

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Obyek 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.

1. Visi BRI

Menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah.

2. Misi BRI

- a. Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
- b. Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dan teknologi informasi yang handal dengan melaksanakan manajemen risiko serta praktek *Good Corporate Governance (GCG)* yang sangat baik.
- c. Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

3. Fungsi Perekrutan dan Penyeleksian

Untuk mendapatkan karyawan atau tenaga kerja baru, Bank Rakyat Indonesia selalu berusaha melaksanakan penerimaan karyawan dengan berbagai proses dengan harapan tenaga kerja yang diperoleh sesuai dengan kriteria perusahaan dan berpotensi dalam bidangnya.

a. Prosedur Rekrutmen Seleksi

Tahapan yang dilakukan oleh Bank Rakyat Indonesia pada dasarnya sama dengan tahapan yang dilakukan oleh perusahaan lain. Tahapan yang dilakukan tidak pernah dibuat secara tertulis.

b. Kebijakan Perekrutan dan Penyeleksian Sumber Daya Manusia

Ada beberapa kebijakan berkaitan dengan perekrutan dan penyeleksian yang sudah ditentukan oleh perusahaan, antara lain :

1. Proses perekrutan hanya dilakukan oleh perusahaan jika memang dibutuhkan oleh perusahaan.
2. Sebelum mencari sumber daya manusia dari luar perusahaan, diberikan kesempatan bagi orang di dalam perusahaan untuk mengisi kekosongan tetapi harus sesuai dengan posisi serta kemampuan kerjanya.
3. Dalam proses rekrutmen jumlah tenaga kerja atau posisi yang dibutuhkan ditentukan oleh perusahaan.
4. Apabila terjadi kekurangan pegawai di Kantor Cabang atau Kantor Cabang Pembantu, maka pihak yang bersangkutan akan mengajukan pemberitahuan kekurangan pegawai kepada Kantor Wilayah yang selanjutnya diatur oleh Kantor Wilayah dalam pemenuhannya.
5. Penempatan kerja pegawai selanjutnya merupakan wewenang pihak Kantor Wilayah bergantung atas kebutuhan pegawainya.

6. Perekrutan karyawan *outsourcing* sendiri kontraknya telah diatur antara Kantor Wilayah dengan vendor atau pihak ketiga yang menyediakan karyawan tersebut.
7. Kantor Cabang tidak melakukan tes kesehatan, tes psikologi dalam perekrutan karyawan karena kebijakan pelaksanaan tes tersebut dilakukan oleh Kantor Wilayah.
8. Karyawan *outsourcing* yang bekerja mendapatkan kontrak kerja selama 1 tahun.
9. Bila kontrak kerja tersebut habis, perusahaan dapat merekomendasikan untuk melakukan perekrutan dengan kontrak penuh jika memang kinerja yang telah dilakukan dinilai baik.

Tim IRC akan melakukan pemeriksaan atas pelaksanaan rekrutmen dan seleksi sumberdaya manusia berdasarkan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan. Pemeriksaan ini dilakukan atas beberapa tahap berikut:

Table 4.1

Pelaksanaan prosedur berdasarkan tahap rekrutmen dan seleksi serta risikonya.

TAHAP REKRUTMEN DAN SELEKSI	RISK DESCRIPTION	PROSEDUR
TAHAP I	Pelanggaran kriteria/syarat calon karyawan	Memeriksa dokumen yang berhubungan dengan syarat-syarat yang dibutuhkan dalam penyeleksian tahap I.
TAHAP II	Penggunaan media periklanan yang tidak maksimal atau penggelapan biaya iklan	Memeriksa apakah media periklanan yang digunakan untuk menjaring calon karyawan sudah maksimal dan sesuai dengan ketentuan perusahaan. Memeriksa bukti-bukti keuangan terkait dengan biaya periklanan dalam proses penjaringan calon karyawan.
TAHAP III	Pengambilan keputusan yang salah dari bagian personalia terkait dengan pembagian kategori pelamar berdasarkan kriteria kebutuhan karyawan	Memeriksa apakah pembagian kategori pelamar pekerjaan telah sesuai dengan kriteria kebutuhan karyawan.
TAHAP IV dan TAHAP V	Terjadinya kecurangan terkait dengan data pribadi calon karyawan	Memeriksa apakah data calon karyawan terkait dengan pendidikan dan riwayat hidup sudah sesuai dengan kebutuhan.
Karyawan Outsourcing	Pelanggaran terhadap sistem kontrak dan kebutuhan karyawan <i>outsourcing</i>	Melakukan verifikasi terhadap data karyawan <i>outsourcing</i> terkait dengan perjanjian kontrak dan rekomendasi dari Kantor Wilayah.

Sumber: Lampiran 3.

4. Fungsi Pelatihan dan Pengembangan Staff

Salah satu kunci kesuksesan perkembangan bisnis perusahaan tidak terlepas dari peran Sumber Daya Manusia yang terlibat dalam kegiatan bisnis perusahaan tersebut. Untuk mendapatkan tenaga kerja yang memiliki kinerja maksimal maka peran dari divisi pendidikan dan pelatihan sangat dibutuhkan. Hal ini terkait dengan semakin berkembangnya 53eriod informasi dan teknologi yang diperlukan untuk mendukung kinerja karyawan.

a. Prosedur dan Kebijakan Pelatihan serta Pengembangan Staff

Ada beberapa prosedur dan kebijakan pelatihan dan pengembangan staff yang berlaku:

1. Perusahaan tidak secara langsung merencanakan suatu pelatihan bagi karyawan lama maupun karyawan baru.
2. Perusahaan tidak merencanakan dan melakukan pelatihan secara periodik.
3. Program pengembangan staff berlaku bagi karyawan yang telah bekerja minimal selama 1 tahun dan dilaksanakan oleh Kantor Wilayah bekerja sama dengan Sentral Pendidikan Bank Rakyat Indonesia.
4. Kantor Cabang hanya memberikan laporan ke Kantor Wilayah apabila ada karyawannya yang membutuhkan program pelatihan.

Table 4.2.

Tujuan berdasarkan kebijakan dan prosedur pelatihan serta pengembangan staff

No.	Tujuan Kebijakan Pelatihan Serta Pengembangan Staff	Prosedur yang dilakukan oleh SKAI PT. Bank Rakyat Indonesia
1.	Terkait dengan pelatihan karyawan	
	a. Penilaian kinerja karyawan secara keseluruhan apakah telah sesuai dengan tujuan.	Mengukur kinerja karyawan menggunakan <i>Key Performance Indicators</i> (KPI).
	b. Penilaian kinerja karyawan perseorangan	Mengukur kinerja karyawan perseorangan berdasarkan capaian pekerjaannya berbanding dengan target pekerjaannya.
	c. Kecakapan karyawan dalam penggunaan informasi dan teknologi yang baru	Mengukur kinerja karyawan terkait dengan pengembangan system informasi dan teknologi yang berlaku di perusahaan.
2.	Terkait pengembangan staff	
	a. Kinerja karyawan tetap	Memeriksa perkembangan kinerja karyawan tetap selama beberapa periode.
	b. Kinerja karyawan <i>outsourcing</i> .	Menindaklanjuti rekomendasi dari Manajer Sumber Daya Manusia terkait perekrutan karyawan <i>outsourcing</i> untuk dijadikan karyawan tetap berdasarkan atas kinerja selama kontrak.

Sumber: Lampiran 3.

5. Fungsi Penggajian dan Pengupahan Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Hal ini menyebabkan komponen gaji dan upah menunjukkan porsi yang sangat besar dalam suatu perusahaan. Semakin berkembangnya perusahaan, sumber daya manusia yang diperlukan dan dipekerjakan dalam kegiatan operasi perusahaan juga meningkat dan memiliki kualifikasi yang tinggi. Perbedaan kualifikasi karyawan akan memberikan kompensasi yang berbeda antar masing-masing karyawan.

Table 4.3.

Pelaksanaan Prosedur Fungsi Penggajian dan Pengupahan

No	Prosedur dan Kebijakan Perusahaan	PROSEDUR
1.	Kebijakan Penggajian dan Pengupahan	Pemeriksaan dokumen terkait dengan bukti kas keluar yang merupakan akun gaji dan upah
	Kesepakatan gaji karyawan Tingkat kenaikan gaji Gaji karyawan <i>outsourcing</i> Distribusi gaji via <i>transfer</i>	Pemeriksaan dokumen yang terkait dengan kesepakatan gaji. Menganalisis keputusan direksi terkait dengan persentase kenaikan gaji terhadap gaji karyawan sebelum kenaikan gaji dan melakukan penghitungan atas gaji yang diterima setelah proses kenaikan gaji. Membandingkan <i>invoice</i> gaji karyawan <i>outsourcing</i> terhadap bukti pembayaran <i>invoice</i> gaji karyawan. Membandingkan bukti <i>transfer</i> gaji dengan bukti slip gaji.
2.	Kebijakan Insentif	Membandingkan jumlah karyawan dan besar insentif serta pemotongan insentif (jika ada)
	Meneliti data terkait jabatan dan besar tunjangan yang diterima. Memeriksa factor pengurang besar insentif	Memeriksa besar tunjangan yang diterima di akhir bulan apakah telah sesuai dengan jabatannya masing-masing. Memeriksa apakah jumlah pemotongan insentif yang diberlakukan telah sesuai dengan faktor-faktor pengurang besar insentif yang diterima karyawan.
3.	Kebijakan Tunjangan Hari Raya (THR)	Memeriksa apakah jumlah dan waktu distribusi Tunjangan Hari Raya telah sesuai dengan ketentuan.
	Memeriksa laporan terkait distribusi THR Memeriksa data terkait waktu pendistribusian THR	Memeriksa apakah karyawan yang mendapatkan THR adalah karyawan tetap, dan apakah jumlah THR yang diberikan telah sesuai. Memeriksa apakah waktu pendistribusian THR telah sesuai dengan hari besar yang dirayakan oleh karyawan.
4.	Kebijakan Santunan Kematian	Memeriksa apakah pendistribusian santunan kematian telah tepat sasaran
	Memeriksa bukti-bukti yang sah sesuai dengan perjanjian	Memeriksa apakah karyawan atau ahli waris karyawan benar-benar berhak mendapatkan santunan kematian berdasarkan bukti-bukti yang sah.
5.	Kebijakan Bonus	Menghitung besarnya bonus yang diterima apakah telah sesuai dengan persentase keuntungan operasional perusahaan dan tepat sasaran.
6.	Kebijakan Hari dan Jam Kerja	Memeriksa bukti-bukti yang terkait dengan disiplin kerja karyawan terkait dengan jam masuk dan jam pulang karyawan yang didokumentasikan secara elektronik melalui <i>fingerprint</i> .
7.	Kebijakan Kerja Lembur	Memeriksa bukti-bukti dan surat-surat yang berkaitan dengan kegiatan kerja lembur.
	Terkait dengan jam kerja Terkait dengan upah lembur	Memeriksa apakah waktu dan jumlah jam kerja lembur telah sesuai dengan perintah atasan. Memeriksa upah lembur apakah sesuai dengan waktu dan jumlah jam kerja lembur.
8.	Kebijakan PHK	Dilakukan Oleh Bagian Personalia dan dipertanggungjawabkan kepada Manajer Sumber Daya Manusia.
9.	Kebijakan Izin Cuti dan Hari Libur	Dilakukan Oleh Bagian Personalia dan dipertanggungjawabkan kepada Manajer Sumber Daya Manusia.

Sumber: Lampiran 3.

B. Hasil Pengumpulan Data

Kuesioner dibagikan pada tanggal 18 Februari 2016 kepada karyawan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Muara Bulian Bank Rakyat Indonesia di Kab. Batang Hari Jambi. Dari sebanyak 70 karyawan, sebanyak 6 orang tidak bisa ditemui karena sedang bertugas di luar dan 8 orang tidak bersedia mengisi karena alasan kesibukan, sehingga kuesioner yang disebar sebanyak 56 kuesioner. Kuesioner yang dibagikan berhasil terkumpul sebanyak 50 kuesioner. Seluruh kuesioner yang terkumpul layak untuk dianalisis karena telah diisi secara lengkap.

Tabel 4.4.

Sampel dan Tingkat Pengembalian

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	56
Kuesioner yang tidak kembali	6
Kuesioner yang kembali	50
Kuesioner yang tidak diisi secara lengkap	0
Kuesioner yang dapat diolah	50
Tingkat pengembalian	89,3%

C. Profil Responden

Responden diklasifikasikan berdasarkan karakteristik jenis kelamin, umur, pendidikan dan lama bekerja. Deskripsi responden dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.5.
Deskripsi Responden

Dasar Klasifikasi	Sub Klasifikasi	Jumlah	Prosentase (%)
Umur	< 30 tahun	10	20,0
	30 – 40 tahun	25	50,0
	> 40 tahun	15	30,0
Pendidikan terakhir	D3	5	10,0
	S1	43	86,0
	S2	2	4,0
Lama bekerja	< 1 tahun	7	14,0
	1-2 tahun	14	28,0
	2-5 tahun	13	26,0
	> 5 tahun	16	32,0
Status kepegawaian	PNS	16	32,0
	Honorer	6	12,0
	Tetap	28	56,0
	Lainnya	-	0

Sumber: Lampiran 5.

Tabel 4.5 menunjukkan umur responden kebanyakan pada rentang 30-40 tahun sebesar 50%. Sebagian besar responden berpendidikan S1 sebesar 86%. Lama bekerja responden sebagian besar adalah > 5 tahun sebesar 32%. Prosentase terbesar status kepegawaian responden adalah pegawai tetap sebesar 56%.

D. Uji Kualitas Instrumen

1. Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan teknik korelasi *Product Moment*. Item pertanyaan dinyatakan valid apabila dari hasil uji diperoleh nilai korelasi antara skor butir dengan skor total signifikan pada tingkat 5%.

Tabel 4.6.
Uji Validitas Variabel Kinerja

Butir	R	Sig	Keterangan
1	0,605	0,000	Valid
2	0,334	0,018	Valid
3	0,281	0,048	Valid
4	0,577	0,000	Valid
5	0,508	0,000	Valid
6	0,604	0,000	Valid
7	0,358	0,011	Valid
8	0,314	0,026	Valid
9	0,296	0,037	Valid
10	0,443	0,001	Valid
11	0,508	0,000	Valid
12	0,349	0,013	Valid
13	0,324	0,022	Valid
14	0,334	0,018	Valid
15	0,406	0,003	Valid
16	0,295	0,038	Valid
17	0,440	0,001	Valid
18	0,327	0,020	Valid
19	0,400	0,004	Valid
20	0,296	0,037	Valid
21	0,313	0,027	Valid
22	0,612	0,000	Valid
23	0,315	0,026	Valid
24	0,473	0,001	Valid
25	0,368	0,008	Valid
26	0,350	0,013	Valid
27	0,510	0,000	Valid
28	0,495	0,000	Valid
29	0,563	0,000	Valid
30	0,285	0,045	Valid
31	0,563	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 6.

Tabel 4.6 menunjukkan nilai signifikansi yang diperoleh pada masing-masing butir pertanyaan variabel kinerja $< 0,05$. Hal ini berarti seluruh butir pertanyaan variabel kinerja valid.

Tabel 4.7.
Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Transformasional

Butir	R	Sig	Keterangan
1	0,310	0,028	Valid
2	0,285	0,045	Valid
3	0,635	0,000	Valid
4	0,562	0,000	Valid
5	0,285	0,045	Valid
6	0,327	0,021	Valid
7	0,443	0,001	Valid
8	0,501	0,000	Valid
9	0,687	0,000	Valid
10	0,606	0,000	Valid
11	0,573	0,000	Valid
12	0,306	0,031	Valid
13	0,616	0,000	Valid
14	0,709	0,000	Valid
15	0,742	0,000	Valid
16	0,457	0,001	Valid
17	0,326	0,021	Valid
18	0,499	0,000	Valid
19	0,546	0,000	Valid
20	0,652	0,000	Valid
21	0,680	0,000	Valid
22	0,536	0,000	Valid
23	0,521	0,000	Valid
24	0,507	0,000	Valid
25	0,406	0,003	Valid
26	0,601	0,000	Valid
27	0,587	0,000	Valid
28	0,413	0,003	Valid
29	0,516	0,000	Valid
30	0,285	0,045	Valid
31	0,333	0,018	Valid
32	0,315	0,026	Valid
33	0,455	0,001	Valid
34	0,489	0,000	Valid
35	0,512	0,000	Valid
36	0,455	0,001	Valid
37	0,556	0,000	Valid
38	0,569	0,000	Valid
39	0,479	0,000	
40	0,378	0,007	

Sumber: Lampiran 6.

Tabel 4.7 menunjukkan nilai signifikansi yang diperoleh pada masing-masing butir pertanyaan variabel kepemimpinan transformasional $< 0,05$. Hal ini berarti seluruh butir pertanyaan variabel kepemimpinan transformasional valid.

Tabel 4.8.
Uji Validitas Variabel Motivasi

Butir	R	Sig	Keterangan
1	0,789	0,000	Valid
2	0,736	0,000	Valid
3	0,785	0,000	Valid
4	0,688	0,000	Valid
5	0,773	0,000	Valid
6	0,821	0,000	Valid
7	0,895	0,000	Valid
8	0,834	0,000	Valid
9	0,711	0,000	Valid
10	0,769	0,000	Valid

Sumber: Lamiran 6.

Tabel 4.8 menunjukkan nilai signifikansi yang diperoleh pada masing-masing butir pertanyaan variabel motivasi $< 0,05$. Hal ini berarti seluruh butir pertanyaan variabel motivasi valid.

Tabel 4.9.
Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja

Butir	R	Sig	Keterangan
1	0,356	0,011	Valid
2	0,615	0,000	Valid
3	0,557	0,000	Valid
4	0,361	0,010	Valid
5	0,752	0,000	Valid
6	0,537	0,000	Valid
7	0,561	0,000	Valid
8	0,710	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 6.

Tabel 4.9 menunjukkan nilai signifikansi yang diperoleh pada masing-masing butir pertanyaan variabel disiplin kerja $< 0,05$. Hal ini berarti seluruh butir pertanyaan variabel disiplin kerja valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*, suatu instrumen dikatakan reliabel atau andal apabila nilai koefisien *Cronbach's Alpha* sama dengan atau lebih besar dari 0,6. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kinerja	0,792	Reliabel
Gaya kepemimpinan transformasional	0,909	Reliabel
Motivasi	0,923	Reliabel
Disiplin kerja	0,663	Reliabel

Sumber: Lampiran 6.

Hasil pengujian reliabilitas pada Tabel 4.10 menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* pada variabel kinerja sebesar 0,792; gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,909; motivasi sebesar 0,923 dan disiplin kerja sebesar 0,663 masing-masing lebih besar dari 0,6 maka dapat disimpulkan bahwa keseluruhan instrument yang dipakai dalam variabel adalah handal.

E. Uji Prasyarat

Uji prasyarat analisis diperlukan untuk mengetahui apakah analisis data untuk pengujian hipotesis dapat dilakukan atau tidak, selain itu juga untuk menentukan jenis uji statistik yang akan digunakan apakah menggunakan uji statistik parametrik atau uji statistik non parametrik

(Handoko, 2013). Uji prasyarat dalam penelitian ini meliputi uji normalitas dan uji linieritas.

1. Uji Normalitas

Hasil uji normalitas pada penelitian dihitung dengan menggunakan *Shapiro Wilk* dengan $N > 50$. Kaidah statistik untuk uji normalitas adalah bila $p > 0,05$. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.11.
Hasil Uji Normalitas

Variabel	<i>Statistik</i>	<i>P</i>	Keterangan
Kinerja (Y)	1,291	0,071	Normal
Gaya Kepemimpinan transformasional (X1)	1,258	0,085	Normal
Motivasi (X2)	1,338	0,056	Normal
Disiplin kerja (X2)	0,787	0,566	Normal

Sumber: Lampiran 7.

Tabel 4.11 hasil uji normalitas variabel penelitian dapat diketahui bahwa semua variabel mempunyai nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 ($p > 0,05$), sehingga dapat dinyatakan berdistribusi normal.

2. Uji Linieritas

Hasil uji linieritas merupakan suatu pengujian garis regresi antara kedua variabel dalam penelitian, yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Uji linieritas bertujuan untuk melihat adanya hubungan yang linier antara kedua variabel dalam penelitian. Hubungan antara kedua variabel dikatakan linier apabila nilai signifikan pada linierity $< 0,05$. Hasil uji linieritas dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.12.
Hasil Uji Linieritas

Variabel	<i>F</i>	<i>P</i>	Linieritas
$X_1 \longrightarrow Y$	50,202	0,000	Linier
$X_2 \longrightarrow Y$	53,230	0,000	Linier
$X_3 \longrightarrow Y$	32,939	0,000	Linier

Sumber : Lampiran 8.

Tabel 4.12 hasil uji linieritas menunjukkan bahwa hubungan variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja terhadap variabel kinerja bersifat linier atau mengikuti garis lurus dibuktikan dengan nilai signifikan sebesar $<0,05$.

F. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif hasil penyebaran kuesioner yang meliputi *mean*, standar deviasi, nilai minimal dan maksimal masing-masing variabel penelitian disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.13.

Statistik Deskriptif Variabel Kinerja

	N	Minimum	Maximum	Mean	Standar deviasi
kinerja1	50	3	5	3,94	0,314
kinerja2	50	3	5	3,52	0,544
kinerja3	50	3	5	3,86	0,857
kinerja4	50	3	5	4,38	0,697
kinerja5	50	3	5	4,02	0,247
kinerja6	50	3	5	3,98	0,247
kinerja7	50	3	5	3,98	0,377
kinerja8	50	3	5	3,82	0,482
kinerja9	50	3	5	3,44	0,577
kinerja10	50	3	5	3,20	0,452
kinerja11	50	3	5	3,96	0,283
kinerja12	50	3	5	3,84	0,842
kinerja13	50	3	5	4,22	0,507
kinerja14	50	3	5	4,32	0,551
kinerja15	50	3	5	4,70	0,505
kinerja16	50	4	5	4,06	0,240
kinerja17	50	3	5	4,78	0,507
kinerja18	50	3	5	4,16	0,422
kinerja19	50	3	5	4,70	0,505
kinerja20	50	4	5	4,40	0,495
kinerja21	50	3	5	4,32	0,621
kinerja22	50	3	5	4,00	0,286
kinerja23	50	4	5	4,08	0,274
kinerja24	50	3	5	3,98	0,685
kinerja25	50	3	5	4,42	0,673
kinerja26	50	3	5	4,58	0,673
kinerja27	50	3	5	3,98	0,319
kinerja 28	50	3	5	4,42	0,785
kinerja 29	50	3	5	4,02	0,247
kinerja 30	50	3	5	4,36	0,525
kinerja 31	50	3	5	4,02	0,247
Rata-rata kinerja	50	3,77	5	4,11	0,192

Sumber: Lampiran 9.

Tabel 4.13 menunjukkan *mean* variabel kinerja berkisar antara 3,44 sampai 4,78 dengan rata-rata (*mean*) kinerja sebesar 4,11. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan memiliki kinerja yang tinggi.

Tabel 4.14.

Statistik Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

Item Pertanyaan	N	Minimum	Maximum	Mean	Standar deviasi
kepemimpinan1	50	3	5	4,00	0,571
kepemimpinan2	50	4	5	4,04	0,198
kepemimpinan3	50	3	5	4,00	0,202
kepemimpinan4	50	3	5	3,06	0,314
kepemimpinan5	50	4	5	4,04	0,198
kepemimpinan6	50	3	5	4,66	0,688
kepemimpinan7	50	2	5	3,40	0,639
kepemimpinan8	50	3	5	4,18	0,482
kepemimpinan9	50	3	5	4,00	0,202
kepemimpinan10	50	3	5	4,14	0,495
kepemimpinan11	50	3	5	4,24	0,625
kepemimpinan12	50	3	5	3,98	0,515
kepemimpinan13	50	3	5	4,12	0,480
kepemimpinan14	50	3	5	3,98	0,247
kepemimpinan15	50	3	5	3,30	0,505
kepemimpinan16	50	3	5	4,22	0,465
kepemimpinan17	50	3	5	4,42	0,575
kepemimpinan18	50	3	5	4,22	0,465
kepemimpinan19	50	3	5	4,22	0,507
kepemimpinan20	50	3	5	4,16	0,468
kepemimpinan21	50	3	5	3,92	0,752
kepemimpinan22	50	3	5	3,50	0,544
kepemimpinan23	50	2	5	3,08	0,877
kepemimpinan24	50	3	5	3,62	0,602
kepemimpinan25	50	3	5	3,90	0,463
kepemimpinan26	50	3	5	4,28	0,573
kepemimpinan27	50	3	5	3,98	0,247
kepemimpinan28	50	3	5	4,76	0,555
kepemimpinan29	50	3	5	4,20	0,452
kepemimpinan30	50	4	5	4,04	0,198
kepemimpinan31	50	3	5	4,62	0,667
kepemimpinan32	50	3	5	3,78	0,465
kepemimpinan33	50	3	5	3,36	0,525
kepemimpinan34	50	3	5	3,76	0,591
kepemimpinan35	50	3	5	3,22	0,465
kepemimpinan36	50	3	5	4,20	0,452
kepemimpinan37	50	3	5	3,42	0,575
kepemimpinan38	50	3	5	3,38	0,567
kepemimpinan39	50	3	5	3,42	0,609
kepemimpinan40	50	3	5	3,96	0,348
Rata-rata kepemimpinan	50	3,38	5,00	3,92	0,239

Sumber: Lampiran 9.

Tabel 4.14 menunjukkan *mean* variabel gaya kepemimpinan transformasional berkisar antara 3,06 sampai 4,76 dengan rata-rata (*mean*) kepemimpinan sebesar 3,92. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden merasakan gaya kepemimpinan transformasional di perusahaan sudah baik.

Tabel 4.15.

Statistik Deskriptif Variabel Motivasi

Item Pertanyaan	N	Minimum	Maximum	Mean	Standar Deviasi
motivasi1	50	3	5	4,30	0,678
motivasi 2	50	3	5	3,90	0,789
motivasi 3	50	3	5	4,14	0,452
motivasi 4	50	3	5	4,66	0,688
motivasi 5	50	3	5	4,20	0,495
motivasi 6	50	3	5	4,38	0,667
motivasi 7	50	3	5	4,42	0,609
motivasi 8	50	2	5	4,38	0,667
motivasi 9	50	3	5	4,72	0,607
motivasi 10	50	3	5	4,14	0,495
total motivasi	50	3,00	5,00	4,32	0,479

Sumber: Lampiran 9.

Tabel 4.15 menunjukkan *mean* variabel motivasi berkisar antara 3,90 sampai 4,72 dengan rata-rata (*mean*) motivasi sebesar 4,32. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Tabel 4.16.

Statistik Deskriptif Variabel Disiplin Kerja

Item Pertanyaan	N	Minimum	Maximum	Mean	Standar Deviasi
disiplin1	50	3	5	3,82	0,691
disiplin2	50	3	5	4,04	0,493
disiplin3	50	3	5	4,78	0,545
disiplin4	50	3	5	4,48	0,646
disiplin5	50	3	5	4,26	0,565
disiplin6	50	3	5	4,44	0,541
disiplin7	50	3	5	4,66	0,519
disiplin8	50	3	5	4,60	0,639
total disiplin	50	3,75	5,00	4,39	0,319

Sumber: Lampiran 9.

Tabel 4.16 menunjukkan *mean* variabel disiplin kerja berkisar antara 3,81 sampai 4,78 dengan rata-rata (*mean*) disiplin sebesar 4,39. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki disiplin kerja yang tinggi.

G. Uji Hipotesis dan Analisis Data

Uji hipotesis dalam penelitian ini digunakan analisis regresi berganda untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1), motivasi (X_2) dan disiplin kerja (X_3) terhadap kinerja (Y). Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hipotesis kedua motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hipotesis ketiga disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

1. Pengujian Regresi

Hasil perhitungan dengan program SPSS 15.00 diperoleh nilai koefisien regresi yang disajikan pada tabel 4.19.

Tabel 4.17.

Hasil Perhitungan Koefisien Regresi

Variabel Penjelas	<i>Standardized Coefficients</i>
Gaya kepemimpinan transformasional (X_1)	0,300
Motivasi (X_2)	0,426
Disiplin kerja (X_3)	0,298

Sumber: Lampiran 10.

- a. Variabel gaya kepemimpinan transformasional memiliki koefisien arah positif sebesar 0,300, sehingga semakin baik gaya kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi.

- b. Variabel motivasi memiliki koefisien arah positif sebesar 0,426, sehingga semakin tinggi motivasi maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi.
- c. Variabel disiplin kerja memiliki koefisien arah positif sebesar 0,298, sehingga semakin tinggi disiplin kerja maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi.

2. Uji F (F test)

Uji F dilakukan untuk menguji hipotesis ketiga yaitu melihat signifikansi dari pengaruh variable-variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

Tabel 4.18.

Hasil Uji F

F hitung	Sig
32,171	0,000

Sumber: Lampiran 10.

Hasil pengujian pada Tabel 4.17 diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,000 < \alpha (0,05)$, artinya gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (*Adjusted R square*) berguna untuk mengukur kemampuan model dalam menerangkan variabel *dependent*. Hasil perhitungan koefisien determinasi dengan bantuan program SPSS 15.0 disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.19.

Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi (R^2)

	Model
	1
R	0,823
R square	0,677
Adjusted R square	0,656
Std Error of the estimate	0,11273

Sumber: Lampiran 10.

Nilai *adjusted R square* sebesar 0,656 menunjukkan variable-variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja mampu menjelaskan variasi kinerja sebesar 65,6%. Sedangkan sisanya sebesar 34,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model.

4. Uji t (t test)

Uji t dilakukan untuk menguji hipotesis pertama, kedua dan ketiga, yaitu mengetahui signifikansi pengaruh variabel-variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian t test disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.20.

Hasil Uji t test

Variabel Penjelas	t stat	Sig	Keterangan
Gaya kepemimpinan transformasional (X_1)	3,226	0,002	Signifikan
Motivasi (X_2)	3,928	0,000	Signifikan
Disiplin kerja (X_3)	2,864	0,006	Signifikan

Sumber: Lampiran 10.

a. Pengujian terhadap variabel gaya kepemimpinan (X_1)

Hasil pengujian pada Tabel 4.18 diperoleh nilai signifikansi variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar $0,002 < \alpha (0,05)$, artinya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hipotesis 1 diterima/terbukti.

b. Pengujian terhadap variabel motivasi (X_2)

Hasil pengujian pada Tabel 4.18 diperoleh nilai signifikansi variabel motivasi (X_2) sebesar $0,000 < \alpha (0,05)$, artinya motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hipotesis 2 diterima/terbukti.

c. Pengujian terhadap variabel disiplin kerja (X_3)

Hasil pengujian pada Tabel 4.18 diperoleh nilai signifikansi variabel disiplin kerja (X_3) sebesar $0,006 < \alpha (0,05)$, artinya disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hipotesis 3 diterima/terbukti.

H. Pembahasan

Hasil analisis deskriptif menunjukkan secara umum karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Muara Bulian memiliki kinerja yang tinggi. Karyawan merasakan kepemimpinan di PT Bank BRI Kantor Cabang Muara Bulian sudah baik. Karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Muara Bulian memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Pengujian hipotesis pertama menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Kepemimpinan yang baik di PT Bank BRI Kantor Cabang Muara Bulian menciptakan kondisi kerja diantaranya bawahan merasa senang bila berada di dekat atasan, bawahan sangat percaya dengan atasan, bawahan respek dan hormat kepada atasan, hadir tidaknya atasan berpengaruh kecil terhadap kinerja karyawan, bawahan percaya kemampuan atasan dalam mengatasi masalah, atasan memberikan perhatian kepada bawahan, atasan membimbing dan memberikan saran-saran kepada bawahan, dan atasan memberikan banyak bantuan terhadap orang baru. Gaya kepemimpinan atasan ini mampu menciptakan kinerja yang tinggi dari karyawan ditunjukkan dengan karyawan bekerja sesuai dengan jumlah target, mampu menyelesaikan semua pekerjaan tepat waktu, dan hasil kerja karyawan tuntas dan dapat diterima dengan baik oleh atasan.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi bawahan, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan. Gaya kepemimpinan

yang baik akan menciptakan kinerja-kinerja yang baik terhadap bawahannya dan memberikan dampak positif terhadap karyawan sehingga berpengaruh terhadap produktifitas kinerja yang dihasilkan. Sehingga semakin baik kepemimpinan di PT Bank BRI Kantor Cabang Muara Bulian maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan Guritno (2005). Suranta (2002) dan Tampubolon (2007) yang menyatakan bahwa faktor kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Pengujian hipotesis kedua menunjukkan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Motivasi kerja karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Muara Bulian ditunjukkan dengan karyawan ingin menyelesaikan pekerjaan sesuai target, karyawan bekerja keras untuk memperoleh hasil yang terbaik, dan karyawan berusaha memperoleh hasil kerja yang lebih baik dari yang dihasilkan oleh karyawan lain. Motivasi kerja yang tinggi menciptakan kinerja yang tinggi di PT Bank BRI Kantor Cabang Muara Bulian yang ditunjukkan dengan karyawan mengerjakan pekerjaan lebih cepat dari yang diharapkan, karyawan bersemangat dalam bekerja, karyawan aktif mencari informasi-informasi baru yang dapat menambah pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaannya, dan karyawan berusaha menciptakan cara kerja yang lebih mudah.

Motivasi merupakan daya dorong yang mengakibatkan seorang karyawan mau dan rela menggerakkan kemampuannya dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk suatu kegiatan/pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan

karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan nonekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Hasil penelitian ini sesuai dengan Suharto dan Cahyono (2005) dan Hakim (2006) dalam Reza (2010) yang menyebutkan ada salah satu factor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Demikian juga dengan penelitian Rivai (2004) dalam Reza (2010) yang menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi

Pengujian hipotesis ketiga menunjukkan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Disiplin kerja karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Muara Bulian ditunjukkan dengan karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, hadir tepat waktu, mengerjakan tugas dengan penuh tanggung jawab, dan mentaati peraturan perusahaan. Disiplin kerja karyawan yang tinggi menciptakan kinerja yang tinggi ditunjukkan dengan karyawan

menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan karyawan melakukan perencanaan lama waktu mengerjakan suatu pekerjaan.

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyanangi peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Hasil penelitian ini sesuai dengan Setiyawan dan Waridin (2006) dan Aritonang (2005) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan.