



## **Dampak Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN Cabang Madiun**

**Okky David Feliantiar**

okkydavid@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Widya Mandala Madiun

### ***Abstract***

*This study aimed to examine the effect of partially or simultaneously transactional leadership and transformational leadership on employee performance BTN Bank Branch Madiun. Total of samples is 80 people. The instrument of data collection using the questionnaire. Technique of data analysis in this research include hypothesis testing, regression analysis, and the coefficient of determination ( $R^2$ ). The results of the analysis show that significant positive effect transactional leadership against the performance of employees in a Bank BTN branch of Madiun. Transformational leadership is a significant positive effect on performance of employees in a Bank BTN branch of Madiun. Transformational leadership and Transactional leadership are equally influential as well as significantly to the performance of employees in a Bank BTN branch of Madiun. Through the results of this research, expected management BTN Bank Branch Madiun to continue to maintain consistency in improving transactional leadership to employees, so that employees continue to be productive into work in the company.*

*Keywords :* Transformational Leadership, Transactional Leadership, Employee Performance.

### **PENDAHULUAN**

Dewasa ini perkembangan teknologi yang pesat, persaingan yang semakin ketat, serta perubahan selera konsumen yang fluktuatif menuntut perusahaan mampu mempertahankan eksistensinya di masyarakat. Perbankan merupakan salah satu sektor yang menghadapi tantangan eksternal tersebut. Dalam meraih keunggulan bersaing, sebuah bank tidak hanya harus memiliki inovasi dalam pengembangan produk, tetapi juga harus menjamin kualitas sumber daya yang dimiliki agar dapat memberikan pelayanan yang memuaskan bagi para nasabah maupun calon nasabahnya. Agar dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia perusahaan harus memiliki pengelolaan yang baik terhadap karyawannya.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi pengikut, mengorganisasikan aktivitas kerja, memotivasi pengikut untuk mencapai sasaran, dan memelihara hubungan kerjasama atau *team work* serta memperoleh dukungan kerjasama dari dalam maupun luar organisasi (Yukl 2007:4). Atasan sebagai pemimpin harus memberikan pengarahan terhadap usaha semua karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin berfungsi sebagai orang yang memastikan bahwa peraturan dilaksanakan dengan baik. Untuk memastikan seluruh karyawan melaksanakan peraturan tersebut, pemimpin memakai gaya kepemimpinan yang berbeda. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat memiliki dampak positif maupun negatif bagi karyawan. Namun setiap pemimpin sangat memungkinkan untuk menerapkan lebih dari satu gaya kepemimpinan. Karyawan perlu dimotivasi untuk membangkitkan gairah kerjanya. Peran seorang pemimpin adalah sebagai penunjuk arah dan tujuan di masa depan, agen perubahan, negosiator, dan sebagai pembina. Keutamaan pengaruh kepemimpinan pemimpin bukan hanya berbentuk instruksi, melainkan motivasi yang dapat memberi inspirasi terhadap karyawan. Pemimpin yang memotivasi merupakan wujud dari

gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional, namun dengan cara yang berbeda.

Pemimpin transformasional memberi motivasi dengan cara menunjukkan keyakinannya atas kemampuan karyawannya, selain itu pemimpin akan memperlakukan karyawan bukan sebagai karyawan melainkan sebagai rekan kerja. Pemimpin transformasional mempengaruhi karyawan, membantu karyawan dalam memecahkan masalah, berbicara dengan antusias, dan optimis akan masa depan organisasi. Karyawan sebagai *asset* dalam organisasi diperhatikan secara personal. Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional memotivasi karyawan dengan cara memberikan *reward/punishment* sesuai dengan kinerja yang dihasilkan. Pemimpin transaksional akan memberikan instruksi untuk setiap pekerjaan karyawan dan akan mengatasi kesalahan yang dilakukan karyawan.

Kepemimpinan transformasional memotivasi karyawan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri karyawan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja (Supendy dkk, 2012). Kemampuan manajerial pada hakekatnya adalah masalah interaksi antar manusia, baik secara vertikal maupun horizontal. Oleh karena itu kepemimpinan dapat dikatakan sebagai perilaku memotivasi orang lain untuk bekerja ke arah pencapaian tujuan tertentu. Dari penelitian sebelumnya oleh Haryadi, dkk (2004) ; Maulizar dkk (2012) ; Surbakti dkk (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara parsial maupun bersama – sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 1994). Kinerja karyawan merupakan potret keberhasilan dari serangkaian pelaksanaan segala bentuk aktivitas karyawan dalam mencapai tujuan tertentu. Pengukuran kinerja penting dilakukan untuk memperbaiki atau mempertahankan kinerja yang telah dihasilkan kearah yang lebih baik lagi.

Bank merupakan salah satu penggerak perekonomian yang memiliki peranan penting dalam perkembangan ekonomi bangsa. Bank Tabungan Negara merupakan salah satu dari empat Bank BUMN yang dimiliki oleh negara. Pangsa pasar Bank BTN yang dulunya terfokus pada pembiayaan perumahan kini telah melebar menjadi bank konvensional yang juga mampu bersaing di sektor lain seperti tabungan, deposito, giro, maupun pembiayaan usaha kecil dan menengah. Dalam menghadapi banyak bank pesaing, Bank BTN dituntut untuk bekerja keras demi mempertahankan eksistensi serta menarik perhatian nasabah lebih banyak lagi. Bank BTN Cabang Madiun merupakan salah satu cabang dari Bank BTN yang sedang berusaha meningkatkan kinerja karyawannya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan paparan sebelumnya, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN Cabang Madiun.

### **Rumusan Masalah**

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN cabang Madiun?
2. Apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN cabang Madiun?
3. Apakah kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara besama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN cabang Madiun?

### **Tujuan Penelitian**

1. Menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di Bank BTN cabang Madiun.
2. Menguji pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan di Bank BTN cabang Madiun.
3. Menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan atau kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan di Bank BTN cabang Madiun.

## **A. Manfaat Penelitian**

### 1. Implikasi Teoritis

Menyediakan referensi bagi peneliti kinerja karyawan dengan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional sebagai variabel bebas.

### 2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian dapat dipakai sebagai evaluasi pemimpin dalam mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan pada tempat, kerjanya secara keseluruhan.

## **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Telaah Teori**

#### *Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan*

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi pengikut, mengorganisasikan aktivitas kerja, memotivasi pengikut untuk mencapai sasaran, dan memelihara hubungan kerjasama atau team work serta memperoleh dukungan kerjasama dari dalam maupun luar organisasi (Yukl 2007:4).

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinannya masing-masing. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut ingin mempengaruhi perilaku orang lain (Thoah, 2009). Gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi (Maulizar dkk., 2012).

#### *Kepemimpinan Transformasional*

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu. Kepemimpinan transformasional membuat para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka (Yukl, 2007). Menurut Burn dalam (Luthans 2012:653) kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya.

Dari beberapa pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi pegawai untuk melakukan pekerjaan atau tugas lebih baik dari apa yang bawahan inginkan dan bahkan lebih tinggi dari apa yang sudah diperkirakan sebelumnya, dengan kata lain memberikan peningkatan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan komitmen kerja karyawan. Kepemimpinan seperti ini akan menimbulkan kesadaran dan komitmen yang tinggi dari kelompok terhadap tujuan dan misi organisasi serta akan membangkitkan komitmen para pekerja untuk melihat dunia kerja melampaui batas-batas kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi.

#### *Kepemimpinan Transaksional*

Burn dalam (Luthans 2012:653) mendefinisikan kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan transaksional melibatkan sebuah proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan pengikut akan permintaan pemimpin (Yukl 2007:305). Kepemimpinan transaksional berfokus pada transaksi antarpribadi, antara manajemen dengan karyawan dengan cara pemimpin memberi penghargaan kontingensi untuk memotivasi karyawan dan mengoreksi tindakan karyawan jika terjadi kegagalan dalam mencapai tujuan kerja Sopiha (2008).

Kepemimpinan transaksional didasarkan pada asumsi bahwa kepemimpinan merupakan kontrak sosial antara pemimpin dan para pengikutnya. Pemimpin dan para pengikutnya merupakan pihak-pihak yang independen yang masing-masing mempunyai tujuan, kebutuhan, dan kepentingan sendiri. Dalam kepemimpinan ini hubungan antara pemimpin dan para pengikutnya merupakan hubungan transaksi yang sering didahului dengan negosiasi tawar-menawar. Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang melibatkan atau menekankan pada imbalan untuk memotivasi bawahan, artinya gaya kepemimpinan transaksional ini memiliki karakteristik perilaku memotivasi bawahan dengan cara memberi penghargaan yang sesuai dan manajemen seperlunya. Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan pengikut.

### *Kinerja*

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai 2005:14). Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (Bangun 2012:231). Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk mendapatkan informasi mengenai perilaku anggota organisasi. Tujuan penilaian kinerja bagi perusahaan antara lain, evaluasi antarindividu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu, pemeliharaan sistem, dan dokumentasi.

Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya pencapaian tujuan perusahaan (Mondy 2008:257). Penilaian kinerja merupakan suatu proses bagi organisasi untuk mengevaluasi individu karyawan, sejauh mana individu tersebut mampu melaksanakan tugasnya (Bangun 2012:231). Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Penilaian kinerja hendaknya dilakukan secara berkala agar dapat mengetahui prestasi, perilaku, dan hasil kerja karyawan. Penilaian kinerja dapat dilakukan atau dinilai oleh karyawan itu sendiri, rekan sekerja, atasan, bawahan menilai atasan, dan penilaian yang dilakukan oleh pelanggan.

### **Pengembangan Hipotesis**

#### *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan*

Kualitas kepemimpinan dalam suatu organisasi mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Seorang pemimpin yang lebih menerapkan kepemimpinan transformasional bisa lebih memposisikan karyawan sebagai asset yang berharga yang dimiliki oleh perusahaan. Kepemimpinan seperti ini sejak awal menimbulkan kesadaran dan komitmen yang tinggi dari kelompok terhadap tujuan dan misi organisasi. Salah satu ciri kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memberikan motivasi terhadap bawahan untuk bekerja melebihi ekspektasi yang dimilikinya. Secara teoritis pekerja yang termotivasi akan memberikan kinerja yang lebih baik. Motivasi yang diberikan pemimpin diharapkan dapat membangkitkan semangat karyawan untuk bekerja demi tercapainya tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan Maulizar, dkk (2012), Haryadi, dkk (2004), menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kinerja karyawan karena kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri terpenuhi. Pemimpin mendorong bawahan untuk memiliki visi, misi, dan tujuan perusahaan, mendorong dan memotivasi bawahan untuk menunjukkan kinerja yang maksimal, merangsang bawahan untuk bertindak kritis dan memecahkan masalah dengan cara baru serta memperlakukan karyawan secara individual. Sebagai konsekuensinya bawahan akan membalas dengan menunjukkan hasil kerja yang maksimal.

Berdasarkan hasil penelitian dan kajian teori sebelumnya maka hipotesis yang dirumuskan sebagai berikut ini.

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN cabang Madiun.

### *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan*

Pemimpin yang baik merupakan pemimpin yang memiliki kepribadian dan memancarkan suatu pengaruh, kekuatan atau wibawa, yang demikian rupa sehingga memungkinkan orang-orang atau kelompok untuk mencontoh atau mengikuti serta mau melakukan apa yang diperintah. Oleh karena itu pemimpin sangat menentukan keberhasilan karyawan dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari di perusahaan.

Kepemimpinan transaksional merupakan pemimpin yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Maulizar, dkk (2012), Haryadi, dkk (2004), menyimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan transaksional mampu meningkatkan kinerja karyawan yang berarti kebutuhan karyawan secara fisiologis dan rasa aman dapat terpenuhi. Dalam hal ini karyawan mendapatkan reward atas kinerjanya yang secara tidak langsung meningkatkan motivasinya untuk bekerja lebih baik yang memang diharapkan oleh pemimpin guna menumbuhkan kinerja yang baik dalam organisasi.

H2 : Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN cabang Madiun.

### *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan*

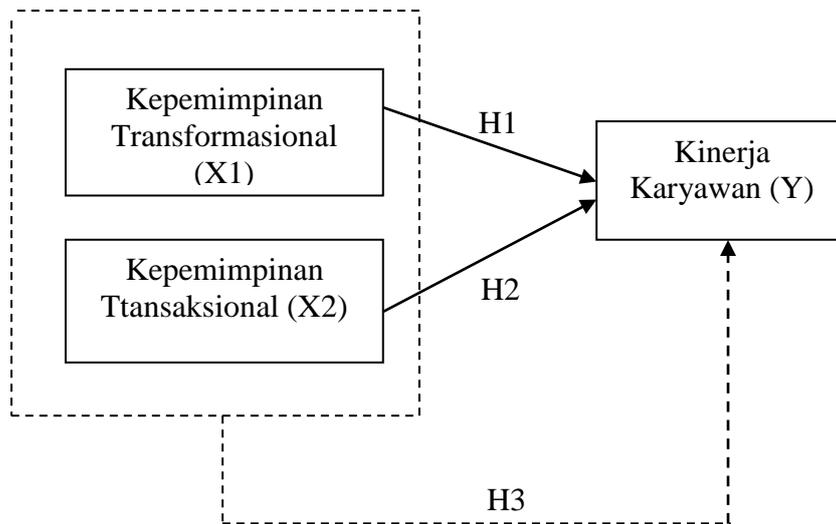
Kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan dimana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi, kepuasan kerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi. Sedangkan kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang memandu atau memotivasi karyawan menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin dan para pengikutnya merupakan pihak-pihak yang independen, yang masing-masing mempunyai tujuan, kebutuhan, dan kepentingan sendiri. Pemimpin mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan reward dengan hasil kerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Maulizar, dkk (2012), Haryadi, dkk (2004), kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Budiwibowo (2014) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dalam satu organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan walaupun dengan jumlah yang berbeda.

H3 : Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN cabang Madiun.

### **Kerangka Konseptual**

Dalam penelitian ini terdapat tiga jenis variabel yang terdiri dari variabel bebas yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional, dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Dari hipotesis penelitian maka ditentukan model analisis sebagai berikut ini.



**Gambar 2.1. Kerangka konseptual**

Keterangan:

1. Arah panah X1 ke Y menunjukkan ada pengaruh kepemimpinan transformasional ke kinerja karyawan.
2. Arah panah X2 ke Y menunjukkan ada pengaruh kepemimpinan transaksional ke kinerja karyawan
3. Arah panah X1 dan X2 ke Y menunjukkan ada pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan rencana dan struktur penyelidikan yang dibuat sedemikian rupa agar diperoleh jawaban atas pertanyaan-pertanyaan penelitian (Umar, 2002). Penelitian ini mengambil bidang penelitian manajemen sumber daya manusia dengan topik perilaku organisasi yang mengkaji pengaruh langsung kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

Jenis penelitian ini adalah pengujian hipotesis dengan penelitian kausal. Penelitian kausal adalah suatu desain penelitian yang berguna menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lain (Umar, 2002). Pendekatan penelitian ini adalah studi kasus yang didukung dengan metode survey, yaitu mengumpulkan informasi mengenai faktor-faktor terkait dengan variabel penelitian.

### Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

#### Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 1997). Penelitian ini melibatkan karyawan tetap Bank BTN cabang Madiun yang berjumlah 80 orang. Pengumpulan data dilakukan peneliti dengan memberikan kuesioner secara langsung kepada responden.

#### Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto 2003:120). Arikunto menjelaskan apabila jumlah populasi kurang dari 100 orang, maka diambil keseluruhannya, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Teknik pengambilan sampel dengan cara sampling jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel sehingga jumlah responden 80 orang.

## **Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

### *Variabel Penelitian*

Variabel dalam penelitian ini dibagi menjadi 2 kelompok

- a. Variabel bebas adalah variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel terikat (Sugiyono, 1997). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ).
- b. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 1997). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan ( $Y$ ).

### *Definisi Operasional Variabel*

Definisi operasional dari variabel pada penelitian ini sebagai berikut ini.

#### a. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta menitik beratkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi.

#### b. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan yang melibatkan atau menekankan pada imbalan untuk memotivasi bawahan, artinya gaya kepemimpinan yang memiliki karakteristik perilaku memotivasi bawahan dengan cara memberi penghargaan yang sesuai dan manajemen seperlunya.

#### c. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah wujud perilaku karyawan dengan orientasi prestasi. Indikator pengukuran kinerja karyawan dapat dilihat dari kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan kerja sama.

## **Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian ini adalah Bank BTN cabang Madiun. Pengambilan data primer dan sekunder dilakukan selama  $\pm$  4 bulan.

## **Data dan Prosedur Pengumpulan Data**

Data riset dalam penelitian ini meliputi data sekunder dan data primer.

### *Data primer*

Data primer adalah data jawaban kuesioner yang didistribusikan kepada karyawan Bank BTN cabang Madiun. Kuesioner adalah sejumlah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden (Arikunto 2003:135). Kuesioner dibagikan kepada target responden dari sampel terpilih. Semua pernyataan pada kuesioner merupakan pernyataan positif dengan alternatif jawaban yang sudah disediakan. Penentuan skor didasarkan pada skala interval 1 sampai dengan 5, menggunakan nilai terendah dan tertinggi. Sangat tidak setuju (STS) diberi skor 1, tidak setuju (TS) diberi skor 2, netral (N) diberi skor 3, setuju (S) diberi skor 4, dan sangat setuju (SS) diberi skor 5.

Distribusi kuesioner dilakukan dengan cara peneliti memberikan kuesioner secara langsung kepada responden.

### *Data sekunder*

Data sekunder adalah data karyawan yang didapat dari Bank BTN cabang Madiun. Pengumpulan data ini bersumber dari dokumen Bank BTN cabang Madiun yang berhubungan dengan responden yang menjadi obyek penelitian.

## Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini meliputi statistik deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik, analisis regresi, uji hipotesis dan koefisien determinasi ( $R^2$ ). Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan program aplikasi komputer *Statistical Product and Service Solution* versi 18 (SPSS 18).

### *Statistik Deskriptif*

Analisis ini digunakan untuk menggambarkan secara deskriptif hasil penelitian di lapangan terutama yang berkaitan dengan responden penelitian.

### *Uji Kualitas Data*

Pengujian keandalan pertanyaan kuesioner secara statistik dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Validitas menunjukkan sejauh mana kuesioner mampu mengukur apa yang akan diukur, sedangkan reliabilitas atau keandalan menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran melalui kuesioner relatif konsisten dalam pengulangan pengukuran yang berbeda (Sugiyono, 1997).

### *Uji Asumsi Klasik*

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah jika memiliki distribusi normal atau mendekati normal (Ghozali 2002:74).

#### b. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linier terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (Ghozali 2002:61).

#### c. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (Ghozali, 2002:57).

#### d. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali 2002:69).

## Analisis Regresi

Alat analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi berganda. Analisis ini digunakan untuk menentukan seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat dinyatakan dengan model sebagai berikut ini.

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + e$$

Model ini digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan secara simultan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Keterangan :

- Y : kinerja karyawan
- a : konstanta
- b : koefisien regresi
- $x_1$  : kepemimpinan transformasional
- $x_2$  : kepemimpinan transaksional
- e : *error*

### *Uji t*

Uji t bertujuan untuk menguji signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.

### *Uji F*

Uji F bertujuan untuk menguji signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen.

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan varian variabel dependen (Ghozali, 2002).

## ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum

Bank Tabungan Negara (BTN) Indonesia berdiri pada Tahun 1897 dengan nama "Postpaarbank" pada masa pemerintahan belanda. Pada tahun 1950 perubahan nama menjadi "Bank Tabungan Pos" oleh pemerintah RI. Pada tahun 1963 berganti nama menjadi "Bank Tabungan Negara". Pada Tahun 1974 ditunjuk pemerintah sebagai satu-satunya instansi yang menyalurkan KPR bagi golongan menengah kebawah. Pada tahun 1989 Memulai sebagai bank komersial dan menerbitkan obligasi pertama. Tahun 1994 memperoleh izin untuk beroperasi sebagai bank devisa. Tahun 2002 di tunjuk sebagai bank komersial yang fokus pada pembiayaan rumah komersial. Tahun 2009 Sekuritas KPR melalui kontrak Investasi kolektif Efek Beragun Aset (KIK EBA) perama di Indonesia. Tahun 2009 Bank BTN juga melakukan penawaran umum Saham perdana (IPO) dan listing di Bursa Efek Indonesia. Pada Tahun 2012 Bank BTN melakukan Right Issue.

### Pembahasan

#### Analisis Deskriptif Profil Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan lama bekerja. Responden yang diteliti adalah seluruh pegawai tetap Bank BTN Madiun dengan seluruh jumlah pegawai tetap adalah 80 orang. Dari 80 orang karyawan yang menjadi responden penelitian ini, dilihat dari jenis kelaminnya, mayoritas responden adalah laki-laki, dengan jumlah karyawan sebanyak 46 orang (57,5%). Mayoritas karyawan berusia antara 26-35 tahun sebanyak 31 orang (38.8%). Dilihat dari pendidikan terakhirnya, mayoritas pendidikan terakhir responden adalah S1, dengan jumlah karyawan sebanyak 65 orang (81.3). Dilihat dari lama karyawan bekerja di Bank BTN cabang Madiun, maka mayoritas responden dalam penelitian ini adalah para karyawan yang bekerja di Bank BTN cabang Madiun selama 11-15 tahun.

#### Uji Reliabilitas

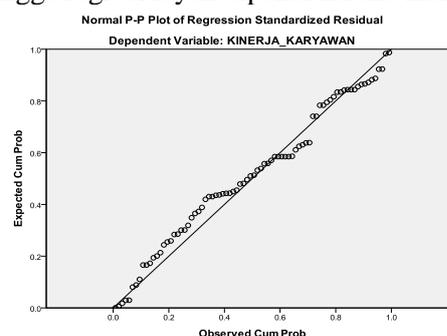
nilai  $\alpha$  hitung masing-masing variabel lebih besar dari 0,600 yaitu variabel kepemimpinan transformasional 0,896, variabel kepemimpinan transaksional 0,831, dan variabel kinerja karyawan 0,913. Semua variabel dalam penelitian ini adalah reliabel.

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

##### Uji Grafik

Gambar Grafik *Normal Plot* menunjukkan titik-titik menyebar disekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Hasil tersebut artinya data dalam penelitian ini berdistribusi normal, sehingga regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.



Grafik Normal Plot

## Analisis Statistik Kolmogorov Smirnov

## Uji Kolmogorov-Smirnov

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	
N			80
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	.56211022	
Most Extreme Differences	Absolute	.094	
	Positive	.072	
	Negative		-.094
Kolmogorov-Smirnov Z		.837	
Asymp. Sig. (2-tailed)		.485	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Hasil uji K-S menunjukkan nilai signifikansi model regresi (*Asymp. Sig.*) 0,485 atau > 0,05, maka data residual berdistribusi normal. Hasil uji grafik *normal plot* dan uji K-S saling konsisten menyatakan bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas.

## Uji Autokorelasi

Nilai Durbin-Watson (DW) pada model regresi. Nilai *dl* dan *du* dicari menggunakan Tabel DW 5%. Nilai DW model regresi sebesar 1,960 terletak diantara batas atas (*du*) dan (*4-du*), maka koefisien autokorelasi sama dengan nol, berarti tidak ada autokorelasi. Berdasarkan hasil uji Durbin-Watson maka dinyatakan ketiga model regresi bebas dari masalah autokorelasi sehingga dapat digunakan dalam penelitian.

## Uji Durbin Watson

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.582 <sup>a</sup>	.339	.322	.56936	1.960

a. Predictors: (Constant), KEP\_TRANSAKSIONAL, KEP\_TRANSFORMASIONAL

b. Dependent Variable: KINERJA\_KARYAWAN

## Analisis Regresi

## Regresi Linier Berganda (Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan)

Pengaruh variabel bebas kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap variabel terikat kinerja karyawan diketahui dengan melakukan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis regresi berganda dengan program SPSS versi 18 adalah sebagai berikut ini.

**Analisis Regresi Linier Berganda**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	1 (Constant)	.987	.521		
KEP_TRANSFORMASI ONAL	.311	.145	.248	2.149	.035
KEP_TRANSAKSIONAL	.467	.135	.399	3.450	.001

a. Dependent Variable: KINERJA\_KARYAWAN

Hasil analisis regresi pada tabel 4.13, dapat dibuat persamaan sebagai berikut:

$$Y = 0,987 + 0,311X_1 + 0,467X_2 + e$$

Persamaan regresi linier berganda dapat dijelaskan sebagai berikut ini.

- 1) Nilai konstanta 0.987 menunjukkan besarnya variabel terikat kinerja karyawan (Y) jika variabel-variabel penilaian kepemimpinan transformatif ( $X_1$ ) dan kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) sebesar nol.
- 2) Nilai  $\beta_1$  sebesar 0,311 artinya jika variabel kepemimpinan transformatif ( $X_1$ ) bertambah satu satuan, maka variabel kinerja karyawan akan bertambah sebesar 0,311 satuan dengan asumsi variabel bebas lain dalam keadaan konstan..
- 3) Nilai ( $\beta_2$ ) sebesar 0,467 artinya jika variabel kepemimpinan transaksional ( $X_2$ ) bertambah satu satuan, maka variabel kinerja karyawan akan bertambah sebesar 0,467 satuan dengan asumsi variabel bebas lain dalam keadaan konstan.

**Uji t (Uji Parsial)**

Uji t digunakan untuk melihat pengaruh secara parsial masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

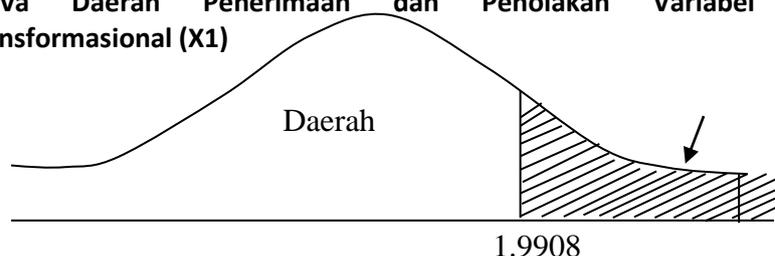
*Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan*

$H_0$  = variabel kepemimpinan transformatif tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN cabang Madiun

$H_1$  = variabel kepemimpinan transformatif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN cabang Madiun

Berdasarkan Tabel Regresi Berganda, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  kepemimpinan transformatif sebesar 2,149 dengan signifikansi sebesar 0,035, sedangkan  $t_{tabel}$  yang dicari dengan  $df (n-k) = 80 - 2 = 78$  adalah sebesar 1.99085 (lampiran 8). Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,149 > 1.99085$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan hipotesis yang menyatakan kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, diterima.

**Kurva Daerah Penerimaan dan Penolakan Variabel Kepemimpinan Transformatif (X1)**

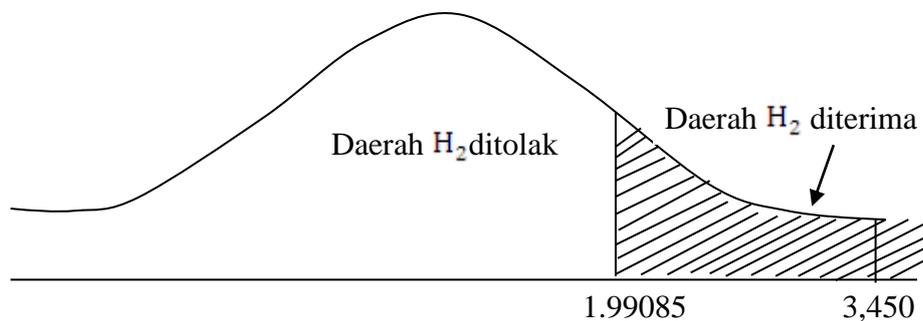


*Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan*

$H_0$  = variabel kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN cabang Madiun

$H_2$  = variabel kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN cabang Madiun

Berdasarkan Tabel 4.13, diperoleh nilai  $t_{hitung}$  kepemimpinan transaksional sebesar 3,450 dengan signifikansi sebesar 0,000, sedangkan  $t_{tabel}$  yang dicari dengan  $df (n-k) = 80 - 2 = 78$  adalah sebesar 1.99085 (lampiran 8). Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,450 > 1.99045$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima sehingga dapat disimpulkan hipotesis yang menyatakan kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, diterima.



**Kurva Daerah Penerimaan dan Penolakan Variabel Kepemimpinan Transaksional (X2)**

**Uji F (Uji Simultan)**

Uji F digunakan untuk melihat pengaruh seluruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat.

*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan*

$H_0$  = variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional tidak secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN cabang Madiun

$H_3$  = variabel kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN cabang Madiun

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	12.804	2	6.402	19.748	.000 <sup>a</sup>
Residual	24.961	77	.324		
Total	37.765	79			

a. Predictors: (Constant), KEP\_TRANSAKSIONAL, KEP\_TRANSFORMASIONAL

b. Dependent Variable: KINERJA\_KARYAWAN

Dari tabel Anova diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 19,748 dengan signifikansi sebesar 0,000, sedangkan  $F_{tabel}$  yang dicari dengan  $df1 (k-1) = 3 - 1 = 2$  dan  $df2 (n-k) = 80-3 = 77$  adalah

sebesar 3,97 (lampiran 10). Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $19,748 > 3,97$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima sehingga dapat disimpulkan hipotesis yang menyatakan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, diterima.

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Koefisien Determinasi**

Variabel Dependen	Variabel Independen	$R^2$	Adjusted $R^2$
Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	0,339	0,322
Kepemimpinan Transaksional			

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan menjelaskan tingkat keeratan hubungan dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai  $R^2$  model regresi menunjukkan nilai 33,9% atau  $R^2 = 0,339$  menunjukkan bahwa variabel penilaian kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional hanya mampu menjelaskan 33,9% terhadap penilaian kinerja karyawan dan 66,1% ( $100\% - 33,9\%$ ) dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam persamaan model tersebut.

### Pembahasan Hasil Penelitian

#### *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan*

Hasil analisis menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu,  $2,149 > 1,99085$ . Dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Maulizar, dkk (2012), Haryadi, dkk (2004), yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional yang dilakukan pemimpin pada Bank BTN Cabang Madiun mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Pimpinan Bank BTN Cabang Madiun mengaplikasikan gaya kepemimpinan transformasional dengan cara memberikan saran kepada karyawan bagaimana menyelesaikan tugas dengan tepat. Pemimpin selalu membangun komunikasi yang baik kepada karyawan, sehingga karyawan menghormati pemimpinnya. Komunikasi yang terjalin baik antara karyawan dengan karyawan maupun karyawan dengan atasan membuat setiap masalah yang terjadi didalam organisasi dapat diselesaikan dengan baik. Pimpinan juga selalu mempertimbangkan konsekuensi moral dan etis dari sebuah keputusan yang diambil. Oleh karena itu perhatian kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk meningkatkan kerjanya.

#### *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan*

Hasil analisis menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,450 > 1,99085$ . Dapat dijelaskan bahwa hipotesis yang menyatakan kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Maulizar, dkk (2012), Haryadi, dkk (2004), menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan transaksional pada Bank BTN Cabang Madiun mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Karyawan pada Bank BTN Cabang Madiun memiliki target dalam bekerja, dan jika karyawan tersebut memenuhi bahkan melebihi target yang telah ditentukan maka karyawan berhak mendapat *reward* atas kerjanya. Begitu pula sebaliknya, jika karyawan tidak memenuhi target yang ditetapkan, maka karyawan akan mendapat *punishment*. Karyawan Bank

BTN Cabang Madiun memenuhi setiap target yang telah ditetapkan, sehingga mereka mendapat *reward* yang berarti kebutuhan karyawan secara fisiologis dapat terpenuhi. Karyawan yang mendapatkan *reward*, secara tidak langsung meningkatkan motivasinya untuk bekerja lebih.

### *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan*

Hasil analisis menunjukkan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $19,748 > 3,97$  dengan signifikansi sebesar 0,000 menyatakan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Maulizar, dkk (2012) dan Haryadi, dkk (2004), kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian Budiwibowo (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dalam satu organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan walaupun dengan jumlah yang berbeda.

Kepemimpinan transformasional dan transaksional membuat karyawan lebih memikirkan bagaimana menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan padanya dengan tujuan mendapat *reward* dan penghargaan dari perusahaan. Komunikasi yang baik yang telah dibangun oleh pimpinan membantu mereka menyelesaikan pekerjaan. Selain itu masalah yang terjadi dapat diselesaikan dengan baik. Target kerja karyawanpun dapat terselesaikan dengan baik dan secara tidak langsung berpengaruh pada kinerja perusahaan.

Hasil analisis regresi berganda juga menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional lebih berpengaruh positif dari pada kepemimpinan transformasional. Hasil analisis menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,450 > 1,99045$  dengan signifikansi sebesar 0,000. Kepemimpinan transaksional membuat karyawan lebih memikirkan bagaimana menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan padanya dengan tujuan mendapat *reward* dan penghargaan dari perusahaan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN cabang Madiun. Hasil analisis menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,149 > 1,99045$  dengan signifikansi sebesar 0,035.
2. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BTN cabang Madiun. Hasil analisis menunjukkan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,450 > 1,99045$  dengan signifikansi sebesar 0,000.
3. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank BTN cabang Madiun. Hasil analisis menunjukkan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $19,748 > 3,97$  dengan signifikansi sebesar 0,000

### Saran

1. Mayoritas karyawan memiliki penilaian yang positif mengenai kepemimpinan transaksional. Oleh karena itu, sangat penting bagi manajemen Bank BTN Cabang Madiun untuk terus menjaga konsistensi dalam meningkatkan kepemimpinan transaksional kepada karyawan, agar para karyawan terus produktif dalam bekerja di dalam perusahaan. Kepemimpinan transformasional tetap dipertahankan agar kinerja karyawan tetap meningkat dan mampu memberikan layanan yang terbaik bagi nasabah bank BTN Madiun.
2. Kepemimpinan transaksional lebih dominan mempengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan transaksional membuat karyawan lebih memikirkan bagaimana menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan padanya dengan tujuan mendapat *reward* dan penghargaan dari perusahaan.

3. Penelitian berikutnya sebaiknya mempertimbangkan variabel independen lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti motivasi kerja (Marlikan, 2011), kompensasi kerja (Aritonang, 2005), dan lain-lain. Hal tersebut jika dapat dirasakan baik oleh karyawan, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan yang secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja organisasi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsini. (2003). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam. (2002). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haryadi, Yadi, Swasto Bambang, and Achmad Sudiro. (2004) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, dan Komitmen Kerja Karyawan terhadap Kinerja Karyawan (Persepsi Karyawan Bank BTN Jawa Timur). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, vol. 2 (2).
- Hasibuan, Malayu SP. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Luthans, Fred. (2012). *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Maulizar, Said Musnadi, and Mukhlis Yunus. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 1 (1):1
- Rivai, Veithzal. (2005). *Performance Appraisal*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sugiyono. (1997). *Statistik untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Yukl, Gary. (2007). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.



Hak Kopi (*copy right*) atas Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi ada pada penerbit dengan demikian isinya tidak diperkenankan untuk dikopi atau di-*email* secara masal atau dipasang diberbagai situs tanpa ijin tertulis dari penerbit. Namun demikian dokumen ini dapat diprint diunduh, atau di-*email* untuk kepentingan atau secara individual.

---