarpribadi, yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.”
3. Di dalam buku Stogdill (1974:411) Kepemimpinan adalah “pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.”
4. Di dalam buku Katz & Kahn (1978:528) Kepemimpinan adalah “peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada, dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.”

Kebanyakan definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan didalam sebuah kelompok atau organisasi.

Sebuah organisasi tak lepas dari adanya peran seorang pemimpin. Untuk itu bisa dikatakan suksesnya sebuah organisasi tergantung seberapa kapasitas seorang pemimpinnya. Organisasi akan berkembang jika seorang pemimpin mampu mewujudkan tujuan organisasi menjadi kenyataan. Untuk mempertahankan dan mengembangkan sebuah organisasi, dalam sebuah teori terdapat beberapa karakteristik yang di kenal dengan karakteristik pengembangan organisasi atau *organizational development*(Suprayogo, 2007:11).

2. Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan

Mengacu pada buku Ebert dan Griffin (2011) Menurut gaya kepemimpinannya, pemimpin dapat di bedakan menjadi pemimpin dapat di bedakan menjadi: Pemimpin otoritarian, pemimpin *laissez-faire*, dan pemimpin demokratis.

1) Pemimpin Otoritarian

Pemimpin otoritarian adalah pemimpin yang memegang yang seluruh otoritas (kewenangan) dan tanggung jawab organisasi. Perintah dari pemimpin ini dikomunikasikan dari atas (manajer tingkat atas) ke bawah (manajer tingkat bawah)

2) Pemimpin *laisser-faire*

Pemimpin *laisser-faire* adalah pemimpin yang memberikan otoritas kepada karyawannya. Pada jenis ini, komunikasi antar anggota kelompok berjalan secara horizontal.

3) Pemimpin Demokratis

Pemimpin demokratis adalah pemimpin yang memegang seluruh tanggung jawab perusahaan, tetapi memberikan otoritas kepada mereka yang ahli. Pada jenis ini, komunikasi berjalan secara aktif baik dari atas ke bawah maupun dari bawah ke atas (Sunardi dan Anita, 2012 hal.155).

Tipe kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi. Filsafat demokratis yang mendasari pandangan tipe dan penerimaan bahwa manusia merupakan makhluk yang memiliki harkat dan martabat yang mulia dengan hak asasi yang sama. Dengan filsafat demokratis tersebut diimplementasikan nilai-nilai demokratis didalam tipe kepemimpinan, yang terdiri dari:

1. Mengakui dan menghargai manusia sebagai makhluk individual, yang memiliki perbedaan kemampuan antara yang satu dengan yang lain, tidak terkecuali di antara para anggota di lingkungan sebuah organisasi
2. Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu sebagai makhluk sosial dalam mengekspresikan dan menegaktualisasikan diri melalui prestasi masing-masing di lingkungan organisasinya sebagai sebuah masyarakat kecil.

3. Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu untuk mengembangkan kemampuannya yang berbeda antara yang satu dengan yang lain, dengan menghormati nilai-nilai/norma-norma yang mengaturnya sebagai makhluk normatif di lingkungan organisasi masing-masing.
4. Menumbuhkan dan mengembangkan kehidupan bersama dalam kebersamaan melalui kerjasama yang saling mengakui, menghargai, dan menghormati kelebihan dan kekurangan setiap individu sebagai anggota organisasi.
5. Memberikan perlakuan yang sama pada setiap individu sebagai anggota organisasi untuk maju dan mengembangkan diri dalam persaingan yang fair dan sehat.
6. Memikulkan kewajiban dan tanggung jawab yang sama dalam menggunakan hak masing-masing untuk mewujudkan kehidupan bersama yang harmonis.

Nilai-nilai demokratis itu hanya kepemimpinan tampak dari kebijakan pemimpin yang orientasinya pada hubungan manusiawi, berupa perlakuan yang sama dan tidak membedakan anggota organisasi atas dasar warna kulit, ras, kebangsaan, agama, status sosial, ekonomi, dll (Hadari, 2016:133-134)

3. Fokus Seorang Pemimpin

Mengacu pada buku Ebert dan Griffin (2011), fokus seorang pemimpin dapat dibedakan menjadi dua, yaitu pemimpin yang berfokus pada tugas dan pemimpin yang berfokus pada karyawan.

- 1) Pemimpin yang berfokus pada tugas.

Perilaku ini muncul ketika seorang pemimpin fokus pada tujuan dan standar tugas yang ingin dicapai. Pada kondisi perusahaan yang tingkat

produktivitasnya rendah misalnya, manajer harus fokus pada tugasnya untuk meningkatkan produktivitas perusahaan tersebut.

2) Pemimpin yang fokus pada karyawan

Perilaku ini muncul ketika seorang pemimpin fokus pada kepuasan, motivasi, dan kesejahteraan para karyawannya. Pada perusahaan yang tingkat produktivitasnya tinggi, misalnya. Pada perusahaan suatu perusahaan jam lembur bukanlah hal yang jarang terjadi. Rutinitas yang tinggi ini menyebabkan para karyawan merasa jenuh. Pada kondisi seperti ini, seorang manajer harus fokus pada karyawannya. Manajer harus lebih memotivasi karyawannya, salah satunya dengan memberikan insentif karena jika tidak, tuntutan perusahaan yang tinggi tersebut tidak akan dapat dipenuhi. Melihat penerapan kedua jenis perilaku tersebut dapat diketahui bahwa penerapan kedua jenis perilaku tersebut tidaklah menonton, melainkan situasional. Oleh karena itu, muncullah teori situasional (*situational theories*). Teori situasional adalah teori yang menjelaskan bahwa perilaku pemimpin dapat berbeda-beda tergantung pada situasinya (Sunardi dan Anita, 2012).

4. Tugas dan Fungsi Kepemimpinan

Tugas pokok seorang pemimpin yaitu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengawasi. Terlaksananya tugas-tugas tersebut tidak dapat dicapai hanya oleh pimpinan seorang diri, tetapi dengan menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya. Agar orang-orang yang dipimpin mau bekerja

secara efektif. Seorang pemimpin disamping harus memiliki inisiatif dan kreatif harus selalu memperhatikan hubungan manusiawi.

Secara lebih terperinci tugas-tugas seorang pemimpin meliputi pengambilan keputusan, menetapkan sasaran dan menyusun kebijaksanaan, mengorganisasikan dan menempatkan pekerja, mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan baik secara vertical maupun horizontal serta memimpin dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan.

Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan tersebut harus dijalankan sesuai dengan fungsinya. Sehubungan dengan hal tersebut, menurut Hadari Nawawi (2006: 74), fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam, bukan berada di luar situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian di dalam situasi sosial kelompok atau organisasinya.

Fungsi kepemimpinan menurut Hadari Nawawi memiliki dua dimensi, yaitu: 1) Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktifitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya. (2) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan pemimpin.

Sehubungan dengan kedua dimensi tersebut, menurut Hadari Nawawi, secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

fungsi instruktif, fungsi konsultatif, fungsi partisipasi, fungsi delegasi dan fungsi pengendalian.

2.2.2 Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Ada macam-macam rumusan untuk istilah motivasi, seperti dalam buku Mitchell “...motivasi mewakili proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persintesi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunter*) yang diarahkan ke arah tujuan tertentu.

Para manajer perlu memahami proses-proses psikologikal, apabila mereka berkeinginan untuk membina karyawan mereka secara berhasil, dalam upaya pencapaian sasaran-sasaran keorganisasian.

Rumusan lain tentang motivasi diberikan oleh Stephan P. Robbins dan Mary Coulter dalam karya mereka yang berjudul *management*. Mereka mengatakan dalam bukunya, “...apakah yang kiranya dimaksud dengan motivasi karyawan (*employee motivation*)?”

Dalam buku ini merumuskannya sebagai:

“Kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya, untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu” kutipan ini terdapat dalam buku Robbins.

Definisi lain tentang motivasi menyatakan bahwa

“...motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu” kutipan ini terdapat dalam buku Gray.

Rumusan tersebut menanggapi perbincangan yang berlangsung dalam bidang riset motivasional, tentang mengapa kiranya seseorang dalam bersikap entusias dan konsisten, dalam hal melaksanakan tugas salah satu pandangan mengatakan, bahwa kebutuhan-kebutuhan yang tidak dapat diobservasi (kebutuhan internal) memotivasi perilaku. Pada saatnya akan kita perbincangkan berbagai macam teori motivasi yang berlandaskan kebutuhan.

Pandangan berikut tentang motivasi, dikemukakan oleh John R. Schermeton Jr. c.s. Katanya: “...motivasi untuk bekerja, merupakan sebuah istilah yang digunakan dalam bidang perilaku keorganisasian (*Organizational Behavior = OB*), guna menerangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seorang individu, yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah, dan persistensi upaya yang dilaksanakan dalam hal bekerja.”

Perlu diingatkan bahwa definisi yang disajikan mengaitkan motivasi dengan upaya kerja bukan dengan kinerja atau performa kerja. Motivasi memprediksi upaya. Upaya bersama-sama dengan sifat-sifat individual dan bantuan keorganisasian memprediksi kinerja.

Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya dan organisasi dimana ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi hanya

memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi merupakan sebuah konsep penting dalam studi tentang kinerja kerja individual (Winardi, 2004:1-3)

Studi tentang motivasi dan perilaku merupakan suatu upaya manusia untuk mencapai jawaban-jawaban atas pertanyaan-pertanyaan penting tentang sifat manusia. Elemen manusia maha penting dalam organisasi-organisasi. Pemahaman perilaku manusia bukan saja akan dapat mengungkapkan jawaban-jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tentang perilaku masa lampau, tetapi hingga tingkat tertentu ia juga dapat dimanfaatkan untuk memprediksi, mengubah, dan bahkan mengendalikan perilaku (manusia) pada masa yang akan datang (Winardi, 2004:21)

Dalam membahas hubungan antara atasan dan bawahan dalam suatu organisasi antara lain yang perlu dibicarakan adalah beberapa segi yang mempengaruhi rasa ketentraman dan ketenangan bekerja bagi setiap petugas bawahan dalam hubungan mereka dengan atasan masing-masing. Dengan terjaminnya perasaan demikian di antara para bawahan maka akan terjamin pula hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan itu. Dengan terjaminnya perasaan tentram itu maka setiap orang yang memasuki suatu organisasi mengharapkan akan terwujud hubungan kerjasama itu antara lain akan menimbulkan satu kekuatan yang dapat mempengaruhi para bawahan pada tingkat mana pun dan pada bagian mana pun mereka berada.

Kekuatan tersebut antara lain muncul berupa tindakan dan perlakuan dalam organisasi yang oleh sebagian petugas kadang-kadang dirasakan sebagai tekanan

atau desakan pengaruh. Tindakan dan perlakuan itu dapat datang dari atasan, bawahan maupun sejawat. Kita mengetahui dan mengakui bahwa kebutuhan dan keinginan manusia itu tak terbatas jumlah dan ragamnya. Namun, antara bawahan dan atasan terdapat suatu keadaan di mana pada umumnya para bawahan dalam mengejar keinginan dan memenuhi kebutuhan mereka senantiasa tergantung pada atasan mereka.

Dalam proses demokratisasi dan sosialisasi dalam organisasi maka untuk mengurangi sifat ketergantungan yang berlebihan, maka terbentuklah berbagai organisasi sukarela seperti serikat-serikat sekerja. Pembentukan serikat buruh atau serikat bekerja ini terutama dimaksudkan untuk mengurangi sifat sewenang-wenang dari pimpinan terhadap bawahannya serta untuk mengimbangi kemungkinan adanya kekuasaan tak terbatas pimpinan tersebut (Buchari, 1989: 83-84)

Menurut Siagian dalam Kartika (2010:102) definisi dari motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

As'ad dalam Roesyadi (2012:24) mengemukakan bahwa motivasi sering sekali diartikan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motivasi tersebut merupakan driving force yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Adapun motivasi sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-

hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya (Sopiah, 2008-170).

2. Teori-teori Motivasi

Ada beberapa teori tentang motivasi:

1. Teori Herzberg

Teori yang dikembangkan oleh Herzberg dikenal dengan model dua factor dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau pemeliharaan. Menurut Herzberg, yang tergolong faktor motivasional antara lain adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir, dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seseorang dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan kerjanya, kebijakan organisasi, kondisi kerja, dan imbalan.

2. Teori Abraham Maslow

Teori motivasi yang dikembangkannya pada tahun 1940-an itu pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan yaitu :

- a. Kebutuhan Fisiologikal seperti: "kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan lainnya. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat dasar.
- b. Kebutuhan Rasa Aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup. Tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal, dan intelektual.

- c. Kebutuhan Sosial, yaitu kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan akan harga diri atau pengakuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan menggunakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

3. Teori Mc. Clelland

Terdapat beberapa pola motivasi yang menonjol dari manusia yakni :

- a. *Need of achievement*: yaitu suatu dorongan/keinginan manusia untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan untuk mendapatkan sesuatu yakni berupa kemajuan atau pertumbuhan
- b. *Need of affiliation*: yaitu dorongan/keinginan manusia untuk melakukan hubungan dengan orang lainnya.
- c. *Need of power*: yaitu dorongan/keinginan manusia untuk mendapatkan suatu pengendalian atas suatu keadaan(kekuatan) (Veithzal,2004:236-238).

3. Metode Motivasi

Teori motivasi yang menjelaskan bagaimana pemberian motivasi yakni ada dua metode pemberian motivasi yang lazim dipakai yaitu :

1. Motivasi langsung (*direct motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan non-materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan

serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, bintang jasa dan lainnya

2. Motivasi tidak langsung (*indirect motivation*)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk, suasana pekerjaan yang nyaman dan lainnya. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan agar produktif (Triton,2009:161)

2.2.3 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil yang dicapai atau sesuatu yang dikerjakan berupa produk maupun jasa yang diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang, dengan demikian, kinerja dapat dilihat dari dua sisi yaitu individu maupun organisasi (Agus Dharma, 1986). Secara lebih rinci dapat dijelaskan bahwa kinerja organisasi merupakan kumulatif dari kinerja individu atau staf keseluruhan, dimana kinerja individu diharapkan dapat memenuhi tujuan organisasi, yang banyak diwarnai oleh motivasi kerja individu serta kemampuan yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi beban dalam organisasi.

Kinerja karyawan erat hubungannya dengan pencapaian tujuan perusahaan, akan semakin cepat tujuan tersebut dapat tercapai apabila didorong oleh tingkat kinerja karyawan yang tinggi. Suprihanto (2002:7), menerangkan bahwa:

Kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran, kriteria. Tentunya hal ini penilaian tetap mempertimbangkan berbagai situasi dan kondisi yang mempengaruhi kinerja.

Prawirosentono (1992:2) menambahkan bahwa:

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Terdapat hubungan yang erat antara *Individual Performance* (kinerja perorangan) dengan *Institusional Performance* (kinerja lembaga) atau *Corporate Performance* (kinerja perusahaan). Dengan perkataan lain bahwa kinerja karyawan baik maka dapat mempengaruhi kinerja perusahaan semakin baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila mempunyai Skill (keahlian) yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai Expectation (harapan) masa depan yang lebih baik.

Disisi lain Hariman dan Hilgert mengatakan bahwa kinerja merupakan sarana penentu dalam suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi, dengan demikian kinerja harus merupakan sesuatu yang dapat di ukur berdasarkan ukuran tertentu dan dalam kesatuan waktu (Swasto, 1996). Sedangkan Moenir berpendapat bahwa kinerja organisasi sebagai hasil karya manusia atau seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu. Sehingga kinerja organisasi

ditetapkan untuk jangka waktu tertentu dan dalam standar ukuran tertentu (Moenir, 1983).

Dalam jurnalnya, indria hangga rani menjelaskan Kinerja merupakan suatu pencapaian berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Informasi tentang kinerja organisasi adalah hal yang sangat penting yang digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Menurut, kinerja adalah sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti: kualitas, efisiensi dan kriteria efektivitas kerja lainnya.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) mengemukakan bahwa: "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

2. Pengertian Karyawan

Definisi karyawan berdasarkan UU Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan adalah mereka yang bekerja atau menerima upah/imbalan dalam bentuk lain. Menurut Soedaryono (2000: 6) pengertian karyawan adalah "seseorang yang melakukan penghidupannya dengan bekerja dalam kesatuan organisasi, baik kesatuan kerja pemerintah maupun kesatuan kerja swasta".

Dan menurut Robbins (Perilaku Organisasi, 2006) pengertian karyawan adalah “orang pribadi yang bekerja pada pemberi kerja, baik sebagai karyawan tetap atau tidak, berdasarkan kesepakatan kerja baik tertulis maupun tidak tertulis, untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan atau kegiatan tertentu yang ditetapkan oleh pemberi kerja.”

Dari pengertian di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa karyawan atau tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan atau jasa, dan menerima upah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Karyawan adalah aset perusahaan, tanpa karyawan operasi perusahaan tidak mungkin berjalan, maka sudah selayaknya karyawan menempati prioritas utama dalam perusahaan.

3. Penilaian Kinerja

Dengan mengacu pada pengertian kinerja dan karyawan di atas, maka dapat penulis artikan kinerja karyawan adalah kesetiaan karyawan pada tugas yang diembannya. Karena karyawan mempunyai tanggung jawab yang besar pada profesinya dan sebagai bawahan dari pemimpinnya, maka ia dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi agar mau melakukan pekerjaannya dengan maksimal. Kinerjalah yang menyebabkan karyawan tetap membela seorang pemimpinnya meski ia dalam keadaan yang terancam, karena Kinerja lebih banyak bersifat emosional. Kinerja adalah kualitas perasaan, dan perasaan tak selalu membutuhkan penjelasan rasional. Kinerja tak ubahnya dukungan buta, bahkan semacam sumpah setia. Di beberapa institusi tertentu, seperti negara, militer dan partai politik, Kinerja adalah hal terutama dan pertama yang dituntut.

Posisi karyawan dalam dunia kerja adalah sangat penting dalam mewujudkan kinerja yang baik dalam sebuah perusahaan. Karyawan yang loyal akan bekerja dengan totalitas dan dedikasi yang penuh, mereka menjadikan pengabdianya sebagai tumpuan untuk mengubah pekerjaannya menjadi lebih giat sehingga terbentuk output yang menjadi harapan organisasi sebagai sumber daya yang berkualitas.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya sering disamakan dengan kinerjanya. Kinerja menunjukkan suatu tingkat hasil kerja karena telah melakukan suatu aktifitas atau usaha. Didalam mengukur suatu kinerja, mungkin masing-masing bidang memakai tolok ukur yang berbeda-beda.

Penerapan suatu strategi dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Cavusgil dan Zou (1994), mengatakan bahwa kinerja perusahaan dapat berupa kinerja ekonomis (kinerja keuangan) dan dapat pula berupa kinerja strategis. Tujuan ekonomis seperti profit, penjualan dan biaya, sedangkan tujuan strategis seperti perluasan pasar, tanggapan persaingan atau peningkatan kesadaran terhadap produk/perusahaan.

Penilaian Kinerja (*Job Performance Appraisal*) yang disebut juga penilaian prestasi kerja, penilaian karya atau penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia. Di lingkungan pemerintahan disebut Daftar Penilaian Pelaksana Pekerjaan (DP3), meskipun sampai sekarang ternyata kurang berfungsi, karena cenderung merupakan penilaian kinerja yang hasilnya tidak dapat dipergunakan sebagai umpan balik bagi banyak pihak yang memerlukannya di lingkungan sebuah organisasi. Penilaian kinerja yang efektif

harus mampu memberikan umpan balik kepentingan pekerja/anggota organisasi yang dinilai, para pimpinan (manajer) unit kerja, pengelola personalia/SDM, dan organisasi secara keseluruhan.

Untuk memahami penilaian kinerja sebagaimana diuraikan diatas, perlu dijelaskan lebih dahulu pengertiannya. *Penilaian Kinerja secara sederhana diartikan sebagai kegiatan organisasi dalam menilai pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh pekerja/anggota organisasi.* Disamping itu penilaian kinerja juga diartikan *sebagai proses pengamatan (observasi) terhadap pelaksanaan pekerjaan seorang karyawan/anggota organisasi atau tim kerja.* Dari hasil observasi itu dilakukan pengukuran yang dinyatakan dalam bentuk skor atau nilai yang menunjukkan kelemahan/kekurangan atau kelebihan suatu serta keberhasilan atau kegagalan seorang karyawan/anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan/tugas pokoknya. Pekerjaan yang dinilai adalah yang sudah dilaksanakan selama suatu periode tertentu, misalnya setelah 3 bulan atau satu semester atau satu tahun. Pelaksanaanya selain menggunakan observasi seperti disebutkan diatas, dapat dilakukan juga dengan menggunakan interview atau angket/kuesioner atau cara lain, karena tidak semua pekerjaan dapat diobservasi. Pekerjaan yang tidak dapat di observasi diantaranya adalah pekerjaan yang berbahaya, pekerjaan yang tidak dilaksanakan pada tempat yang tetap (misal kapten kapal niaga), pekerjaan di tempat yang sulit dikunjungi dan lain-lain.

Selanjutnya sebagaimana telah dikemukakan diatas, hasil penilaian kinerja harus dijadikan umpan balik bagi karyawan/anggota organisasi yang dinilai, untuk

mengetahui dan memperbaiki kekurangan/kelemahannya, atau sebaliknya agar mempertahankan keberhasilan atau keunggulan kesuksesannya dalam bekerja.

Hasil penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai umpan balik bagi pimpinan (manajer) unit kerja, untuk melakukan pemberian konsultasi cara mengatasi kelemahan/kekurangan karyawan/anggota organisasi sebagai anak buahnya agar berusaha meningkatkan kinerjanya. Umpan balik itu bagi pemimpin/manajer dapat juga dipergunakan untuk mengoreksi kegiatan kepemimpinan/manajerialnya, karena kelemahan/kekurangan karyawan/anggota organisasi dalam bekerja, tidak mustahil bersumber dari kepemimpinan yang kurang.

Hasil penilaian kinerja juga dapat dijadikan umpan balik oleh pimpinan puncak untuk mengetahui sebab-sebab kelemahan atau kekurangan atau timbulnya masalah-masalah yang dihadapi organisasi secara keseluruhan, yang tidak mustahil bersumber dari seorang atau lebih pekerja/anggota organisasi atau oleh satu unit kerja.

Demikian pula bagi unit kerja personalia/SDM. Hasil penelitian kinerja dapat menjadi umpan balik dan memperbaiki berbagai kegiatan MSDM yang diperkirakan kurang berhasil sehingga berpengaruh pada kinerja karyawan/anggota organisasi. Misalnya hasil penilaian kinerja yang umumnya buruk, tidak mustahil disebabkan oleh kekeliruan dalam perencanaan SDM khususnya dalam menetapkan kualifikasi (persyaratan penerimaan), Seleksi dan rekrutmen yang tidak mampu mendapatkan calon pekerja yang memenuhi persyaratan dll.

Dari uraian-uraian di atas berarti penilaian kinerja sangat penting dukungannya bagi kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi dalam usaha mencapai tujuannya. Dukungan itu antara lain dengan diketahuinya kelemahan/kekurangan karyawan/anggota organisasi maka dapat dilakukan usaha memperbaikinya. Demikian pula sebaliknya dengan mengetahui kelebihan/keunggulan karyawan/anggota organisasi dapat dilakukan kegiatan memperdayakan secara optimal. Untuk itu penilaian kinerja harus dilakukan secara jujur dan obyektif, dengan menggunakan teknik penilaian yang paling tepat untuk setiap jenis pekerjaan, agar hasilnya tidak mengalami bias/kekeliruan yang merugikan pekerja/anggota organisasi, unit kerja dan/atau organisasi secara keseluruhan (Nawawi, 2016:322).

4. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Peran serta seorang karyawan dalam perusahaan diatur dengan adanya wewenang dan tanggung jawab yang harus dilakukan sesuai aturan-aturan perusahaan tempat bekerja. Wewenang dan tanggung jawab yang dilimpahkan kepada masing-masing karyawan dilaksanakan dengan baik dan semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Namun hal tersebut belum tentu dapat terlaksana dengan baik karena faktor lain seperti motivasi dan harapan. Dalam prakteknya motivasi dan harapan para karyawan perusahaan tercermin pada perilaku pemimpin. Seorang pemimpin perusahaan mempunyai perilaku yang berbeda satu dengan yang lainnya. Sejauh mana seorang pemimpin tersebut dapat memenuhi harapan karyawan serta dapat memberi motivasi positif untuk meningkatkan

kinerja mereka tergantung pada perilaku atau gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Blake and Mouton (1985) menyatakan: tingkah laku pemimpin yang efektif cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi terhadap aspek struktur kelembagaan dan hubungan pemimpin dengan karyawan. Mereka berpendapat bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menata kelembagaan organisasinya secara terstruktur, dan mempunyai hubungan persahabatan yang sangat baik, saling percaya, saling menghargai dan senantiasa hangat dengan bawahannya.

Gibson dan Donelly (1991:98) menerangkan bahwa: gaya kepemimpinan adalah faktor terpenting dalam peningkatan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena perilaku pimpinan akan berpengaruh kuat untuk merubah atau tetap mempertahankan dan meningkatkan kinerja yang ada di dalam organisasi tersebut. Menurut Gibson ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja:

1. Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan(*reward system*)

Berdasarkan pendapat di atas yang menyebutkan bahwagaya kepemimpinan merupakan faktor penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan, untuk mencapai tujuan perusahaan yang di harapkan.

Menurut Gary Dessler (1998) menyebutkan ada beberapa kesukaran yang perlu dihindari dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kekurangan standar. Tanpa standar tidak dapat ada penilaian hasil yang obyektif, hanya ada dugaan atau perasaan subyektif tentang kinerja.
2. Standar yang tidak relevan atau subyektif. Standar-standar hendaknya ditetapkan dengan menganalisis hasil pekerjaan untuk memastikan bahwa standar-standar itu berhubungan dengan pekerjaan.
3. Standar yang tidak realistis. Standar-standar adalah tujuan dengan potensi memotivasi, standar yang masuk akal dan menantang itu paling berpotensi untuk memotivasi.
4. Ukuran yang jelek atas kinerja. Obyektifitasnya dan perbandingan menuntut bahwa kemajuan ke arah standar/pencapaian standar dapat diukur.
5. Komunikasi yang negatif, proses evaluasi itu dihalangi oleh komunikasi yang bersifat negatif seperti, ketidakluwesannya, pembelaan diri dan pendekatan yang tidak bersifat mengembangkan.
6. Kegagalan untuk menerapkan data evaluasi, kegagalan untuk menggunakan evaluasi dalam pengambilan keputusan personal dan pengembangan personal meniadakan tujuan utama evaluasi kinerja.

2.2.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan didalam sebuah organisasi. Kepemimpinan memiliki peranan penting dalam kerangka manajemen.

Sebab peranan seorang pemimpin pada dasarnya merupakan salah satu di antara peranan manajer dalam rangka untuk meningkatkan kinerja karyawan. Agar mau memberikan pengabdian dalam mencapai tujuan organisasi, sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan.

Menurut Thoha(1995: 49) Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para bawahannya. Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya artinya kemampuan pemimpin untuk mengatakan sesuatu hal dengan benar dalam sekumpulan kegiatan terkoordinasi yang tercakup dalam gaya kepemimpinan tertentu. Istilah gaya atau *style* sama dengan cara yang dipergunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi para bawahannya. Sehingga gaya kepemimpinan adalah faktor terpenting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Defpi, 2007). Hal ini disebabkan karena perilaku pimpinan akan berpengaruh kuat untuk merubah atau tetap mempertahankan dan meningkatkan kinerja yang ada di dalam organisasi tersebut.

Maka dari itu penentuan gaya kepemimpinan sangatlah penting untuk memaksimalkan kinerja karyawan pada suatu perusahaan ataupun lembaga. Karena gaya kepemimpinan seorang pemimpin dan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang erat. Jika gaya kepemimpinan tersebut tidak cocok dengan karyawan yang ada maka kinerja karyawan tersebut akan tidak maksimal, begitu juga sebaliknya.

2.2.5 Hubungan Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Roobins (2010) menyatakan bahwa untuk memaksimalkan motivasi pegawai perlu mempresepsikan bahwa upaya yang dikeluarkan mengarah ke evaluasi kinerja yang diharapkan akan menghasilkan imbalan yang dihargai. Megikuti model harapan dari motivasi, jika sasaran yang diharapkan tidak jelas, jika kriteria pengukuran sasaran samar-samar dan jika pegawai kekurangan keyakinan diri bahwa upaya tersebut akan mengarah ke penilaian yang memuaskan mengenai kinerja atau meyakini bahwa akan ada pembayaran yang tidak memuaskan oleh organisasi bila sasaran kinerja tercapai, maka dapat diperkirakan individu-individu akan berkerja jauh di bawah potensinya.

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan untuk melakukan suatu pekerjaan. Motivasi kerja erat hubungannya dengan kinerja atau performansi seseorang. Pada dasarnya motivasi kerja seseorang itu berbeda-beda. Ada motivasi kerjanya tinggi dan ada motivasi kerjanya rendah, bila motivasi kerjanya tinggi maka akan berpengaruh pada kinerja yang tinggi dan sebaliknya jika motivasinya rendah maka akan menyebabkan kinerja yang dimiliki seseorang tersebut rendah. Jika pegawai mempunyai motivasi kerja tinggi maka ia akan bekerja dengan keras, tekun, senang hati, dan dedikasi tinggi sehingga hasilnya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan subjektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya. Disamping itu pula penilaian kinerja dapat memberikan

informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan.

Kinerja seorang karyawan akan mudah mencapai tingkat yang diharapkan apabila didukung oleh motivasi yang tinggi. Motivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik akan muncul apabila pekerjaan yang dikerjakannya mempunyai nilai atau berarti bagi pegawai yang bersangkutan (Mangkunegara, 2009:67)

Motivasi yang baik dapat juga menunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sebab melalui adanya faktor tersebut akan menciptakan tingkat kinerja karyawan yang optimal sehingga menunjang keberhasilan perusahaan. Sebaliknya jika tingkat kinerja menurun akan menghambat perusahaan tersebut dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, perkembangan mutu Sumber Daya Manusia semakin penting keadannya. Hal ini mengingat bahwa perusahaan yang memperkerjakan Sumber Daya Manusia, menginginkan suatu hasil dan manfaat yang baik dan dapat mengikuti perubahan dan perkembangan yang terjadi dalam perusahaan. Motivasi merupakan hal yang berperan penting dalam meningkatkan suatu efektivitas kerja. Karena orang yang mempunyai motivasi yang tinggi akan berusaha dengan sekuat tenaga supaya pekerjaannya dapat berhasil dengan sebaik-baiknya, akan membentuk suatu peningkatan kinerja.

2.2.6 Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Menurut Islam

1. Menurut Al-Qur'an

1) Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan dalam perspektif Islam disebut juga dengan ulul amri adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin itu adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, jika ada pemimpin yang tidak mengurus kepentingan perusahaannya, maka itu bukan seorang pemimpin. Dalam Al-qur'an surat an-Nisaa' ayat 59 disebutkan:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۚ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

"Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya." (QS. An-Nisa': 59)

Kepemimpinan sering disebut juga khodimul ummah (pelayan umat). Menurut istilah itu, seorang pemimpin harus menempatkan diri pada posisi sebagai pelayan masyarakat (pelayan perusahaan). Seorang pemimpin perusahaan harus berusaha berfikir cara-cara agar perusahaan yang dipimpinnya maju, karyawan sejahtera, serta masyarakatnya atau lingkungannya menikmati kehadiran perusahaan itu. (Hafidhuddin, 2003: 119)

Menurut Ismail (2002:183) seorang pemimpin bertugas untuk memotivasi, mendorong dan memberi keyakinan kepada orang yang dipimpinnya dalam suatu entitas atau kelompok, baik itu individu sebagai entitas terkecil sebuah komunitas ataupun hingga skala Negara, untuk mencapai tujuan sesuai dengan kapasitas

kemampuan yang dimiliki. Pemimpin harus dapat memfasilitasi anggotanya dalam mencapai tujuannya.

Prinsip dasar kepemimpinan dalam Islam menurut Al-Qur'an

a. Musyawarah

Musyawarah adalah prinsip pertama dalam islam. al-qur'an menyatakan dengan jelas bahwa pemimpin islam wajib mengadakan musyawarah dengan orang yang mempunyai pengetahuan atau yang dapat memberikan pandangan yang baik. Seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an (surat As-Syura: 38)

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

“Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang kami berikan kepada mereka”. (AS-Syura : 38)

b. Adil

Pemimpin seharusnya memperlakukan manusia secara adil dan tidak berat sebelah, tidak membedakan suku bangsa, warna kulit, keturunan dan agama Al-Qur'an memerintahkan kaum muslimim berlaku adil ketika berurusan dengan para pementang mereka. Seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an (Surat An-Nisa':58)

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat”. (Surat An-Nisa':58)

c. Bertanggung Jawab

Pemimpin bertanggung jawab menerima kekuasaan sebagai amanah dari Allah bahwa seorang pemimpin harus melaksanakan tanggung jawabnya kepada Allah dan menunjukkan sikap baik kepada pengikutnya.

Sebagaimana dalam firman Allah SWT dalam surat An Nuur (24) ayat 55, yang berbunyi:

وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا ۗ يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا ۗ وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ

Dan Allah telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa Dia sungguh-sungguh akan menjadikan mereka berkuasa di bumi, sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh Dia akan meneguhkan bagi mereka agama yang telah diridhai-Nya untuk mereka, dan dia benar-benar akan menukar(keadaan) mereka, sesudah mereka berada dalam ketakutan menjadi aman sentosa. Mereka tetap menyembah-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apapun dengan Aku. Dan barangsiapa yang (tetap) kafir sesudah (janji) itu, maka mereka itulah orang-orang yang fasik. (An-Nuur(24): 55)

Ada banyak definisi tentang kepemimpinan. Tetapi bagi kita, secara mendasar *leadership* berarti mempengaruhi orang. Ini merupakan definisi yang luas dan termasuk di dalamnya bermacam-macam perilaku yang diperlukan untuk mempengaruhi orang lain. Sebagian besar perspektif *leadership* memandang pemimpin sebagai sumber pengaruh. Pemimpin dalam memimpin pada dasarnya mempengaruhi dan para pengikut mengikuti sebagai pihak yang dipengaruhi.

Pada dasarnya kepemimpinan mengacu pada suatu proses untuk menggerakkan sekelompok orang menuju ke suatu tujuan yang telah ditetapkan/disepakati bersama dengan mendorong atau memotivasi mereka untuk bertindak dengan cara yang tidak memaksa. Dengan kemampuannya seorang

pemimpin yang baik mampu menggerakkan orang-orang menuju tujuan jangka panjang dan betul-betul merupakan upaya memenuhi kepentingan mereka yang terbaik. Tujuan tersebut bisa bersifat umum, seperti menyebarkan ilmu yang bermanfaat ke seluruh dunia, atau khusus seperti mengadakan konferensi mengenai isu tertentu. Apapun cara yang dilakukan pemimpin hasilnya haruslah memenuhi kepentingan terbaik orang-orang yang terlibat dalam tujuan jangka panjang yang nyata.

Dengan demikian kepemimpinan dapat dikatakan sebagai peranan dan juga suatu proses untuk mempengaruhi orang lain. Pemimpin adalah anggota dari suatu perkumpulan yang diberi kedudukan tertentu dan diharapkan dapat bertindak sesuai dengan kedudukannya. Seorang pemimpin adalah juga seorang dalam suatu perkumpulan yang diharapkan dapat menggunakan pengaruhnya untuk mewujudkan dan mencapai tujuan kelompok. Sehingga dapatlah dikatakan bahwa seorang pemimpin yang jujur ialah seorang yang memimpin dan bukan seorang yang menggunakan kedudukan untuk memimpin.

Adapun ciri-ciri pemimpin menurut Rasulullah SAW dalam sabdanya menyatakan bahwa pemimpin suatu kelompok adalah kelompok tersebut. Sehingga sebagai seorang pemimpin hendaklah dapat dan mampu melayani serta menolong orang lain untuk maju dengan ikhlas. Beberapa ciri penting yang menggambarkan kepemimpinan islam adalah sebagai berikut:

1. Setia

Pemimpin dan orang yang dipimpin terikat kesetiaan kepada Allah.

2. Terikat pada Tujuan

Seorang pemimpin ketika diberi amanah sebagai pemimpin dalam melihat tujuan organisasi bukan saja berdasarkan kepentingan kelompok, tetap juga dalam ruang lingkup tujuan islam yang lebih luas.

3. Menjunjung Tinggi Syariah dan Akhlak Islam

Seorang pemimpin yang baik bilamana ia merasa terikat dengan peraturan islam, dan boleh menjadi pemimpin selama ia tidak menyimpang dari syariah. Waktu ia melaksanakan tugasnya ia harus patuh kepada adab-adab islam, khususnya ketika berhadapan dengan golongan oposisi atau orang-orang yang tidak sepaham.

4. Memegang Teguh Amanah

Seorang pemimpin ketika menerima kekuasaan menganggap sebagai amanah dari Allah SWT. yang disertai oleh tanggung jawab. Al-Quran memerintahkan pemimpin melaksanakan tugasnya untuk Allah SWT dan selalu menunjukkan sikap baik kepada orang yang dipimpinnya.

الَّذِينَ إِذَا مَكَتَاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ
وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ

(yaitu) orang-orang yang jika kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi, niscaya mereka mendirikan sholat, menunaikan zakat, menyuruh berbuat yang ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang munkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan. (Al Hajj (22): 41)

5. Tidak Sombong

Menyadari bahwa diri kita ini adalah kecil, karena yang besar dan maha besar hanya Allah SWT, sehingga hanya Allah-lah yang boleh sombong. Sehingga

kerendahan hati dalam memimpin merupakan salah satu ciri kepemimpinan yang patut dikembangkan (Veitzhal:2004,63)

2) **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja dalam Islam itu adalah untuk mencari nafkah yang merupakan bagian dari ibadah. Motivasi kerja dalam Islam bukanlah untuk mengejar hidup hedonis, bukan juga untuk status, apa lagi untuk mengejar kekayaan dengan segala cara. Tapi untuk beribadah. Bekerja untuk mencari nafkah adalah hal yang istimewa dalam pandangan Islam.

Mencari rezeki yang halal dalam agama Islam hukumnya wajib. Ini menandakan bagaimana penting mencari rezeki yang halal. Dengan demikian, motivasi kerja dalam Islam, bukan hanya memenuhi nafkah semata tetapi sebagai kewajiban beribadah kepada Allah setelah ibadah fardlu lainnya.

Jika motivasi kerja kita sebagai ibadah, tentu yang namanya ibadah ada aturannya. Memang berbeda dengan ibadah ritual atau ibadah mahdhah, sebab bekerja sebagai ibadah ghair mahdhah. Artinya, dalam kaidah ushul Fiqh, kita memiliki kebebasan yang luas untuk bekerja selama tidak bertentangan dengan ajaran Islam.

Langkah pertama agar bekerja menjadi sebuah ibadah ialah harus diawali dengan niat, sebab amal akan tergantung niat. Niatkanlah bahwa bekerja sebagai salah satu ibadah kepada Allah.

Langkah kedua ialah pastikan dalam bekerja tidak bertentangan dengan ajaran Islam. Untuk itu kita perlu memperhatikan:

1. Apa yang dikerjakan, untuk apa kita bekerja, dan apakah kita bekerja untuk sesuatu yang diharamkan oleh agama. Pastikan kita bekerja untuk sesuatu yang tidak bertentangan dengan ajaran agama Islam.
2. Cara melakukan pekerjaan kita. Apakah cara-cara Anda bekerja sesuai dengan ajaran Islam. Bagaimana dengan pakaian, batasan antara laki-laki dan perempuan, dan sebagainya.

Jika tujuan bekerja begitu agung. Untuk mendapatkan ridha Allah Subhaanahu wa ta'ala, maka etos kerja seorang Muslim haruslah tinggi. Sebab motivasi kerja seorang Muslim bukan hanya harta dan jabatan, tetapi pahala dari Allah. Tidak sepatutnya seorang Muslim memiliki etos kerja yang lemah. Coba perhatikan diatas, ada kata-kata “susah payah” dan “kelelahan” yang menandakan etos kerja yang tinggi, suka bekerja keras, dan jauh dari sifat malas.

Jadi, tidak ada kata malas atau tidak serius bagi seorang Muslim dalam bekerja. Motivasi kerja dalam Islam bukan semata mencari uang semata, tetapi serupa dengan seorang mujahid, diampuni dosanya oleh Allah SWT, dan tentu saja ini adalah sebuah kewajiban seorang hamba kepada Allah SWT (www.motivasi-islami.com)

Sebagaimana firman Allah dalam tentang motivasi kerja dalam surat Saba ayat 39:

قُلْ إِنَّ رَبِّي يَبْسُطُ الرِّزْقَ لِمَنْ يَشَاءُ مِنْ عِبَادِهِ وَيَقْدِرُ لَهُ ۖ وَمَا أَنْفَقْتُمْ مِنْ شَيْءٍ فَهُوَ يُخْلِفُهُ ۖ وَهُوَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ

Katakanlah: "Sesungguhnya Tuhanku melapangkan rezki bagi siapa yang dikehendaki-Nya di antara hamba-hamba-Nya dan menyempitkan bagi (siapa yang dikehendaki-Nya)". Dan barang apa saja yang kamu nafkahkan, maka Allah akan menggantinya dan Dia-lah Pemberi rezki yang sebaik-baiknya." (Qs Saba-39)

2. Menurut Hadist

1) Kepemimpinan

Menurut John K. Hemphill (1991:252) dalam Ilfi Nur Diana (2008:171) Inti dari manajemen adalah kepemimpinan. Manajer yang sangat cerdas dalam menyusun tata laksana organisasi, tidak akan efisien dan efektif bila tidak disertai dengan kemampuan kepemimpinan. Kepemimpinan adalah suatu keharusan (QS. Al-Baqarah, 2:30) agar kehidupan sebuah organisasi atau perusahaan, bahkan negara, akan lebih terarah. Memimpin adalah sebuah aksi mengajak sehingga memunculkan interaksi dalam struktur sebagai bagian dari proses pemecahan masalah bersama.

Menurut (Stephen P. Robbins 1996:47) dalam Ilfi Nur Diana (2008:172) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok (masyarakat dalam suatu organisasi formal) kearah terciptanya tujuan. Seseorang dapat menjalankan suatu kepemimpinan semata karena kedudukannya dalam organisasi, tetapi tidak semua pemimpin itu adalah pemimpin. Menurut Kreitner (1995:299300) dalam Ilfi Nur Diana (2008:172) Menyatakan bahwa memimpin (Leading) berbeda dengan mengelola (Managing). Mengelola terfokus pada memberikan perintah dan konsisten pada organisasi, termasuk merencanakan, mengorganisasi, Staffing, Budgeting, pengawasan/pengendalian, dan mengatur tujuan-tujuan untuk yang berkualitas. Sedangkan kepemimpinan (Leading) adalah kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memberi perintah pada orang lain secara langsung untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan.

Dalam pandangan Islam setiap individu adalah pemimpin apalagi seorang manajer. Ia diberi kepercayaan dan amanah oleh organisasi atau perusahaan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar, serta harus mempertanggung jawabkannya pada organisasi atau perusahaan dan tentunya pada Allah SWT.

(Nur Diana 2008: 174). Hal ini tercermin dalam hadist Bukhori berikut:

سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْحَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Aku mendengar Rasulullah s.a.w. bersabda: “Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas yang dipimpinnya. Imam adalah pemimpin yang akan diminta pertanggung jawaban atas rakyatnya. Seorang suami adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggung jawaban atas keluarganya. Seorang isteri adalah pemimpin di dalam urusan rumah tangga suaminya, dan akan dimintai pertanggung jawaban atas urusan rumah tangga tersebut. Seorang pembantu adalah pemimpin dalam urusan harta tuannya, dan akan dimintai pertanggung jawaban atas urusan tanggung jawabnya tersebut.” (HR al-Bukhari, Shahîh al-Bukhâriy, IV/6, hadits no. 2751 dan HR Muslim, Shahîh Muslim, VI/7, hadits no. 4828)

Masalah dasar kepemimpinan adalah pengembangan skill yang dapat mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan. Seorang manajer yang ingin memperbaiki kemampuannya untuk mempengaruhi bawahan, perlu mengerti dirinya sendiri, bawahan, situasi dan teknik komunikasi. Dalam Islam seorang pemimpin hendaknya dapat memmanage hatinya dengan baik, sehat lahir dan batin.

(Nur Diana, 2008: 178-181)

Dalam hadits Nu`man bin Basyir bahwa Rasulullah shallallahu 'alaihi wa sallam bersabda:

أَلَا وَإِنَّ فِي الْجَسَدِ مُضْعَةً إِذَا صَلَحَتْ صَلَحَ الْجَسَدُ كُلُّهُ وَإِذَا فَسَدَتْ فَسَدَ الْجَسَدُ كُلُّهُ أَلَا وَهِيَ الْقَلْبُ

"Ingatlah sesungguhnya di dalam tubuh manusia terdapat segumpal daging. Jika segumpal daging itu baik, maka seluruh tubuh juga baik. Jika segumpal daging itu rusak, maka seluruh tubuh juga rusak. Ketahuilah, segumpal daging itu adalah hati". (HR Muslim)

Terdapat beberapa hadis yang berbicara tentang sifat dan sikap yang harus dipunyai seorang pemimpin agar dapat menjadi uswah hasanah bagi pengikutnya. Seorang pemimpin yang efektif adalah yang mempunyai kompetensi dasar dan kompetensi fungsional. Adapun kompetensi dasarnya menurut Nur Diana (2008: 182) adalah:

1. Berakhlak
2. Jujur dan Terpercaya
3. Terbuka
4. Mampu Mengendalikan Diri/Tidak Tamak
5. Mengembangkan Orang Lain
6. Pelayanan
7. Mempermudah

Adapun Kompetensi Fungsionalnya (Nur Diana, 2008: 188-190) adalah:

1. Berilmu

وحدثنا أبو بكر بن أبي شيبة. حدثنا وكيع عن إسماعيل، عن قيس. قال: قال عبد الله بن مسعود. ح وحدثنا ابن نمير. حدثنا أبي ومحمد بن بشر. قالوا: حدثنا إسماعيل عن قيس. قال: سمعتُ عبد الله بن مسعود يقول: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "لا حسد إلا في اثنتين: رجل آتاه الله مالا، فسلطه علىهلكته في الحق. ورجل آتاه الله حكمة، فهو يفضي بها ويعلمها"

Rasulullah Shallallahu alaihi wassalam bersabda: "Tidak boleh hasad (iri) kecuali pada dua hal, (pertama) kepada seseorang yang dikaruniai Allah harta, lalu ia membelanjakannya dalam kebenaran, (dan yang kedua) kepada seseorang yang diberi Allah hikmah (ilmu), dan ia memberi keputusan dengan ilmu tersebut dan mengajarkannya." (Shahih Muslim No.816-268)

2. Keahlian

حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ سِنَانٍ قَالَ حَدَّثَنَا فُلَيْحُو حَدَّثَنِي إِبْرَاهِيمُ بْنُ الْمُنْدَرِ قَالَ حَدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ فُلَيْحٍ قَالَ حَدَّثَنِي أَبِي قَالَ حَدَّثَنِي هِلَالُ بْنُ عَلِيٍّ عَنْ عَطَاءِ بْنِ يَسَارٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ بَيْنَمَا النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِي مَجْلِسٍ يُحَدِّثُ الْقَوْمَ جَاءَهُ أَعْرَابِيٌّ فَقَالَ مَتَى السَّاعَةُ فَمَضَى رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يُحَدِّثُ فَقَالَ بَعْضُ الْقَوْمِ سَمِعَ مَا قَالَ فَكَرِهَ مَا قَالَ وَقَالَ بَعْضُهُمْ بَلْ لَمْ يَسْمَعْ حَتَّى إِذَا قَضَى حَدِيثَهُ قَالَ أَيْنَ أَرَاهُ السَّائِلُ عَنِ السَّاعَةِ قَالَ هَا أَنَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ فَإِذَا ضَيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرْ السَّاعَةَ قَالًا أَيُّ فِإِضَاعَتُهَا قَالَ إِذَا وَسَدَّ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرْ السَّاعَةَ

Rasulullah SAW bersabda: "apabila amanat disia-siakan maka tunggulah saat kehancuran." Abu Hurairah: "bagaimana menyia-nyiakan amanat wahai rosulullah" Rasulullah menjawab: "apabila suatu urusan diserahkan pada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah kehancurannya." (HR. Bukhori: 57)

Dalam Islam seorang pemimpin harus mampu dan dapat menempatkan diri sebagai pembawa obor kebenaran dengan memberi contoh teladan yang baik, karena dia adalah uswatun hasanah. Dengan jiwa sosial pemimpin akan dapat mengamati dan melakukan pendekatan yang manusiawi terhadap kelompoknya. Dengan kecakapan berfikir yang tajam, pemimpin diharapkan dapat merenungkan setiap permasalahan yang tumbuh dan berkembang dilingkungannya. Sedangkan dengan emosionalnya yang stabil, pemecahan masalah akan dapat dilakukan dengan cara berfikir yang jernih, berdasarkan landasan fakta dan data yang konkret, rasional, dan argumentative.

Islam sangat mementingkan pemimpin-pemimpin yang berkualitas tinggi. Sebab sejarah telah membuktikan hingga abad kedelapan Masehi, Islam telah berkembang dengan pesat sekali dan mendapat tempat di hati umat karena pemimpinnya sendiri benar-benar dapat memahami dan menghayati hakikat ajaran Islam secara komprehensif, terutama dalam masalah-masalah akidah, ibadah, akhlak, dan muamalah. Oleh sebab itu, setiap pemimpin baik formal

maupun informal dituntut agar dapat berbenah diri sehingga dalam bentuk apapun dan dalam kondisi bagaimanapun pemimpin Islam tetap mempunyai keutamaan yang lebih dibanding dengan pemimpin-pemimpin lainnya. (Khatib Pahlawan Kayo: 2005)

Menurut Mar'at (1982:74) dalam buku Khatib Pahlawan Kayo (2005: 75) Untuk mengembangkan sifat tegas sebagai pemimpin hendaklah melakukan hal berikut:

1. Selalu ramah tamah dan gembira
2. Menghargai orang lain
3. Pelajari tindakan-tindakan perwira yang sukses dan menjadi ahli dalam hubungan antar manusia.
4. Pelajari bentuk kepribadian yang lain-lain untuk mendapatkan pengetahuan dalam sifat dan kebiasaan manusia.
5. Kembangkanlah kebiasaan bekerja sama, baik dalam bentuk moral maupun materiil.
6. Pelihara sikap penuh pengertian (toleransi).
7. Ketahui bilamana harus terlihat secara resmi dan bilamana sebagai masyarakat. Pahamiilah kalau kehadiran atau tidak hadirnya anda mengganggu orang lain atau diri sendiri.

Setelah mengikuti uraian-uraian di atas, dapatlah disimpulkan bahwa prinsip kepemimpinan dalam islam pada hakikatnya merupakan perwujudan eksistensi manusia sebagai khalifah maupun dalam fungsinya sebagai hamba Allah di muka

bumi. Dalam arti kata mengimplementasikan secara positif hubungan vertikal dengan Allah, dan hubungan horizontal sesama manusia dan alam sekitarnya.

2) **Motivasi kerja**

Hadits Motivasi Kerja

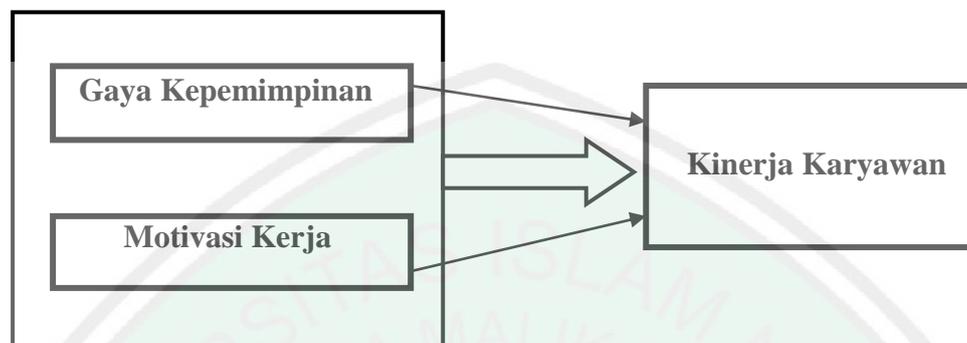
1. Mencari rezeki yang halal adalah wajib sesudah menunaikan yang fardhu (seperti shalat, puasa, dll). (HR. Ath-Thabrani dan Al-Baihaqi)
2. Sesungguhnya Ruhul Qudus (malaikat Jibril) membisikkan dalam benakku bahwa jiwa tidak akan wafat sebelum lengkap dan sempurna rezekinya. Karena itu hendaklah kamu bertakwa kepada Allah dan memperbaiki mata pencaharianmu. Apabila datangnya rezeki itu terlambat janganlah kamu memburunya dengan jalan bermaksiat kepada Allah karena apa yang ada di sisi Allah hanya bisa diraih dengan ketaatan kepada-Nya. (HR. Abu Zar dan Al Hakim)
3. Sesungguhnya Allah suka kepada hamba yang berkarya dan terampil (professional atau ahli). Barangsiapa bersusah-payah mencari nafkah untuk keluarganya maka dia serupa dengan seorang mujahid di jalan Allah Azza wajalla. (HR. Ahmad)
4. Barangsiapa pada malam hari merasakan kelelahan dari upaya ketrampilan kedua tangannya pada siang hari maka pada malam itu ia diampuni oleh Allah. (HR. Ahmad)
5. Sesungguhnya di antara dosa-dosa ada yang tidak bisa dihapus (ditebus) dengan pahala shalat, sedekah atau haji namun hanya dapat ditebus dengan kesusah- payahan dalam mencari nafkah. (HR. Ath-Thabrani)

6. Sesungguhnya Allah Ta'ala senang melihat hambaNya bersusah payah (lelah) dalam mencari rezeki yang halal. (HR. Ad-Dailami)
7. Seorang yang membawa tambang lalu pergi mencari dan mengumpulkan kayu bakar lantas dibawanya ke pasar untuk dijual dan uangnya digunakan untuk mencukupi kebutuhan dan nafkah dirinya maka itu lebih baik dari seorang yang meminta-minta kepada orang-orang yang terkadang diberi dan kadang ditolak. (Mutafaq'alah)
8. Tiada makanan yang lebih baik daripada hasil usaha tangan sendiri. (HR. Bukhari)
9. Seusai shalat fajar (subuh) janganlah kamu tidur sehingga melalaikan kamu untuk mencari rezeki. (HR. Ath-Thabrani)
10. Bangunlah pagi hari untuk mencari rezeki dan kebutuhan-kebutuhanmu. Sesungguhnya pada pagihari terdapat barokah dan keberuntungan. (HR. Ath-Thabrani dan Al-Bazzar)
11. Ya Allah, berkahilah umatku pada waktu pagi hari mereka (bangun fajar). (HR. Ahmad)
12. Apabila dibukakan bagi seseorang pintu rezeki maka hendaklah dia melestarikannya. (HR. Al-Baihaqi) (www.azizdesign.wordpress.com)

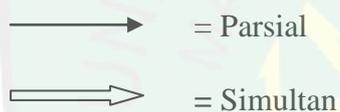
2.3 Metode Hipotesis

Dalam penelitian ini akan menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, yang digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Metode Hipotesis



Keterangan:



Gambar model hipotesis diatas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja adalah variabel independen, sedangkan kinerja karyawan adalah variabel dependen

2.4 Hipotesis

Berdasarkan dari permasalahan yang diajukan dan tujuan penelitian serta tinjauan pustaka, maka kesimpulan sementara ialah:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di BRI KC Malang Sutoyo.
2. Motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di BRI KC Malang Sutoyo.
3. Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan di BRI KC Malang Sutoyo.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif adalah metode yang lebih menekankan pada aspek pengukuran secara obyektif terhadap fenomena social. Untuk dapat melakukan pengukuran, setiap fenomena sosial dijabarkan kedalam komponen masalah, variabel dan indikator (Sumanto,1995:15).

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di BRI KC Malang Sutoyo(0429) Jl. Letjen Sutoyo No. 105, Malang No. Telp 0341-482599

3.3 Populasi & Sampel

a. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga benda-benda alam yang lain. populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh objek atau subjek itu. Adapun dalam penelitian ini jumlah anggota yang diketahui berjumlah 70 orang.

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, maka peneliti bisa menggunakan sampel (Supriyanto dan Maharani, 2012:35)

c. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan teknik *Sampling jenuh*.

Sampling jenuh, ialah teknik pengambilan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sampel. (Supriyanto dan Maharani, 2012: 35) Disini peneliti mengambil teknik *Sampling jenuh* yang dimana karakteristiknya adalah pegawai tetap di BRI KC Malang Sutoyo. Maka dari itu karyawan keseluruhan 70 orang namun hanya 60 orang yang menjadi sampel dalam penelitian ini.

3.4 Definisi Operasional & Variabel

Menurut Singarimbun dan Effendi (1995: 32), konsep adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak: kejadian, keadaan, kelompok, individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Sedangkan variabel adalah dimensi konsep yang mempunyai variasi nilai. Dari variabel-variabel yang ada, maka dapat dibuat definisi operasional yang merupakan suatu unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Berikut definisi operasional variabel dalam penelitian ini:

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item	Pernyataan	
Gaya kepemimpinan demokratis (X1), Pemimpin demokratis adalah pemimpin yang memegang seluruh tanggung jawab perusahaan, tetapi memberikan otoritas kepada mereka yang ahli. Pada jenis ini, komunikasi berjalan secara aktif baik dari atas ke bawah maupun dari bawah ke atas (Sunardi).	Keterbukaan (X1.1)	1. Pemimpin senang menerima kritikan.	1. Pemimpin senang menerima kritikan dari bawahan.	
		2. Pemimpin senang menerima saran.	2. Pemimpin senang menerima saran dan pendapat dari bawahan.	
	Kebebasan Perbaikan (X1.2)	1. Pemimpin memberi kebebasan untuk melakukan perbaikan.	1. Pemimpin memberi kebebasan kepada bawahan untuk melakukan perbaikan apabila bawahan melakukan kesalahan.	
		2. Pemimpin memberikan kebebasan untuk melakukan inovasi.	2. Pemimpin memberi kebebasan kepada bawahan untuk melakukan inovasi pekerjaan.	
	Kebebasan Bekerja (X1.3)		1. Pemimpin memberi kebebasan kepada karyawan untuk bekerja sama dengan ketentuan SOP.	1. Pemimpin memberi kebebasan kepada karyawan untuk bekerja sama dengan karyawan lain yang dipilihnya asalkan dengan SOP yang telah ditetapkan.
			2. Pemimpin memberi kebebasan untuk bekerja sama dengan karyawan lain.	2. Pemimpin memberi kebebasan kepada karyawan untuk bekerja sama dengan karyawan lain.

<p>Motivasi (X2), Motivasi sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya (Triton, 2009)</p>	Lingkungan Kerja (X2.1)	1. Situasi lingkungan kerja mendukung.	1. Situasi lingkungan kerja di perusahaan mendukung aktivitas pekerjaan.
	Prestasi Kerja (X2.2)	2. Sarana pendukung dan peralatan kerja sangat memadai.	2. Sarana pendukung dan peralatan kerja sangat memadai dan mendukung kinerja.
		1. Karyawan selalu dinilai dengan benar.	1. Di Perusahaan ini prestasi karyawan selalu dinilai dengan benar
	Pengembangan Karier (X2.3)	2. Karyawan berprestasi.	2. Perusahaan selalu memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.
		1. Ada program promosi jabatan.	1. Bagi karyawan yang berprestasi ada program promosi jabatan yang lebih tinggi
	2. Memerhatikan pengembangan karier.	2. Semangat bekerja karena perusahaan memerhatikan pengembangan karier.	
<p>Kinerja karyawan (Y), Kinerjakaryawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang</p>	Kualitas Kerja (Y1)	1. karyawan menyelesaikan mengerjakan sesuai dengan SOP	1. Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan SOP yang ada
	Kuantitas Kerja (Y2)	1. karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	1. Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tarjet yang di tetapkan

di berikan kepadanya (Sunardi,2012)	Jangka waktu output (Y3)	1. Karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	1. Karyawan mampu mengerjakan pekerjaan sesuai batas waktu yang ditetapkan.
	Kerjasama (Y4)	1.Karyawan mampu bekerja sama dengan tim.	1.Karyawan mampu bekerja sama dengan tim ketika menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab.

Sumber : Data diolah peneliti, 2017

3.5 Skala Pengukuran

Pengukuran yang dilakukan terhadap variable penelitian ini adalah bertujuan untuk menggambarkan data empiric dari konsep-konsep yang telah diuraikan. Menurut Sugiono (2006:86), skala pengukuran merupakan kesempatan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran data kuantitatif.

Dalam penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan dalam skala likert. Menurut Amirullah (2002:85), skala likert digunakan secara luas yang mengharuskan responden harus menunjukkan setuju atau tidak kepada setiap statement yang berkaitan dengan objek yang dinilai. Dengan skala ini responden diminta untuk memberikan tanggapan terhadap setiap pertanyaan dengan memilih satu dari lima jawaban yang tersedia berdasarkan perasaan mereka. Selanjutnya untuk pertanyaan yang telah ditentukan skornya. Pemberian skor pada skala ini dimulai dari angka satu sampai dengan lima, dengan perincian sebagai berikut

Sugiono (2006:86) yang nanti dapat menggunakan Scoring atau nilai perbutir, dari jawaban berkisar antara:

1. Sangat tidak setuju : 1
2. Tidak Setuju : 2
3. Kurang Setuju : 3
4. Setuju : 4
5. Sangat Setuju : 5

3.6 Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua macam yaitu data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti untuk tujuan khusus memecahkan permasalahan yang sedang terjadi (Supriyanto dan Maharani, 2012:51). Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dan pengamatan (observasi) dari responden mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Data primer diperoleh penulis melalui observasi atau pengamatan langsung dari perusahaan, baik itu melalui observasi dan wawancara secara langsung dengan pimpinan dan karyawan BRI KC Sutoyo Malang, sehubungan dengan kebutuhan dalam penelitian ini.

b. Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah data yang dikumpulkan tidak hanya untuk tujuan riset, tetapi juga untuk tujuan lain (Supriyanto dan Maharani, 2012:51).

Data sekunder diperoleh penulis dari dokumen-dokumen perusahaan dan buku-buku literatur yang memberikan informasi tentang gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

3.7 Metode Pengumpulan Data

Merupakan prosedur yang standar dan sistematis untuk memperoleh yang diperlukan.

Secara umum teknik pengumpulan data dibagi 3 metode:

- a. Observasi, pengamatan dan pencatatan secara sistematis tentang fenomena-fenomena yang diselidiki. Fenomena-fenomena ini tidak hanya terbatas pada orang tetapi juga pada obyek alam yang lain.
- b. Wawancara, adalah proses mendapatkan informasi dengan cara tanya jawab sambil tatap muka antara si penanya/pewawancara dengan si penjawab/responden, dengan menggunakan alat interview guide. Dalam hal ini data diperoleh dengan melakukan wawancara dengan pihak pimpinan, kepala seksi, beberapa karyawan untuk mendapatkan informasi yang diinginkan.
- c. Kuisisioner, merupakan cara pengumpulan data dalam bentuk pertanyaan yang dikirimkan atau diberikan secara langsung untuk diisi dan dikembalikan. Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel apa yang akan diukur dan jawaban apa yang bisa diharapkan dari responden (Supriyanto dan Maharani, 2012:56)

3.8 Metode Analisis Data

1. Validitas

Validitas berasal dari kata validity yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Validitas juga diartikan sebagai suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi, sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. (Azwar, 2008:5)

Adapun untuk mengukur kesahihan suatu skala dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan validitas konstruk (validitas internal) dengan teknik korelasi product moment.

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

Keterangan:

R_{xy} = koefisien korelasi product moment

N = jumlah responden atau sampel

X = jumlah skor aitem

Y = jumlah skor total

Item yang dinyatakan tidak valid adalah item yang r hitungannya lebih kecil dari r tabel.

2. Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi yaitu yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya, disebut reliable. Pengukuran yang memiliki

reliabilitas tinggi yaitu yang mampu memberikan hasil ukur yang terpercaya, disebut reliabel. Reliabilitas suatu alat dapat diketahui jika alat tersebut mampu menunjukkan sejauh mana pengukurannya dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada objek yang sama.

Untuk mengetahui reliabilitas dari tiap alat ukur, maka penelitian ini menggunakan rumus Cronbach's Alpha yang dibantu dengan program SPSS 16.00 for windows. Adapun rumusnya adalah sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[\frac{1 - \sum \sigma b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan :

r_{11} = reliabilitas aitem

K = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

σb^2 = jumlah variabel butir

σt^2 = variabel total

Pada umumnya, reliabilitas telah dianggap memuaskan bila koefisiennya mencapai 0,900 (Syarifudin Azwar, 2009:117). Untuk melaksanakan uji reliabilitas instrument dikerjakan dengan menggunakan program komputer SPSS (Statistical Program for Sosial Science) versi 16.0 for windows.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas Residual

Uji normalitas residual bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat, variabel bebas atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal

atau penyebaran data statistik pada sumbu diagonal dari grafik distribusi normal (Ghozali,2001dalam Sutrisni 2010).

Pengujian normalitas dalam penelitian ini digunakan dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari data normal. Sedangkan dasar pengambilan keputusan untuk uji normalitas data adalah (Ghozali,2001dalam Sutrisni 2010) :

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garisdiagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam modelregresi terjadi ketidaksamaan varian dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali,2001). Cara mendeteksinya adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik Scatterplot antara SRESID dan ZPRED, dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu x adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di-standardized (Ghozali,2001).Sedangkan dasar pengambilan keputusan untuk uji heteroskedastisitas adalah (Ghozali,2001 dalam Sutrisni 2010):

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik yang ada membentuk pola tertentu teratur (bergelombang, melebur kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

c. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel-variabel bebas (Ghozali, 2001 dalam Sutrisni 2010). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol.

Dalam penelitian ini teknik untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas didalam model regresi adalah melihat dari nilai Variance Inflation Factor (VIF), dan nilai tolerance. Apabila nilai tolerance mendekati 1, serta nilai VIF disekitar angka 1 serta tidak lebih dari 10, maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas antara variabel bebas dalam model regresi (Santoso, 2000).

d. Uji Linieritas

Pengujian linieritas ini perlu dilakukan, untuk mengetahui model yang dibuktikan merupakan model linear atau tidak. Uji linieritas dilakukan dengan menggunakan *curve estimation*, yaitu gambaran hubungan linier antara variabel dependen dengan independen, jika nilai sig $F < 0,05$, maka variabel independen

tersebut memiliki hubungan linier dengan variabel dependen (Ghozali, 2001 dalam Sutrisni 2010)

4. Metode Analisis Data

a. Analisis Regresi Berganda

Sugiyono mengatakan regresi ganda digunakan oleh peneliti bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independent sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Jadi regresi berganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal 2. (Sugiyono.2009:275).

Rumus yang digunakan untuk menghitung persamaan regresi ganda adalah:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2$$

Dalam penelitian skripsi ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di BRI KC Malang Sutoyo

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

x_1 = Gaya Kepemimpinan

x_2 = Motivasi Kerja

a = konstanta

b = koefisien regresi variabel X

b. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa besar kemampuan semua variabel bebas dalam menerangkan variabel terikatnya. Nilai

koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel terikat sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel terikat (Ghozali, 2001 dalam Sutrisni 2010).

5. Uji Hipotesis

a. Uji T

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel bebas (Ghozali, 2001 dalam Sutrisni 2010).

Dengan kriteria pengambilan keputusan berikut (santoso, 2001:92)

- a. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima artinya variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Jika $t_{hitung} > t_{total}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya variabel independen berpengaruh signifikan terhadap dependen.

Kaidah pengambilan keputusan dalam uji t dengan menggunakan SPSS adalah :

- a. Jika probabilitas $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, ini berarti bahwa variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Jika probabilitas $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya variabel berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

b. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji hipotesis nol bahwa koefisien determinasi majemuk dalam populasi, R^2 , sama dengan nol. Uji signifikansi meliputi pengujian signifikansi persamaan regresi secara keseluruhan serta koefisien regresi parsial spesifik. Uji keseluruhan dapat dilakukan dengan menggunakan statistik F.

Statistik uji ini mengikuti distribusi F dengan derajat kebebasan k dan $(n-k-1)$ (Malhotra, 2006). Jika hipotesis nol keseluruhan ditolak, satu atau lebih koefisien regresi majemuk populasi mempunyai nilai tak sama dengan 0. Uji F parsial meliputi penguraian jumlah total kuadrat regresi SS_{reg} menjadi komponen yang terkait dengan masing-masing variabel independen. Dalam pendekatan yang standar, hal ini dilakukan dengan mengasumsikan bahwa setiap variabel independen telah ditambahkan ke dalam persamaan regresi setelah seluruh variabel independen lainnya telah disertakan. Kenaikan dari jumlah kuadrat yang dijelaskan, yang disebabkan oleh penambahan sebuah variabel bebas X_i , merupakan komponen variasi yang disebabkan variabel tersebut dan disimbolkan dengan SS_{xi} . Signifikansi koefisien regresi parsial untuk variabel, diuji dengan menggunakan sebuah statistik F inkremental (Malhotra, 2006 dalam Sutrisni 2010).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja dengan nama De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden atau "Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto", suatu lembaga keuangan yang melayani orang-orang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Lembaga tersebut berdiri tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI.

Pada periode setelah kemerdekaan RI, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia. Dalam masa perang mempertahankan kemerdekaan pada tahun 1948, kegiatan BRI sempat terhenti untuk sementara waktu dan baru mulai aktif kembali setelah perjanjian Renville pada tahun 1949 dengan berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat. Pada waktu itu melalui PERPU No. 41 tahun 1960 dibentuklah Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari BRI, Bank Tani Nelayan dan Nederlandsche Maatschappij (NHM). Kemudian berdasarkan Penetapan Presiden

(Penpres) No. 9 tahun 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan.

Setelah berjalan selama satu bulan, keluar Penpres No.17 tahun 1965 tentang pembentukan bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia. Dalam ketentuan baru itu, Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (eks BKTN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia unit II bidang Rural, sedangkan NHM menjadi Bank Negara Indonesia unit II bidang Ekspor Impor (Exim).

Berdasarkan Undang-Undang No.14 tahun 1967 tentang Undang-undang Pokok Perbankan dan Undang-undang No.13 tahun 1968 tentang Undang-undang Bank Sentral, yang intinya mengembalikan fungsi Bank Indonesia sebagai Bank Sentral dan Bank Negara Indonesia Unit II Bidang Rular dan Ekspor Impor dipisahkan masing-masing menjadi dua Bank yaitu Bank Rakyat Indonesia dan Bank Ekspor Impor Indonesia. Selanjutnya berdasarkan Undang-undang No.21 tahun 1968 menetapkan kembali tugas-tugas pokok BRI sebagai bank umum.

Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang-Undang Perbankan No.7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi perseroan terbatas. Kepemilikan BRI saat itu masih 100% di tangan Pemerintah Republik Indonesia. Pada tahun 2003, Pemerintah Indonesia memutuskan untuk menjual 30% saham bank ini, sehingga menjadi perusahaan publik dengan nama resmi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., yang masih digunakan sampai dengan saat ini (https://id.wikipedia.org/wiki/Bank_Rakyat_Indonesia).

4.1.2 Karakteristik Responden

Jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 60 responden. Responden yang berhak mengisi kuesioner adalah responden yang memenuhi syarat yang telah ditentukan yaitu karyawan yang bekerja minimal 1 tahun bekerja di kantor BRI KC MALANG SUTOYO. Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini antara lain : jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama masa bekerja.

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Hasil tabulasi gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	35	58.3	58.3	58.3
Perempuan	25	41.7	41.7	100.00
Total	60	100.0	100.0	

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2017

Berdasarkan tabel 4.1 jenis kelamin mayoritas karyawan tetap Bank BRI Kantor Cabang Sutoyo Malang adalah laki-laki dengan jumlah sebesar 35 orang karyawan atau sebesar 58,3% . Hal ini dikarenakan kantor cabang merupakan kantor pembantu yang sebagian besar pekerjaannya dilakukan di lapangan sehingga membutuhkan tenaga yang lebih banyak khususnya tenaga laki-laki.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Hasil tabulasi gambaran umum responden berdasarkan usia disajikan dalam tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25-29	33	55.0	55.0	55.0
30-34	18	30.0	30.0	85.0
35-39	8	13.3	13.3	98.3
22	1	1.7	1.7	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2017

Berdasarkan tabel 4.4 jumlah responden berdasarkan usia yang paling besar adalah usia 25-29 tahun dengan jumlah responden 33 atau 55%. Hal ini dikarenakan di usia tersebut adalah usia penentu untuk menapaki karir selanjutnya, di usia yang tergolong produktif ini perusahaan akan menguji *skill* atau kemampuan lebih mendalam.

3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Hasil tabulasi gambaran umum responden berdasarkan pendidikan terakhir disajikan dalam tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid S1	45	75.0	75.0	75.0
DII	4	6.7	6.7	81.7
SMA	11	18.3	18.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2017

Berdasarkan tabel 4.3 pendidikan terakhir karyawan BRI KC Malang Sutoyo adalah S1 dengan jumlah responden 45 atau 75%. Hal ini dikarenakan pendidikan dalam bank lebih diutamakan, dan S1 dianggap sudah memenuhi

kriteria-kriteria yang dibutuhkan oleh bank seperti lebih cepat penguasaan terhadap apa yang diperintahkan.

4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Bekerja

Hasil tabulasi gambaran umum responden berdasarkan pendidikan terakhir disajikan dalam tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-4	11	18.3	18.3	18.3
5-9	44	73.3	73.3	91.7
10-14	5	8.3	8.3	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Sumber: Data primer diolah peneliti, 2017

Berdasarkan tabel 4.4 lama masa bekerja karyawan BRI KC Malang Sutoyo adalah 5-9 tahun dengan jumlah responden 44 atau 73,3%. Hal ini dikarenakan dalam rentang waktu tersebut karyawan dianggap sudah mengenali lingkungan, kondisi serta budaya kerja di BRI KC Malang Sutoyo. Lamanya masa kerja karyawan dalam perusahaan dipandang berpengaruh terhadap kualitas kinerja karyawan, karena dengan masa kerja yang lebih lama karyawan akan memiliki lebih banyak pengalaman dan keterampilan yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu dalam rentang waktu tersebut juga masih belum memenuhi kriteria untuk dipindah tugaskan ke kantor cabang lain karena dalam dunia perbankan karyawan yang memiliki masa kerja yang cukup lama akan dipindah tugaskan ke kantor cabang lain.

4.1.3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

1. Gaya Kepemimpinan (X1)

Tabel 4.5
Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

No	Sangat tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	0	3	5,0	29	48,3	22	36,7	6	10,0	3,52
2	0	0	2	3,3	23	38,3	26	43,3	9	15,0	3,70
3	1	1,7	3	5,0	11	18,3	33	55,0	12	20,0	3,87
4	2	3,3	2	3,3	9	15,0	28	46,7	19	31,7	4,00
5	0	0	1	1,7	8	13,3	27	45,5	24	20,0	4,23
6	0	0	2	3,3	9	15,0	20	33,3	29	48,3	4,27

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2017

Keterangan:

1. Pemimpin senang menerima kritikan, saran, dan pendapat dari bawahan(X1.1)
Merujuk pada data diatas dapat dijelaskan bahwa pada pernyataan pertama, responden menyatakan tidak setuju (5%), Netral (48,3%), Setuju (36,7%), Sangat Setuju (10%).
2. Pemimpin senang menerima saran dan pendapat dari bawahan(X1.2)
Merujuk pada data diatas dapat dijelaskan bahwa pada pernyataan kedua, responden menyatakan tidak setuju (3,3%), Netral (38,3%), Setuju (43,3%), Sangat setuju (15%).
3. Pemimpin memberi kebebasan kepada bawahan untuk melakukan perbaikan apabila bawahan melakukan kesalahan(X1.3)

Merujuk pada data diatas dapat dijelaskan bahwa pada pernyataan ketiga, responden menyatakan sangat tidak setuju(1,7%), tidak setuju (5%), Netral (18,3%), Setuju (55%), Sangat setuju (20%).

4. Pemimpin memberi kebebasan kepada bawahan untuk melakukan inovasi pekerjaan(X1.4)

Merujuk pada data diatas dapat dijelaskan bahwa pada pernyataan keempat, responden menyatakan sangat tidak setuju(3,3%), tidak setuju (3,3%), Netral (15%), Setuju (46,7%), Sangat setuju (31,7%).

5. Pemimpin memberi kebebasan kepada karyawan untuk bekerja sama dengan karyawan lain yang dipilihnya asalkan sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan(X1.5)

Merujuk pada data diatas dapat dijelaskan bahwa pada pernyataan kelima, responden menyatakan tidak setuju (1,7%), Netral (13,3%), Setuju (45,5%), Sangat setuju (20%).

6. Pemimpin memberi kebebasan kepada karyawan untuk bekerjasama dengan karyawan lain(X1.6)

Merujuk pada data diatas dapat dijelaskan bahwa pada pernyataan keenam, responden menyatakan tidak setuju (3,3%), Netral (15%), Setuju (33,3%), Sangat setuju (48,3%).

Tabel 4.6
Frekuensi item variabel Gaya Kepemimpinan (X₁)

No.	Pernyataan	Persentase Persetujuan Pernyataan
X _{1.1}	Pemimpin senang menerima kritikan, saran, dan pendapat dari bawahan.	70%
X _{1.2}	Pemimpin senang menerima saran dan pendapat dari bawahan.	74%
X _{1.3}	Pemimpin memberi kebebasan kepada bawahan untuk melakukan perbaikan apabila bawahan melakukan kesalahan.	77%
X _{1.4}	Pemimpin memberi kebebasan kepada bawahan untuk melakukan inovasi pekerjaan.	80%
X _{1.5}	Pemimpin memberi kebebasan kepada karyawan untuk bekerja sama dengan karyawan lain yang dipilihnya asalkan sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan.	85%
X _{1.6}	Pemimpin memberi kebebasan kepada karyawan untuk bekerjasama dengan karyawan lain.	85%

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X₁) memiliki 6 item pernyataan. Pada item X_{1.5} dan X_{1.6} sebagian besar responden menjawab 85% setuju bahwa Pemimpin memberi kebebasan kepada karyawan untuk bekerjasama dengan karyawan lain dan pemimpin memberi kebebasan kepada karyawan untuk bekerja sama dengan karyawan lain yang dipilihnya asalkan sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan. Pada item X_{1.3} sebagian responden sebesar 77% menyatakan setuju bahwa pemimpin memberi kebebasan kepada bawahan untuk melakukan perbaikan apabila bawahan melakukan kesalahan. Pada item X_{1.2} sebagian responden sebesar 74% bahwa pemimpin senang menerima saran dan pendapat dari bawahan. Sedangkan pada item X_{1.1} 70% menyatakan bahwa pemimpin senang menerima kritikan, saran, dan pendapat dari bawahan. Rata-rata tertinggi terdapat pada item X_{1.5} dan X_{1.6} dan rata-rata paling rendah terdapat pada item X_{1.1}.

2. Motivasi Kerja (X2)

Tabel 4.7
Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (X2)

No	Sangat tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	0	1	1,7	19	31,7	31	51,7	9	15,0	3,80
2	0	0	2	3,3	10	16,7	39	65,0	9	15,0	3,92
3	1	1,7	4	6,7	20	33,3	22	36,7	13	21,7	3,70
4	0	0	3	5,0	19	31,7	22	36,7	16	26,7	3,85
5	1	1,7	0	0	12	20,0	26	43,3	21	35,0	4,10
6	1	1,7	3	5,0	15	25,0	27	45,0	14	23,3	3,83

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2017

Keterangan:

1. Situasi lingkungan kerja sangat kondusif sehingga mendukung aktivitas pekerjaan(X2.1).

Merujuk pada data diatas dapat dijelaskan bahwa pada pernyataan pertama, responden menyatakan tidak setuju (1,7%), Netral (31,7%), Setuju (51,7%), Sangat setuju (15%).

2. Sarana pendukung dan peralatan kerja sangat memadai dan mendukung kinerja (X2.2).

Merujuk pada data diatas dapat dijelaskan bahwa pada pernyataan kedua, responden menyatakan tidak setuju (3,3%), Netral (16,7%), Setuju (65%), Sangat setuju (15%).

3. Di Perusahaan ini prestasi karyawan selalu dinilai dengan benar(X2.3)

Merujuk pada data diatas dapat dijelaskan bahwa pada pernyataan ketiga, responden menyatakan sangat tidak setuju(1,7%), tidak setuju (6,7%), Netral (33,3%), Setuju (36,7%), Sangat setuju (21,7%).

4. Perusahaan selalu memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi(X2.4).

Merujuk pada data diatas dapat dijelaskan bahwa pada pernyataan keempat, responden menyatakan setuju (5%), Netral (31,7%), Setuju (36,7%), Sangat setuju (26,7%).

5. Bagi pegawai yang berprestasi ada program promosi jabatan yang lebih tinggi(X2.5)

Merujuk pada data diatas dapat dijelaskan bahwa pada pernyataan kelima, responden menyatakan sangat tidak setuju(1,7%), Netral (20,0%), Setuju (43,3%), Sangat setuju (35%).

6. Karyawansemangat bekerja karena perusahaan ini memerhatikan pengembangan karier(X2.6).

Merujuk pada data diatas dapat dijelaskan bahwa pada pernyataan keenam, responden menyatakan sangat tidak setuju(1,7%), tidak setuju (5%), Netral (25%), Setuju (45%), Sangat setuju (23,3%).

Tabel 4.8
Frekuensi item variabel Motivasi Kerja (X2)

No.	Pernyataan	Persentase Persetujuan Pernyataan
X2.1	Situasi lingkungan kerja sangat kondusif sehingga mendukung aktivitas pekerjaan.	76%
X2.2	Sarana pendukung dan peralatan kerja sangat memadai dan mendukung kinerja.	78%
X2.3	Di Perusahaan ini prestasi karyawan selalu dinilai dengan benar.	74%
X2.4	Perusahaan selalu memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.	77%
X2.5	Bagi pegawai yang berprestasi ada program promosi jabatan yang lebih tinggi.	82%
X2.6	Karyawan semangat bekerja karena perusahaan ini memerhatikan pengembangan karier.	77%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel Motivasi Kerja (X2) memiliki 6 item pernyataan. Pada item X2.5 sebagian besar responden menjawab 82% setuju bahwa bagi pegawai yang berprestasi ada program promosi jabatan yang lebih tinggi. Pada item X2.2 sebagian responden sebesar 78% setuju bahwa sarana pendukung dan peralatan kerja sangat memadai dan mendukung kinerja. Pada item X2.4 dan X2.6 sebagian responden 77% setuju bahwa perusahaan selalu memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi dan Karyawan semangat bekerja karena perusahaan ini memerhatikan pengembangan karier. Pada item X2.1 sebagian responden 76% setuju bahwa situasi lingkungan kerja sangat kondusif sehingga mendukung aktivitas pekerjaan. Sedangkan pada item X2.3 74% setuju bahwa di Perusahaan ini prestasi karyawan selalu dinilai dengan benar. Rata-rata tertinggi terdapat pada item X2.5 dan rata-rata paling rendah terdapat pada item X2.3.

3. Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.9
Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Sangat tidak Setuju		Tidak Setuju		Netral		Setuju		Sangat Setuju		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	1	1,7	1	1,7	11	18,3	40	66,7	7	11,7	3,85
2	0	0	0	0	20	33,3	28	46,7	12	20,0	3,87
3	0	0	0	0	16	26,7	28	46,7	16	26,7	4,00
4	0	0	1	1,7	13	21,7	29	48,3	17	28,3	4,03

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2017

Keterangan:

1. Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan SOP yang ada (Y1.1).

Merujuk pada data diatas dapat dijelaskan bahwa pada pernyataan pertama, responden menyatakan sangat tidak setuju(1,7%), tidak setuju (1,7%), Netral (18,3%), Setuju (66,7%), Sangat setuju (11,7%).

2. Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tarjet yang ditetapkan(Y12).

Merujuk pada data diatas dapat dijelaskan bahwa pada pernyataan kedua, responden menyatakan Netral (33,3%), Setuju (46,7%), Sangat setuju (20%)

3. Karyawan mampu mengerjakan pekerjaan sesuai batas waktu yang ditetapkan(Y1.3).

Merujuk pada data diatas dapat dijelaskan bahwa pada pernyataan ketiga, responden menyatakan Netral (26,7%), Setuju (46,7%), Sangat setuju (26,7%).

4. Karyawan mampu bekerja sama dengan tim ketika menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab (Y1.4)

Merujuk pada data diatas dapat dijelaskan bahwa pada pernyataan keempat, responden menyatakan tidak setuju (1,7%), Netral (33,3%), Setuju (36,7%).

Tabel 4.10
Frekuensi item variabel Kinerja Karyawan (Y)

No.	Pernyataan	Persentase Persetujuan Pernyataan
Y1.1	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan SOP yang ada.	77%
Y1.2	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tarjet yang ditetapkan.	77%
Y1.3	Karyawan mampu mengerjakan pekerjaan sesuai batas waktu yang ditetapkan.	80%
Y1.4	Karyawan mampu bekerja sama dengan tim ketika menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab.	80%

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki 4 item pernyataan. Pada item Y1.3 dan Y1.4 sebagian besar responden menjawab 80% setuju bahwa karyawan mampu mengerjakan pekerjaan sesuai batas waktu yang ditetapkan dan karyawan mampu bekerja sama dengan tim ketika menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab pada semua item pertanyaan yang diajukan. Sedangkan pada item Y1.1 dan Y1.2 setuju bahwa karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan SOP yang ada dan karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan.

4.1.4 Analisis Data

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur apakah instrumen yang digunakan untuk mendapatkan data dapat digunakan dengan baik atau tidak. Instrumen penelitian yang baik merupakan instrumen penelitian yang valid untuk mendapatkan data. Instrumen penelitian dikatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar dari r tabel atau nilai signifikansi hasil korelasi $<$ alpha (0,05). Hasil uji validitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

a. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Tabel 4.11
Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Variabel	Item	r_{hitung}	Signifikansi	Keterangan
X ₁	1	0,592	0,000	Valid
	2	0,603	0,000	Valid
	3	0,697	0,000	Valid
	4	0,739	0,000	Valid
	5	0,615	0,000	Valid
	6	0,650	0,0`00	Valid

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2017

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa semua item penelitian pada variabel Gaya Kepemimpinan memiliki $r_{hitung} > r_{tabel}$ (0,3) atau nilai signifikansinya lebih kecil dari taraf nyata 5% sehingga disimpulkan bahwa semua item pertanyaan tersebut telah valid dan dapat dilakukan analisis selanjutnya.

b. Variabel Motivasi Kerja (X₂)

Tabel 4.12
Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (X₂)

Variabel	Item	r_{hitung}	Signifikansi	Keterangan
X ₂	1	0,579	0,000	Valid
	2	0,600	0,000	Valid
	3	0,657	0,000	Valid
	4	0,665	0,000	Valid
	5	0,698	0,000	Valid
	6	0,705	0,000	Valid

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2017

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa semua item penelitian pada variabel Motivasi kerja memiliki $r_{hitung} > r_{tabel}$ (0,3) atau nilai signifikansinya lebih kecil dari taraf nyata 5% sehingga disimpulkan bahwa semua item pertanyaan tersebut telah valid dan dapat dilakukan analisis selanjutnya.

c. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.13
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel	Item	r_{hitung}	Signifikansi	Keterangan
Y	1	0,674	0,000	Valid
	2	0,740	0,000	Valid
	3	0,695	0,000	Valid
	4	0,785	0,000	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa semua item penelitian pada variabel Kinerja Karyawan memiliki $r_{hitung} > r_{tabel}$ (0,3) atau nilai signifikansinya

lebih kecil dari taraf nyata 5% sehingga disimpulkan bahwa semua item pertanyaan tersebut telah valid dan dapat dilakukan analisis selanjutnya.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur apakah sebuah instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam suatu penelitian cukup dipercaya sebagai alat pengumpul data. Instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel jika mempunyai koefisien Alpha Cronbach lebih besar dari 0,6. Hasil uji reliabilitas untuk semua variabel pada penelitian ini disajikan dalam tabel 4.11 berikut ini.

Tabel 4.14
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,729	Reliabel
Motivasi Kerja	0,727	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,697	Reliabel

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2017

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai alpha cronbach pada variabel independen dan dependen berada di atas 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut telah reliable dan dapat dilakukan analisis selanjutnya.

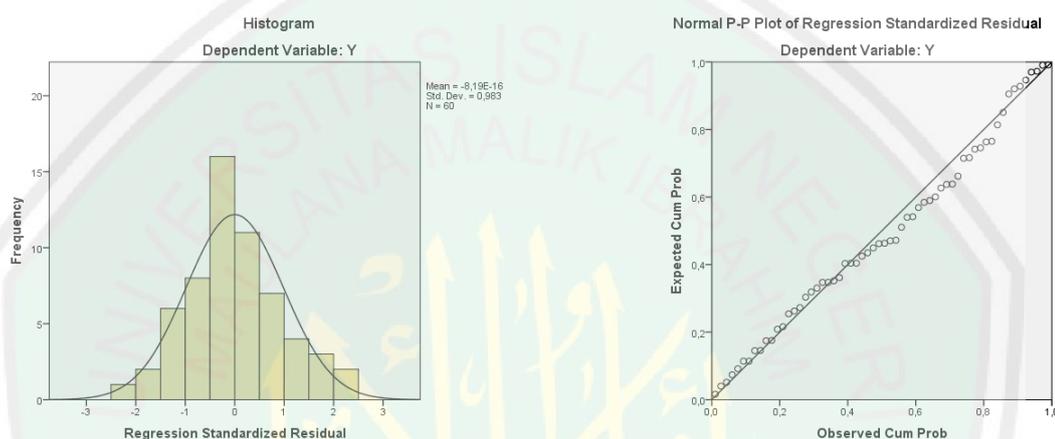
4.1.5 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah residual dalam model regresi mengikuti sebaran normal atau tidak, model regresi yang baik adalah model dimana residualnya mengikuti distribusi normal. Metode yang digunakan untuk menguji normalitas dalam penelitian ini adalah grafik histogram dan normal probability plot, serta uji Kolmogorov-Smirnov. Residual model dikatakan mengikuti distribusi normal apabila data pada grafik histogram mengikuti garis

normal, dan sebaran data pada grafik normal probability plot terletak disekitar garis diagonal, serta nilai signifikansi uji Kolmogorov-smirnov lebih besar dari α yang digunakan. Hasil pengujian disajikan sebagai berikut :

Gambar 4.1
Histogram dan Normal ProbabilityPlot



Tabel 4.16
Hasil Pengujian Normalitas Metode Kolmogorov-Smirnov

Variabel	Kolmogorov-Smirnov Z	Signifikansi	Keterangan
Residual Model (e)	0,608	0,853	Berdistribusi Normal

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2017

Asumsi normalitas pada gambar diatas bahwa data pada grafik histogram mengikuti garis normal dan sebaran data pada grafik normal probability plot terletak disekitar garis diagonal serta nilai signifikansi dari pengujian Kolmogorov-smirnov pada Residual model sebesar 0,853 yang lebih besar dari α (0,05), maka dapat disimpulkan bahwa residual data model regresi berdistribusi normal (asumsi normalitas terpenuhi).

b. Asumsi Heteroskedastisitas

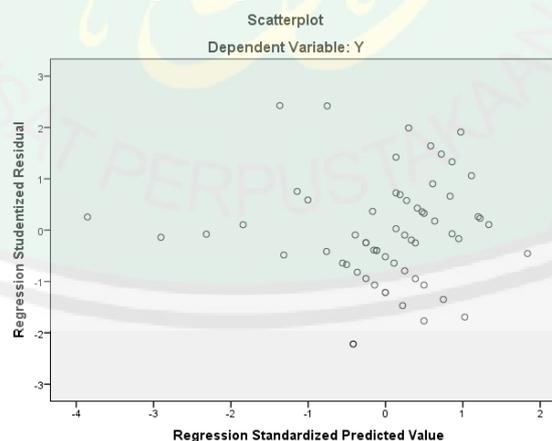
Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari satu pengamatan ke pengamatan

yang lain (Ghozali,2001). Cara mendeteksinya adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik Scatterplot antara SRESID dan ZPRED, dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu x adalah residual (Y prediksi Y sesungguhnya) yang telah di-standardized (Ghozali,2001). Sedangkan dasar pengambilan keputusan untuk uji heteroskedastisitas adalah (Ghozali,2001 dalam Sutrisni 2010):

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik yang ada membentuk pola tertentu teratur (bergelombang, melebur kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Berikut adalah grafik hasil pengujian heterokedastisitas:

Gambar 4.2
Scatterplot Uji Heterokedastisitas



Hasil analisis pada Gambar di atas menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu, Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat indikasi adanya heterokedastisitas pada model yang diuji sehingga asumsi ini terpenuhi.

Selain menggunakan metode grafik, pengujian asumsi heteroskedastisitas dapat dilakukan juga dengan metode pengujian statistik uji Glejser. Uji Glejser dilakukan dengan meregresikan variabel bebas terhadap nilai absolut residualnya. Apabila nilai sig. > 0,05 maka akan terjadi homoskedastisitas dan jika nilai sig. < 0,05 maka akan terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji Glejser dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.17
Hasil Uji Glejser

Variabel Bebas	Sig.	Keterangan
X1	0,274	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
X2	0,888	Tidak terjadi Heteroskedastisitas

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2017

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa pada masing-masing variabel diperoleh nilai sig. > 0,05 maka disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Atau dengan kata lain asumsi non-heteroskedastisitas telah terpenuhi.

c. **Asumsi Multikolinearitas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model uji regresi yang baik selayaknya tidak terjadi multikolinearitas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dengan cara menganalisis matriks korelasi variabel - variabel independen yang dapat di lihat melalui Variance inflation Factor (VIF). Nilai VIF yang bisa ditoleransi adalah 10. Apabila nilai VIF < 10 maka disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas.

Tabel 4.18
Hasil Uji Asumsi Multikolinieritas

Variabel Bebas	Tolerance	VIF	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,869	1,150	Tidak terjadi Multikolinieritas
Motivasi Kerja (X2)	0,869	1,150	Tidak terjadi Multikolinieritas

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2017

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui variabel bebas dalam penelitian ini memiliki Variance Inflation Factor lebih kecil dari 10, sehingga dapat dikatakan tidak terdapat gejala multikolinieritas antara variabel bebas dalam penelitian ini.

d. Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk menguji bentuk hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah linier atau tidak. Untuk menguji asumsi linieritas digunakan uji kurva linier, dengan menggunakan kriteria p-value yang lebih kecil dari alpha 5% menunjukkan bahwa hubungannya adalah linier.

Tabel 4.19
Hasil Uji Linieritas

Pengaruh	F hitung	F tabel	p-value	Keterangan
X1 → Y	17,812	4,007	0,000	Linier
X2 → Y	55,129	4,007	0,000	Linier

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2017

Hasil uji linieritas menunjukkan p-value masing-masing hubungan lebih kecil dari alpha 5% (0,050) sehingga disimpulkan terdapat hubungan yang linier antarvariabeldependendenganindependenatau dengan kata lain asumsi linieritas terpenuhi.

4.1.6 Metode Analisis Data

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil perhitungan regresi linier berganda digunakan untuk memprediksi besarnya hubungan antara variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y) dengan variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2). Hasil perhitungan yang menggunakan program SPSS 21 tersebut dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.20
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,459	1,668		1,475	0,146
1 X1	0,176	0,063	0,267	2,803	0,007
X2	0,394	0,062	0,601	6,307	0,000

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2017

Variabel dependen pada hasil uji regresi berganda adalah Kinerja Karyawan (Y) sedangkan variabel independennya adalah Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2). Model regresi berdasarkan hasil analisis adalah:

$$Y = 2,459 + 0,176 X1 + 0,394 X2 + e$$

Interpretasi model regresi di atas adalah sebagai berikut:

- $\beta_0 = 2,459$

Kostanta dari persamaan regresi ini menunjukkan nilai sebesar 2,459 artinya apabila tidak terdapat kontribusi variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) maka Kinerja Karyawan (Y) akan bernilai sebesar 2,459.

- $\beta_1 = 0,176$

Koefisien regresi ini menunjukkan besarnya kontribusi yang diberikan variabel Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Koefisien variabel Gaya Kepemimpinan (X1) yang bernilai positif artinya setiap peningkatan variabel Gaya Kepemimpinan (X1) sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,176 dengan asumsi variabel lain konstan.

- $\beta_2 = 0,394$

Koefisien regresi ini menunjukkan besarnya kontribusi yang diberikan variabel Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Koefisien variabel Motivasi Kerja (X2) yang bernilai positif artinya setiap peningkatan variabel Motivasi Kerja (X2) sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,394 dengan asumsi variabel lain konstan.

b. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Y), sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Penelitian ini menggunakan nilai adjusted R Square untuk mengevaluasi model regresi terbaik.

Tabel 4.21
Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	0,741	0,549	0,534

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2017

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan diperoleh nilai R Square sebesar 0,549 atau 54,9%. Artinya, besarnya pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 54,9%. Sedangkan pengaruh sisanya yang sebesar 45,1% dijelaskan oleh variabel lain di luar persamaan regresi atau yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

3. Uji Hipotesis

1. Uji Parsial (Uji t)

Pengujian model regresi secara parsial digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen pembentuk model regresi secara individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen atau tidak. Variabel independen pembentuk model regresi dikatakan berpengaruh signifikan jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau signifikan $< \alpha = 0,05$. Pengujian model regresi secara parsial adalah sebagai berikut:

Tabel 4.22
Hasil Uji Parsial (Uji T)

Variabel bebas	t_{hitung}	Sig. T	t_{tabel}	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	2,803	0,007	1,672	Signifikan
Motivasi Kerja (X2)	6,307	0,000	1,672	Signifikan

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2017

a. Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Pada pengujian hipotesis variabel Gaya Kepemimpinan (X1) diperoleh t_{hitung} sebesar 2,803 dengan nilai signifikansi sebesar 0,007. Nilai statistik uji $|t_{hitung}|$ tersebut lebih besar daripada t_{tabel} ($2,803 > 1,672$) atau nilai signifikansi lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ maka disimpulkan variabel Gaya Kepemimpinan (X1) secara parsial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

b. Variabel Motivasi Kerja (X2)

Pada pengujian hipotesis variabel Motivasi Kerja (X2) diperoleh t_{hitung} sebesar 6,307 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai statistik uji $|t_{hitung}|$ tersebut lebih besar daripada t_{tabel} ($6,307 > 1,672$) atau nilai signifikansi lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ maka disimpulkan variabel Motivasi Kerja (X2) secara parsial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

2. Penentuan Variabel yang Paling Dominan

Penentuan variabel independen yang paling berpengaruh terhadap variabel Y, dapat dilakukan dengan membandingkan koefisien regresi (Beta) antara variabel yang satu dengan yang lain. Variabel independen yang paling dominan pengaruhnya terhadap variabel Y adalah variabel yang memiliki koefisien regresi (beta) yang paling besar. Berikut adalah tabel peringkat yang membandingkan koefisien regresi masing-masing variabel independen:

Tabel 4.23
Ringkasan Hasil Analisis Regresi

Peringkat	Variabel	Koefisien Beta	Pengaruh
1	Motivasi Kerja (X2)	0,601	Signifikan
2	Gaya Kepemimpinan (X1)	0,267	Signifikan

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2017

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa variabel Motivasi Kerja (X2) adalah variabel yang memiliki koefisien beta yang paling besar. Artinya, variabel Y lebih banyak dipengaruhi oleh variabel Motivasi Kerja (X2). Koefisien yang dimiliki oleh variabel Motivasi Kerja (X2) bertanda positif, hal ini berarti bahwa semakin tinggi Motivasi Kerja (X2) maka variabel Kinerja Karyawan (Y)

akan cenderung semakin meningkat dan sebaliknya semakin rendah Motivasi Kerja (X2) maka akan mengakibatkan penurunan variabel Kinerja Karyawan (Y).

4. Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk menguji hipotesis pengaruh simultan dari variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Dalam hipotesis ini, diduga bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) secara bersama-sama mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y). Variabel independen pembentuk model regresi dikatakan berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap variabel dependen jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau signifikan $< \alpha = 0,05$. Pengujian model regresi secara simultan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.24
Hasil Uji Simultan (Uji F)

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	145,732	2	72,866	34,751	0,000
Residual	119,518	57	2,097		
Total	265,250	59			

Sumber : Data primer diolah peneliti, 2017

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas, diperoleh F_{hitung} sebesar 34,751 (Sig F = 0,000). F_{tabel} pada taraf nyata 5% dengan derajat bebas 2 dan 57 sebesar 3,159. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($34,751 > 3,159$) dan Sig F $< 5\%$ ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak yang berarti bahwa secara bersama-sama variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini data yang dikumpulkan dilakukan beberapa pengujian sebelum dilakukan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Data yang telah ditabulasi selanjutnya dilakukan instrumen penelitian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas untuk membuktikan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data dapat digunakan dengan baik. Setelah lolos dalam uji instrumen selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedas menggunakan uji glejser. Data yang sudah memenuhi uji asumsi klasik selanjutnya dilakukan uji resgresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Langkah terakhir yaitu melakukan uji hipotesis untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan, parsial dan dominan.

4.2.1 Hasil Uji Parsial (t)

1. Pengaruh Signifikan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Pada pengujian hipotesis variabel Gaya Kepemimpinan (X1) diperoleh t_{hitung} sebesar 2,803 dengan nilai signifikansi sebesar 0,007. Nilai statistik uji $|t_{hitung}|$ tersebut lebih besar daripada t_{tabel} ($2,803 > 1,672$) atau nilai signifikansi lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ maka disimpulkan variabel Gaya Kepemimpinan (X1) secara parsial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).Kepemimpinan (*Leadership*) mempunyai arti yang berbeda pada orang-orang yang berbeda. Kata ini merupakan suatu kata yang diambil dari

kamus umum dan dimasukkan ke dalam kamus teknis sebuah disiplin ilmiah tanpa didefinisikan dengan tepat.

Hasil penelitian ini memperkuat teori yang dikemukakan oleh Suprayogo, (2007:11) bahwa sebuah organisasi tak lepas dari adanya peran seorang pemimpin. Untuk itu bisa dikatakan suksesnya sebuah organisasi tergantung seberapa kapasitas seorang pemimpinnya. Organisasi akan berkembang jika seorang pemimpin mampu mewujudkan tujuan organisasi menjadi kenyataan. Untuk mempertahankan dan mengembangkan sebuah organisasi, dalam sebuah teori terdapat beberapa karakteristik yang di kenal dengan karakteristik pengembangan organisasi atau *organizational development*. Selain itu juga memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Rokhmaloka Habsoro Abdilah yang menyatakan bahwa variabel yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai adalah variabel gaya kepemimpinan (X1) yang memiliki nilai koefisien regresi(beta) lebih besar dibandingkan variabel lainnya yaitu sebesar 0,465.

Berdasarkan penelitian di BRI Kantor Cabang Sutoyo Malang, gaya kepemimpinan di BRI Kantor Cabang Sutoyo Malang lebih cenderung pada kepemimpinan demokratis. Pemimpin demokratis adalah pemimpin yang memegang seluruh tanggung jawab perusahaan, tetapi memberikan otoritas kepada mereka yang ahli. Pada jenis ini, komunikasi berjalan secara aktif baik dari atas ke bawah maupun dari bawah ke atas (Sunardi dan Anita, 2012 hal.155). Tipe kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi. Fisafat demokratis yang mendasari

pandangan tipe dan penerimaan bahwa manusia merupakan makhluk yang memiliki harkat dan martabat yang mulia dengan hak asasi yang sama.

Kepemimpinan di BRI Kantor Cabang Sutoyo Malang menggunakan kepemimpinan yang demokratis. Hal ini dapat dilihat dari item pernyataan X1.6 dalam kuesioner dengan *mean* atau rata-rata tertinggi dalam variabel gaya kepemimpinan (X) yaitu sebesar 4,27 yang menyatakan bahwa pemimpin memberi kebebasan kepada karyawan untuk bekerjasama dengan karyawan lain. Hal ini berarti pemimpin BRI Kantor Cabang Sutoyo Malang lebih mengedepankan *teamwork* atau kerja sama kepada para karyawannya dalam menjalankan tugasnya agar pekerjaan yang dilakukan lebih efektif dan efisien. Selain itu, dengan diberikannya kebebasan bekerja sama dengan karyawan lain akan membuat karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan akan lebih ringan dan cepat selesai sehingga akan mengurangi beban kerja para karyawan.

Dengan gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan di BRI Kantor Cabang Sutoyo Malang dapat memberikan efek positif terhadap kinerja para karyawannya. Karyawan akan merasa nyaman jika dalam bekerja seorang pemimpin memberikan kebebasan kepada mereka untuk mengembangkan kreatifitas serta seluruh kemampuannya dengan tujuan untuk mengaplikasikan visi dan misi perusahaan serta kemajuan perusahaan. Dengan gaya kepemimpinan yang cenderung ke gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan di BRI Kantor Cabang Sutoyo Malang membuat suasana kerja kondusif sehingga karyawan akan melakukan pekerjaan dengan nyaman yang nantinya akan meningkatkan kinerja para karyawan BRI Kantor Cabang Sutoyo Malang. Hal ini

sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Defpi yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah faktor terpenting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Defpi, 2007). Hal ini disebabkan karena perilaku pimpinan akan berpengaruh kuat untuk merubah atau tetap mempertahankan dan meningkatkan kinerja yang ada di dalam organisasi tersebut.

Di BRI Kantor Cabang Sutoyo Malang, kepemimpinan yang dilakukan adalah gaya kepemimpinan yang demokratis. Prinsip dasar kepemimpinan dalam Islam menurut Al-Qur'an:

1. Musyawarah

Musyawarah adalah prinsip pertama dalam islam. al-qur'an menyatakan dengan jelas bahwa pemimpin islam wajib mengadakan musyawarah dengan orang yang mempunyai pengetahuan atau yang dapat memberikan pandangan yang baik. Seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an (surat As-Syura: 38)

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ

“Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang kami berikan kepada mereka”. (AS-Syura : 38)

2. Adil

Pemimpin seharusnya memperlakukan manusia secara adil dan tidak berat sebelah, tidak membedakan suku bangsa, warna kulit, keturunan dan agama Al-Qur'an memerintahkan kaum muslimim berlaku adil ketika berurusan dengan para pementang mereka. Seperti yang dijelaskan dalam Al-Qur'an (Surat An-Nisa':58)

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

“*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat*”. (Surat An-Nisa’:58)

3. Bertanggung Jawab

Pemimpin bertanggung jawab menerima kekuasaan sebagai amanah dari Allah bahwa seorang pemimpin harus melaksanakan tanggung jawabnya kepada Allah dan menunjukkan sikap baik kepada pengikutnya.

Sebagaimana dalam firman Allah SWT dalam surat An Nuur (24) ayat 55, yang berbunyi:

وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا ۗ يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا ۗ وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ

Dan Allah telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa Dia sungguh-sungguh akan menjadikan mereka berkuasa di bumi, sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh Dia akan meneguhkan bagi mereka agama yang telah diridhai-Nya untuk mereka, dan dia benar-benar akan menukar(keadaan) mereka, sesudah mereka berada dalam ketakutan menjadi aman sentosa. Mereka tetap menyembah-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apapun dengan Aku. Dan barangsiapa yang (tetap) kafir sesudah (janji) itu, maka mereka itulah orang-orang yang fasik. (An-Nuur(24): 55)

2. Pengaruh Signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pada pengujian hipotesis variabel Motivasi Kerja (X2) diperoleh t_{hitung} sebesar 6,307 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai statistik uji $|t_{hitung}|$ tersebut lebih besar daripada t_{tabel} (6,307 > 1,672) atau nilai signifikansi lebih kecil

dari $\alpha = 0,05$ maka disimpulkan variabel Motivasi Kerja (X_2) secara parsial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

Penelitian ini juga memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Indra Jaya (2012) yang menyatakan bahwa Kemampuan kerja dan Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di naskah dinas pendidikan kabupaten jember. Motivasi kerja merupakan suatu dorongan untuk melakukan suatu pekerjaan. Motivasi kerja erat hubungannya dengan kinerja atau performansi seseorang. Pada dasarnya motivasi kerja seseorang itu berbeda-beda. Ada motivasi kerjanya tinggi dan ada motivasi kerjanya rendah, bila motivasi kerjanya tinggi maka akan berpengaruh pada kinerja yang tinggi dan sebaliknya jika motivasinya rendah maka akan menyebabkan kinerja yang dimiliki seseorang tersebut rendah. Jika pegawai mempunyai motivasi kerja tinggi maka ia akan bekerja dengan keras, tekun, senang hati, dan dedikasi tinggi sehingga hasilnya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan subjektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya. Disamping itu pula penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan.

Kinerja seorang karyawan akan mudah mencapai tingkat yang diharapkan apabila didukung oleh motivasi yang tinggi. Motivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik akan muncul apabila pekerjaan yang dikerjakannya

mempunyai nilai atau berarti bagi pegawai yang bersangkutan (Mangkunegara, 2009:67).

Ada berbagai cara motivasi yang diterapkan kepada karyawan BRI Kantor Cabang Sutoyo Malang. Salah satu motivasi yang sangat efektif untuk diterapkan kepada karyawan BRI Kantor Cabang Sutoyo Malang dapat dilihat dari item pernyataan X2.5 dalam kuesioner yang diberikan kepada karyawan BRI Kantor Cabang Sutoyo Malang dengan *mean* atau rata-rata tertinggi dalam variabel motivasi (X) yaitu sebesar 4,10 yang menyatakan bahwa bagi pegawai yang berprestasi ada program promosi jabatan yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi terbesar karyawan BRI Kantor Cabang Sutoyo Malang untuk lebih meningkatkan kinerjanya adalah dengan tujuan promosi jabatan yang lebih tinggi.

Selain itu, berdasarkan penelitian di BRI Kantor Cabang Sutoyo Malang menunjukkan bahwa adanya persaingan kerja antar karyawan untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi. Hal ini berarti bahwa memotivasi karyawan dengan cara memberikan hadiah atau *reward* berupa promosi jabatan yang lebih tinggi dapat menciptakan persaingan kerja yang positif antar karyawan sehingga karyawan BRI Kantor Cabang Sutoyo Malang akan menunjukkan kinerja yang maksimal yang nantinya juga akan mempengaruhi kemajuan BRI Kantor Cabang Sutoyo Malang itu sendiri.

Penjelasan di atas sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Robbins (2010) yang menyatakan bahwa untuk memaksimalkan motivasi pegawai perlu mempresepsikan bahwa upaya yang dikeluarkan mengarah ke evaluasi kinerja

yang diharapkan akan menghasilkan imbalan yang dihargai. Dalam hal ini setiap karyawan BRI Kantor Cabang Sutoyo Malang yang memberikan kontribusi kinerja terbaik akan diberikan imbalan yakni berupa promosi jabatan yang lebih tinggi.

Dalam pandangan islam, kebutuhan manusia bukan hanya lima faktor sebagaimana teori maslow, tetapi ada kebutuhan spiritual yang tidak bisa ditinggalkan, yaitu kebutuhan untuk ibadah ritual dan ibadah sosial. Seseorang bekerja karena termotivasi agar dapat beribadah ritual secara sempurna, bahkan melaksanakan rukun islam yang kelima, yaitu haji.

Selain motivasi pencapaian kesempurnaan ibadah ritual, seseorang bekerja karena termotivasi agar dapat melaksanakan ibadah sosial, yaitu zakat, infak sedekah, hibah, dan juga wakaf. Yang semula seseorang menjadi *yadu al-sufla* yakni tangan di bawah termotivasi untuk lebih produktif agar dapat menjadi *yadu al-sufla* yakni tangan di atas, yang semula menjadi *mustahiq* termotivasi untuk menjadi *mustahiq* termotivasi menjadi *muzakki*. Seseorang yang bekerja hanya mencukupi untuk istri, anak, dan keluarga, serta dapat mengangkat karyawan dan menggajinya. Karena memberi nafkah kepada mereka, akan dihitung sebagai pahala, sekalipun itu merupakan kewajiban.

Sebagaimana firman Allah dalam tentang motivasi kerja dalam surat Saba ayat 39:

قُلْ إِنَّ رَبِّي يَبْسُطُ الرِّزْقَ لِمَنْ يَشَاءُ مِنْ عِبَادِهِ وَيَقْدِرُ لَهُ ۖ وَمَا أَنْفَقْتُمْ مِنْ شَيْءٍ فَهُوَ يُخْلِفُهُ ۖ وَهُوَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ

Katakanlah: "Sesungguhnya Tuhanku melapangkan rezki bagi siapa yang dikehendaki-Nya di antara hamba-hamba-Nya dan menyempitkan bagi (siapa yang dikehendaki-Nya)". Dan barang apa saja yang kamu nafkahkan, maka Allah

akan menggantinya dan Dia-lah Pemberi rezki yang sebaik-baiknya.”(Qs Saba-39)

4.2.2 Hasil Uji Simultan (f)

Uji F digunakan untuk menguji hipotesis pengaruh simultan dari variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Dalam hipotesis ini, diduga bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) secara bersama-sama mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh F_{hitung} sebesar 34,751 (Sig F = 0,000). F_{tabel} pada taraf nyata 5% dengan derajat bebas 2 dan 57 sebesar 3,159. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($34,751 > 3,159$) dan Sig F < 5% ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak yang berarti bahwa secara bersama-sama variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

Peran serta seorang karyawan dalam perusahaan diatur dengan adanya wewenang dan tanggung jawab yang harus dilakukan sesuai aturan-aturan perusahaan tempat bekerja. Wewenang dan tanggung jawab yang dilimpahkan kepada masing-masing karyawan dilaksanakan dengan baik dan semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Namun hal tersebut belum tentu dapat terlaksana dengan baik karena faktor lain seperti motivasi dan harapan. Dalam prakteknya motivasi dan harapan para karyawan perusahaan tercermin pada perilaku pemimpin. Seorang pemimpin perusahaan mempunyai perilaku yang berbeda satu dengan yang lainnya. Sejauh mana seorang pemimpin tersebut dapat memenuhi harapan karyawan serta dapat memberi motivasi positif untuk meningkatkan

kinerja mereka tergantung pada perilaku atau gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Gibson dan Donnelly (1991:98) menerangkan bahwa: gaya kepemimpinan adalah factor terpenting dalam peningkatan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena perilaku pimpinan akan berpengaruh kuat untuk merubah atau tetap mempertahankan dan meningkatkan kinerja yang ada di dalam organisasi tersebut. Kinerja seorang karyawan akan mudah mencapai tingkat yang diharapkan apabila didukung oleh motivasi yang tinggi. Motivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik akan muncul apabila pekerjaan yang dikerjakannya mempunyai nilai atau berarti bagi pegawai yang bersangkutan (Mangkunegara, 2009:67) Motivasi yang baik dapat juga menunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Seperti halnya karyawan BRI Kantor Cabang Sutoyo Malang, karyawan yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya dan organisasi dimana ia bekerja. karyawan yang tidak termotivasi hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi merupakan sebuah konsep penting dalam studi tentang kinerja kerja individual (Winardi, 2004:1-3)

Gaya Kepemimpinan dalam perspektif Islam disebut juga dengan ulul amri adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin itu adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, jika ada pemimpin yang tidak mengurus kepentingan perusahaannya, maka itu bukan

seorang pemimpin. Menurut Ismail (2002: 183) seorang pemimpin bertugas untuk memotivasi, mendorong dan memberi keyakinan kepada orang yang dipimpinnya dalam suatu entitas atau kelompok, baik itu individu sebagai entitas terkecil sebuah komunitas ataupun hingga skala Negara, untuk mencapai tujuan sesuai dengan kapasitas kemampuan yang dimiliki. Pemimpin harus dapat memfasilitasi anggotanya dalam mencapai tujuannya

Dalam Al-qur'an surat an-Nisaa' ayat 59 disebutkan:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۚ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

"Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya." (QS. An-Nisa': 59)

Kepemimpinan sering disebut juga khodimul ummah (pelayan umat). Menurut istilah itu, seorang pemimpin harus menempatkan diri pada posisi sebagai pelayan masyarakat (pelayan perusahaan). Seorang pemimpin perusahaan harus berusaha berfikir cara-cara agar perusahaan yang dipimpinnya maju, karyawansejahtera, serta masyarakatnya atau lingkungannya menikmati kehadiran perusahaannya. (Hafidhuddin, 2003: 119)

4.2.3 Variabel Paling Dominan

Penentuan variabel independen yang paling berpengaruh terhadap variabel Y, dapat dilakukan dengan membandingkan koefisien regresi (Beta) antara variabel yang satu dengan yang lain. Variabel independen yang paling dominan pengaruhnya terhadap variabel Y adalah variabel yang memiliki koefisien regresi (beta) yang paling besar. Berdasarkan dari hasil analisis terlihat bahwa variabel

Motivasi Kerja (X2) adalah variabel yang memiliki koefisien beta yang paling besar (0,601). Artinya, variabel Y lebih banyak dipengaruhi oleh variabel Motivasi Kerja (X2). Koefisien yang dimiliki oleh variabel Motivasi Kerja (X2) bertanda positif, hal ini berarti bahwa semakin tinggi Motivasi Kerja (X2) maka variabel Kinerja Karyawan (Y) akan cenderung semakin meningkat dan sebaliknya semakin rendah Motivasi Kerja (X2) maka akan mengakibatkan penurunan variabel Kinerja Karyawan (Y).

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja adalah variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan. Ketika cara yang digunakan untuk memotivasi karyawan BRI Kantor Cabang Sutoyo Malang dirasa tepat, maka hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena bila motivasi kerjanya tinggi maka akan berpengaruh pada kinerja yang tinggi dan sebaliknya jika motivasinya rendah maka akan menyebabkan kinerja yang dimiliki seseorang tersebut rendah. Jika pegawai mempunyai motivasi kerja tinggi maka ia akan bekerja dengan keras, tekun, senang hati, dan dedikasi tinggi sehingga hasilnya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Salah satu cara motivasi yang digunakan untuk memotivasi karyawan BRI Kantor Cabang Sutoyo Malang adalah dengan memberikan promosi jabatan yang lebih tinggi. Sehingga hal ini akan menjadikan karyawan BRI Kantor Cabang Sutoyo Malang bekerja secara maksimal dan berlomba-lomba untuk menunjukkan kinerja terbaik demi mendapatkan promosi jabatan yang lebih tinggi.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Pengaruh Gaya epemimpinan dan Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan di BRI KC Malang Sutoyo yang telah di paparkan, maka dapat di tarik hasil sebagai berikut :

1. Pada pengujian hipotesis variabel Gaya Kepemimpinan (X1) secara parsial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) karena berdasarkan hasil penelitian di BRI KC MALANG SUTOYO menyatakan bahwa pemimpin memberi kebebasan kepada karyawan untuk bekerjasama dengan karyawan lain.
2. Pada pengujian hipotesis variabel Motivasi Kerja (X2) secara parsial memberikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) karena berdasarkan hasil penelitian di BRI KC Malang Sutoyo menyatakan bahwa bagi pegawai yang berprestasi ada program promosi jabatan yang lebih tinggi.
3. Pada pengujian secara simultan menyatakan bahwa secara bersama-sama variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Karena berdasarkan hasil penelitian kepemimpinan di BRI Kantor Cabang Sutoyo Malang menggunakan kepemimpinan yang demokratis. Hal ini dapat dilihat dari perilaku pemimpin yang memberi kebebasan kepada karyawan untuk bekerjasama dengan

karyawan lain dan bagi pegawai yang berprestasi ada program promosi jabatan yang lebih tinggi.

4. Berdasarkan dari hasil analisis terlihat bahwa variabel Motivasi Kerja (X2) adalah variabel yang memiliki koefisien beta yang paling besar (0,601). Artinya, variabel Y lebih banyak dipengaruhi oleh variabel Motivasi Kerja (X2). Koefisien yang dimiliki oleh variabel Motivasi Kerja (X2) bertanda positif, hal ini berarti bahwa semakin tinggi Motivasi Kerja (X2) maka variabel Kinerja Karyawan (Y) akan cenderung semakin meningkat dan sebaliknya semakin rendah Motivasi Kerja (X2) maka akan mengakibatkan penurunan variabel Kinerja Karyawan (Y).

5.2 Saran

Berdasarkan uraian tentang pembahasan dan kesimpulan di atas, peneliti dapat mengungkapkan beberapa saran antara lain sebagai berikut:

1. Diharapkan untuk Bank BRI KC Malang Sutoyo mempertahankan gaya kepemimpinannya karena dengan gaya kepemimpinan yang telah diterapkan berdampak positif bagi kinerja karyawan.
2. Diharapkan kepada pimpinan untuk selalu memberikan motivasi terhadap karyawan dengan pendekatan kekeluargaan agar karyawan yang kinerjanya belum maksimal bisa memberikan kontribusi yang lebih dalam melaksanakan *Job Discription* pekerjaannya.
3. Bagi para pembaca yang akan melakukan penelitian dalam bidang sama, jika akan menggunakan skripsi ini sebagai referensi, maka kiranya perlu kaji kembali. Karena tidak menutup kemungkinan ada pernyataan-pernyataan yang

belum sesuai, karena saya sebagai penulis merasa masih banyak kekurangan dan keterbatasan dalam menyelesaikan skripsi ini.



DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an dan Terjemahan

- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Blake, R. Mouton, J. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Efendi, Samsul (2012). Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Motivasi kerja Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru SMAN. Program Magister Administrasi Pendidikan FKIP Universitas Tanjungpura Pontianak.
- Darma, Agus. (1998). *Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Bagi Para Manajer*, PT. Sinar Baru.
- Diana, Ilfi Nur. (2008). *Hadis-Hadis Ekonomi*. Malang: UIN – MALANG PRESS
- Gary Dessler. (1998). *Human Resource Management*. 8th Edition, Prentice-Hall International, USA
- Gibson, L. James, H Donnelly dan Jhon M Ivencervich. (1991). *Manajemen*. terjemahan : Zuhad Ichyudin. Jakarta: Rineka Cipta
- Hafidhuddin, Didin, dan Hendri Tanjung. (2003). *Manajemen Syari'ah dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Ida ayu, Bramahsari (2009). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Central Proteinaprima Tbk. Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
- Habsoro abdilah, Rahmaloka (2011). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Badan Kesatuan Bangsa Politik Dan Perlindungan Masyarakat Provinsi Jawa Tengah.
- Masri Singarimbun & Sofyan Effendi. (1995). *Metode Penelitian Survei Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES
- Moenir, A.S. (1983). *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Karyawan*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- M. Ismail Yusanto dan M. Karebet Widjajakusuma. (2002). *Menggagas Bisnis Islami*. Jakarta: Gema Insani Press.

- Malayu S.P, Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Edisi Revisi Bumi Aksara
- Nawawi, Hadari. (2006). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Prawirosentono, Suyadi. (1992). *Ilmu Manajemen Umum*. Jakarta: Bumi Aksara
- Prawirosentono, Suyadi. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- Rivai, Veithzal. (2004). *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21*. Jakarta: PT Raja Grafindo
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi, terjemahan Hadyana Pujaatmaja*. Jakarta: Prenhallindo
- Saifuddin, Azwar. (2010). *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka pelajar Offset.
- Siggih, Santoso. (2000). *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: PT Elek Media Kamptindo
- Soedaryono. (2000). *Tata Laksana Kantor*. Togamas. Semarang
- Sunardi, dan Anita Primastiwi. (2012). *Bisnis Pengantar: Konsep, Strategi, dan Kasus*. Yogyakarta: CAPS.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset
- Sumanto. (1995). *Metodologi Penelitian dan Pendidikan*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Suprihanto. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Vivin Maharani. (2012). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-Maliki Press
- Suprayogo, Imam. (2007). *Kepemimpinan: Pengembangan Organisasi Team Building dan Perilaku Inovatif*. Malang: Uin Malang Press.
- Sugiono, (2006). *Statistik Untuk Penelitian (Aplikasinya Dengan SPSS 10.0 for Windows)*, Bandung; Alfabeta.
- Sutrisni (2010). Analisis Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Pelayanan, Design Produk, Harga dan Kepercayaan Terhadap Loyalitas Pelanggan Indosat IM3 Pada Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang. Semarang : Universitas Diponegoro
- Swasto, B. (1996). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*. Malang: FIA Unibraw.

Wahyudi, Amin. (2011). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Vol.1 No1. Kantor Informasi Komunikasi & Kehumasan Kabupaten Boyolali.

Winardi, J. (2004). *Pemotivasian dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Zainun, Buchari. (1989). *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.

<http://lokalbank.blogspot.co.id/2014/05/bri-malang-sutoyo.html>

<https://azizdesign.wordpress.com/about/>

<http://www.motivasi-islami.com/motivasi-kerja-dalam-islam/>



Lampiran 1

Model 54



PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.
KANTOR CABANG MALANG SUTOYO
Jl. Letnan Jendral Sutoyo No. 105 Malang
Telp: (0341) 415666; Fax: (0341) 487626

Malang, 03 Juli 2017

Nomor : B.1083/KC-XVI/SDM/07/2017 Kepada
Lampiran : - Sdr.Rina Nisfi Rismawati
Perihal : **Persetujuan Ijin Penelitian / Riset** di Tempat

Surat Kanwil BRI Malang Sutoyo No : B.649.e-KW-XVI/SDM/06/2017 anggal 22 Juni 2017

Menunjuk surat tersebut di atas, dengan ini kami sampaikan bahwa Kanca BRI Malang Sutoyo dapat memberikan ijin untuk melakukan Penelitian / Riset di Kanca BRI Malang Sutoyo kepada mahasiswa tersebut di bawah ini :

No	Nama	NIM	Jurusan	Instansi Pendidikan
1.	Rina Nisfi Rismawati	13510027	Manajemen	Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim

Sehubungan dengan hal tersebut kepada Saudara diberitahukan bahwa selama melakukan Penelitian / Riset di Kanca BRI Malang Sutoyo terkait dengan pelaksanaan kegiatan tersebut, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan sbb:

1. Saudara tidak diberikan wewenang dan tanggung jawab operasional.
2. Saudara hanya diijinkan melakukan wawancara dengan pembimbing yang ditunjuk.
3. Saudara tidak diijinkan menggandakan atau meng-copy dokumen apapun.
4. Saudara hanya diijinkan membaca SE dah SK yang ada dan tidak diijinkan meng-copy ataupun menyalin, melainkan hanya dikutip.
5. *Data dan informasi yang diambil / dikutip tidak menyangkut rahasia bank maupun rahasia perusahaan.*
6. Agar kiranya kegiatan tersebut tidak mengganggu operasional Kanca BRI Malang Sutoyo.
7. Hasil dari kegiatan tersebut agar dapat disampaikan dan dilaporkan ke Kanca BRI Malang Sutoyo.

Demikian pemberitahuan kami, atas perhatian dan kerjasamanya, disampaikan terima kasih.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.
Kantor Cabang Malang Sutoyo

Yudi Pramuhardjo
Pgs.Pemimpin Cabang

Moch Lukman
Supervisor Penunjang Ops

Tindasan:

- Arsip



Lampiran 2

SURAT PERMOHONAN MENJADI RESPONDEN

Kepada Yth.
Bapak/Ibu/Saudara/Saudari
Karyawan di BRI KC Malang Sutoyo

Dengan hormat,

Saya mahasiswa Universitas Islam Maulana Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Fakultas Ekonomi, jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Nama : Rina Nisfi Rismawati

NIM : 13510027

Ingin meminta kesediaan Anda sebagai Karyawan BRI KC Malang untuk berpartisipasi menjawab kuesioner yang saya ajukan, guna pembuatan/penulisan skripsi sebagai tugas akhir kuliah saya di Universitas Islam Maulana Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Kuesioner ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah ada “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di BRI KC Malang Sutoyo”

Kuesioner ini digunakan untuk kepentingan ilmiah, sehingga semua jawaban Anda akan kami jaga kerahasiaannya. Agar tidak menimbulkan dampak yang tidak diinginkan maka dalam kuesioner ini tidak perlu mencantumkan nama. Atas kesediaan dan kerjasama anda, saya ucapkan terima kasih.

A. Data Responden

Sebelum menjawab pertanyaan dalam kuesioner ini, mohon Saudara/saudari mengisi data berikut terlebih dahulu. (Jawaban yang saudara berikan akan diperlakukan secara rahasia).

Pilihlah salah satu jawaban dengan memberikan tanda silang (X) pada kotak yang disediakan.

1. Jenis Kelamin:

a. Laki-laki

b. Perempuan

2. Umur:

4. Pendidikan:

a. Sarjana/S1

b. Diploma/DIII

c. SMA/Sederajat

5. Lama / Masa Kerja:

B. Petunjuk Pengisian Kuisisioner

1. Dari daftar pertanyaan yang ada dikelompokkan dalam bagian pengukuran variabel.
2. Responden diharapkan membaca terlebih dahulu diskripsi masing-masing pertanyaan sebelum memberikan jawaban.
3. Responden dapat memberikan jawaban dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia. Hanya satu jawaban saja yang dimungkinkan untuk setiap pertanyaan.
4. Isilah secara singkat apabila ada pertanyaan yang membutuhkan penjelasan.
5. Pada masing-masing pertanyaan terdapat lima alternative jawaban yang mengacu pada teknik skala likert, yaitu:

Sangat Setuju (SS)	= 5
Setuju (S)	= 4
Kurang Setuju (KS)	= 3
Tidak Setuju (TS)	= 2
Sangat Tidak Setuju (STS)	= 1
6. Data responden dan semua informasi yang diberikan akan dijamin kerahasiaannya, oleh sebab itu dimohon untuk mengisi kuisisioner dengan sebenarnya dan seobjektif mungkin.

DAFTAR KUISIONER
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN dan MOTIVASI KERJA
 terhadap KINERJA KARYAWAN di BRI KC MALANG SUTOYO

Gaya Kepemimpinan						
No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1	Pemimpin senang menerima kritikan, saran, dan pendapat dari bawahan.					
2	Pemimpin senang menerima saran dan pendapat dari bawahan.					
3	Pemimpin memberi kebebasan kepada bawahan untuk melakukan perbaikan apabila bawahan melakukan kesalahan.					
4	Pemimpin memberi kebebasan kepada bawahan untuk melakukan inovasi pekerjaan.					
5	Pemimpin memberi kebebasan kepada karyawan untuk bekerja sama dengan karyawan lain yang dipilihnya asalkan sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan.					
6	Pemimpin memberi kebebasan kepada karyawan untuk bekerjasama dengan karyawan lain.					
Motivasi Kerja						
7	Situasi lingkungan kerja sangat kondusif sehingga mendukung aktivitas pekerjaan.					
8	Sarana pendukung dan peralatan kerja sangat memadai dan mendukung kinerja.					
9	Di Perusahaan ini prestasi karyawan selalu dinilai dengan benar.					
10	Perusahaan selalu memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.					
11	Bagi pegawai yang berprestasi ada program promosi jabatan yang lebih tinggi.					
12	Saya semangat bekerja karena perusahaan ini memerhatikan pengembangan karier					
kinerja Karyawan						
13	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan					

	sesuai dengan SOP yang ada.					
14	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tarjet yang ditetapkan.					
15	Karyawan mampu mengerjakan pekerjaan sesuai batas waktu yang ditetapkan.					
16	Karyawan mampu bekerja sama dengan tim ketika menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab..					



Lampiran 3 Data Responden

Statistics

		JenisKelamin	Usia	Pendidikan	LamaBekerja
N	Valid	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	35	58.3	58.3	58.3
	Perempuan	25	41.7	41.7	100.0
Total		60	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-29	33	55.0	55.0	55.0
	30-34	18	30.0	30.0	85.0
	35-39	8	13.3	13.3	98.3
	22	1	1.7	1.7	100.0
Total		60	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S1	45	75.0	75.0	75.0
	DIII	4	6.7	6.7	81.7
	SMA	11	18.3	18.3	100.0
	Total	60	100.0	100.0	

Lampiran 4 (Distribusi Frekuensi)

Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

Statistics

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6
N	Valid	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,5167	3,7000	3,8667	4,0000	4,2333	4,2667

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	3	5,0	5,0	5,0
	3,00	29	48,3	48,3	53,3
	4,00	22	36,7	36,7	90,0
	5,00	6	10,0	10,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	2	3,3	3,3	3,3
	3,00	23	38,3	38,3	41,7
	4,00	26	43,3	43,3	85,0
	5,00	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,7	1,7	1,7
	2,00	3	5,0	5,0	6,7
	3,00	11	18,3	18,3	25,0
	4,00	33	55,0	55,0	80,0
	5,00	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	3,3	3,3	3,3
2,00	2	3,3	3,3	6,7
3,00	9	15,0	15,0	21,7
4,00	28	46,7	46,7	68,3
5,00	19	31,7	31,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

X1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	1,7	1,7	1,7
3,00	8	13,3	13,3	15,0
4,00	27	45,0	45,0	60,0
5,00	24	40,0	40,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

X1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	2	3,3	3,3	3,3
3,00	9	15,0	15,0	18,3
4,00	20	33,3	33,3	51,7
5,00	29	48,3	48,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Distribusi Frekuensi Item Variabel Gaya Kepemimpinan (X₁)

Item	STS		TS		KS		S		SS		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0	3	5%	29	48,3%	22	36,7%	6	10%	3.52%
X1.2	0	0	2	3,3%	23	38,3%	26	43,3%	9	15%	3.70%
X1.3	1	1,7%	3	5%	11	18,3%	33	55%	12	20%	3.87%
X1.4	2	3,3%	2	3,3%	9	15%	28	46,7%	19	31,7%	4,00%
X1.5	0	0	1	1,7%	8	13,3%	27	45,5%	24	20%	4,23%
X1.6	0	0	2	3,3%	9	15%	20	33,3%	29	48,5%	4,27%

Perolehan nilai distribusi frekuensi item variabel (X_{1,1})

No.	Kategori	F/n	Rumus	Proses	H
1	STS	0	n1 x 1	0 x 1	0
2	SS	3	n2 x 2	3 x 2	6
3	N	29	n3 x 3	29 x 3	87
4	S	22	n4 x 4	22 x 4	88
5	SS	6	n5 x 5	6 x 5	30
Total Nilai n			$\Sigma (n1 \times 1 + n2 \times 2, \dots, dst)$		211
Keputusan			$\frac{\Sigma xxx}{5n} \times 100$		70%

Perolehan nilai distribusi frekuensi item variabel (X_{1,2})

No.	Kategori	F/n	Rumus	Proses	H
1	STS	0	n1 x 1	0 x 1	0
2	SS	2	n2 x 2	2 x 2	4
3	N	23	n3 x 3	23 x 3	69
4	S	26	n4 x 4	26 x 4	104
5	SS	9	n5 x 5	9 x 5	45
Total Nilai n			$\Sigma (n1 \times 1 + n2 \times 2, \dots, dst)$		222
Keputusan			$\frac{\Sigma xxx}{5n} \times 100$		74%

Perolehan nilai distribusi frekuensi item variabel (X_{1,3})

No.	Kategori	F/n	Rumus	Proses	H
1	STS	1	n1 x 1	1 x 1	1
2	SS	3	n2 x 2	3 x 2	6
3	N	11	n3 x 3	11 x 3	33
4	S	33	n4 x 4	33 x 4	132
5	SS	12	n5 x 5	12 x 5	60
Total Nilai n			$\Sigma (n1 \times 1 + n2 \times 2, \dots, dst)$		232
Keputusan			$\frac{\Sigma xxx}{5n} \times 100$		77%

Perolehan nilai distribusi frekuensi item variabel (X_{1,4})

No.	Kategori	F/n	Rumus	Proses	H
1	STS	2	n1 x 1	2 x 1	2
2	SS	2	n2 x 2	2 x 2	4
3	N	9	n3 x 3	9 x 3	27
4	S	28	n4 x 4	28 x 4	112
5	SS	19	n5 x 5	19 x 5	95
Total Nilai n			$\Sigma (n1 \times 1 + n2 \times 2, \dots, dst)$		240

	Keputusan	$\frac{\Sigma xxx}{5n} \times 100$		80%
--	-----------	------------------------------------	--	-----

Perolehan nilai distribusi frekuensi item variabel (X_{1,5})

No.	Kategori	F/n	Rumus	Proses	H
1	STS	0	n1 x 1	0 x 1	0
2	SS	1	n2 x 2	1 x 2	2
3	N	8	n3 x 3	8 x 3	24
4	S	27	n4 x 4	27 x 4	108
5	SS	24	n5 x 5	24 x 5	120
	Total Nilai n		$\Sigma (n1 \times 1 + n2 \times 2, \dots, dst)$		254
	Keputusan		$\frac{\Sigma xxx}{5n} \times 100$		85%

Perolehan nilai distribusi frekuensi item variabel (X_{1,6})

No.	Kategori	F/n	Rumus	Proses	H
1	STS	0	n1 x 1	0 x 1	0
2	SS	2	n2 x 2	2 x 2	4
3	N	9	n3 x 3	9 x 3	27
4	S	20	n4 x 4	20 x 4	80
5	SS	29	n5 x 5	29 x 5	145
	Total Nilai n		$\Sigma (n1 \times 1 + n2 \times 2, \dots, dst)$		256
	Keputusan		$\frac{\Sigma xxx}{5n} \times 100$		85%

Variabel Motivasi Kerja (X₂)

Statistics

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
N	Valid	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3,8000	3,9167	3,7000	3,8500	4,1000	3,8333

X2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	1	1,7	1,7
	3,00	19	31,7	33,3
	4,00	31	51,7	85,0
	5,00	9	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0

X2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	2	3,3	3,3	3,3
3,00	10	16,7	16,7	20,0
4,00	39	65,0	65,0	85,0
5,00	9	15,0	15,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

X2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	1,7	1,7	1,7
2,00	4	6,7	6,7	8,3
3,00	20	33,3	33,3	41,7
4,00	22	36,7	36,7	78,3
5,00	13	21,7	21,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

X2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	3	5,0	5,0	5,0
3,00	19	31,7	31,7	36,7
4,00	22	36,7	36,7	73,3
5,00	16	26,7	26,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

X2.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	1,7	1,7	1,7
3,00	12	20,0	20,0	21,7
4,00	26	43,3	43,3	65,0
5,00	21	35,0	35,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

X2.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	1,7	1,7	1,7
2,00	3	5,0	5,0	6,7
3,00	15	25,0	25,0	31,7
4,00	27	45,0	45,0	76,7
5,00	14	23,3	23,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Distribusi Frekuensi Item Variabel Motivasi Kerja (X₂)

Item	STS		TS		KS		S		SS		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	0	0	1	1,7%	19	31,7%	31	51,7%	9	15%	3.80%
X1.2	0	0	2	3,3%	10	16,7%	39	65%	9	15%	3.92%
X1.3	1	1,7%	4	6,7%	20	33,3%	22	36,7%	13	21,7%	3.70%
X1.4	0	0%	3	5%	19	31,7%	22	36,7%	16	26,7%	3.85%
X1.5	1	1,7%	0	1,7%	8	13,3%	27	45,5%	24	20%	4,10%
X1.6	0	0	3	5%	15	25%	27	45%	14	23,3%	3.83%

Perolehan nilai distribusi frekuensi item variabel (X_{2,2})

No.	Kategori	F/n	Rumus	Proses	H
1	STS	0	n1 x 1	0 x 1	0
2	SS	1	n2 x 2	1 x 2	2
3	N	19	n3 x 3	19 x 3	57
4	S	31	n4 x 4	31 x 4	124
5	SS	9	n5 x 5	9 x 5	45
	Total Nilai n		$\Sigma (n1 \times 1 + n2 \times 2, \dots, dst)$		228
	Keputusan		$\frac{\Sigma xxx}{5n} \times 100$		76%

Perolehan nilai distribusi frekuensi item variabel (X_{2,2})

No.	Kategori	F/n	Rumus	Proses	H
1	STS	0	n1 x 1	0 x 1	0
2	SS	2	n2 x 2	2 x 2	4
3	N	10	n3 x 3	10 x 3	30
4	S	39	n4 x 4	39 x 4	156
5	SS	9	n5 x 5	9 x 5	45

	Total Nilai n	$\Sigma (n1 \times 1 + n2 \times 2, \dots, dst)$		235
	Keputusan	$\frac{\Sigma xxx}{5n} \times 100$		78%

Perolehan nilai distribusi frekuensi item variabel (X_{2.3})

No.	Kategori	F/n	Rumus	Proses	H
1	STS	1	$n1 \times 1$	1×1	1
2	SS	4	$n2 \times 2$	4×2	8
3	N	20	$n3 \times 3$	20×3	60
4	S	22	$n4 \times 4$	22×4	88
5	SS	13	$n5 \times 5$	13×5	65
	Total Nilai n		$\Sigma (n1 \times 1 + n2 \times 2, \dots, dst)$		222
	Keputusan		$\frac{\Sigma xxx}{5n} \times 100$		74%

Perolehan nilai distribusi frekuensi item variabel (X_{2.4})

No.	Kategori	F/n	Rumus	Proses	H
1	STS	0	$n1 \times 1$	0×1	0
2	SS	3	$n2 \times 2$	3×2	6
3	N	19	$n3 \times 3$	19×3	57
4	S	22	$n4 \times 4$	22×4	88
5	SS	16	$n5 \times 5$	16×5	80
	Total Nilai n		$\Sigma (n1 \times 1 + n2 \times 2, \dots, dst)$		231
	Keputusan		$\frac{\Sigma xxx}{5n} \times 100$		77%

Perolehan nilai distribusi frekuensi item variabel (X_{2.5})

No.	Kategori	F/n	Rumus	Proses	H
1	STS	1	$n1 \times 1$	1×1	1
2	SS	0	$n2 \times 2$	0×2	0
3	N	12	$n3 \times 3$	12×3	36
4	S	26	$n4 \times 4$	26×4	104
5	SS	21	$n5 \times 5$	21×5	105
	Total Nilai n		$\Sigma (n1 \times 1 + n2 \times 2, \dots, dst)$		246
	Keputusan		$\frac{\Sigma xxx}{5n} \times 100$		82%

Perolehan nilai distribusi frekuensi item variabel (X_{2.6})

No.	Kategori	F/n	Rumus	Proses	H
1	STS	1	$n1 \times 1$	1×1	1
2	SS	3	$n2 \times 2$	3×2	6
3	N	15	$n3 \times 3$	15×3	45

4	S	27	$n_4 \times 4$	27×4	108
5	SS	14	$n_5 \times 5$	14×5	70
Total Nilai n			$\Sigma (n_1 \times 1 + n_2 \times 2, \dots, \text{dst})$		230
Keputusan			$\frac{\Sigma \text{xxx}}{5n} \times 100$		77%

Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Statistics

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4
N	Valid	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,8500	3,8667	4,0000	4,0333

Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,7	1,7	1,7
	2,00	1	1,7	1,7	3,3
	3,00	11	18,3	18,3	21,7
	4,00	40	66,7	66,7	88,3
	5,00	7	11,7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	20	33,3	33,3	33,3
	4,00	28	46,7	46,7	80,0
	5,00	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	16	26,7	26,7	26,7
	4,00	28	46,7	46,7	73,3
	5,00	16	26,7	26,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Y1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	1	1,7	1,7	1,7
3,00	13	21,7	21,7	23,3
4,00	29	48,3	48,3	71,7
5,00	17	28,3	28,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Distribusi Frekuensi Item Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	STS		TS		KS		S		SS		Mean
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y1.1	1	1,7%	1	1,7%	11	18,3%	40	66,7%	7	11,7%	3.85%
Y1.2	0	0	0	0	20	33,3%	28	46,7%	12	20%	3.87%
Y1.3	0	0	0	0	16	26,7%	28	46,7%	16	26,7%	4,00%
Y1.4	0	0	1	1,7%	13	21,7%	29	48,3%	17	28,3%	4,03%

Perolehan nilai distribusi frekuensi item variabel Reliability (Y_{1,1})

No.	Kategori	F/n	Rumus	Proses	H
1	STS	1	n1 x 1	1 x 1	1
2	SS	1	n2 x 2	1 x 2	2
3	N	11	n3 x 3	11 x 3	33
4	S	40	n4 x 4	40 x 4	160
5	SS	7	n5 x 5	7 x 5	35
	Total Nilai n		$\Sigma (n1 \times 1 + n2 \times 2, \dots, dst)$		231
	Keputusan		$\frac{\Sigma xxx}{5n} \times 100$		77%

Perolehan nilai distribusi frekuensi item variabel Reliability (Y_{1,2})

No.	Kategori	F/n	Rumus	Proses	H
1	STS	0	n1 x 1	0 x 1	0
2	SS	0	n2 x 2	0 x 2	0
3	N	20	n3 x 3	20 x 3	60
4	S	28	n4 x 4	28 x 4	112
5	SS	12	n5 x 5	12 x 5	60
	Total Nilai n		$\Sigma (n1 \times 1 + n2 \times 2, \dots, dst)$		232
	Keputusan		$\frac{\Sigma xxx}{5n} \times 100$		77%

Perolehan nilai distribusi frekuensi item variabel Reliability (Y_{1,3})

No.	Kategori	F/n	Rumus	Proses	H
1	STS	0	$n_1 \times 1$	0×1	0
2	SS	0	$n_2 \times 2$	0×2	0
3	N	16	$n_3 \times 3$	16×3	48
4	S	28	$n_4 \times 4$	28×4	112
5	SS	16	$n_5 \times 5$	16×5	80
Total Nilai n		$\Sigma (n_1 \times 1 + n_2 \times 2, \dots, \text{dst})$			240
Keputusan		$\frac{\Sigma xxx}{5n} \times 100$			80%

Perolehan nilai distribusi frekuensi item variabel Reliability (Y_{1,4})

No.	Kategori	F/n	Rumus	Proses	H
1	STS	0	$n_1 \times 1$	0×1	0
2	SS	1	$n_2 \times 2$	1×2	2
3	N	13	$n_3 \times 3$	13×3	39
4	S	29	$n_4 \times 4$	29×4	116
5	SS	17	$n_5 \times 5$	17×5	85
Total Nilai n		$\Sigma (n_1 \times 1 + n_2 \times 2, \dots, \text{dst})$			242
Keputusan		$\frac{\Sigma xxx}{5n} \times 100$			80%

Lampiran 5 dan 6 (Uji Validitas dan Uji Reliabilitas)

Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

		Correlations						
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	,601**	,402**	,261*	,054	,074	,592**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,044	,683	,576	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
X1.2	Pearson Correlation	,601**	1	,249	,208	,095	,284*	,603**
	Sig. (2-tailed)	,000		,055	,110	,470	,028	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
X1.3	Pearson Correlation	,402**	,249	1	,436**	,343**	,263*	,697**
	Sig. (2-tailed)	,001	,055		,000	,007	,042	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
X1.4	Pearson Correlation	,261*	,208	,436**	1	,452**	,421**	,739**
	Sig. (2-tailed)	,044	,110	,000		,000	,001	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
X1.5	Pearson Correlation	,054	,095	,343**	,452**	1	,467**	,615**
	Sig. (2-tailed)	,683	,470	,007	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
X1.6	Pearson Correlation	,074	,284*	,263*	,421**	,467**	1	,650**
	Sig. (2-tailed)	,576	,028	,042	,001	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
X1	Pearson Correlation	,592**	,603**	,697**	,739**	,615**	,650**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,729	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	20,0667	8,029	,407	,706
X1.2	19,8833	7,935	,416	,704
X1.3	19,7167	7,223	,516	,675
X1.4	19,5833	6,688	,548	,664
X1.5	19,3500	7,926	,437	,699
X1.6	19,3167	7,508	,456	,693

Variabel Motivasi Kerja (X2)

Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2
Pearson Correlation	1	,428**	,188	,332**	,177	,291*	,579**
X2.1 Sig. (2-tailed)		,001	,151	,010	,176	,024	,000
N	60	60	60	60	60	60	60
Pearson Correlation	,428**	1	,227	,266*	,256*	,339**	,600**
X2.2 Sig. (2-tailed)	,001		,081	,040	,048	,008	,000
N	60	60	60	60	60	60	60
Pearson Correlation	,188	,227	1	,271*	,360**	,397**	,657**
X2.3 Sig. (2-tailed)	,151	,081		,036	,005	,002	,000
N	60	60	60	60	60	60	60
Pearson Correlation	,332**	,266*	,271*	1	,458**	,245	,665**
X2.4 Sig. (2-tailed)	,010	,040	,036		,000	,059	,000
N	60	60	60	60	60	60	60
Pearson Correlation	,177	,256*	,360**	,458**	1	,425**	,698**
X2.5 Sig. (2-tailed)	,176	,048	,005	,000		,001	,000
N	60	60	60	60	60	60	60
Pearson Correlation	,291*	,339**	,397**	,245	,425**	1	,705**
X2.6 Sig. (2-tailed)	,024	,008	,002	,059	,001		,000
N	60	60	60	60	60	60	60
Pearson Correlation	,579**	,600**	,657**	,665**	,698**	,705**	1
X2 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,727	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	19,4000	8,346	,404	,705
X2.2	19,2833	8,342	,441	,697
X2.3	19,5000	7,373	,436	,700
X2.4	19,3500	7,486	,466	,688
X2.5	19,1000	7,414	,523	,671
X2.6	19,3667	7,185	,515	,673

Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y
Y1.1	Pearson Correlation	1	,324*	,227	,419**	,674**
	Sig. (2-tailed)		,012	,081	,001	,000
	N	60	60	60	60	60
Y1.2	Pearson Correlation	,324*	1	,381**	,440**	,740**
	Sig. (2-tailed)	,012		,003	,000	,000
	N	60	60	60	60	60
Y1.3	Pearson Correlation	,227	,381**	1	,395**	,695**
	Sig. (2-tailed)	,081	,003		,002	,000
	N	60	60	60	60	60
Y1.4	Pearson Correlation	,419**	,440**	,395**	1	,785**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,002		,000
	N	60	60	60	60	60
Y	Pearson Correlation	,674**	,740**	,695**	,785**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

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

Reliability Statistics

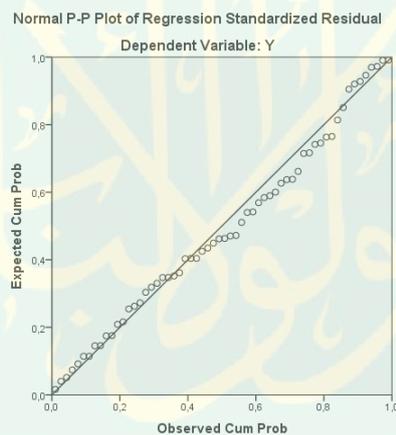
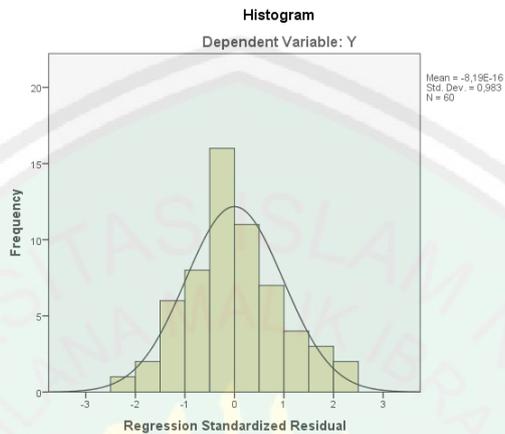
Cronbach's Alpha	N of Items
,697	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	11,9000	2,973	,417	,672
Y1.2	11,8833	2,749	,509	,616
Y1.3	11,7500	2,869	,435	,662
Y1.4	11,7167	2,545	,568	,575

Lampiran 7 (Uji Asumsi Klasik)

1. Uji Normalitas



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,42328260
Most Extreme Differences	Absolute	,079
	Positive	,079
	Negative	-,042
Kolmogorov-Smirnov Z		,608
Asymp. Sig. (2-tailed)		,853

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

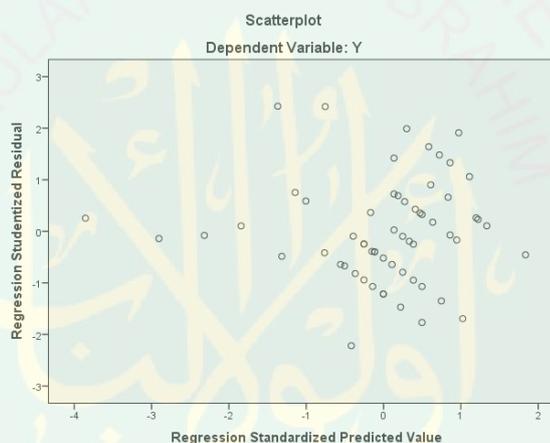
2. Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2,459	1,668		1,475	,146		
X1	,176	,063	,267	2,803	,007	,869	1,150
X2	,394	,062	,601	6,307	,000	,869	1,150

a. Dependent Variable: Y

3. Uji Heteroskedastisitas



Uji Glejser

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-,055	1,039		-,053	,958
X1	,043	,039	,155	1,105	,274
X2	,005	,039	,020	,141	,888

a. Dependent Variable: absolute.residual

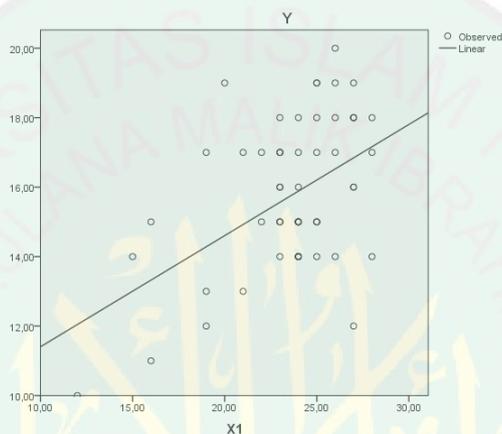
4. Uji Linieritas

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,235	17,812	1	58	,000	8,203	,320

The independent variable is X1.

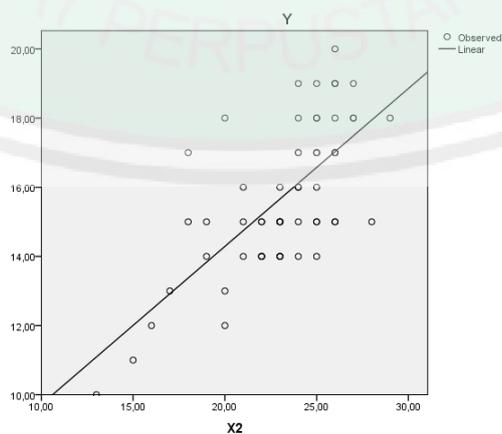


Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: Y

Equation	Model Summary					Parameter Estimates	
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1
Linear	,487	55,129	1	58	,000	5,153	,457

The independent variable is X2.



Lampiran 8 Analisis Regresi Linier Berganda

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,741 ^a	,549	,534	1,44804

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	145,732	2	72,866	34,751	,000 ^b
	Residual	119,518	57	2,097		
	Total	265,250	59			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,459	1,668		1,475	,146		
	X1	,176	,063	,267	2,803	,007	,869	1,150
	X2	,394	,062	,601	6,307	,000	,869	1,150

a. Dependent Variable: Y

BUKTI KONSULTASI

Nama : Rina Nisfi Rismawati
NIM/Jurusan : 13510027/Manajemen
Pembimbing : Dr. HA. Muhtadi Ridwan, M.Ag
Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di BRI KC Malang Sutoyo

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	1 Februari 2017	Pengarahan Proposal	1. 
2	28 Maret 2017	Revisi Proposal	2. 
3	4 April 2017	Revisi & Acc Proposal	3. 
4	13 April 2017	Seminar Proposal	4. 
5	1 Mei 2017	Acc Proposal	5. 
6	7 Juni 2017	Konsultasi Kuisisioner	6. 
7	16 Juni 2017	Pengarahan BAB IV & V	7. 
8	31 Juli 2017	Revisi BAB IV & V	8. 
9	3 Agustus 2017	Acc Skripsi	9. 

Malang, 11 Oktober 2017

Mengetahui:
Ketua Jurusan Manajemen



Dr. Agus Sucipto, MM
NIP. 19670816 200312 1 001

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Rina Nisfi Rismawati
 Tempat,Tanggal Lahir : Banyuwangi, 4 januari
 1996
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Alamat : Banyuwangi
 Agama : Islam
 Tinggi/Berat Badan : 165cm/50kg
 No Hp : 081217614900
 Email : ivienona@gmail.com

PENDIDIKAN FORMAL

1. TK Dharma Wanita Banyuwangi (2000-2001)
2. MI Miftahul Huda Banyuwangi (2001-2007)
3. MTsN 12 Banyuwangi (2007-2010)
4. MAN 2 Jember (2010-2013)
5. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (2013-2017)

PENDIDIKAN NON FORMAL

1. Program Pengembangan Diri Tata Rias MAN 2 Jember (2011-2012)
2. Lembaga Bimbingan Belajar Delta Jember (2012)
3. Lembaga Bimbingan Belajar Primagama Jember (2012-2013)
4. Program Khusus Pengembangan Bahasa Arab UIN Maliki Malang (2013-2014)
5. Program Khusus Pengembangan Bahasa Inggris UIN Maliki Malang (2013-2014)

PENGALAMAN ORGANISASI

1. Pengurus Osis MtsN 12 Banyuwangi (2007-2009)
2. Pengurus Marching Band MtsN 12 Banyuwangi (2008-2009)
3. Pengurus PASKIBRAKA MAN 2 Jember (2012-2013)
4. Pengurus Ekstrakurikuler Voli MAN 2 Jember (2011-2013)
5. Bendahara MUSA UNIOR UIN MALIKI MALANG (2015-2016)
6. Bendahara PBV UNIOR UIN MALIKI MALANG(2015-2016)
7. Pengurus Harian UNIOR UIN MALIKI MALANG (2016-2017)
8. Panitia pelaksana LIMA(Liga Mahasiswa) Badminton McDonald's East Java Conference (2017)

AKTIVITAS DAN PENELITIAN

1. Peserta *Future Management Training* Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang (2013)
2. Pelatihan Manasik Haji MSAA UIN MALIKI MALANG (2013)
3. Peserta DIKTA UNIOR XIII UIN MALIKI Malang (2013)
4. Pengabdian Masyarakat UIN Malang di Desa Ampel Gading (2015)
5. Praktek Kerja Lapangan Fakultas Ekonomi di BPKP Sidoarjo (2016)
6. Peserta Pelatihan SPSS di Pi7u Statistic Malang (2016)
7. Magang Penelitian Skripsi di BRI KC Malang Sutoyo (2017)

Malang, 27 Juli 2017

Peneliti