

LEADER ADLA - Perpustakaan Uhaic  
- ORGANIZASIONAL ASIA

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KOMITMEN  
KARYAWAN PADA ORGANISASI DI PT. BANK  
RAKYAT INDONESIA (PERSERO), Tbk  
CABANG LAMONGAN**

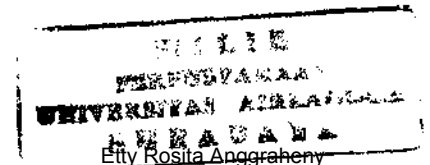
**SKRIPSI**

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN  
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI  
JURUSAN MANAJEMEN**



**DIAJUKAN OLEH  
ETTY ROSITA ANGGRAHENY  
No. Pokok : 040114052 E**

**KEPADA  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2007**

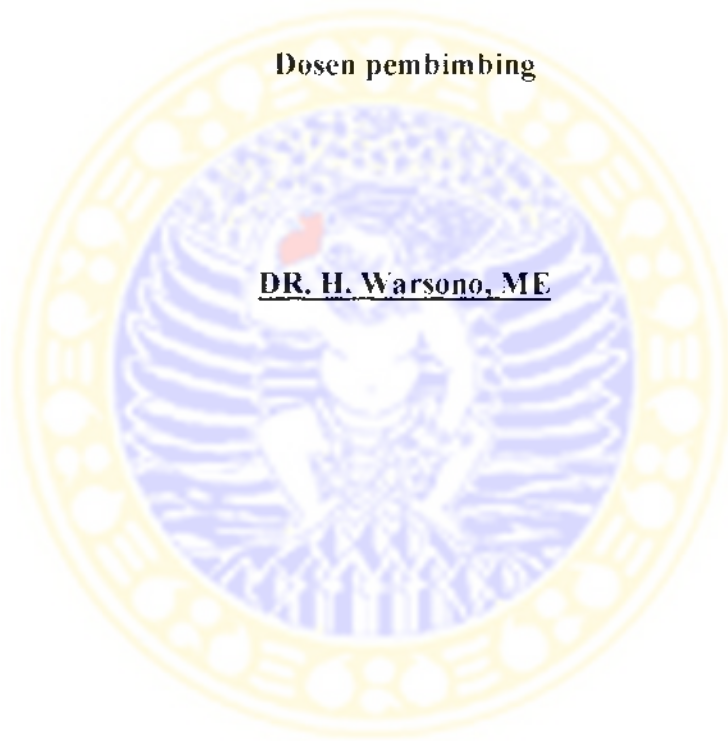


**Surabaya, ..... 2007**

**Bimbingan skripsi selesai dan siap untuk diuji**

**Dosen pembimbing**

**DR. H. Warsono, ME**



**SKRIPSI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN PADA ORGANISASI DI  
PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO), Tbk  
CABANG LAMONGAN**

**DIAJUKAN OLEH  
ETTY ROSITA ANGGRAHENY**

**No Pokok : 040114052E**

**TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH**

**DOSEN PEMBIMBING,**



**Dr. H. WARSONO, ME**

**TANGGAL 20 - februan - 2007**

**KETUA PROGRAM STUDI,**



**Prof. Dr. H. AMIRUDDIN UMAR, SE**

**TANGGAL 21 - februan 2007**

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah dengan mengucap rasa syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi.

Berbagai pihak telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Maka dalam kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Drs. Ec. Karjadi Mintaroem, MS selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
2. Prof. Dr.H. Amiruddin, SE selaku Ketua Program Studi Manajemen Ekstensi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
3. DR. H. Warsono, ME selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar dan telaten serta meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.
4. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga atas ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan selama masa perkuliahan.
5. Kepada Pimpinan dan seluruh staf Karyawan & Karyawati PT.Bank rakyat Indonesia Cabang Lamongan.
6. Kepada Bapak Heri selaku Supervisor Pelayanan Interen PT. BRI Cabang Lamongan yang membantu dalam penyusunan skripsi ini.
7. Kepada Bu Rini dan Pak Indra yang membantu pengumpulan skripsi ini.
8. Seluruh keluargaku yang aku sayangi terima kasih atas kasih sayang, doa, nasehat dan dukungannya.
9. Seluruh Teman-temanku Angkatan 2001 Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga khususnya jurusan manajemen extension.

Surabaya ,Januari 2007

Peneliti

## ABSTRAKSI

Penelitian ini mengangkat judul tentang “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia di Lamongan”. Tujuan penelitian ini adalah (1) untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri atas karisma, motivasi inspirasional, stimulus intelektual dan perhatian yang di individualisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan pada organisasi di PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Lamongan. (2) untuk menganalisis variabel manakah diantara keempat variabel gaya kepemimpinan transformasional tersebut yang berpengaruh dominan terhadap komitmen karyawan pada organisasi di PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Lamongan

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan penelitian kuantitatif, variabel yang diteliti adalah variabel bebas (X) yang terdiri dari karisma ( $X_1$ ), motivasi inspirasional ( $X_2$ ) stimulus intelektual ( $X_3$ ) dan perhatian yang diindividualisasi ( $X_4$ ), serta komitmen karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Lamongan (Y).

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diambil beberapa simpulan yaitu:

1. Nilai dari koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) dari hasil perhitungan sebesar 0.874. Hal ini berarti 87,4% perubahan variabel terikat (komitmen karyawan pada organisasi di PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Lamongan ) mampu dijelaskan oleh variabel-variabel bebas yang dimasukkan dalam model (karisma, motivasi inspirasional, stimulus intelektual dan perhatian yang di individualisasi secara bersama-sama, sedangkan sisanya 0,126 atau 12,6% dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel bebasnya.
2. Hipotesis pertama :  
Variabel-variabel gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma ( $X_1$ ), motivasi inspirasional ( $X_2$ ) stimulus intelektual ( $X_3$ ) dan perhatian yang di individualisasi ( $X_4$ ), secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan pada organisasi di PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Lamongan. Simpulan ini berdasarkan hasil uji-F yang menunjukkan bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  sebesar  $57,474 > 2,66$
3. Hipotesis Kedua :  
Variabel karisma merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap komitmen karyawan pada organisasi di PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Lamongan. Simpulan ini berdasarkan hasil uji parsial dimana nilai determinasi ( $r^2$ ) variabel karisma lebih besar dari variabel lainnya.

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
Halaman Judul .....	i
Halaman Persetujuan .....	ii
Halaman Pernyataan .....	iii
Kata Pengantar .....	iv
Abstraksi .....	v
Daftar Isi .....	vi
Daftar Tabel .....	ix
Daftar Gambar .....	x
Daftar Lampiran .....	xi
<b>BAB 1 : PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
1.5. Sistematika Skripsi.....	7
<b>BAB 2 : TINJAUAN KEPUSTAKAAN</b>	
2.1. Landasan Teori.....	9
2.1.1 Pengertian kepemimpinan.....	9
2.1.2 Konsepsi Tentang Kepemimpinan.....	11
2.1.3 Gaya Kepemimpinan .....	13
2.1.4 Peran Kepemimpinan.....	21
2.1.5 Kepemimpinan Transformasional.....	22
2.1.6 Pengertian Komitmen Pada Organisasi .....	31
2.1.6.1. Definisi Komitmen Organisasi .....	31

2.1.6.2.	Pendekatan-pendekatan Komitmen terhadap organisasi .....	32
2.1.6.3.	Dimensi-dimensi Komitmen .....	35
2.1.6.4.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen pada Organisasi .....	37
2.2.	Penelitian Sebelumnya .....	38
2.3.	Kerangka Konseptual dan Hipotesis .....	40
2.3.1	Kerangka Konseptual .....	40
2.3.2	Hipotesis .....	41
 <b>BAB 3 : METODE PENELITIAN</b>		
3.1.	Pendekatan Penelitian .....	42
3.2.	Identifikasi Variabel Penelitian .....	42
3.3.	Definisi Operasional Variabel .....	43
3.3.1.	Karisma ( $X_1$ ) .....	43
3.3.2.	Motivasi Inspirasional ( $X_2$ ) .....	44
3.3.3.	Stimulus Intelektual ( $X_3$ ) .....	44
3.3.4.	Perhatian yang Diindividualisasi ( $X_4$ ) .....	45
3.3.5	Komitmen Karyawan ( $Y$ ) .....	46
3.4.	Jenis dan Sumber Data .....	47
3.5.	Prosedur Penentuan Sampel .....	47
3.6.	Prosedur Pengumpulan Data .....	48
3.7.	Teknik Analisis .....	49
3.7.1.	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	49
3.7.2.	Teknik inferensial / Kuantitatif .....	50
 <b>BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN</b>		
4.1.	Gambaran Umum Perusahaan .....	56
4.1.1.	Sejarah Singkat Perusahaan .....	56

4.1.2.	Struktur Organisasi .....	59
4.1.3.	Kegiatan Usaha Perusahaan .....	83
4.2.	Karakteristik Responden .....	86
4.2.1.	Distribusi Jenis Kelamin Responden .....	86
4.2.2.	Distribusi Usia Responden .....	86
4.2.3.	Distribusi Pendidikan Terakhir Responden .....	87
4.2.4.	Distribusi Masa Kerja Responden .....	88
4.2.5.	Deskripsi jawaban responden .....	88
4.2.6.	Validitas dan Reliabilitas Data .....	94
4.3.	Analisis Model dan Pengujian Hipotesis .....	97
4.4.	Pembahasan .....	107
<b>BAB V : SIMPULAN DAN SARAN</b>		
5.1.	Simpulan .....	110
5.2.	Saran .....	111
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		
<b>LAMPIRAN</b>		



**DAFTAR TABEL**

	<b>Halaman</b>
Tabel 4.1. Distribusi Jenis Kelamin .....	86
Tabel 4.2. Distribusi Usia Karyawan.....	87
Tabel 4.3. Distribusi Tingkat Pendidikan .....	87
Tabel 4.4. Distribusi Masa Kerja.....	88
Tabel 4.5. Distribusi Penilaian.....	89
Tabel 4.6. Deskripsi Variabel Karisma.....	90
Tabel 4.7. Deskripsi Variabel Motivasi Inspirasional .....	91
Tabel 4.8. Deskripsi Variabel Stimulasi Intelektual.....	92
Tabel 4.9. Deskripsi Variabel Perhatian yang Diindividualisasi .....	93
Tabel 4.10. Deskripsi Variabel Komitmen .....	94
Tabel 4.11. Hasil Uji Validitas .....	95
Tabel 4.12. Hasil Uji Reliabilitas.....	96
Tabel 4.13. Uji Gejala Multikol Variabel Bebas .....	98
Tabel 4.14. Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Rank Spearman .....	99
Tabel 4.15. Nilai Koefisien Regresi Pada Masing-masing variabel .....	100
Tabel 4.16. Urutan Variabel yang Berpengaruh Dominan .....	106

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1. Kerangka Konseptual .....	40
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Kantor Pusat PT. BRI .....	62
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Kantor Wilayah PT.BRI .....	63
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Kantor Cabang BRI .....	64



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuesioner
- Lampiran 2 : Tabulasi Data Responden
- Lampiran 3 : Frekuensi Biodata Responden
- Lampiran 4 : Frekuensi Variabel
- Lampiran 5 : Hasil Uji Reliabilitas
- Lampiran 6 : Hasil Analisis Regresi Linier Berganda
- Lampiran 7 : Uji Gejala Multikol Variabel Bebas
- Lampiran 8 : Uji Koefisien Korelasi Rank Spearman Variabel Bebas
- Lampiran 9 : Tabel F
- Lampiran 10 : Tabel t
- Lampiran 11 : Tabel Nilai r Product Moment (Pearson)



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Pada setiap organisasi, baik organisasi bisnis maupun organisasi sosial akan selalu dihadapkan pada permasalahan seperti: persaingan yang semakin ketat, biaya-biaya yang dikeluarkan semakin tinggi. Karena adanya krisis yang terjadi secara terus-menerus, persaingan global, perkembangan sosial, budaya, politik, ekonomi, teknologi informasi, dan komunikasi yang sedemikian cepat.

Dengan adanya permasalahan tersebut suatu organisasi membutuhkan figur seorang pemimpin yang handal dan ideal, dimana para pemimpin dituntut untuk bisa menyerasikan perubahan-perubahan didalam maupun diluar perusahaan kepada karyawan (bawahannya).

Disamping itu seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi dengan baik dan mengarahkan bawahannya yang bekerja, baik secara individu maupun secara kelompok (kerja sama), berkomunikasi dengan bawahannya mengenai tugas yang diberikan, serta mempunyai disiplin yang tinggi untuk mencapai tujuan yang diharapkan suatu organisasi. Dalam hal ini seorang pemimpin tidak terlepas dari pengaruh gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin merupakan salah satu perilaku seorang pemimpin tersebut dalam memimpin para bawahannya sesuai dengan situasi

dan kondisi yang dihadapi. Keberhasilan suatu organisasi yang sebagian maupun keseluruhan terletak pada gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Dapat dikatakan pula bahwa kepemimpinan yang diterapkan tersebut sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai suatu tujuan.

Dengan adanya perubahan-perubahan ekonomi, sosial, budaya, dan teknologi yang cepat, seyogyanya perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional sehingga perusahaan tidak ketinggalan dalam persaingan. Gaya kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mencakup perubahan organisasi. Diyakini bahwa gaya ini mengarah pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan.

Menurut Bass (1985:3) “kepemimpinan transformasional adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin mentransformasikan dan memotivasi pengikutnya, melakukan yang lebih baik dari pada sebelumnya, transformasional diukur dengan hubungan dan efek pemimpin tersebut dengan pengikutnya.”

Judge dan Bono dalam Pareke (2004:6), yang menyimpulkan bahwa “untuk menumbuhkan komitmen para anggota organisasi terhadap perubahan, dapat dilakukan dengan menerapkan kepemimpinan transformasional, khususnya dengan perilaku-perilaku stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, pengaruh ideal dan perhatian individual.” Keempat jenis perilaku pemimpin transformasional ini

ditemukan memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen karyawan.

Demikian pula penelitian dan Bycio *et al.*, (1995), menyimpulkan bahwa “adanya hubungan yang signifikan antara perilaku-perilaku pemimpin transformasional seperti karisma, stimulus intelektual dan perhatian individual dengan komitmen organisasional.” Jadi apabila pemimpin yang mempunyai karisma yang baik, memberikan stimulasi intelektual yang kreatif dan inovasi, memberikan motivasi inspirasional, maupun perhatian terhadap individual maka karyawan akan berkomitmen.

Good *et al.*, dalam Pareke (2004:8). motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan OCB *organizational citizenship behavior* merupakan penyebab-penyebab yang dapat mempertinggi atau menurunkan tingkat keinginan berpindah karyawan.

Karyawan yang memiliki kesadaran untuk menerima perubahan-perubahan yang ada dalam perusahaan, tentunya akan sangat mendukung setiap kebijakan yang dijalankan oleh pihak manajemen (komitmen terhadap kebijakan perusahaan). Kesadaran itu akan muncul apabila adanya kepercayaan *trust* bawahan terhadap pemimpin. Hal tersebut seperti dikemukakan oleh Bass (1995:57), kepercayaan *trust* merupakan konsekuensi logis dari kepemimpinan transformasional terhadap kebijakan perusahaan. Kemudian menurut Yukl (1998:298) gaya kepemimpinan transformasional diidentifikasi melalui dampaknya terhadap sikap, nilai, asumsi dan komitmen sedemikian rupa sehingga selaras dengan organisasinya, maka diyakini bahwa mereka memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi atas integritas dan

kredibilitas pemimpinnya. Jadi semakin tinggi tingkat penguasaan pemimpin dalam gaya kepemimpinan transformasi untuk beradaptasi dengan posisi para pekerja didalam organisasi akan semakin tinggi pula komitmen karyawan karena pengaruh seorang pemimpin dalam mempengaruhi seseorang untuk lebih bekerja secara maksimal efektif dan efisien tanpa ada hambatan apapun untuk mencapai tujuan perusahaan karena adanya unsur rasa puas terhadap atasannya.

Sedangkan menurut Robbins (1998:401), “karyawan yang komitmen pada perusahaan memiliki keterkaitan secara psikologis kepada perusahaan, dimana karyawan tersebut akan memihak/loyal kepada perusahaan”.

Dari uraian diatas, maka timbul untuk mengadakan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen karyawan di PT.Bank Rakyat Indonesia sebagai BUMN yang bergerak di bidang jasa perbankan. Dalam menghadapi persaingan dan perubahan-perubahan yang cepat maka pihak manajemen menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang diharapkan dapat meningkatkan komitmen karyawan, karena semakin komit karyawan terhadap perusahaan maka semakin meningkatkan kinerja karyawan. Pada gaya kepemimpinan transformasional harus bisa mengkomunikasi visi dan misi perusahaan secara jelas, menumbuhkan kepercayaan kepada bawahan akan kemampuan dan keahlian pemimpin, memotivasi karyawan untuk menghasilkan yang lebih baik lagi, dengan adanya hal tersebut maka bawahan percaya, kagum, setia, dan hormat terhadap pemimpinnya (komitmen kepada pemimpinnya).

Namun permasalahan apakah benar gaya kepemimpinan transformasional yang telah diterapkan di PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Lamongan mampu mempengaruhi komitmen karyawan. Hal ini harus dibuktikan terlebih dahulu.

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan diatas maka judul yang dikemukakan oleh penelitian ini adalah : **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Karyawan Pada Organisasi di PT.Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Lamongan.”**

## **1.2. Rumusan Masalah**

Dari uraian di atas maka dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian yang di individualisasikan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan pada organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Lamongan?
2. Dari 4 faktor yakni karisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, perhatian yang di individualisasi, manakah faktor yang mempunyai pengaruh dominan terhadap komitmen karyawan pada organisasi di PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Lamongan?



### **1.3. Tujuan penelitian**

Penelitian ini bertujuan :

1. Untuk menganalisis besarnya pengaruh faktor-faktor kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, perhatian yang di individualisasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan pada organisasi di PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Lamongan.
2. Untuk menganalisis faktor kepemimpinan transformasional mana yang mempunyai pengaruh dominan terhadap komitmen karyawan pada organisasi di PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Lamongan.

### **1.4. Manfaat penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat yaitu:

1. Sebagai tambahan pembendaharaan kepustakaan penelitian ilmiah dalam bidang menejemen sumber daya manusia.
2. Sebagai informasi ilmiah gaya kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi tingkat komitmen karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Lamongan.
3. Memberikan informasi dan tambahan referensi serta bahan acuan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dan berminat dengan masalah yang serupa, bagi peneliti yang akan datang.

## **1.5. Sistematika Skripsi**

### **BAB 1 : Pendahuluan**

Bab ini antara lain menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika skripsi.

### **BAB 11 : Tinjauan Pustaka**

Bab ini menguraikan tentang teori-teori yang relevan dengan pokok permasalahan yang diteliti. Secara garis besar bab ini memberikan landasan teori tentang kepemimpinan, gaya kepemimpinan transformasional, teori komitmen, peran kepemimpinan dalam mengambil keputusan, kepemimpinan yang efektif dan berhasil dalam suatu organisasi, bagaimana pemimpin mempengaruhi bawahannya, penelitian sebelumnya, kerangka konseptual dan hipotesis.

### **BAB 111 : Metode Penelitian**

Bab ini terdiri dari identifikasi variabel, metode penelitian, jenis dan sumber data, prosedur penentuan sampel, dan teknik analisis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Variabel yang digunakan ada 2 yaitu :

1. Variabel bebas (X): karisma ( $X_1$ ), motivasi inspirasi ( $X_2$ ), stimulasi intelektual ( $X_3$ ), dan perhatian yang di individualisasikan ( $X_4$ ).
2. Variabel tergantung (Y): komitmen karyawan.

Teknis analisis yang digunakan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Dengan menggunakan SPSS versi 10.0

#### **BAB IV : Hasil Dan Pembahasan**

Dalam bab ini diuraikan tentang gambaran obyek dan subyek penelitian, diskripsi tentang penelitian, analisis model dan pembuktian hipotesis. Pembuktian hipotesis menjelaskan pembuktiaan terhadap hipotesis yang telah dirumuskan dan pembahasan didasarkan pada hasil pengolahan data dan analisis data.

#### **BAB V : Simpulan Dan Saran**

Bab ini merupakan bab yang terakhir dalam penulisan skripsi yang berisi simpulan dan hasil penelitian sebagai hasil pemecahan masalah pada PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Lamongan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan teori**

##### **2.1.1. Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Susilo dalam Resdi (2005:1) mendefinisikan kepemimpinan sebagai keseluruhan aktifitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi atau usaha. Sebab kepemimpinan yang sukses, menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Ini berarti pemimpin berhasil dalam 3 hal, yaitu; (1) mampu mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba dalam proses pengelolaan organisasi, (2) Berhasil mengoreksi kelemahan-kelemahan yang timbul, (3) Sanggup membawa organisasi kepada sasaran dalam jangka waktu yang sudah ditetapkan. Jelas kiranya, mengelola suatu organisasi termasuk didalam mengelola sumber daya manusia, diperlukan sekali prinsip-prinsip ataupun teori-teori manajemen, termasuk prinsip dan teori kepemimpinan.

Locke dalam Harsiwi (2001:2) melukiskan kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk (*inducing*) orang-orang lain menuju sasaran bersama. Definisi tersebut mencakup tiga elemen berikut:

1. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (relational concept). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berrelasi dengan para pengikut mereka.
2. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu. Seperti telah diobservasi oleh John Gardner dalam Harsiwi (2001:2) kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, namun sekedar menduduki posisi itu tidak menandai seseorang untuk menjadi pemimpin.
3. Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi.

Menurut Abdulgani dalam (Sutrisno dan Mujiasih, 2003) menambahkan persyaratan kepemimpinan menyangkut bidang perwatakan, kepribadian kejiwaan, ilmu pengetahuan, kecakapan, dan tingkah laku. Pemimpin harus mempunyai kelebihan dibanding dengan bawahannya. Kelebihan-kelebihan itu menurut Abdulgani meliputi tiga hal, yaitu:

1. Kelebihan dalam moral dan akhlak.
2. Kelebihan dalam jiwa dan semangat
3. Kelebihan dalam hal ketekunan dan keuletan jasmaniah

### **2.1.2 Konsepsi Tentang Kepemimpinan**

Kepemimpinan dampaknya lebih merupakan konsep berdasarkan pengalaman. Menurut buku karya DR. Mar'at dalam (Sutrisno dan Mujiasih, 2003) dapat digolongkan konsepsi-konsepsi tentang kepemimpinan sebagai berikut :

#### **1. Kepemimpinan sebagai fokus proses-proses kelompok.**

Mumford dalam (Sutrisno dan Mujiasih, 2003) memandang bahwa kepemimpinan adalah keunggulan seseorang atau beberapa individu dalam kelompok, dalam mengontrol proses gejala-gejala sosial.

Blackmar (Sutrisno dan Mujiasih, 2003) melihat kepemimpinan sebagai sentralisasi usaha dalam diri seseorang sebagai cerminan kekuasaan dari keseluruhan. Kecenderungan pemikiran dari definisi-definisi diatas sangat berpengaruh didalam mengarahkan perhatian kepada pentingnya struktur kelompok dan proses kelompok dalam pembahasan mengenai kepemimpinan.

#### **2. Kepemimpinan sebagai suatu kepribadian dan akibatnya.**

Bowden dalam (Sutrisno dan Mujiasih, 2003) mempersamakan kepemimpinan dengan kekuatan kepribadian. Sutrisno menyatakan, "sungguh benar, sifat kepribadian seseorang tidak dapat begitu saja diperkirakan hanya dari tingkatan pengaruh yang dapat 'didesakkan' pada orang lain."

Bingham dalam (Sutrisno dan Mujiasih, 2003) mendefinisikan pemimpin sebagai seorang individu yang memiliki sifat-sifat kepribadian dan karakter yang diinginkan. Teori kepribadian cenderung memandang kepemimpinan sebagai akibat

pengaruh satu arah. Mengingat pemimpin mungkin mempunyai kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan para pengikutnya.

### **3. Kepemimpinan sebagai suatu tindakan atau perilaku.**

Menurut Carter dalam (Sutrisno dan Mujiasih, 2003) tingkah laku kepemimpinan menandakan adanya keahlian tertentu, sehingga dapat dikatakan sebagai tingkah laku kepemimpinan.

Hemphill dalam (Sutrisno dan Mujiasih, 2003) menyatakan bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan adanya sebagai tingkah laku seorang individu yang mengarahkan aktifitas kelompok.

### **4. Kepemimpinan sebagai bentuk persuasi.**

Schenk dalam (Sutrisno dan Mujiasih, 2003) menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah pengelolaan manusia melalui persuasi dan inspirasi daripada melalui pemaksaan langsung.”

### **5. Kepemimpinan sebagai hubungan kekuasaan.**

French dalam (Sutrisno dan Mujiasih, 2003) mendefinisikan kepemimpinan dalam kerangka pembeda hubungan kekuasaan antara para anggota suatu kelompok.

Jhanda dalam (Sutrisno dan Mujiasih, 2003) mendefinisikan kepemimpinan sebagai tipe hubungan kekuasaan yang bercirikan persepsi anggota kelompok tentang hak anggota kelompok untuk menentukan pola tingkah laku yang sesuai dengan aktifitas kelompok.

## **6. Kepemimpinan sebagai alat mencapai tujuan.**

Menurut Cowley dalam (Sutrisno dan Mujiasih, 2003) "pemimpin adalah individu yang memiliki program atau rencana bersama anggota kelompok yang bergerak mencapai tujuan dengan cara yang pasti."

## **7. Kepemimpinan sebagai pembeda peran**

Menurut Gordon dalam (Sutrisno dan Mujiasih, 2003 "kepemimpinan dapat dikonsepsikan sebagai suatu interaksi antara individu dengan anggota kelompok, setiap partisipan dalam interaksi ini dapat dikatakan memainkan peranan dan dengan berbagai cara peran-peran tersebut dideferensiasikan antara satu dengan yang lainnya."

### **2.1.3 Gaya kepemimpinan**

Siagian (1988: 58) menjelaskan bahwa terdapat lima gaya kepemimpinan umum yang digunakan dalam memimpin sebuah organisasi atau perusahaan yang meliputi gaya kepemimpinan otokratis, militeristis paternalistis, kharismatis, demokratis. Kepemimpinan tersebut kemudian diulas sebagai berikut :

#### **1. Gaya Otokratis**

Menurut Siagian (1988: 58) "gaya kepemimpinan tipe otokratis pemimpin membuat keputusan sendiri karena kekuasaan dipusatkan pada satu orang yang memikul tanggung jawab dan wewenang penuh." Pengawasan bersifat ketat, langsung dan tepat. Keputusan dipaksakan dengan menggunakan imbalan dan hukuman yang sesuai. Komunikasi bersifat turun kebawah. Wewenang dari pimpinan



bersifat otokratik yang menyebabkan bawahan merasa takut, karena pemimpin otokrat menjadi kebabak-bapakan. Bawahan ditangani dengan efektif dan dapat memperoleh jaminan dan kepuasan. Pemimpin otokrat yang kebabakan biasanya memberikan perintah dan pujian menurut loyalitas dan membuat bawahan merasa disertakan dalam membuat keputusan sesuai yang dikehendaki atasan. Seorang pemimpin yang otokratis memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi.
- b. Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c. Menganggap bahwa bawahan sebagai alat semata-mata..
- d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat.
- e. Terlalu tergantung pada kekuasaan formilnya.
- f. Dalam tindakan pergerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur pemaksaan dan *punitive* (bersifat menghukum).

Berdasarkan dari ciri-ciri diatas dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan otokratis kurang atau bahkan tidak tepat untuk suatu organisasi atau kelompok masyarakat saat ini dimana hak-hak asasi manusia yang menjadi anggota organisasi atau kelompok masyarakat tersebut juga harus dihormati.

## **2. Gaya Militeristis**

Menurut Siagian (1988: 58) dalam “kepemimpinan militeristis tidak berarti selalu seorang pemimpin dalam organisasi militer.” Seorang pemimpin militeristis memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah.
- b. Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatannya.
- c. Senang pada formalisasi yang berlebih-lebihan.
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan.
- e. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan

Berdasarkan ciri-ciri diatas maka dapat dilihat bahwa seorang pemimpin yang militeristis bukanlah pemimpin yang ideal dalam suatu masyarakat sipil karena akan membungkam aspirasi warga. Sesuai dengan namanya, gaya ini selayaknya diterapkan dikalangan militer yang secara organisatoris memang memiliki struktur yang hirarkhi

### **3. Gaya Paternalistis**

Menurut Siagian (1988:58) pemimpin yang paternalistis memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut:

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa.
- b. Bersikap terlalu melindungi (*over protective*).
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk ikut mengambil keputusan.
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif.

- e. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya.
- f. Sering bersikap maha tahu.

Gaya kepemimpinan paternalistis berkembang dimasa lalu oleh karena kecendrungan berkembangnya pola hubungan patron-klien dalam masyarakat, dimana pemimpin merupakan figur yang serba hebat dan harus ditiru dan diikuti oleh masyarakat sebagai klien.

#### **4. Gaya Kharismatik**

Menurut Siagian (1988:59) "pemimpin yang kharismatik mempunyai daya tarik yang amat besar dan oleh karena itu pada umumnya mempunyai pengikut dalam jumlah besar, meskipun para pengikut sering tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin tersebut." Sulit untuk mengetahui mengapa seseorang menjadi pemimpin yang kharismatis, karena dari mana asalnya kharismanya memang sulit untuk ditelusuri. Sering disebutkan bahwa pemimpin yang kharismatis diberkahi kekuatan gaib, kekayaan, profil, kesehatan tidak dapat dipergunakan sebagai kreteria untuk kharisma.

#### **5. Gaya Demokratis**

Menurut Siagian (1988: 59) Pemimpin yang bersifat demokratis memiliki ciri-ciri kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Dalam proses pergerakan bawahannya melalui kritik tolak dari pendapatnya bahwa manusia adalah manusia yang termulia.

- b. Selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya.
- c. Senang menerima saran, pendapat, bahkan kritik dari bawahannya.
- d. Dengan ikhlas memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian dibandingkan dan diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi tetap berani untuk berbuat kesalahan yang lain.
- e. Selalu berusaha membuat bawahannya untuk lebih sukses daripada dirinya sendiri.
- f. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin.

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa kepemimpinan demokratislah yang tepat untuk organisasi atau kelompok masyarakat saat ini, walaupun tidak mudah menerapkan gaya kepemimpinan ini.

Robbin (1998:24) menyatakan ada 4 pendekatan kepemimpinan, meliputi: teori atribut kepemimpinan, teori kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transaksional versus kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan visioner. Keempat pendekatan kepemimpinan tersebut kemudian diuraikan secara umum sebagai berikut:

### **1. Teori Atribusi Kepemimpinan.**

Menurut Robbin (1998:24). Teori ini mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang bagi individu-individu yang lain.

Dalam teori atribusi kepemimpinan terdapat persepsi bahwa pemimpin yang efektif umumnya dianggap konsisten dan tidak goyah dalam keputusan mereka.

## **2. Teori Kepemimpinan Karismatik adalah.**

Menurut Robbin (1998:24). Teori ini merupakan pengembangan dari teori atribusi. Teori kepemimpinan karismatik mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. Ada 7 karakter utama dari kepemimpinan karismatik, yaitu:

- a. Percaya diri. Mereka benar-benar percaya akan penilaian dari kepemimpinan mereka.
- b. Suatu visi. Ini merupakan tujuan ideal yang mengajukan suatu masa depan yang baik dari pada status quo.
- c. Kemampuan untuk mengungkapkan visi secara gamblang. Mereka mampu memperjelas dan menyatukan visi dalam kata-kata yang mudah untuk dipahami orang lain. Artikulasi ini menunjukkan suatu pemahaman akan kebutuhan para pengikut dan karenanya bertindak sebagai kekuatan motivasi.
- d. Keyakinan kuat mengenai visi. Pemimpin karismatik mempunyai komitmen yang kuat, bersedia mengikuti resiko pribadi yang tinggi, mengeluarkan biaya yang tinggi, dan melibatkan diri dalam pengorbanan untuk mencapai visi tersebut.

- e. Perilaku yang diluar aturan. Mereka dengan karisma ikut serta dalam perilaku yang dipahami sebagai baru, tidak konvensional, dan berlawanan dengan norma-norma. Bila berhasil, perilaku ini menimbulkan kejutan dan kekaguman para pengikutnya.
- f. Dipahami sebagai agen perubahan. Pemimpin karismatik dipahami sebagai agen perubahan yang radikal bukannya sebagai pengasuh berstatus quo.
- g. Kepekaan lingkungan. Pemimpin ini mampu membuat penilaian yang realistis terhadap kendala lingkungan dan sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan.

### **3. Kepemimpinan Transaksional versus Kepemimpinan Transformasional.**

Menurut Robbin (1998:24). **Kepemimpinan Transaksional** adalah kepemimpinan dimana pemimpin memadukan dan memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

Karakteristik kepemimpinan transaksional, adalah sebagai berikut:

- a. Imbalan kondisional: mengontrakkan pertukaran imbalan atas upaya, menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik, mengakui prestasi.
- b. Menejemen dengan pengecualian (aktif): menjaga dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, mengambil tindakan koreksi.
- c. Menejemen dengan pengecualian (pasif): hanya ikut campur jika standar tidak terpenuhi.

- d. *Laissez faire*: melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.

Menurut Robbin (1998:24). **Kepemimpinan transformasional** adalah kepemimpinan dimana pemimpin memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma. Karakter kepemimpinan transformasional meliputi:

- a. Karisma: memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang yang memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dengan cara yang sederhana.
- c. Rangsangan intelektual: menggalakkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah yang teliti.
- d. Pertimbangan pribadi: memberikan perhatian pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati.

4. **Kepemimpinan visioner.** Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan untuk menciptakan mengartikulasi suatu sistem yang atraktif, terpercaya, realistik, tentang masa depan suatu organisasi atau unit organisasi yang terus bertumbuh dan membaik sampai saat ini. Visi ini, jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, begitu bertenaga sehingga bisa mengakibatkan ketrampilan, bakat dan sumber daya untuk bisa diwujudkan.

### 2.1.4 Peran Kepemimpinan

Setiap anggota suatu masyarakat menempati status posisi tertentu, begitu pula halnya dengan lembaga-lembaga dan organisasi-organisasi. Dalam setiap posisi, individu diharapkan memainkan peran tertentu. Kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu aspek dalam definisi peran.

Seorang pemimpin mempunyai beberapa peranan Timple (1999:82), yaitu meliputi :

1. *Direction setter*. Pemimpin bertindak dalam memilih dan menyampaikan arahan target organisasi dalam menghadapi lingkungan eksternal masa depan termasuk dalam menentukan pentingnya visi organisasi atau perusahaan.
2. *Change agent*. Pemimpin bertanggung jawab sebagai katalisator perubahan lingkungan internal antara lain sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam usaha mewujudkan atau tercapainya visi di masa depan. Pemimpin dengan kemampuannya menciptakan masa depan dan mengubah cara atau pola pikir anggota organisasi.
3. *Spokesperson*. Pemimpin sebagai penasihat atau pendukung sekaligus bertindak sebagai negosiator organisasi serta visinya dalam menghadapi pihak lain.
4. *Coach*. Pemimpin sebagai *team builder* dan sebagai panutan di dalam organisasinya. Peran ini berkaitan dengan hubungan antara pemimpin dengan pengikutnya yang bertujuan untuk memberdayakan sumber daya manusia untuk bertindak sesuai visi baru dan untuk menunjang komitmen organisasi terhadap visi.

Menurut Yukl (1994:24), pekerjaan pemimpin dapat digambarkan dalam berbagai peran atau seperangkat perilaku terorganisir yang diidentifikasi dengan suatu posisi. Status dan wewenang formal yang dimiliki pemimpin dapat menimbulkan tiga peranan yang dapat dirincikan dalam sepuluh peran pemimpin, yaitu:



1. Peran performa pemimpin (*figure role*), sebagai symbol organisasi.
2. Peran sebagai pemimpin.
3. Peran sebagai penghubung.
4. Peran sebagai pemantau.
5. Peran sebagai pembagi informasi (*Dessinator*).
6. Peran sebagai juru bicara.
7. Peran sebagai wirausahawan (*interpreneur*).
8. Peran sebagai penanganan kerusakan (*disturbance handler*).
9. Peran sebagai pembagi sumber daya (*resource allocator*).
10. Peran sebagai perunding (*negosiator*).

Menurut Siagian (1988:47-48) ada lima peran kepemimpinan dalam suatu organisasi maupun dalam komunitas masyarakat, yaitu :

1. Selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak diluar organisasi.
3. Selaku komunikator yang efektif.
4. Mediator yang handal khususnya dalam hubungan kedalam, terutama dalam menangani situasi konflik.
5. Selaku integrator yang efektif, rasional, obyektif dan netral.

### 2.1.5 Kepemimpinan transformasional

(Greenberg dan Baron, 2000) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu perilaku kepemimpinan yang dengannya seorang pemimpin menggunakan karismanya untuk mentransformasi dan merevitalisasi organisasi.

Menurut Bass (1985) mengutip pendapat dari Harsiwi (2003) Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk memelihara status quo). 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 inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru).

Burns dalam (Tjiptono dan syakhroza,1999), mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses untuk mencapai tujuan kolektif, melalui penyatuan motif-motif yang saling menguntungkan yang dimiliki pemimpin dan bawahan dalam rangka mencapai perubahan yang diinginkan.

House *et al.*, (1994) mengutip pendapat dari Suyanto (2003) mengatakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi para bawahan mereka untuk berkinerja di atas dan melebihi panggilan tugasnya.

Yukl (1994) mengutip pendapat dari Suyanto (2003), menyimpulkan bahwa esensi dari kepemimpinan transformasional adalah memberdayakan para pengikutnya untuk berkinerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan ketrampilan dan kepercayaan mereka, dan menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreatifitas.

Teori kepemimpinan transformasional dicirikan dengan suatu kondisi di mana para pemimpin memotivasi para pengikutnya melalui: (1) membuat mereka sadar akan pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan; (2) mendorong mereka untuk lebih

mementingkan organisasi atau kelompok (tim) di atas kepentingan pribadi; dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada tingkatan yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional sangat penting untuk fungsi organisasi karena banyak studi sudah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dengan mantap meningkatkan pencapaian tujuan organisasi, secara positif dihubungkan dengan pasar jangka panjang dan kepuasan pelanggan, menghasilkan kesanggupan yang tinggi dari karyawan untuk organisasi, meningkatkan kepercayaan karyawan pada manajemen dan perilaku organisasi.

Menurut Epitropaki, dalam Resdi (2005:3) Cara transformasional untuk pemimpin dalam bertindak adalah sebagai berikut:

1. Mengartikulasikan suatu visi yang menyangkut masa depan.
2. Menggunakan cerita dan simbol-simbol untuk komunikasi.
3. Menetapkan pentingnya mempunyai tujuan yang kuat dan misi kolektif.
4. Berbicara optimis dan dengan antusias menyatakan kepercayaan bahwa tujuan akan tercapai.
5. Melahirkan kepercayaan dan rasa hormat dari para bawahan.
6. Mempertimbangkan moral dan konsekuensi etis terhadap keputusan.
7. Mencari perspektif berbeda ketika pemecahan permasalahan.
8. Meluangkan waktu untuk pelatihan dan pengajaran.
9. Mempertimbangkan kebutuhan, cita-cita dan kemampuan individu yang berbeda-beda.
10. Memperhatikan, menilai dan mendengarkan keluhan karyawan serta mengambil kebijakan yang tepat.

(Bass & Avolio, 1993) mengindikasikan inspirasional termasuk ciri-ciri kepemimpinan transformasional. Dengan demikian ciri-ciri kepemimpinan transformasional terdiri dari karismatik, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual

dan perhatian secara individual. Berikut ini adalah penjelasan mengenai perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

### **1. Karisma (*Idealized Influence*).**

Didefinisikan sebagai suatu pengaruh pemimpin terhadap bawahan dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut. Pemimpin yang mempunyai ciri ini memperlihatkan visi, keahlian dan kemampuannya serta bertindak untuk mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan dirinya sendiri. Seorang pemimpin transformasional mendapatkan karismanya dari pandangan pengikut mempunyai banyak pengaruh dan dapat menggerakkan bawahannya. Pemimpin karismatik biasanya mempunyai standar moral yang tinggi dan etika memimpin serta diharapkan mengerjakan hal yang benar. Intinya faktor karisma menjelaskan tentang individu yang sangat spesial dan membuat orang lain mengikuti visi yang mereka buat sebelumnya.

Karisma menurut Yukl (1998) merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggapnya benar. Oleh sebab itu pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Selanjutnya dikatakan kepemimpinan karisma dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya.

Menurut Multifactor Leadership Questionnaire / MLQ (Bass dan Avolio, 2003) perilaku-perilaku karisma meliputi: pemimpin dapat menunjukkan kepercayaan diri dan kekuasaan yang dimiliki, pemimpin dengan keyakinan diri dan kekuasaan yang dimiliki, pemimpin dengan keyakinan diri bergerak untuk kebaikan kelompok, pemimpin menjelaskan mengenai keseluruhan nilai-nilai dan kepercayaan yang penting, pemimpin menanamkan rasa bangga pada karyawan yang telah bergabung dalam kelompok, pemimpin menekankan pentingnya memiliki misi kolektif, pemimpin menetapkan pentingnya tujuan dalam kelompok, pemimpin berbicara secara antusias mengenai apa yang dibutuhkan agar menjadi terampil, pemimpin mengekspresikan keyakinan bahwa tujuan akan segera tercapai, pemimpin menyampaikan optimisme akan masa datang, pemimpin memperlihatkan dan mewujudkan visinya di masa mendatang dengan jelas.

Menurut Rumlina dalam Resdi (2005:2). Skala karisma kepemimpinan transformasional mendeskripsikan tingkat sejauh mana pemimpin menciptakan antusiasme anak buah mampu membedakan hal-hal yang benar-benar penting, membangkitkan perasaan mengemban misi terhadap organisasi. Melalui karisma, mengilhami loyalitas dan ketekunan, menanamkan kebanggaan dan kesetiaan, serta membangkitkan rasa hormat. Karisma merupakan komponen paling penting dalam konsep kepemimpinan transformasional secara luas. Dengan karisma yang kuat, akan semakin mudah bagi seorang pemimpin untuk menanamkan pengaruh terhadap anak buah. Sebaliknya semakin lemah karisma seseorang, akan semakin sulit dalam upaya memberikan pengaruh kepada anak buah. Padahal, dalam konteks kepemimpinan,

menjadi penting sekali bagi seseorang untuk menanamkan pengaruhnya terhadap orang lain.

Menurut Simon (1999). "Pemimpin transformasional memiliki integritas perilaku behavior integrity atau persepsi terhadap kesesuaian antara *expoused value* dan *enacted value*." Dengan kata lain, nilai-nilai yang diungkap pemimpin lewat kata-kata sesuai dengan nilai-nilai yang diwujudkan dalam tindakan.

Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku, sikap, prestasi maupun komitmen bagi bawahannya. Ini tercermin dalam standar moral dan etis yang tinggi. Pemimpin sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya, menanggung resiko bersama hanya menggunakan kekuasaannya bilamana perlu, dan tidak memanfaatkannya untuk kepentingan pribadi, memberi visi dan *sense of mission*, serta menanamkan rasa bangga pada bawahannya. Melalui pengaruh seperti itu, para bawahannya akan menaruh rasa hormat, rasa kagum, dan percaya pada pimpinannya, sehingga mereka berkeinginan untuk melakukan hal yang sama yang sebagaimana yang dilakukan sang pemimpin. Hal ini sangat besar manfaatnya dalam hal adaptasi terhadap perubahan, terutama yang bersifat radikal dan fundamental.

## **2. Motivasi Inspirasional (*Inspiration Motivation*)**

Inspirasional adalah sebuah proses yang padanya para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dan para pengikut untuk memandang masalah-masalah dengan perspektif yang baru. Hal ini mendorong bawahannya untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi.

Menurut Yukl dan Fleet dalam Bass (1985). Perilaku pemimpin inspirasional dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok.

Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasi ekspektasi tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai simbol dan memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana. Pemimpin juga membangkitkan semangat kerja tim, antusiasme diantara rekan kerja dan bawahannya.

Sebuah revisi baru dari teori tersebut menambahkan perilaku transformasional yang lain yang disebut inspirasi yang menurut Bass seperti dikutip Yukl (1997:297) disebut motivasi inspirasional, yang didefinisikan sebagai: “sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan sehingga harapan-harapan menjadi penting dan bernilai yang perlu diwujudkan melalui komitmen yang tinggi”

### **3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*)**

Adalah sebuah proses yang padanya para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikutnya terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para pengikutnya untuk memandang masalah-masalah sebagai perspektif yang baru. Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya kreativitas dan inovasi. Pemimpin mendorong bawahan untuk memunculkan ide-ide

baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi. Untuk itu bawahan sungguh-sungguh dilibatkan dan diberdayakan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi.

Menurut Multifactor Leadership Questionnaire / MLQ (Bass dan Avolio, 2003) perilaku-perilaku stimulasi intelektual ini meliputi: pemimpin mengkaji ulang asumsi kritis untuk mempertanyakan apa yang sesuai bagi karyawan, pemimpin mengajak bawahan untuk memandang masalah-masalah dari berbagai sudut yang berbeda, pemimpin melihat dari berbagai segi yang berbeda dan baru ketika memecahkan masalah.

Menurut (Bycio dkk.,1995). Stimulasi intelektual merupakan upaya bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan tersebut melalui perspektif baru.

Sedangkan menurut Seltzer dan Bass (1990:134) dijelaskan bahwa melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreatifitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Jadi, melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, system nilai, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang.

Menurut (Bass,1985 dan Rumlina, 2003). Stimulasi intelektual, dimana dalam kepemimpinan transformasional seorang pemimpin akan melakukan stimulasi-



stimulasi intelektual. Elemen kepemimpinan ini dapat dilihat antara lain dalam kemampuan seorang pemimpin dalam menciptakan, menginterpretasikan, dan mengkolaborasi simbol-simbol yang muncul dalam kehidupan, mengajak bawahan untuk berfikir dengan cara-cara baru. Pendeknya bawahan dikondisikan pada situasi untuk selalu bertanya pada diri sendiri dan membandingkannya dengan asumsi yang berkembang di masyarakat, yang untuk selanjutnya mengembangkan kemampuan pemecahan masalah secara bebas.

Menurut (Handoko dan Tjiptono 1996). Esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan. Melalui penerapan berbagai praktek manajerial, para pemimpin mampu memberdayakan bawahan sehingga mereka semakin yakin dengan kemampuan diri mereka sendiri. Dengan *sense of self efficacy* yang lebih kuat, para bawahan akan lebih sanggup mengerjakan dan berhasil dalam melakukan berbagai tugas yang menantang.

#### **4. Perhatian yang diindividualisasi (*Individualized consideration*).**

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan setiap individu yang berprestasi dan berkembang, dengan bertindak selaku pelatih dan penasihat. Pemimpin menghargai dan menerima perbedaan-perbedaan individual dalam hal kebutuhan dan minat, misalnya beberapa karyawan menginginkan lebih banyak dorongan semangat sebagian mengharapkan otonomi yang besar.

Menurut Multifactor Leadership Questionnaire / MLQ (Bass dan Avolio, 2003) perilaku-perilaku perhatian yang diindividualisasi meliputi: pemimpin

memperlakukan para bawahannya sebagai pribadi yang utuh lebih dari sekedar sebagai anggota kelompok, pemimpin menyediakan waktunya untuk mengajar dan melatih, pemimpin membantu para bawahannya untuk membangkitkan semangat kerja mereka.

Menurut (Bass, 1985 dan Runtini, 2003) konsideran individual dimana dibawah kepemimpinan transformasional, penyamarataan perbedaan antar individu tidak memperoleh tempatnya. Konsideran merupakan pertimbangan yang menjadi dasar penetapan keputusan, peraturan dan sebagainya (Pusat Bahasa). Seorang pemimpin transformasional akan memperhatikan faktor-faktor individual sebagaimana tidak boleh disamaratakan, karena adanya perbedaan, kepentingan, dan pengembangan diri yang berbeda satu sama lain.

## **2.1.6 Komitmen Organisasi**

### **2.1.6.1. Definisi Komitmen Organisasi**

Menurut Staw dan Salancik dalam (Mowday dan Steers 1982) komitmen organisasi diartikan sebagai ikatan psikologis individu dengan organisasi. Ini merupakan salah satu aspek dalam hubungan antara karyawan dengan organisasi yang ada didalamnya.

(Mowday dkk.,1982:27) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu dalam organisasinya. Secara konseptual komitmen organisasi dapat ditandai dengan tiga faktor, yaitu:

1. Keyakinan yang kuat akan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Ketersediaan untuk bekerja keras.
3. Keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi.

Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan keterkaitan psikologis secara individu pada suatu organisasi dimana individu tersebut memihak, loyal, teridentifikasi, dan terlibat dalam suatu organisasi tertentu. Seperti yang dikatakan Robbins (1998:401), karyawan yang komitmen pada perusahaan memiliki keterkaitan psikologis kepada perusahaan, dimana karyawan tersebut akan memihak, loyal kepada perusahaan. Selain itu komitmen organisasi dapat dijabarkan menjadi tiga karakteristik individu antara lain yaitu kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan-tujuan organisasi berkeinginan untuk memberikan hasil yang terbaik demi kepentingan organisasi dan berusaha memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut.

#### **2.1.6.2 Pendekatan-pendekatan komitmen terhadap organisasi**

Roberts dan Hunt (1991:144) mengemukakan beberapa pendekatan dalam menjelaskan komitmen terhadap organisasi. Pendekatan tersebut adalah sebagai berikut:

1. **Pendekatan Etzioni**, menyatakan komitmen berakar dari keterlibatan karyawan dalam organisasi itu sendiri. Pendekatan ini memandang komitmen dari keterlibatan karyawan dalam organisasi, dengan urutan dari komitmen total, sampai tidak berkomitmen sama sekali, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Keterlibatan moral, didasarkan pada orientasi positif dan besarnya orientasi karyawan pada organisasi, yang dihasilkan dari internalisasi nilai-nilai, tujuan-tujuan dan norma-norma organisasi. Karyawan mempunyai keterlibatan moral akan mempunyai tingkat komitmen yang cukup tinggi.
- b. Keterlibatan kalkulatif, menunjukkan tingkat komitmen yang kurang begitu kuat dan bertumpu pada hubungan pertukaran (*exchange*) antara individu dengan organisasi. Orang mempunyai komitmen pada organisasi karena mereka mempersepsikan beberapa keuntungan dari hubungan dengan organisasi dan adanya pertukaran yang adil.
- c. Keterlibatan alternatif, adalah kurangnya komitmen terjadi ketika anggota merasa bingung dengan keadaan dimana pekerja merasa memiliki organisasi tetapi tidak merasa identik dengannya. Individu merasa dipaksa oleh keadaan untuk memiliki organisasi, sehingga tidak ada keinginan dari dalam yang secara psikologis membuatnya merasa satu dengan organisasinya.

2. **Pendekatan kanter**, menyatakan bahwa tipe-tipe komitmen yang berbeda dihasilkan dari perilaku yang berbeda, yang diminta oleh organisasi dari anggotanya. Pendekatan ini menggunakan tiga bentuk sebagai berikut :

- a. *Continuance commitment*, berkaitan dengan dedikasi anggota terhadap kelangsungan organisasi dan dihasilkan dengan membuat orang-orang berkorban untuk organisasi.

- b. *Cohension commitment*, merupakan pendekatan hubungan sosial dalam organisasi.
  - c. *Control commitment*, merupakan pendekatan anggota terhadap norma organisasi yang membentuk perilaku sesuai dengan yang diinginkan
3. **Pendekatan Staw dan Selancik**, membagi komitmen organisasi dalam dua bentuk, yaitu *attitudinal commitment* dan *behavioral commitment*.
- a. *Attitudinal commitment* adalah keadaan yang mempengaruhi individu untuk mempertimbangkan sejauh mana nilai dan tujuan institusi dimana ia berada didalamnya. Selain itu *attitudinal commitment* juga akan menunjukkan keinginan individu untuk mempertahankan keanggotaannya dalam institusi tertentu. Sehingga meliputi pula keinginan untuk bertahan dalam organisasi yang mana akan lebih dekat hubungannya dengan *turnover*.
  - b. *Behavioral commitment* didasarkan pada proses sejauh mana individu menetapkan keputusan untuk terikat pada institusi tertentu berkaitan dengan adanya kerugian yang dialami bila ia meninggalkan pekerjaan pada institusi yang ia jalankan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen melibatkan hubungan pertukaran sebagai perilaku yang membuktikan komitmen, dan penerimaan norma dan nilai organisasi sebagai sikap yang menunjukkan komitmen.

### 2.1.6.3 Dimensi-Dimensi komitmen

Menurut Allen dan Mayer (1990:539) terdapat 3 dimensi dalam komitmen organisasi, yaitu :

#### 1. *Affective Commitment* (komitmen Afektif)

Komitmen afektif adalah keterkaitan emosional, identifikasi dengan organisasi, serta keterlibatan seseorang dalam organisasi. Komitmen ini dipengaruhi oleh dan atau berkembang, apabila keterlibatan dalam organisasi terbukti menjadi pengalaman yang memuaskan yaitu dapat memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan semakin baik atau menghasilkan kesempatan untuk menghasilkan *skill* yang berharga.

Allan dan Mayer (1994) mendefinisikan komitmen afektif sebagai: “...*The employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in, the organization.*”

Sedangkan menurut Greenberg dan Baron (1995:175) mengatakan bahwa komitmen afektif hampir sama dengan pendekatan orientasi kesamaan tujuan individu organisasional yang menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi organisasi karena sejalan dan berkeinginan untuk melakukannya.

#### 2. *Continuance Commitment* (komitmen berkelanjutan).

Komitmen berkelanjutan adalah komitmen pada organisasi dengan pertimbangan berbagai macam kerugian apabila keluar dari organisasi. Komitmen ini dipengaruhi dan atau dikembangkan pada saat individu melakukan investasi, yang

mana investasi tersebut akan hilang atau berkurang nilainya apabila individu beralih dari organisasinya.

Allan dan Mayer mendefinisikan komitmen berkelanjutan sebagai: *"...commitment based on the costs that employee association with leaving the organization..."*

Greenberg dan Baron (1993:1750), komitmen ini berhubungan dengan pendekatan *side bets* atau pendekatan orientasi sisi pertaruhan yang menunjukkan kuatnya tendensi kebutuhan seseorang untuk terus bekerja bagi orang.

### **3. Normative Commitment (Komitmen Normatif).**

Komitmen normatif adalah komitmen pada organisasi yang mengacu pada perasaan seseorang akan kewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi. Komitmen normatif dipengaruhi dan atau berkembang sebagai hasil dari internalisasi tekanan normatif untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu, dan penerimaan keuntungan yang menimbulkan perasaan akan kewajiban yang belum dibalas.

Allan dan Mayer mendefinisikan komitmen normatif sebagai *".... employee's feelings of obligation to remain with the organization..."* Jadi komitmen normatif berhubungan dengan adanya keharusan bagi individu untuk tetap bertahan dalam organisasi. Maka individu yang memiliki komitmen normatif kuat akan bertahan dalam organisasi karena merasa harus melakukannya

#### **2.1.6.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pada organisasi**

Mowday, Porter dan Steers yang dikutip oleh Robert dan Hunt (1991:147) Mengemukakan 4 faktor utama yang mempengaruhi komitmen pada organisasi. Empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi:

##### **1. Karakteristik personal.**

Penelitian menunjukkan bahwa umur dan masa jabatan yang merupakan karakteristik personal berhubungan secara positif dengan komitmen. Semakin orang bertambah tua dan berpengalaman dalam pekerjaan, komitmen mereka semakin meningkat. Latar belakang pendidikan, selain latar belakang budaya, dalam berbagai penelitian menunjukkan adanya hubungan dengan komitmen.

##### **2. Karakteristik peran dan pekerjaan**

Lingkup kerja secara positif berhubungan dengan komitmen, mungkin karena lingkup kerja yang sempit. Komitmen tinggi jika seseorang mempunyai tanggung jawab yang besar pada pekerjaan, dan rendah jika orang tidak bisa berkembang karena kesempatan promosi yang terbatas.

##### **3. Karakteristik struktural**

Karakter struktural ini berkaitan dengan formalisasi, ketergantungan sosial, dan desentralisasi yang kesemuanya berhubungan dengan komitmen.

##### **4. Pengalaman kerja**

Pengalaman kerja berhubungan dengan komitmen yang termasuk keterlibatan sosial, keterlibatan sosial, ketergantungan organisasional dan kepentingan personal terhadap organisasi.



## **2.2. Penelitian sebelumnya.**

Penelitian sebelumnya tentang kepemimpinan transformasional dilakukan oleh Kadarini (2002) mengangkat judul, "Pengaruh Pola Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan di PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya". Variabel penelitian yang digunakan meliputi variable bebas yaitu pola kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, motivasi inspirasional, stimulus intelektual, dan perhatian yang diindividualisasi, dan variable terikat yaitu kinerja karyawan. Teknik yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa baik secara simultan maupun parsial kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya.

Persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian **Kadarini (2002)** adalah sebagai berikut :

### **A. Persamaan**

Persamaan penelitian adalah sama-sama meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, teknik analisis yang digunakan adalah sama yaitu teknik analisis regresi linier berganda.

### **B. Perbedaan**

Perbedaan penelitian adalah terletak pada (1) variable tergantung, yaitu kinerja karyawan. Dalam penelitian ini adalah komitmen karyawan; (2) Subyek

penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Lamongan.

Penelitian sebelumnya tentang komitmen pernah dilakukan oleh **Devie Hartanti (2004)** dengan judul “ Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Probolinggo”. Hasil penelitian yang terdahulu menunjukkan bahwa baik secara simultan maupun parsial faktor-faktor kepuasan kerja yang terdiri dari ganjaran yang pantas, kerja yang secara menantang, rekan sekerja yang mendukung dan kondisi kerja yang mendukung berpengaruh terhadap komitmen karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Probolinggo. Variabel dengan pengaruh dominan adalah ganjaran yang pantas dan variabel pengaruh terkecil adalah kerja yang secara mental menantang.

Persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian **Devie Hartanti (2004)** adalah sebagai berikut :

#### **A. Persamaan**

Persamaan Penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah terletak pada variable terikat yang digunakan yaitu sama-sama menggunakan komitmen karyawan sebagai variabel terikatnya. Sama-sama meneliti di Perusahaan yang sama yaitu di PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO), akan tetapi berbeda cabangnya penelitian terdahulu di kantor cabang Probolinggo, penelitian sekarang di cabang Lamongan.

## B. Perbedaan

Perbedaan penelitian yang ini dengan penelitian yang terdahulu adalah terletak pada variabel bebas yang digunakan dan obyek penelitian yang dilakukan. Variabel bebas dalam penelitian terdahulu adalah faktor-faktor dari kepuasan kerja, sedangkan variabel bebas dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional.

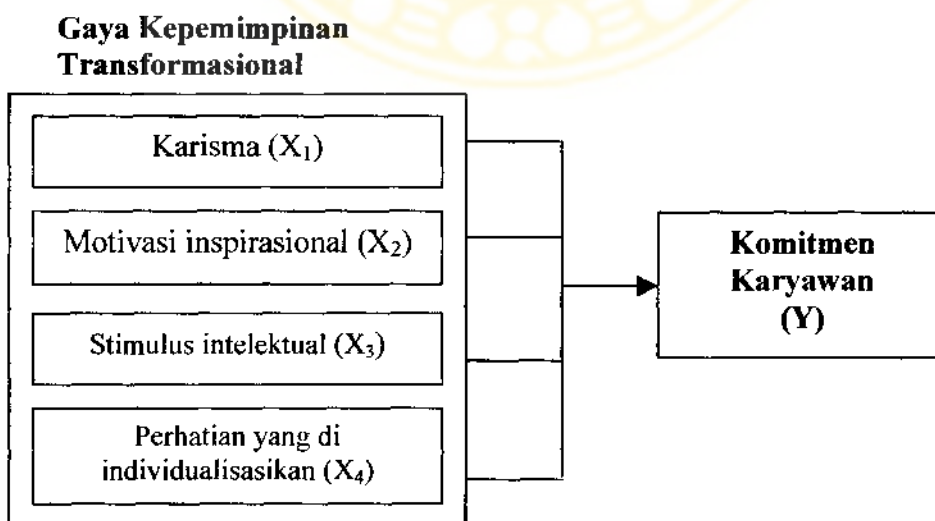
### 2.3. Kerangka Konseptual dan Hipotesis

#### 2.3.1 Kerangka Konseptual

Sehubungan dengan penelitian ini, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat disajikan pada Gambar 2.1.

Gambar 2.1.

#### Kerangka Konseptual



Dalam kerangka pemikiran tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma ( $X_1$ ), inspirasi ( $X_2$ ), stimulus intelektual ( $X_3$ ), dan perhatian yang diindividualisasi ( $X_4$ ) mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat yaitu komitmen karyawan karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Lamongan. Secara parsial variabel bebas ditunjukkan oleh kotak kecil berpengaruh terhadap variabel terikatnya. Sedangkan kotak yang lebih besar melingkupi seluruh variabel bebas menunjukkan bahwa secara simultan variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu komitmen karyawan.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma ( $X_1$ ), inspirasi ( $X_2$ ), stimulus intelektual ( $X_3$ ), dan perhatian yang diindividualisasi ( $X_4$ ) baik secara parsial maupun simultan terhadap komitmen karyawan.

### 2.3.2 Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Variabel-variabel gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari kharisma, inspirasi, stimulus intelektual, dan perhatian yang di individualisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan pada organisasi di PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Lamongan.
2. Variabel kharisma merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap komitmen karyawan pada organisasi di PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Lamongan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan penelitian**

Metode penelitian ini merupakan rancangan penelitian yang menjelaskan hubungan antara rumusan masalah dengan metode yang akan diterapkan dan digunakan untuk menjawab pertanyaan dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang menitik beratkan pada pengujian hipotesis dengan alat analisa metode statistik. Data yang digunakan adalah terukur dan akan menghasilkan kesimpulan yang akan dapat digeneralisasi. Penelitian ini bersifat kausal karena meneliti adanya pengaruh dengan variabel.

#### **3.2. Identifikasi variabel penelitian**

1. Variabel-variabel yang akan diteliti dan diidentifikasi dalam penelitian ini ada dua yaitu variabel bebas atau *independent variable*, yaitu variabel yang nilainya mempengaruhi nilai variabel lain. Variabel ini diberi simbol X, yaitu kepemimpinan transformasional meliputi: karisma ( $X_1$ ), motivasi inspirasional ( $X_2$ ), stimulus intelektual ( $X_3$ ), perhatian yang diindividualisasi ( $X_4$ ).
2. Variabel tidak bebas atau *dependent variable*, yaitu variabel yang nilainya tergantung nilai variabel lain. Variabel ini diberi simbol Y, dalam penelitian ini adalah komitmen karyawan (Y).

### 3.3. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah sarana untuk mengukur variabel-variabel penelitian dari konsep yang berbentuk abstrak menjadi terukur. Adapun operasionalisasi dari variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 3.3.1. Kharisma ( $X_1$ )

Karisma adalah pernyataan dari responden tentang pengaruh seseorang pemimpin terhadap bawahan sehingga menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan pengidentifikasian terhadap pemimpin tersebut. Pemimpin yang memiliki ciri ini memperlihatkan visi, keahlian, dan kemampuannya serta bertindak untuk mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan organisasi daripada kepentingan diri sendiri, pemimpin dapat dijadikan suri teladan, idola, dan panutan oleh bawahannya.

Indikator untuk mengukur variabel karisma ( $X_1$ ), meliputi :

- a. Membangkitkan rasa hormat pada setiap orang ( $X_{1.1}$ )
- b. Membuat pegawai merasa percaya kepada pimpinan ( $X_{1.2}$ )
- c. Pemimpin dapat dijadikan panutan pegawainya ( $X_{1.3}$ )
- d. Pemimpin menanamkan rasa bangga pada karyawan yang telah bergabung dalam kelompok ( $X_{1.4}$ )
- e. Pemimpin menekankan pentingnya memiliki misi kolektif ( $X_{1.5}$ )
- f. Pemimpin menetapkan pentingnya tujuan dalam kelompok ( $X_{1.6}$ )
- g. Pemimpin menyampaikan optimismenya akan masa datang ( $X_{1.7}$ )

- h. Pemimpin memperlihatkan dan mewujudkan visinya dimasa mendatang dengan jelas ( $X_{1.8}$ )

### 3.3.2. Motivasi inspirasional ( $X_2$ )

Motivasi inspirasional adalah pernyataan responden tentang pengaruh seorang pemimpin terhadap para bawahannya dimana para pemimpin dapat mengkomunikasikan harapan yang tinggi, mengungkapkan maksud-maksud penting dari organisasi dalam cara yang sederhana, serta kemampuan pemimpin untuk menginspirasi pegawainya.

Indikator untuk mengukur variabel motivasi inspirasional ( $X_2$ ), meliputi :

- a. Kemampuan pemimpin untuk menginspirasi pegawainya ( $X_{2.1}$ )
- b. Kemampuan pemimpin untuk mengkomunikasikan harapan yang tinggi ( $X_{2.2}$ )
- c. Kemampuan pemimpin untuk mengungkapkan maksud-maksud penting dalam organisasi dalam cara yang sederhana ( $X_{2.3}$ )

### 3.3.3. Stimulasi Intelektual ( $X_3$ )

Stimulasi Intelektual ( $X_3$ ) adalah pernyataan responden tentang pengaruh seorang pemimpin terhadap para bawahannya dimana para pemimpin meningkatkan kasadaran para pengikutnya terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para pengikutnya untuk memandang masalah-masalah dengan perspektif yang baru. Hal ini dapat mendorong para bawahannya untuk mengembangkan kreatifitas dan inovasi.

Indikator untuk mengukur variabel stimulus intelektual ( $X_3$ ), meliputi:

- a. Pemimpin mendorong pegawai dengan ide-ide pemimpin tersebut untuk kembali memikirkan ide-ide karyawan yang tidak pernah terpikir sebelumnya ( $X_{3.1}$ ).

- b. Pemimpin mendorong pegawai untuk mengembangkan kreatifitas dan inovasi yang dimiliki pegawai ( $X_{3,2}$ ).
- c. Pemimpin mengajak bawahan untuk memandang masalah-masalah dari berbagai sudut yang berbeda. ( $X_{3,3}$ ).
- d. Pemimpin melihat dari berbagai segi yang berbeda dan baru ketika memecahkan masalah ( $X_{3,4}$ ).

#### **3.3.4. Perhatian yang diindividualisasikan ( $X_4$ )**

Perhatian yang diindividualisasikan adalah pernyataan responden tentang pengaruh seorang pemimpin terhadap bawahannya dengan memberi dukungan, membesarkan hati, dan memberikan pengalaman-pengalaman tentang perkembangan kepada para bawahannya. Pemimpin memperlakukan pegawai sebagai pribadi yang utuh dan menghargai perhatian pegawai terhadap organisasi. Hal ini dapat menyebabkan pegawai merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh atasannya.

Indikator untuk mengukur variabel perhatian yang diindividualisasi ( $X_4$ ), meliputi :

- a. Dapat meyakinkan pegawai untuk dapat mencapai sasaran pekerjaan walaupun pemimpin tersebut tidak berada didekatnya ( $X_{4,1}$ )
- b. Mencari tahu apa yang diinginkan pegawai dan membantu mendapatkannya ( $X_{4,2}$ )
- c. Memberi penghargaan kepada pegawai jika dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik. ( $X_{4,3}$ )



### 3.3.5. Komitmen karyawan (Y):

Komitmen karyawan adalah suatu keadaan keterkaitan psikologis seorang pegawai pada suatu organisasi / perusahaan dimana anggota tersebut memihak, loyal, teridentifikasi dan terlibat dalam suatu organisasi tertentu.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen adalah :

- a. Komitmen afektif, yaitu keterkaitan pegawai secara emosional, identifikasi dengan organisasi, serta keterlibatan karyawan pada suatu organisasi.
- b. Komitmen berkelanjutan, adalah komitmen pegawai pada organisasi dengan pertimbangan berbagai macam kerugian apabila keluar dari organisasi.
- c. Komitmen normatif, adalah komitmen pegawai pada organisasi yang mengacu pada perasaan seseorang akan kewajibannya untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi.

Pengukuran untuk masing-masing indikator variabel X dan variabel Y dilakukan dalam bentuk skoring menurut skala Likert. Skala Likert (*Likert Scale*) merupakan metode yang mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ke-tidak-setujuan terhadap subyek, obyek, atau kejadian tertentu, yang dijabarkan dalam pernyataan-pernyataan yang ada dalam kuesioner. Metode pengukuran yang paling sering digunakan dikembangkan oleh **Rensis Likert** sehingga dikenal dengan nama **Skala Likert**. Skala Likert ini pada umumnya menggunakan 5 angka penilaian dimana angka 1 menunjukkan nilai terendah dan nilai angka 5 menunjukkan nilai tertinggi.

### 3.4. Jenis dan sumber data

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari kuesioner yang diberikan kepada responden, yaitu data tentang gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen karyawan.
2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung meliputi: studi kepustakaan, gambaran umum perusahaan, dan penelitian sebelumnya

### 3.5. Prosedur Penentuan Sampel

Singarimbun dan Effendi (1989:45) mengemukakan bahwa jumlah sampel apabila dianalisis dengan statistik non-parametrik, maka jumlahnya harus besar dan berdistribusi normal.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Lamongan yang berjumlah 38 orang (  $P = 38$  orang ) kecuali Satpam, Pengemudi, Pramubakti dan Bagian Clening Servis karena merupakan tenaga kontrak. Dari populasi ini karena jumlahnya tidak terlalu besar, maka keseluruhan populasi diambil sebagai sampel penelitian. Oleh karena itu penelitian ini merupakan penelitian populasi. penelitian ini disebut juga studi populasi atau studi sensus (Arikunto,1992:102 ).

### **3.6. Prosedur Pengumpulan Data**

Adapun prosedur pengumpulan data yang dilakukan untuk penelitian ini adalah:

#### **1. Survei Pendahuluan**

Survei pendahuluan dilakukan secara langsung dengan menghubungi pimpinan PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Lamongan untuk mendapatkan informasi mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen karyawan.

#### **2. Studi kepustakaan**

Studi kepustakaan dilakukan dengan cara mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan penelitian ini untuk menunjukkan teori-teori yang akan dipergunakan dalam membahas permasalahan.

#### **3. Survei Lapangan.**

Survei lapangan dilakukan dengan cara :

- a. Observasi, pengamatan langsung terhadap kegiatan-kegiatan dalam perusahaan untuk mendapatkan gambaran sebenarnya.
- b. Kuesioner, penyebaran daftar pertanyaan kepada karyawan untuk mengetahui tanggapan karyawan tentang pokok bahasan yang sedang diteliti.
- c. Interview, merupakan wawancara langsung dengan pihak yang terlibat dalam perusahaan tersebut.
- d. Dokumentasi, percetakan data perusahaan yang diambil dari dokumen perusahaan.

### 3.7. Teknik Analisis

#### 3.7.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Ada dua konsep untuk mengukur kualitas data, yaitu: realibilitas dan validitas. Artinya, suatu penelitian akan menghasilkan kesimpulan yang bias jika datanya kurang reliabel dan kurang valid.

##### A. Uji Validitas

Validitas didefinisikan sebagai ukuran seberapa kuat suatu alat tes melakukan fungsi ukurnya. Apabila validitas yang didapatkan semakin tinggi, maka tes tersebut akan semakin mengenai sasaran dan semakin menunjukkan apa yang seharusnya ditunjukkan. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengukur atau menguji apakah suatu instrumen (indikator) mengukur konstruk sesuai dengan yang diharapkan peneliti, sehingga akan digunakan pendekatan *construct validity* dengan pengujian melalui *discriminant validity* dimana masing-masing item tiap variabel dikorelasikan dengan nilai total yang diperoleh dari koefisien korelasi *product moment*, dan validitas suatu instrumen ditentukan berdasarkan rendahnya korelasi dengan instrumen lain yang digunakan untuk mengukur konstruk lain (Indriantoro dan Supomo, 1997:184)

Menurut Sugiyono (1997:70) hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment pearson* dengan *level of signifikan* 5% terhadap nilai korelasinya. Bila signifikansi hasil korelasinya lebih kecil dari

0,05 maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid. Pengujian validitas dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan program SPSS Versi 13.0.

## **B. Uji Reliabilitas**

Uji keandalan (*reliabilitas*) digunakan untuk menguji keajegan hasil pengukuran kuesioner yang erat hubungannya dengan masalah kepercayaan (Nazir, 1999:243). Suatu taraf tes dikatakan mempunyai taraf kepercayaan bila tes tersebut memberikan hasil yang tepat (*ajeg*).

Apabila Alpha Cronbach ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,60 maka data penelitian dianggap cukup baik dan reliable untuk digunakan sebagai *input* dalam proses penganalisa data guna menguji hipotesis penelitian (Maholtra, 1996:56). Uji reliabilitas dilakukan dengan bantuan computer program SPSS versi 13.0.

### **3.7.2. Teknik Analisis Inferensial/kuantitatif**

Uji hipotesis dilakukan dengan analisis statistik inferensial/kuantitatif yang meliputi: uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji F, dan uji t.

#### **1. Uji asumsi klasik**

Dalam regresi berganda terdapat beberapa asumsi klasik yang harus dipenuhi, agar dapat menghasilkan estimator linier yang akurat dan mendekati atau sama dengan kenyataan. Asumsi-asumsi dasar tersebut dikenal sebagai asumsi klasik (Hasan, 1999:268).

### A. Tidak Terjadi Autokorelasi

Pengujian autokorelasi dimaksudkan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi antara anggota serangkaian data observasi yang diurutkan menurut waktu (*time series*) atau ruang *cross sectional*. Hal ini mempunyai arti bahwa suatu tahun tertentu dipengaruhi oleh tahun sebelumnya atau dipengaruhi oleh *series* dan *cross sectional* menyebabkan uji F dan uji t menjadi tidak akurat. Gejala autokorelasi mengakibatkan hasil analisis regresi tidak lagi efisien atau varian tidak lagi maksimum. Untuk mengetahui ada tidaknya autokorelasi, dapat dilakukan uji “Durbin Watson” dengan ketentuan berikut (Algifari, 2000:89):

$D-W < 1,08$	= ada autokorelasi
$1,08 \leq D-W \leq 1,66$	= tanpa kesimpulan
$1,66 \leq D-W \leq 2,34$	= tidak ada autokorelasi
$2,34 \leq D-W \leq 2,92$	= tanpa kesimpulan
$D-W > 2,92$	= ada autokorelasi

### B. Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Gejala heteroskedastisitas terjadi sebagai akibat ketidaksamaan data, atau bervariasinya data yang diteliti. Salah satu cara untuk mendeteksi kemungkinan terjadinya gejala tersebut adalah dengan menggunakan uji korelasi *Rank Spearman* (Hasan,1999:268) dengan teknik pengujian menggunakan uji t. Apabila nilai t hitung lebih kecil t tabelnya, berarti tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

### C. Tidak Terjadi Multikolinearitas

Multikolinearitas menunjukkan adanya korelasi antara variabel bebas dalam persamaan regresi yang menyebabkan *standart error* menjadi tinggi dan sensitif terhadap perubahan data, sehingga koefisien regresi menjadi kurang teliti dan tingkat signifikan yang salah juga semakin besar. Cara untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas antara lain dengan melihat nilai *variance inflation factor* (VIF), apabila nilai VIF kurang dari 10 maka dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas (Gujarati, 1997).

### 2. Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mengetahui apakah ada pengaruh dari variabel-variabel gaya kepemimpinan yang meliputi: karisma, motivasi inspirasional, stimulus intelektual, dan perhatian yang diindividualisasi terhadap komitmen karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Lamongan, maka digunakan analisis regresi linier berganda. Dimana persamaan yang dihasilkan dari regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + \square$$

Keterangan :

Y = Komitmen Karyawan

$b_1, \dots, b_4$  = Koefisien regresi masing-masing variabel

a = Konstanta

$X_1$  = Karisma

- $X_2$  = Motivasi Inspirasional  
 $X_3$  = Stimulus Intelektual  
 $X_4$  = Perhatian yang diindividualisasi  
 $\square$  = *Estimate of error* dari masing-masing variabel

### 3. Uji F (Pengujian Hipotesis Pertama)

Uji F dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat/tidak bebas, dengan langkah-langkah sebagai berikut :

#### 1. Menentukan rumusan hipotesis :

$H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = 0$ , berarti karisma, motivasi inspirasional, stimulus intelektual, dan perhatian yang diindividualisasi secara bersama-sama (simultan) tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan.

$H_1 : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq 0$ , berarti karisma, motivasi inspirasional, stimulus intelektual, dan perhatian yang diindividualisasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan.

#### 2. Menentukan tingkat signifikan (*Level of significant*) 95% atau $\alpha = 5$

F- tabel ditentukan dengan derajat,  $V_1 = k$  dan  $V_2 = n - k - 1$

#### 3. Menentukan besarnya F- observasi atau F-hitung dengan rumus Kerlinger dan Pedhazur (1987:201) sebagai berikut:

$$F = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$



Keterangan :

$R^2$  = Koefisien Determinasi Berganda

$n$  = Jumlah Sampel

$k$  = Jumlah Variabel Bebas

4. Kreteria penerimaan dan penolakan hipotesis :

- a. Jika signifikan  $< 0,05$  maka ada pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel bebas terhadap variabel terikat.  $H_1$  diterima, dan  $H_0$  ditolak.
- b. Jika signifikan  $> 0,05$  maka tidak ada pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel bebas terhadap variabel terikat.  $H_1$  ditolak, dan  $H_0$  diterima.

4. Uji t (Pengujian Hipotesis Kedua)

Uji t dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikan pengaruh variabel bebas secara parsial (individu), dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menentukan rumus hipotesis :

$H_0 : \beta_i = 0$ , berarti  $X_i$  secara parsial tidak berpengaruh pada  $Y$ .

$H_1 : \beta_i \neq 0$ , berarti  $X_i$  secara parsial tidak berpengaruh pada  $Y$ .

2. Menentukan tingkat signifikan (*level of significant*) 95% atau  $\alpha = 5\%$ , dan besarnya t-tabel dengan derajat kebebasan:

$df = n - k - 1$ ,  $n$  adalah jumlah sampel yang digunakan.

3. Menentukan besarnya t-observasi atau t-hitung dengan rumus (Supramoko dan Sugiarto,1993:216) sebagai berikut :

$$t \text{ obs} = \frac{\beta_i}{S_b}$$

Keterangan :

$\beta_i$  = Koefisien Regresi dari variabel  $X_i$

$S_b$  = *Standard Error* Koefisien Regrasi

4. Kreteria penerimaan dan penolakan hipotesis :

- a. Jika signifikan  $< 0,05$  maka ada pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel bebas terhadap variabel terikat.  $H_1$  diterima, dan  $H_0$  ditolak.
- b. Jika signifikan  $> 0,05$  maka tidak ada pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel bebas terhadap variabel terikat.  $H_1$  ditolak, dan  $H_0$  diterima.

#### 5. Menentukan Koefisien Determinan Ganda ( $R^2$ )

Menghitung koefisien determinasi berganda untuk kemampuan model regresi dalam menjelaskan perubahan variabel tergantung akibat variasi variabel bebas.

Bila  $R^2$  makin mendekati 1 atau 100% berarti semakin baik model regresi tersebut dalam menjelaskan variabilitas variabel tertentu. Besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah dari 0 sampai 1. Apabila nilai koefisiensi determinasi berganda suatu persamaan mendekati nol, maka semakin kecil pula pengaruh semua variabel bebas terhadap terhadap nilai variabel terikat, sebaliknya semakin mendekati satu nilai koefisien determinasi berganda suatu variabel bebas terhadap variabel terikat maka semakin besar pengaruh variabel bebas terhadap nilai variabel terikat.

Sedangkan untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel bebas secara bersama-sama terhadap nilai variabel terikat dapat dilakukan dengan menghitung koefisien korelasi ( $R$ ) dari persamaan regresi berganda yang dirumuskan sebagai berikut:  $R = \sqrt{R^2}$

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

##### **4.1.1. Sejarah Berdirinya PT Bank Rakyat Indonesia (Persero)**

Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Aria Wirjaatmadja dengan nama *Hulp-en Spaarbank der Inlandsche Bestuurs Ambtenaren* atau Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi yang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Berdiri tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI.

Pendiri Bank Rakyat Indonesia Raden Aria Wirjaatmadja 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. Adanya situasi 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 dibentuk 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 diintergrasikan 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 PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang kepemilikannya masih 100% ditangan Pemerintah.

PT. BRI (Persero) yang didirikan sejak tahun 1895 didasarkan pelayanan pada masyarakat kecil sampai sekarang tetap konsisten, yaitu dengan fokus pemberian fasilitas kredit kepada golongan pengusaha kecil. Hal ini antara lain tercermin pada perkembangan penyaluran KUK pada tahun 1994 sebesar Rp. 6.419,8 milyar yang meningkat menjadi Rp. 8.231,1 milyar pada tahun 1995 dan pada tahun 1999 sampai dengan bulan September sebesar Rp. 20.466 milyar.

Seiring dengan perkembangan dunia perbankan yang semakin pesat maka sampai saat ini Bank Rakyat Indonesia mempunyai Unit Kerja yang berjumlah 4.447 buah, yang terdiri dari 1 Kantor Pusat BRI, 12 Kantor Wilayah, 12 Kantor Inspeksi /SPI, 170 Kantor Cabang(Dalam Negeri), 145 Kantor Cabang Pembantu, 1 Kantor Cabang Khusus, 1 New York Agency, 1 Caymand Island Agency, 1 Kantor Perwakilan Hongkong, 40 Kantor Kas Bayar, 6 Kantor Mobil Bank, 193 P.POINT, 3.705 BRI UNIT dan 357 Pos Pelayanan Desa.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) mempunyai visi menjadi bank komersial yang terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah. Sedangkan misi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) adalah

1. Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
2. Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumberdaya manusia yang profesional dengan melakukan praktek *good corporate governance*.
3. Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Obyek dalam penelitian ini adalah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Lamongan. Lokasinya terletak di Jln. Basuki Rahmad No. 86 Lamongan. BRI Cabang Lamongan bertugas melayani masyarakat luas dibidang

simpanan dan kredit serta jasa bank lainnya. Bank Rakyat Indonesia Cabang Lamongan mempunyai 32 kantor Unit.

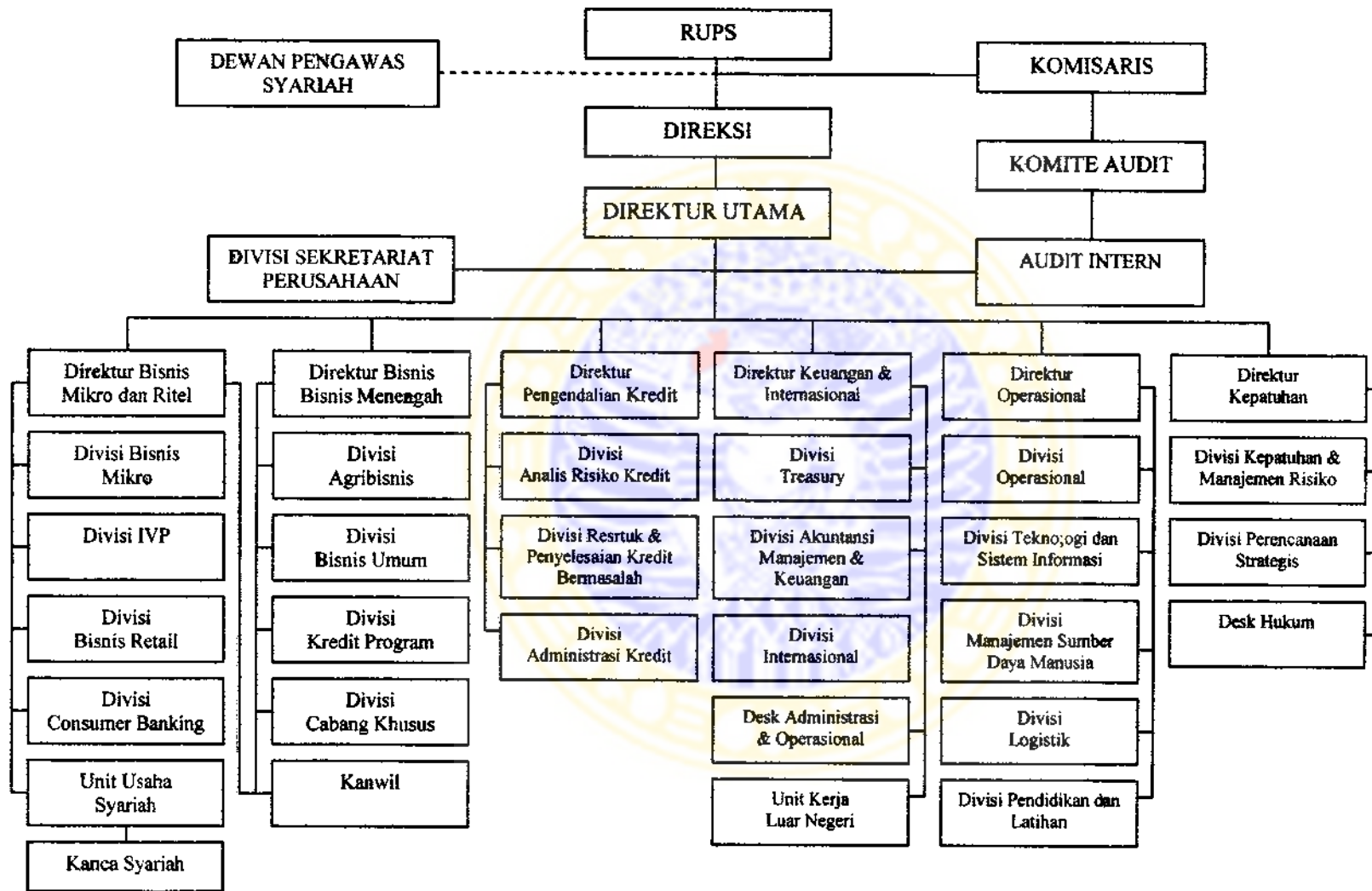
Sasaran Jangka Panjang Bank Rakyat Indonesia adalah:

1. Menjadi bank sehat dan salah satu dari lima bank terbesar dalam asset dan keuntungan.
2. Menjadi bank terbesar dan terbaik dalam pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah.
3. Menjadi bank terbesar dan terbaik dalam pengembangan agribisnis.
4. Menjadi salah satu bank go publik terbaik.
5. Menjadi bank yang melaksanakan good corporate governance secara konsisten.
6. Menjadikan budaya kerja BRI sebagai sikap dan perilaku semua insan BRI.

#### **4.1.2. Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Lamongan.**

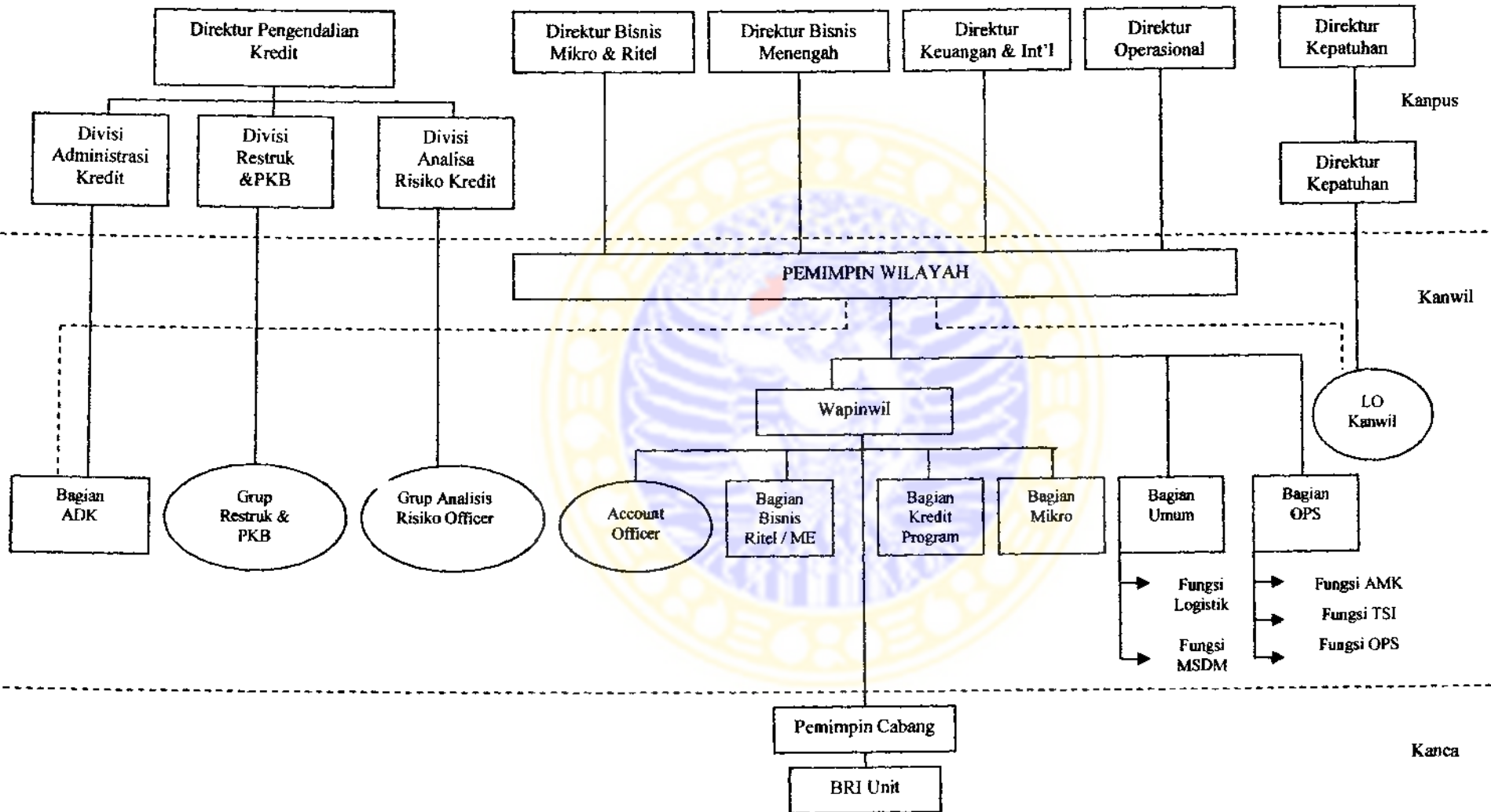
Struktur organisasi beserta tugas-tugas dari PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Lamongan adalah sebagai berikut :

#### 4.1.2.1 STRUKTUR ORGANISASI KANTOR PUSAT PT. BANK RAKYAT INDONESIA ( PERSERO )



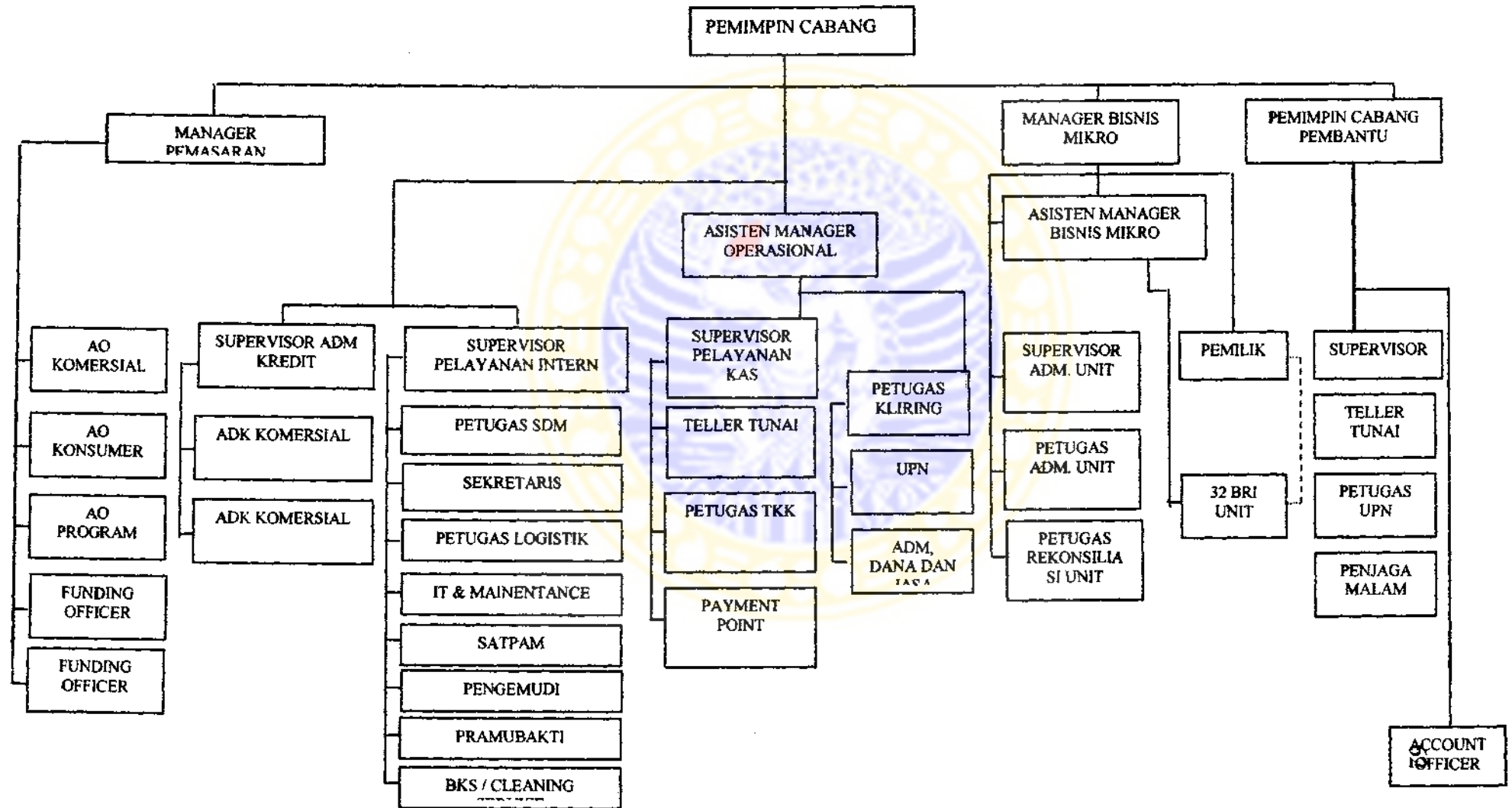
Sumber : Data Interen Perusahaan

## ..2.2 STRUKTUR ORGANISASI KANTOR WILAYAH PT. BANK RAKYAT INDONESIA ( PERSERO )





**STRUKTUR ORGANISASI  
PT. BANK RAKYAT INDONESIA ( PERSERO), Tbk  
KANTOR CABANG LAMONGAN**



Sumber : Data Interen Perusahaan

Skripsi

Pengaruh gaya kepemimpinan...

Etty Rosita Anggraheny

### **1.1.1. Pimpinan Cabang.**

Tanggung jawab dan Tugas :

1. Melakukan pembinaan secara aktif dalam meningkatkan kemampuan pegawai di Kanca, KCP dan BRI Unit sehingga diupayakan kualitas yang baik dari setiap fungsi seperti: fungsi marketing, operasi, dan support.
2. Menjamin ketepatan dan kebenaran pembukuan dan laporan.
3. Memantau, memeriksa ulang dan mengevaluasi keberhasilan Kanca, KCP dan BRI Unit.

Wewenang :

1. Melakukan negosiasi dan menyetujui dan memutuskan kredit (kredit baru, suplesi, perpanjangan, 3R dan penyelesaian kredit bermasalah) sesuai dengan kewenangannya.
2. Memprakarsai, merekomendasi dan memutuskan kredit (kredit baru, suplesi, perpanjangan, 3R dan penyelesaian kredit bermasalah) sesuai dengan kewenangannya.

### **1.1.2. Asisten Menejer Operasional**

Tanggung jawab dan Tugas :

1. Memastikan bahwa tidak terjadi Transaksi dalam kurun Waktu setelah close sistem sampai dengan awal hari.

2. Memastikan bahwa semua pegawai dibawahnya telah siap ditempatnya masing-masing dan melaksanakan flag operasional (mengaktifkan atau menonaktifkan user).
3. Mengelola kas Kanca, melaksanakan pergeseran kas antar Unit kerja dan memelihara kerjakan Register O.
4. Melaksanakan tambahan kas awal hari / selama jam pelayanan kas bagi Supervisor/ Teller (bagi kanca yang tidak ada Supervisor) dan ATM serta menerima setoran kas.
5. Mengesahkan dalam BRI-Nets dan menandatangani bukti kas atas transaksi tunai kliring dan pemindah bukuan yang ada dalam batas wewenangnya.
6. Memastikan kebenaran pembuatan laporan yang menjadi tanggung jawabnya.
7. Menindaklanjuti keluhan-keluhan nasabah dan laporan kehilangan Cek / BG / CEPEBRI / Bilyet Deposito / Buku Tabungan / Kartu ATM.
8. Memastikan bahwa ATM dapat berfungsi dengan baik.

**Wewenang :**

1. Memegang salah satu kunci kluis dan brandkas.
2. Menyetujui pembayaran transaksi tunai, kliring, dan pemindah bukuan dalam batas wewenangnya, baik pada BRI-Nets maupun pada bukti pembukuan.
3. Menilai performance kerja ( PAP) semua Pejabat dan Pegawai bawahannya.
4. Melakukan jurnal transaksi gaji pada BRI-Nets.
5. Menandatangani semua nota-nota antar kantor / hubungan BRI Unit, dokumen dan laporan yang menjadi wewenang.

### **1.1.3. Supervisor Pelayanan Kas**

Tanggung jawab dan Tugas :

1. Mengkordinasi antara teller tunai dan teller non tunai dan petugas Tkk.
2. Pengisian ATM dan menjaga agar transaksi ATM lancar supaya tidak sampai kosong, menjaga kestabilan keuangan.

Wewenang :

1. Merencanakan tambahan dan setoran kas pada Bank Indonesia maupun bank lainnya.
2. Mengkordinir pelaksanaan setoran dan tambahan kas atas BRI Unit diwilayah kerjanya.
3. Memeriksa apabila ada komplain dari nasabah dalam pelaksanaan ATM.

### **1.1.4 Teller Tunai**

Tanggung jawab dan Tugas :

1. Membuat aplikasi tambahan kas awal dan menerima uang dari Supervisor/OO.
2. Menerima uang setoran dari nasabah dan mencocokkan dengan tanda setorannya.
3. Meneliti kesalahan bukti kas yang diterima.
4. Mengesahkan dalam BRI-Nets dan menandatangani bukti kas atas transaksi tunai yang ada dalam batas wewenangnya.
5. Mengelola dan menyetorkan uang fisik kas kepada Supervisor baik dalam jam pelayanan kas maupun akhir hari.

6. Membayar biaya-biaya Rutang, realisasi kredit dan transaksi lainnya, yang kwitansinya telah disahan oleh Pejabat yang berwenang.

Wewenang

1. Menandatangani DMH sebagai maker.

#### **1.1.5. Petugas Tim Kurir Kas**

Tanggung jawab dan Tugas :

1. Bertanggung jawab untuk melayani kebutuhan Kas BRI Unit, baik disisi pengambilan maupun penyetoran Kas.

#### **1.1.6. Payment Point**

Tanggung jawab dan Tugas :

1. Menerima setoran uang.
2. Memeriksa kebenaran dan kesalahan bukti setoran dan dokumen pendukungnya.
3. Melakukan penyetoran uang ke Teller atau Supervisor (dalam bertindak sebagai Teller).

#### **1.1.7. Petugas Kliring**

Tanggung jawab dan Tugas :

1. Meng-code warkat kliring keluar.
2. Menyiapkan dokumen kliring penyerahan.
3. Membawa warkat ke/dari Lembaga Kliring.

4. Menyiapkan surat penolakan kliring.
5. Menyiapkan nota pembukuan/dokumen hasil kalah atau menang kliring.

Wewenang :

1. Menandatangani DPK/DPK Retur, BSKP/BSKP Retur.
2. Mengoperasikan mesin encode dan PC System on-line Kliring (PC SOKL).

### **1.1.8. Unit Pelayanan Nasabah (UPN).**

#### **1) Bidang Dana.**

Tanggung jawab dan Tugas :

1. Memberikan informasi semua produk simpanan, jasa perbankan kepada calon nasabah/nasabah.
2. Melayani aplikasi pembukuan rekening.
3. Meneliti kelengkapan persyaratan pembukuan rekening.
4. Meneruskan aplikasi pembukuan rekening tertentu kepada pejabat yang berwenang untuk proses lebih lanjut.
5. Mengisi Data Statis Nasabah pada BRI-Nets.
6. Menyiapkan Cek/bilyet Giro/Bilyet Deposito/Sertibri dan meminta pengesahan pejabat yang berwenang.

#### **2) Bidang jasa.**

1. Memelihara Register Nomer Nota Transfer keluar.
2. Melaporkan transfer masuk yang invalid atau nomer urut loncat kepada pejabat yang berwenang untuk ditindaklanjuti.

3. Mencetak Daftar Pengiriman Uang (PU) Keluar dan (PU) Masuk yang Valid dan Invalid.
4. Menyiapkan bilyet Cepebri sesuai aplikasi pembelian.
5. Mengup-date data pada PC Cepebri.
6. Memeriksa kesalahan bilyet Cepebri yang akan dicairkan.
7. Menyiapkan nota pembukuan (termasuk nota debet) untuk penyelesaian pencairan Cepebri.
8. Membantu pengisian Register ONH.
9. Mengirimkan data calon jemaah haji dengan sarana yang telah ditentukan.
10. Menyelesaikan laporan-laporan yang diperlukan dalam pelayanan ONH.
11. Menyelesaikan aplikasi penyewaan Safe Deposit Box (SDB).

#### **1.1.9. Adm Dana dan Jasa**

Tanggung jawab dan Tugas :

1. Membantu mengisi formulir pendaftaran simpanan.
2. Menyiapkan pengambilan jasa/bunga bagi nasabah untuk simpanan berjangka.

#### **1.1.10. Supervisor Adm Kredit**

Tanggung jawab dan Tugas :

1. Mengelola proses dan prosedur administrasi kredit di kantor cabang.
2. Memantau portofolio kredit retail (non kretap/ non kresun maupun kretap/kresun) sesuai dengan informasi yang dibutuhkan menejemen Kanca.

3. Memastikan bahwa ketaatan terhadap Kebijakan Umum Perkreditan (KUP) BRI dan Kredit Ketahanan Pangan (KKP) untuk setiap permohonan kredit telah dilaksanakan dengan memberikan pendapat/opini bahwa pemberian kredit telah sesuai dengan KUP BRI dan KKP serta kreteria yang telah ditetapkan dipenuhi.
4. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan PTK terutama mengenai pemenuhan persyaratan kredit dan dokumentasi kredit.
5. Menginformasikan kredit-kredit yang akan jatuh tempo 3 bulan yang akan datang kepada Pejabat Pemrakarsa Kredit.
6. Memeriksa keabsahan dan kelengkapan dokumen-dokumen kredit yang penagihanya akan diserahkan ke Badan Urusan Piutang dan Lelang Negara (BUPLN).
7. Memastikan bahwa asumsi kredit, asuransi kerugian dan asuransi jiwa yang berkaitan dengan kredit telah dikelola/diadministrasikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
8. Memastikan bahwa administrasi kredit yang telah dihapusbukukan telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
9. Memastikan bahwa Offering Letter telah dibuat dengan PTK.

**Wewenang :**

1. Menerbitkan Instruksi Pencairan Kredit (IPK), setelah semua persyaratan kredit terpenuhi.
2. PTK telah ditandatangani oleh Pejabat yang berwenang.



3. Semua dokumen yang mendukung pemberian kredit dan syarat-syarat yang telah ditetapkan telah dipenuhi dengan lengkap.
4. Menolak permohonan kredit non Kretap/non kresun yang tidak memenuhi KRD dan KND.
5. Menilai PAP semua personil yang dibawahnya

#### **1.1.11. Petugas Administrasi Kredit Komersial atau Umum (ADK Komersial).**

Tanggung jawab dan Tugas :

1. Menerima, meneliti dan mencatat setiap permohonan kredit sesuai dengan Pasar Sasaran, KRD, dan KND.
2. Mengadministrasi pasar sasaran. KRD, KND, RTP, sesuai dngan ketentuan yang berlaku.
3. Menyiapkan dan mengisi Formulir Pengawasan Kasi/Kordinator ADK atas setiap permohonan kredit.
4. Menyiapkan kredit-kredit yang akan jatuh tempo 3 (tiga) bulan yang akan datang dan melaporkanya kepada Kasi/Kordinator ADK.
5. Menyiapkan dokumen-dokumen kredit yang penagihannya akan diserahkan kepada BUPLN.
6. Memeriksa kelengkapan dan keabsahan dokumen kredit yang akan dicairkan.

Wewenang :

1. Mengentry data statis pinjaman.
2. Mengambil dan menyimpan berkas pinjaman.

### **1.1.12. Petugas Administrasi Kredit Konsumtif (ADK Konsumer)**

Tanggung jawab dan Tugas :

1. Menerima dan memeriksa kelengkapan persyaratan administratif atas setiap permohonan kredit.
2. Membantu nasabah untuk menyiapkan tanda setoran biaya-biaya dalam rangka pemberian kredit.
3. Menyiapkan Surat Perjanjian Kredit.
4. Memeriksa putusan kredit untuk memastikan bahwa PTK telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
5. Menyiapkan daftar penagihan dan melakukan kegiatan administratif lainnya yang berkaitan dengan Kretap/Kresun.

Wewenang :

1. Mengentry data statis pinjaman.
2. Menolak permohonan kredit yang tidak memenuhi persyaratan administratif yang telah ditentukan.
3. Menandatangani/menerbitkan Instruksi Pencairan Kredit.
4. Menerima dokumen asli Kretap/Kresun (SK pengangkatan, SK pensiun, dll).
5. Mengambil dan menyimpan dokumen asli Kretap/Kresun dari/ke kluis.

### **1.1.13. Supervisor Pelayanan Interen.**

Tanggung jawab dan Tugas :

1. Memastikan bahwa tugas-tugas dibidang personalia, logistik, kesekretariatan dan keamanan di Kanca telah dilaksanakan secara efektif dan efisien dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Memelihara kerjakan Kas Kecil.
3. Menindalanjuti semua temuan audit, baik intern maupun ekstern BRI.

Wewenang :

1. Memeriksa/mengesahkan (checker/signer) atas setiap transaksi keuangan yang berkaitan dengan bidang rumah tangga dan kesekretariatan.
2. Menilai PAP semua personil yang dibawahinya.

### **1.1.14. Petugas SDM.**

Tanggung jawab dan Tugas :

1. Memelihara Kerjakan gaji pegawai, biaya pengobatan, cuti pegawai dan hak-hak pegawai lainya dengan benar dan sesuai dengan peraturan ketentuan kepegawaian yang berlaku.
2. Memelihara kerjakan file kepegawaian secara tertib.
3. Memelihara kerjakan absensi pegawai.
4. Mengadministrasikan semua bentuk hukuman jabatan bagi pegawai sesuai instruksi Kasi Rutang /Pinca.
5. Mengatur Pembagian kerja Sopir, Pramubakti, Satpam secara efektif dan efisien.

6. Menyiapkan laporan dibidang personalia sesuai permintaan Kanwil/Kampus.
7. Menindaklanjuti semua temuan audit, baik intern maupun ekstern BRI.

**Wewenang :**

1. Menyiapkan nota-nota pembukuan atas setiap transaksi keuangan yang berkaitan dengan bidang personalia.

#### **1.1.15. Sekretaris**

**Tanggung jawab dan Tugas :**

1. Mengagendakan kas, surat menyurat baik yang keluar maupun yang masuk yang bersifat rahasia maupun yang biasa.
2. Mengatur jadwal kegiatan di kantor cabang.
3. Mengirim surat-surat atau hal lain yang berhubungan dengan dinas dengan instansi lainnya.

#### **1.1.16. Petugas Logistik.**

**Tanggung jawab dan Tugas :**

1. Memenuhi kebutuhan logistik/supplies kepada pegawai sesuai kebutuhan.
2. Memenuhi kebutuhan bensin, penggantian suku cadang kendaraan dinas dan kebutuhan logistik lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Mengadministrasikan semua Aktifa Tetap Kanca dengan tertib dan lancar.
4. Melakukan penyusutan aktifa tetap sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
5. Menyiapkan laporan di bidang logistik sesuai permintaan Kanwil/Kampus.

Wewenang :

- 1 Menyiapkan nota-nota pembukuan atas setiap transaksi keuangan yang berkaitan dengan bidang logistik.

#### **1.1.17. Petugas LAIM Laporan, IT dan Maintenance.**

Tanggung jawab dan Tugas :

1. Memastikan bahwa proses pembukuan di Kanca telah benar dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Memastikan bahwa kegiatan verifikasi dan rekonsiliasi pembukuan dilaksanakan dengan benar dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
3. Memastikan bahwa semua laporan-laporan yang diperlukan telah dibuat dengan akurat dan disampaikan tepat waktu.
4. Melakukan open dan close system BRI-Nets.
5. Menyajikan/mencetak informasi-informasi pembukuan yang diperlukan.
6. Memelihara kerjakan back up disket.
7. Menyiapkan laporan-laporan yang diperlukan baik oleh intern maupun ekstern BRI, diluar laporan-laporan bidang perkreditan.
8. Mengirimkan/menyampaikan laporan-laporan tersebut kepada yang bersangkutan secara tepat waktu.
9. Menyiapkan laporan keragaan usaha Kanca.
10. Menindaklanjuti semua temuan audit, baik intern maupun ekstern BRI

**Wewenang :**

1. Meminta informasi yang diperlukan bagi kepentingan bidang tugasnya kepada semua fungsi/sub fungsi yang ada di Kanca.
2. Menilai PAP semua personil dibawahnya.
3. Open dan close system BRI-Nets.
4. Meminta data/informasi yang diperlukan untuk pembuatan laporan kepada semua fungsi/sub fungsi yang ada di Kanca.

**1.2.1. Manajer Pemasaran :****Tanggung jawab dan Tugas :**

1. Membantu Pinca dalam kinerja RKA di BRI Kanca Lamongan.
2. Mengkordinasi dalam pelayanan dan pengelolaan kredit.
3. Mengkordinasikan atas pekerjaan AO.

**Wewenang :**

1. Memutuskan pinjaman/ kredit yang diajukan oleh nasabah.

**1.2.2 Account Officer Komersial****Tanggung jawab dan Tugas :**

1. Bertindak sebagai pejabat pemrakarsa /penganalisa kredit.
2. Mempersiapkan dan melaksanakan rencana atas account yang menjadi tanggung jawabnya serta memantau hasil yang dapat dicapainya (pendapatan/keuntungan) dan menetapkan prioritas pembinaan atas account yang dikelolanya

3. Mengelola account yang sesuai batas-batas yang telah ditetapkan untuk mencapai pendapatan yang optimal bagi Kanca.
4. Melakukan penelitian kelengkapan dan kesahan dokumen kredit sebelum diputus.
5. Melaporkan situasi dan kondisi debitur yang masih lancar maupun yang memburuk serta memberikan usul saran dan pemecahan dan penanggulangannya kepada atasannya.

Wewenang :

1. Bertindak sebagai pejabat pemrakarsa/penganalisa kredit.
2. Memutus kredit Kretap/Kresun sesuai dengan wewenang yang diberikan oleh Pinca
3. Melaksanakan judgement yang mandiri sesuai dengan wewenang yang diberikan Pinca.
4. Mewakili BRI dalam negosiasi dengan debitur guna menyusun struktur dan tipe sesuai dengan batas kewenangannya.

### **1.2.3. Account Officier Konsumer.**

Tanggung jawab dan Tugas :

1. Melakukan analisa/identifikasi terhadap debitur potensial secara kolektif (Instansi).
2. Membuat RPT Kretap/Kresun dan bertanggung jawab atas pencapaiannya.
3. Mengembangkan rencana pemasaran melalui Instansi/Perusahaan.

4. Mempersiapkan dan melaksanakan rencana atas account yang menjadi tanggung jawabnya serta memantau hasil yang dicapai laba/pendapatan dan menetapkan prioritas pembinaan atas account yang dibinanya.
5. Mempersiapkan naskah kerjasama dengan Instansi yang pegawainya akan dilayani Kretap/Kresun.
6. Meneliti kebenaran dan kelengkapan dokumen yang disyaratkan pada Kretap/Kresun (Keaslian Surat Keputusan, Daftar Gaji, dll).

Wewenang :

1. Bertindak sebagai pejabat pemrakarsa/penganalisa Kretap/Kresun dan sebagai perekomendasi untuk kredit yang diprakarsai AO lainnya.
2. Melaksanakan judgement secara mandiri sesuai dengan wewenang yang diberikan oleh Pinca.

#### **1.2.4. Account Officer Program.**

Tanggung jawab dan Tugas :

1. Membuat RPT atas kredit program sesuai rencana yang di breakdown dan bertanggung jawab atas pencapaiannya.
2. Mempersiapkan dan melaksanakan atas account yang menjadi tanggung jawabnya serta memantau hasil yang dapat dicapainya (laba/pendapatan) dan mendapatkan proritas pembinaan atas account yang dikelola.
3. Mengelola account yang sesuai batas-batas yang ditetapkan untuk mencapai pendapatan yang optimal bagi Kanca.



**Wewenang :**

1. Memprakarsai permohonan kredit program.]
2. Menetapkan skala prioritas dalam pemecahan dan penyelesaian masalah kredit yang timbul melalui kordinasi MLO/Pinca dan Instansi terkait.
3. Menginventarisasi calon nasabah yang akan dilayani.

### **1.2.5. Funding Officer.**

**Tanggung jawab dan Tugas :**

1. Mencari dana murah dan dana segar terdiri dari simpanan dana pendek dan simpanan dana panjang.
2. Membantu pembukaan persyaratan rekening simpanan nasabah.

**Wewenang :**

1. Mengajukan permohonan pembukaan rekening atas nama nasabah maupun Instansi/Perusahaan lain.

### **1.3.1 Menejer Bisnis Mikro :**

**Tanggung jawab dan Tugas :**

1. Bertanggung jawab atas (RKA) Rencana Kerja Anggaran dan (RKI) Rencana Kerja Individual.
2. Bertanggung jawab atas kinerja seluruh kantor BRI Unit.

**Wewenang:**

1. Memutuskan pinjaman sesuai dengan peraturan PDWK.

### **1.3.2 Asisten Menejer Bisnis Mikro**

Tanggung jawab dan Tugas :

1. Bidang Bisnis :

a. Perencanaan Bisnis :

- Membuat Rencana Kerja Anggaran wilayah kerjanya untuk tahun berikutnya berdasarkan negosiasi dengan MBM (Wapinca Bidang Bisnis Mikro) atau Pinca dan Pra KAUNIT, yang harus selesai tiap bulan september tahun berjalan.
- Melaksanakan analisa pesaing di wilayah kerjanya dalam rangka mengembangkan bisnis BRI Unit binaannya.

b. Pelaksanaan Bisnis :

- Mengembangkan bisnis (Kupedes, Simpanan dan Jasa bank lainnya) secara sehat sesuai potensi wilayah masing-masing.
- Melakukan pembinaan bisnis yang mencakup antara lain : kunjungan bisnis kepada nasabah, pembrantasan tunggakan, pemasukan DH, penyelamatan kredit melalui 3R, memotivasi dan memberikan petunjuk teknis kepada KAUNIT dan Mantri dalam meningkatkan dan memperbaiki keragaan usaha BRI Unitnya.

c. Pembinaan Bisnis : memastikan bahwa pengembangan bisnis telah sesuai dengan strategi bisnis yang ditetapkan.

2. Tugas Bidang Operasional dan Waskat :

a. Memegang password komputer BRI Unit MBM (Wapinca Bidang Bisnis Mikro) atau Pinca yang didelegasikan kepadanya (untuk memudahkan operasional, password selalu didelegasikan kepada AMBM).

B. Melakukan Waskat Operasional :

- Memerintahkan petugas selalu menjaga kerahasiaan password.
  - Mengamalkan back up disket data yang disimpan di Kanca.
  - Meneliti kewajaran pengeluaran biaya-biaya yang menjadi kewenangannya.
3. Tugas bidang sumber daya manusia.
  4. Tugas bidang logistik.
  5. Tugas bidang laporan

Wewenang :

1. Memutus permohonan pinjaman Kupedes.
2. Mengusulkan keringanan bunga Kupedes
3. Memfiat pencairan simpanan diatas wewenang KAUNIT dan menandatangani surat berharga (deposito) diatas wewenang KAUNIT.
4. Memberikan persetujuan tambahan kas BRI Unit diwilayahnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

### **1.3.3. Supervisor Administrasi Unit :**

Tanggung jawab dan Tugas :

1. Mengkordinasi Petugas Administrasi Umum, Petugas Rekonsiliasi Umum, Petugas cadangan

Wewenang :

1. Bertanggung jawab atas laporan-laporan dari unit-unit.
2. Sebagai Pimpinan Cabang Pembantu bertanggung jawab kepada Pinca atas operasional unit kerja.

### **1.3.4. Petugas Administrasi BRI Unit (PAU) :**

Tanggung jawab dan Tugas :

1. Menjamin keberhasilan pelaksanaan undian Simpedes dan atau Simaskot.
2. Menjamin keakuratan dan kebenaran angka-angka pada nota pembukuan hubungan Unit Kanca.
3. Menyusun/mengkompilasi laporan mingguan, bulanan, dan tahunan serta menata kerjakan secara baik dan benar.
4. Mengelola aplikasi-aplikasi kredit dari masing-masing BRI Unit sebelum diserahkan kepada UDO.
5. Menjamin kelancaran pembuatan dan pengiriman laporan SIPK setiap semester.
6. Mengelola administrasi nomer-nomer undian.
7. Menerima dan memeriksa kelengkapan aplikasi kredit yang akan diputus oleh UDO atau Pinca dan mencatat kedalam register pengawasannya.

**Wewenang :**

1. Mengarahkan pekerjaan di unit kerjanya.
2. Meneliti transaksi, dokumen, register dan arsip.

### **1.3.5. Petugas Rekonsiliasi Unit (PRU)**

**Tanggung jawab dan Tugas :**

1. Menata kerjakan dengan baik dan benar nota-nota pembukuan dari Kanca ke Unit atau dari Unit ke Kanca
2. Menata kerjakan dengan baik dan benar rekening Hubungan Kanca Unit (HKU) yang ada di unit kerja di Unit Kanca BRI Lamongan.

### **1.3.6. Pegawai Cadangan.**

**Tanggung jawab dan Tugas :**

1. Menggantikan pegawai BRI Unit, yang sedang cuti/absen di unit kerja yang bersangkutan.

### **1.3.7. Penilik.**

**Tanggung jawab dan Tugas :**

1. Menjamin tercapainya sasaran laba di BRI Unit melalui kegiatan pemantauan, evaluasi dan pemberian petunjuk kepada seluruh pegawai BRI Unit yang dikelola.
2. Menjamin ditaatinya semua prosedur operasional dan prosedur perkreditan di BRI Unit yang dikelolanya.

3. Meminimumkan tingkat tunggakan di BRI Unit yang dikelolanya.
4. Menjamin tercapainya sasaran pemasaran produk-produk bank di BRI Unit yang dikelolanya.

#### **4.1.3 Kegiatan Usaha Perusahaan.**

Sebagai sebuah Bank, kegiatan usaha yang dilakukan oleh Bank Rakyat Indonesia meliputi :

##### **A. SIMPANAN.**

##### **1. GIROBRI.**

Adalah simpanan dalam bentuk mata uang rupiah atau dalam bentuk valuta asing dari pihak ketiga kepada BRI yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan mempergunakan Cek, Bilyet, Giro atau surat perintah pembayaran lainnya.

##### **2. SIMPANAN.**

##### **a. BRITAMA**

Jenis simpanan yang dilaksanakan di Kanca BRI , dimana penyetoran dan pengambilannya dapat dilakukan setiap saat di Kanca BRI dengan menggunakan Kartu ATM.

##### **b. SIMPEDES**

Simpanan masyarakat pedesaan di BRI Unit yang termasuk dalam kelompok simpanan, yang pengambilannya dapat dilakukan setiap saat di Kanca BRI dengan menggunakan Kartu ATM.

c. **SIMASKOT.**

Adalah simpanan masyarakat perkotaan di BRI Unit . Pelaksana Simaskot, KKB atau Kanca BRI yang termasuk dalam kelompok simpanan, yang pengambilan maupun penyetorannya tidak dibatasi dalam jumlah maupun frekuensi sepanjang saldo masih mencukupi.

d. **TABUNGAN ONHBRI.**

Adalah sarana untuk melunasi ongkos naik haji dalam jangka waktu yang tidak terbatas, dengan melalui sarana tabungan terlebih dahulu.

3. **DEPOSITO.**

a. **DEPOBRI**

Adalah simpanan pihak ketiga dalam bentuk rupiah atau mata uang asing yang hanya dapat diambil setelah jangka waktu tertentu sesuai yang diperjanjikan.

b. **DEMUNA**

Deposito Multi Guna adalah deposito dalam bentuk rupiah atau mata uang asing yang dilengkapi dengan fasilitas asuransi kecelakaan untuk para Deposan.

c. **SERTIBRI.**

Adalah sertifikat deposito BRI yang diterbitkan oleh pembawa (atas tunjuk) dan dapat diperjualbelikan atau dipindahtangankan pada pihak ketiga.

d. **DOC (Deposit On Call).**

Adalah simpanan atas nama bank atau pihak ketiga bukan bank yang penarikannya hanya dapat dilaksanakan dengan syarat pemberitahuan sebelumnya.

## **B. JASA BANK LAINNYA.**

### **1. TRANSFER.**

### **2. CEPEBRI.**

Adalah cek perjalanan Bank Rakyat Indonesia yang merupakan surat berharga yang diterbitkan dalam rupiah.

### **3. SAFE DEPOSIT BOX.**

Adalah fasilitas yang disediakan oleh BRI berupa kotak penyimpanan benda berharga yang disewakan kepada masyarakat, yang dilengkapi dengan kunci berpengaman ganda dan ditempatkan diruangan khusus untuk lebih menjamin keamanan.

### **4. KLIRING.**

Adalah proses penyampaian surat berharga yang belum merupakan suatu kewajiban bagi bank, dimana surat berharga tersebut disampaikan (Bank Penarik), hingga adanya pengesahan oleh bank tertarik melalui lembaga kliring.

### **5. PENERIMAAN SETORAN**

Seperti pelayanan penerimaan ONH, pelayanan penerimaan GN-OTA, pelayanan penerimaan SIM/Denda Tilang, pelayanan penerimaan uang titipan denda tilang, penerimaan setoran beasiswa orbit, pelayanan penerimaan setoran gaji karyawan perusahaan.



## 4.2 Karakteristik Responden

### 4.2.1. Distribusi jenis kelamin responden

Berikut adalah distribusi jenis kelamin karyawan BRI cabang Lamongan yang menjadi sampel penelitian :

**Tabel 4.1**

**Distribusi Jenis Kelamin Responden**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Pria	24	63.2
Wanita	14	36.8
Total	38	100

Sumber : lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin laki – laki dengan persentase 63,2 % sedangkan karyawan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 36,8 %.

### 4.2.2. Distribusi usia responden

Berikut adalah distribusi usia karyawan BRI cabang Lamongan yang menjadi sampel penelitian :

Tabel 4.2

## Distribusi Usia Responden

Kategori	Frekuensi	Persentase
21 - 30 tahun	18	47,4
31 - 40 tahun	12	31,6
> 40 tahun	8	21,1
Total	38	100

Sumber : lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa persentase usia yang lebih dominan adalah karyawan yang berusia 21 sampai dengan 30 tahun yaitu 47,4 % kemudian yang berusia 31 sampai dengan 40 tahun sebanyak 31,6 % dan sisanya adalah karyawan yang berusia lebih dari 40 tahun yaitu 21,1 %.

#### 4.2.3. Distribusi pendidikan terakhir responden

Berikut adalah distribusi pendidikan terakhir karyawan BRI cabang Lamongan yang menjadi sampel penelitian :

Tabel 4.3

## Distribusi Pendidikan Terakhir Responden

Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
SD	0	0
SMP	0	0
SMA	13	34,2
SI	25	65,8
Total	38	100

Sumber : lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas dapat dilihat bahwa persentase pendidikan akhir karyawan yang lebih dominan adalah yang berpendidikan akhir SI sebanyak 65,8 %.

dari total responden. Dan responden yang berpendidikan SMU sebanyak 34,2 %. Untuk responden yang mempunyai tingkat pendidikan SMP dan SD adalah tidak ada (0%).

#### 4.2.4. Distribusi masa kerja responden

Berikut adalah distribusi masa kerja karyawan BRI cabang Lamongan yang menjadi sampel penelitian :

**Tabel 4.4**

**Distribusi Masa Kerja Responden**

Kategori	Frekuensi	Persentase
3 - 6 tahun	11	28.9
6 - 10 tahun	13	34.2
> 10 tahun	14	36.8
Total	38	100

Sumber : lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.4 diatas dapat dilihat bahwa persentase masa kerja karyawan yang lebih dominan adalah lebih dari 10 tahun sebanyak 36,8 % kemudian yang telah bekerja selama 6 – 10 tahun sebanyak 34,2 % dan sisanya 28,9 % telah bekerja selama 3 sampai 6 tahun.

#### 4.2.5. Deskripsi jawaban responden

Deskripsi jawaban responden merupakan hasil jawaban responden pada masing–masing variabel penelitian. Deskripsi jawaban akan dijelaskan berdasarkan frekuensi dari hasil perhitungan mean masing – masing variable yang sudah

dikategorikan. Cara perhitungan dari deskripsi masing – masing variabel adalah dengan menjumlahkan seluruh indikator. Kemudian skor total tersebut dibagi sesuai jumlah indikator, kemudian dikategorikan dengan ketentuan sebagai berikut :

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{jumlah kelas}}$$

Keterangan :

Nilai tertinggi adalah 5, nilai terendah adalah 1, jumlah kelas interval adalah 5.

Dari rumus diatas, diperoleh nilai interval kelas sebagai berikut :

$$\text{Interval kelas} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

0.8 merupakan jarak interval kelas pada masing – masing kategori. Sehingga berlaku ketentuan kategori dengan hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.5**

**Kategori Penilaian**

<b>Interval</b>	<b>Penilaian untuk Gaya kepemimpinan dan komitmen</b>
1,00 – 1,80	Sangat rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Cukup
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat tinggi

Berikut adalah deskripsi persentase jawaban pada masing – masing kategori responden selengkapnya :

### 1. Karisma (X1)

Variabel karisma terdiri dari 8 indikator. Berikut adalah deskripsi jawaban responden akan karisma :

**Tabel 4.6**

**Deskripsi Variabel Karisma  
Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Lamongan, 2006**

No.	Kategori Mean	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	1,00 – 1,80	Sangat rendah	0	0
2.	1,81 – 2,60	Rendah	0	0
3.	2,61 – 3,40	Cukup	0	0
4.	3,41 – 4,20	Tinggi	18	47,4
5.	4,21 – 5,00	Sangat tinggi	20	52,6
		Total	38	100

Sumber : lampiran 4

Tabel 4.6 menunjukkan menurut persepsi responden gaya kepemimpinan karisma yang diterapkan pimpinan sebagian besar termasuk dalam kategori sangat tinggi dengan persentase 52,6 %, kemudian yang termasuk dalam kategori tinggi sebanyak 47,4 %, sedangkan yang termasuk kategori cukup sampai dengan sangat rendah tidak ada.

Dari hasil ini menunjukkan bahwa variabel karisma merupakan gaya kepemimpinan yang dirasakan karyawan sebagai gaya yang paling baik dan sesuai di BRI cabang Lamongan.

## 2. Motivasi Inspirasi (X2)

Variabel motivasi inspirasi terdiri dari 3 indikator. Berikut adalah deskripsi jawaban responden akan variabel inspiration :

**Tabel 4.7**

**Deskripsi Variabel Inspiration  
Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Lamongan, 2006**

No.	Kategori Mean	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	1,00 – 1,80	Sangat rendah	0	0
2.	1,81 – 2,60	Rendah	0	0
3.	2,61 – 3,40	Cukup	4	10.5
4.	3,41 – 4,20	Tinggi	18	47.4
5.	4,21 – 5,00	Sangat tinggi	16	42.1
		Total	38	100

Sumber : lampiran 4

Tabel 4.7 menunjukkan menurut persepsi responden gaya kepemimpinan inspirasi yang diterapkan pimpinan sebagian besar termasuk dalam kategori tinggi dengan persentase 47,4, kemudian yang termasuk dalam kategori sangat tinggi sebanyak 42,1 %, sedangkan yang termasuk kategori cukup dengan persentasenya 10,5 %.

## 3. Stimulasi Intelektual

Variabel stimulasi intelektual terdiri dari 4 indikator. Berikut adalah deskripsi jawaban responden pada variabel stimulasi intelektual :

**Tabel 4.8**

**Deskripsi Variabel Stimulasi intelektual  
Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Lamongan, 2006**

No.	Kategori Mean	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	1,00 – 1,80	Sangat rendah	0	0
2.	1,81 – 2,60	Rendah	0	0
3.	2,61 – 3,40	Cukup	0	0
4.	3,41 – 4,20	Tinggi	22	57,9
5.	4,21 – 5,00	Sangat tinggi	16	42,1
		Total	38	100

Sumber : lampiran 4

Tabel 4.8 menunjukkan menurut persepsi responden gaya kepemimpinan stimulasi intelektual yang diterapkan pimpinan sebagian besar termasuk dalam kategori tinggi dengan persentase 57,9 %, kemudian yang termasuk dalam kategori sangat tinggi sebanyak 42,1 %, dan tidak ada jawaban responden pada variabel ini yang termasuk dalam kategori cukup, rendah dan sangat rendah.

#### **4. Perhatian yang dindividualisasi**

Variabel perhatian yang dindividualisasi terdiri dari 4 indikator. Berikut adalah deskripsi jawaban responden akan variabel perhatian yang dindividualisasi

Tabel 4.9

**Deskripsi Variabel Perhatian yang diindividualisasi  
Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Lamongan, 2006**

No.	Kategori Mean	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	1,00 – 1,80	Sangat rendah	0	0
2.	1,81 – 2,60	Rendah	0	0
3.	2,61 – 3,40	Cukup	1	2.6
4.	3,41 – 4,20	Tinggi	23	60.5
5.	4,21 – 5,00	Sangat tinggi	14	36.8
		Total	38	100

Sumber : lampiran 4

Tabel 4.9 menunjukkan menurut persepsi responden gaya kepemimpinan perhatian yang diindividualisasikan yang diterapkan pimpinan sebagian besar termasuk dalam kategori tinggi dengan persentase 60,5 %, kemudian yang termasuk dalam kategori sangat tinggi sebanyak 36,8 %, sedangkan yang termasuk kategori cukup sebanyak 2,6 %.

### 5. Komitmen

Indikator variabel tergantung yaitu komitmen karyawan terdiri dari 3 indikator.

Berikut adalah rangkuman jawaban selengkapnya



Tabel 4.10

**Deskripsi Variabel Komitmen  
Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Lamongan, 2006**

No.	Kategori Mean	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	1,00 – 1,80	Sangat rendah	0	0
2.	1,81 – 2,60	Rendah	0	0
3.	2,61 – 3,40	Cukup	0	0
4.	3,41 – 4,20	Tinggi	20	52,6
5.	4,21 – 5,00	Sangat tinggi	18	47,4
		Total	38	100

Sumber : lampiran 4

Tabel 4.10 menunjukkan berdasarkan jawaban responden pada kuesioner menunjukkan bahwa komitmen karyawan termasuk dalam kategori tinggi dengan persentase 52,6 %, kemudian yang termasuk dalam kategori sangat tinggi sebanyak 47,4 %. Berdasarkan tabel tersebut nampak bahwa komitmen karyawan termasuk dalam kategori tinggi dan sangat tinggi.

#### 4.2.6. Validitas dan Reliabilitas Data

##### 4.2.6.1. Validitas Alat Ukur

Perhitungan validitas angket pada penelitian ini menggunakan rumus *product moment correlation* dari Pearson. Validitas sebuah alat ukur diketahui dengan cara mengkorelasikan skor masing-masing item dengan skor total. Item atau indikator

dinyatakan valid jika  $r$  hitung atau nilai *corrected item total correlation* mempunyai nilai lebih besar dari  $r$  standar yaitu 0,3 (Solimun, 2000).

**Tabel 4.11**

**Hasil Uji Validitas Untuk Masing – Masing Indikator Pada Variabel Bebas**

Indikator	Item	$r$ hitung	$r$ standar	Keterangan
Karisma	X1.1	0.6251	0.3	Valid
	X1.2	0.3958	0.3	Valid
	X1.3	0.4938	0.3	Valid
	X1.4	0.6612	0.3	Valid
	X1.5	0.3221	0.3	Valid
	X1.6	0.5015	0.3	Valid
	X1.7	0.5933	0.3	Valid
	X1.8	0.6317	0.3	Valid
Inspiration	X2.1	0.4351	0.3	Valid
	X2.2	0.8102	0.3	Valid
	X2.3	0.5355	0.3	Valid
Stimulasi intelektual	X3.1	0.3412	0.3	Valid
	X3.2	0.6466	0.3	Valid
	X3.3	0.8371	0.3	Valid
	X3.4	0.7014	0.3	Valid
Perhatian yang dindividualisasi	X4.1	0.6128	0.3	Valid
	X4.2	0.6197	0.3	Valid
	X4.3	0.4299	0.3	Valid
Komitmen	Y1.1	0.5693	0.3	Valid
	Y1.2	0.8183	0.3	Valid
	Y1.3	0.6135	0.3	Valid

Sumber : lampiran 5

Tabel 4.11 diatas menunjukkan bahwa seluruh indikator mempunyai nilai validitas yang lebih besar dari r standar yaitu 0,3 sehingga seluruh item variabel bebas dinyatakan valid.

#### 4.2.6.2. Reliabilitas Alat Ukur

Reliabilitas kuesioner berarti kemampuan alat ukur untuk mengukur secara konsisten. Uji yang digunakan untuk mengukur konsistensi tersebut adalah koefisien alfa atau *cronbach's alpha*. Item pengukuran dikatakan reliabel jika memiliki nilai koefisien alfa lebih besar dari 0,6 (Malhotra, 1999:282).

**Tabel. 4.12**

#### **Hasil Uji Reliabilitas Pada Variabel Penelitian**

Variabel	Alpha	Keterangan
Karisma	0.8062	Reliabel
Inspiration	0.7506	Reliabel
Stimulasi Inteletual	0.7990	Reliabel
Perhatian yang dindividualisasi	0.7263	Reliabel
Komitmen	0.8114	Reliabel

Sumber : lampiran 5

Nilai reliabilitas konsistensi internal ditunjukkan dalam tabel diatas, untuk koefisien alfa masing-masing indikator dalam setiap variabel dan dinyatakan reliabel karena lebih besar dari 0,6. Dengan demikian item pengukuran pada masing-masing

indikator dalam variabel dinyatakan reliabel dan selanjutnya dapat digunakan dalam penelitian.

### **4.3. Analisis Model dan Pengujian Hipotesis**

#### **4.3.1. Uji Asumsi Klasik**

Dalam model regresi linier berganda terdapat 3 persyaratan yang harus dipenuhi yaitu :

1. Tidak ada multikolinearitas antar variabel bebas.
2. Varians dari semua kesalahan pengganggu adalah sama (homokedastis).
3. Tidak terjadi otokorelasi antar kesalahan-kesalahan pengganggu (hanya digunakan untuk data yang bersifat *time series*).

##### **4.3.1.1. Pengujian Gejala Multikolinearitas**

Uji gejala multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang signifikan antar masing-masing variabel bebas yang diteliti. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala ini digunakan indikasi nilai VIF.

Uji gejala multikolinearitas dimaksudkan untuk lebih mengetahui adanya hubungan yang sempurna antar variabel dalam model regresi. Hakim (2001 : 301) menyebutkan angka VIF toleransi untuk terhindar dari gejala multikolinearitas ini antara 1 – 10.

Tabel 4.13

## Uji Gejala Multikol Variabel Bebas

Variabel	Collinearity Statistics	Keterangan
	VIF	
Karisma	1.828	Bebas Multikol
Inspiration	2.393	Bebas Multikol
Stimulasi intelektual	2.692	Bebas Multikol
Perhatian yang dindividualisasi	3.858	Bebas Multikol

Sumber : lampiran 7

Hasil pengujian multikol menunjukkan bahwa nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) untuk variabel bebas lebih kecil dari 10, sehingga dapat dikatakan sudah tidak terjadi gejala multikolinearitas diantara masing-masing variabel bebas tersebut.

#### 4.3.1.2. Pengujian Gejala Heteroskedastisitas

Pengujian gejala heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variable pengganggu dengan variable bebasnya. Jika tidak terjadi hubungan antar variable pengganggu dengan variable bebas maka tidak terjadi gejala homoskedastis pada model yang digunakan sehingga variable tergantung benar – benar hanya dijelaskan oleh variable bebasnya. Gejala heteroskedastisitas ini diketahui dengan menggunakan analisis metode korelasi *Rank Spearman*. Jika nilai signifikansi pada hasil korelasi lebih besar dari 0.05 ( $p > 0.05$ ) maka dapat dikatakan item bebas dari gejala heteroskedastisitas atau terjadi homoskedastis.

Tabel 4.14

## Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Rank Spearman Variabel Bebas

Variabel	$r_s$	Signifikansi	Keterangan
Karisma	0.080	0.632	Homoskedastis
Inspiration	-0.001	0.996	Homoskedastis
Stimulasi intelektual	0.125	0.454	Homoskedastis
Perhatian yang dindividualisasi	0.050	0.765	Homoskedastis

Sumber : lampiran 8

Dari Tabel 4.14 diatas dapat dilihat bahwa nilai signifikansi untuk semua variabel lebih besar dari 0.05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terjadi gejala homoskedastisitas atau tidak terjadi hubungan antara nilai residu / sisa dengan variabel bebas sehingga variabel tergantung benar-benar hanya dijelaskan oleh variabel bebas.

#### 4.3.1.3. Pengujian Gejala Autokorelasi

Oleh karena data yang digunakan adalah data *cross sectional* dan bukan time series maka pengujian autokorelasi tidak dilakukan.

#### 4.3.2. Pengujian atau Pembuktian Hipotesis

Berikut adalah hasil pengujian regresi linier berganda dengan menggunakan program *SPSS versi 10.01* :

Tabel 4.15

## Nilai Koefisien Regresi pada Masing – Masing Variabel

Variabel	Koef. Regresi	t hitung	t tabel	Sig.	Keterangan
(Constant)	-0.223	-0.715	2,036	0.480	Non signifikan
Karisma	0.416	4.351		0.000	Signifikan
Inspiration	0.204	2.563		0.015	Signifikan
Stimulasi intelektual	0.196	2.243		0.032	Signifikan
Perhatian yang dindividualisasi	0.240	2.163		0.038	Signifikan
F hitung			57,474		
F tabel			2,66		
Signifikansi F hitung			0,000		
R			0,935		
R <sup>2</sup>			0,874		

Sumber : lampiran 6

Persamaan regresi adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

$$Y = -0,223 + 0.416 X_1 + 0.204 X_2 + 0.196 X_3 + 0.240 X_4$$

Dari fungsi regresi tersebut diatas, maka diketahui bahwa :

1. Koefisien regresi bertanda positif menunjukkan perubahan yang searah yaitu jika variabel karisma ( $X_1$ ) meningkat maka akan meningkat, dan sebaliknya apabila karisma menurun maka komitmen juga akan menurun dengan koefisien regresi sebesar 0,416 dengan asumsi variabel lain konstan
2. Koefisien regresi bertanda positif menunjukkan perubahan yang searah yaitu jika variabel inspiration ( $X_2$ ) meningkat maka komitmen akan meningkat, dan sebaliknya apabila inspiration menurun maka komitmen juga akan menurun dengan koefisien regresi sebesar 0,204 dengan asumsi variabel lain konstan
3. Koefisien regresi bertanda positif menunjukkan perubahan yang searah yaitu jika variabel stimulasi intelektual ( $X_3$ ) meningkat maka komitmen akan meningkat, dan sebaliknya apabila stimulasi intelektual menurun maka komitmen juga akan menurun dengan koefisien regresi sebesar 0,196 dengan asumsi variabel lain konstan
4. Koefisien regresi bertanda positif menunjukkan perubahan yang searah yaitu jika variabel perhatian yang dindividualisasi ( $X_4$ ) meningkat maka komitmen akan meningkat, dan sebaliknya apabila perhatian yang dindividualisasi menurun maka Komitmen juga akan menurun dengan koefisien regresi sebesar 0,240 dengan asumsi variabel lain konstan
5. Jika seluruh variabel konstan maka komitmen karyawan akan bernilai sebesar -0,223 (rendah)



#### 4.3.2.1. Koefisien Determinasi dan Korelasi Berganda

Koefisien korelasi berganda ( $R$ ) = 0,935 menunjukkan adanya hubungan secara bersama-sama yang sangat kuat antara variabel gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, inspiration, stimulasi intelektual dan perhatian yang dindividualisasi terhadap komitmen karyawan.

Koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) atau R squared = 0,874, berarti secara bersama-sama 87,4 % perubahan variabel terikat (Y) yaitu komitmen disebabkan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, inspiration, stimulasi intelektual dan perhatian yang dindividualisasi. Sedangkan sisanya yaitu 12,6 % disebabkan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam model.

#### 4.3.2.2. Pengujian Hipotesis Pertama (uji F)

Formulasi hipotesis statistik pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

$H_0$  :  $b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = 0$ , berarti tidak ada pengaruh variabel kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, inspiration, stimulasi intelektual dan perhatian yang dindividualisasi secara bersama – sama terhadap komitmen karyawan

$H_a$  :  $b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq 0$ , berarti ada pengaruh variabel kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, inspiration, stimulasi intelektual dan perhatian yang dindividualisasi secara bersama – sama terhadap komitmen karyawan

Sedangkan hipotesis penelitian adalah ada pengaruh bersama-sama variabel gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, inspiration, stimulasi intelektual dan perhatian yang dindividualisasi terhadap komitmen karyawan.

Untuk menguji kebenaran hipotesis tersebut dilakukan uji F. Dasar penerimaan dan penolakan hipotesis berdasarkan Uji F dapat diketahui dengan cara membandingkan F hitung dengan F tabel pada tingkat signifikansi 0,05,  $df_1$  ;  $df_2$  .

Kreteria penerimaan dan penolakan hipotesis :

1. Jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  maka ada pengaruh variabel kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, inspiration, stimulasi intelektual dan perhatian yang dindividualisasi secara bersama – sama terhadap komitmen karyawan. Yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
2. Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka tidak ada pengaruh variabel kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, inspiration, stimulasi intelektual dan perhatian yang dindividualisasi secara bersama – sama terhadap komitmen karyawan. Yang berarti  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

Cara menentukan F tabel :

1. Menentukan Level of signifikansi

Level of signifikansi atau derajat kesalahan ditetapkan sebesar 0,05

2. Menghitung nilai  $df_1$  dan  $df_2$

dimana  $df_1 = k$  (jumlah variable bebas ). Jumlah variabel bebas dalam penelitian ini adalah 4

dan  $df_2 = n - k - 1$  dimana  $n = 38$ ,  $k = 4$  sehingga  $38 - 4 - 1 = 33$

### 3. Menentukan F tabel berdasarkan nilai pada tabel F

Nilai F tabel adalah sebesar = 2,66

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai F hitung sebesar 57,474. Nilai F hitung ini lebih besar dari F tabel sebesar yang berarti ada pengaruh bersama-sama variabel gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, inspiration, stimulasi intelektual dan perhatian yang dindividualisasi terhadap komitmen karyawan Bank Rakyat Indonesia cabang Lamongan. Dari hasil tersebut maka  $H_0$  ditolak dan berarti  $H_a$  diterima.

#### 4.3.2.3. Pengujian hipotesis secara parsial (Uji t)

Setelah dilakukan pengujian secara bersama – sama maka dilakukan pengujian secara parsial. Untuk menguji secara parsial maka dilakukan pengujian dengan uji t. Formulasi hipotesis statistik secara parsial pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

$H_0 : b_1 = 0$ , berarti tidak ada pengaruh variabel kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, inspiration, stimulasi intelektual dan perhatian yang dindividualisasi secara parsial terhadap komitmen karyawan

$H_a : b_1 \neq 0$ , berarti ada pengaruh variabel kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, inspiration, stimulasi intelektual dan perhatian yang dindividualisasi secara parsial terhadap komitmen karyawan

Kreteria penerimaan dan penolakan hipotesis :

1. Jika  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  maka ada pengaruh variabel kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, inspiration, stimulasi intelektual dan perhatian yang dindividualisasi secara parsial terhadap komitmen karyawan. Yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
2. Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka tidak ada pengaruh variabel kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, inspiration, stimulasi intelektual dan perhatian yang dindividualisasi secara parsial terhadap komitmen karyawan. Yang berarti  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

Penentuan  $t_{tabel}$  :

1. Menentukan Level of signifikansi

$$\text{Level of signifikansi} = \frac{0.05}{2} = 0,025 \text{ (karena dua arah atau } two \text{ tail)}$$

2. Menghitung nilai df

$$df = n - 2 \rightarrow 38 - 2 = 36$$

3. Menentukan  $t_{tabel}$  berdasarkan nilai pada tabel t

Nilai  $t_{tabel}$  adalah sebesar  $\approx 2,036$

Berdasarkan tabel 4.15, diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Nilai  $t_{hitung}$  variabel karisma ( $X_1$ ) sebesar 4,351. Nilai  $t_{hitung}$  ini lebih besar dari  $t_{tabel}$  2,036 maka ada pengaruh yang signifikan variabel karisma ( $X_1$ ) terhadap komitmen karyawan

2. Nilai  $t_{hitung}$  variabel inspiration sebesar 2,563. Nilai  $t$  hitung ini lebih besar dari  $t$  tabel 2,036 maka ada pengaruh yang signifikan variabel inspiration ( $X_2$ ) terhadap komitmen karyawan
3. Nilai  $t_{hitung}$  variabel stimulasi intelektual ( $X_3$ ) sebesar 2,243. Nilai  $t$  hitung ini lebih besar dari  $t$  tabel 2,036 maka ada pengaruh yang signifikan variabel stimulasi intelektual ( $X_3$ ) terhadap komitmen karyawan
4. Nilai  $t_{hitung}$  variabel perhatian yang dindividualisasi ( $X_4$ ) sebesar 2,163. Nilai  $t$  hitung ini lebih besar dari  $t$  tabel 2,036 maka ada pengaruh yang signifikan variabel perhatian yang dindividualisasi ( $X_4$ ) terhadap komitmen karyawan

#### 4.3.2.4. Pengaruh Dominan

Setelah dipastikan seluruh variabel bebas berpengaruh secara parsial maka untuk membuktikan kebenaran dari hipotesis kedua bahwa variabel yang berpengaruh dominan adalah karisma maka dapat diketahui dari nilai kontribusi parsial. Berikut adalah tabel selengkapnya untuk mengetahui urutan pengaruh dominan

**Tabel 4.16**

#### **Urutan Variabel yang Berpengaruh Dominan**

<b>Variabel</b>	<b>r parsial</b>	<b>Kontribusi parsial</b>	<b>Ranking pengaruh</b>
Karisma	0.604	36.5%	1
Motivasi inspiration	0.407	16.6%	2
Stimulasi intelektual	0.364	13.2%	3
Perhatian yang dindividualisasi	0.352	12.4%	4

Sumber : lampiran 6

Berdasarkan nilai tersebut nampak urutan variabel yang mempunyai nilai kontribusi parsial terbesar terbesar adalah pada variabel karisma sebesar 36,5 %. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan variabel karisma berpengaruh dominan terhadap komitmen diterima.

Kemudian variabel yang berpengaruh pada komitmen dan berada dibawah variabel karisma adalah motivasi inspirasi kemudian stimulasi intelektual yang mempunyai nilai koefisien determinasi parsial 16,6 % dan 13,2 %, dan pada urutan terakhir adalah variabel perhatian yang diindividualisasi dengan nilai koefisien determinasi parsial sebesar 12,4 %.

#### 4.4. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh bersama-sama variabel gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, inspiration, stimulasi intelektual dan perhatian yang diindividualisasi terhadap komitmen karyawan Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Lamongan. Sedangkan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma, inspiration, stimulasi intelektual dan perhatian yang diindividualisasi terhadap komitmen adalah 87,4 %.

Adanya pengaruh secara bersama – sama gaya kepemimpinan transformasional ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Yulk (1994) yang dikutip oleh Suyanto (2003) bahwa kepemimpinan transformasional mampu memberdayakan pengikutnya untuk berkinerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai – nilai baru. Komitmen dapat lahir dengan

diterapkannya gaya kepemimpinan transformasional sebab dengan gaya ini muncul iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Kepemimpinan transformasional mampu mengartikulasikan visi yang menyangkut masa depan, menetapkan pentingnya tujuan yang kuat dan misi kolektif, optimis dan antusias bahwa tujuan akan tercapai. Jika hal ini dikomunikasikan dengan baik pada bawahan maka akan memunculkan kesamaan tujuan dan visi bawahan dengan atasan atau dengan kata lain akan menumbuhkan komitmen karyawan pada organisasi karena karyawan menemukan visi dan tujuannya dengan visi dan tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan di BRI cabang Lamongan memiliki ciri yang ada pada gaya kepemimpinan transformasional sebab pimpinan memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengemukakan pendapat dengan tujuan memajukan organisasi. Dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa dengan adanya gaya kepemimpinan yang demikian maka akan menimbulkan komitmen karyawan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa ada pengaruh parsial variabel karisma, inspiration, stimulasi intelektual dan perhatian yang diindividualisasi terhadap Komitmen. Hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Bass (1997) bahwa pemimpin transformasional mendapatkan kharismanya dari pandangan pengikut. Pemimpin yang berkharisma akan mempunyai banyak pengaruh dan dapat menggerakkan bawahannya. Karisma digambarkan sebagai komponen paling penting dalam konsep kepemimpinan transformasional. Di bawah seorang pemimpin yang karismatik, bawahan menerima pemimpinnya sebagai model yang ingin ditirunya setiap saat, tumbuh antusiasme kerja anak buah, mampu membuat anak buah bekerja

lebih keras, lebih lama dengan senang hati. Melalui karisma, pemimpin mengilhami loyalitas dan ketekunan, menanamkan kebanggaan dan kesetiaan, serta membangkitkan rasa hormat. Dengan kemampuan ini bawahan dapat meningkatkan komitmennya.

Seorang pemimpin yang inspirasional dapat mengartikulasikan tujuan bersama serta dapat menentukan suatu pengertian mengenai apa yang dirasa penting serta apa yang dirasakan benar. Pemimpin yang inspirasional akan dapat mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, menggunakan simbol – simbol untuk memfokuskan usaha bawahan sehingga harapan – harapan menjadi penting dan bernilai yang perlu diwujudkan melalui komitmen yang tinggi.

Gaya kepemimpinan stimulasi intelektual seorang pemimpin mampu dalam menciptakan, menginterpretasikan, dan mengelaborasi simbol-simbol yang muncul dalam kehidupan, mengajak bawahan untuk berfikir dengan cara-cara baru. Bawahan dikondisikan pada situasi untuk selalu bertanya pada diri sendiri dan membandingkannya dengan asumsi yang berkembang di masyarakat, yang untuk selanjutnya mengembangkan kemampuan pemecahan masalah secara bebas. Aspek – aspek tersebut tentunya dapat mengantarkan bawahan untuk dapat meningkatkan komitmen karena dukungan yang penuh dari pimpinan

Gaya kepemimpinan perhatian yang diindividualisasikan berpengaruh pada komitmen. Hal ini disebabkan pemimpin mampu untuk memperlakukan bawahannya secara berbeda-beda namun adil dan menyediakan prasarana dalam rangka pencapaian tujuan serta memberikan pekerjaan menantang bagi bawahan yang menyukai tantangan.



## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dalam penelitian ini, dapat ditarik simpulan sebagai berikut :

1. Variabel-variabel gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari karisma ( $X_1$ ), motivasi inspirasional ( $X_2$ ) stimulus intelektual ( $X_3$ ) dan perhatian yang di individualisasi ( $X_4$ ), secara simultan berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan pada organisasi di PT.Bank Rakyat Indonesia Cabang Lamongan. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 57,474 lebih besar dari  $F_{tabel}$  sebesar 2,66 dan didukung oleh tingkat signifikansi yang lebih kecil dari tingkat signifikansi yang ditetapkan. Nilai dari koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) dari hasil perhitungan sebesar 0.874. Hal ini berarti 87,4% perubahan variabel terikat (komitmen karyawan pada organisasi di PT.Bank Rakyat Indonesia Cabang Lamongan ) mampu dijelaskan oleh variabel-variabel bebas yang dimasukkan dalam model (karisma, motivasi inspirasional, stimulus intelektual dan perhatian yang di individualisasi secara bersama-sama, sedangkan sisanya 0,126 atau 12,6% dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel bebasnya, sehingga **hipotesis pertama** yang diajukan terbukti kebenarannya.

2. Variabel karisma merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap komitmen karyawan pada organisasi di PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Lamongan. Simpulan ini berdasarkan hasil uji parsial dimana nilai determinasi ( $r^2$ ) variabel karisma lebih besar dari variabel lainnya, sehingga **hipotesis kedua yang diajukan terbukti kebenarannya.**

## 5.2. Saran

Saran yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Komitmen karyawan pada organisasi di PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Lamongan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri atas variabel karisma ( $X_1$ ), motivasi inspirasional ( $X_2$ ) stimulus intelektual ( $X_3$ ) dan perhatian yang di individualisasi ( $X_4$ ), sehingga apabila pihak manajemen perusahaan ingin meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi, perusahaan dapat memberikan perhatian lebih pada keempat faktor atau variabel gaya kepemimpinan transformasional tersebut diatas.
2. Pihak manajemen PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Lamongan hendaknya lebih memberi perhatian kepada variabel karisma yaitu kemampuan pemimpin visi dan misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh kehormatan dan kepercayaan dari pegawainya, serta mampu untuk bertindak mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan diri sendiri; karena berdasarkan penelitian yang dilakukan terbukti secara parsial variabel karisma memberi pengaruh dominan terhadap komitmen karyawan pada organisasi di PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Lamongan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, Walter, O. 1988. *Transformasional Leadership in a Management Game Simulation*. Group & Organization Studies. Vol. 13. No. 1, pp:59-80.
- Allen N.J.,& Meyer.J.P.1990. *Psychology in Management*, New York: McGraw-Hill Company.
- Allen N.J.,& Meyer.J.P.1990. The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63(1),pp:1-18
- Arikunto,S.1992. *Prosedur Penelitian..* Jakarta: PT.Rineka Cipta.
- Bass, B. M. 1998. *Transformasional Leadership : Industrial, Militiary and Educational Impact*. New Jersey : Mahwah.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : The Free Press.
- Bass, B.M. dan B.J, Avolio, 2003, Multifactor Leadership Questionnaire Feedback Report. *Journal of Profiled Against A Full Range of Leadership Styles*.
- Bass, B. M., dan B.J. Avolio, 1990. *The Implications of Transactional and Transformasional Leadership for Individual, Team and Organizational Development*, 4, pp :231-272.
- Burke, Warner dan Litwin, George. 1992. A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*.
- Burn, J.M. 1978. *Leadership*, New York : Harper & Row
- Bycio., Peter., Hacet, R. D., & Allen, J. S. 1995. Furter Assesment of Bass's (1995). Furter Assesment of Bass's (1985) Coceptualization of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. No. 80 (4), pp:468-478.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. 1989. *Human Behavior at Work Organization Behavior*. 8<sup>th</sup> Edition. Singapore: Mc, Graw-Hill Book Co.

- Greenberg, Jerald. 2002. *Managing Behavior in Organization*, 3<sup>rd</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall
- Greenberg, Jerald dan Baron, A.R.1993. *Behavior in Organization: Understanding and Managing The Human Side of Work*, 4<sup>th</sup> Ed, Boston: Allyn and Bacon.
- Gujarati,1995. *Ekonometrika Dasar*, Terjemahan, Penerbit Erlangga.Jakarta.
- Handoko, Hani, T. 1995. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.Yogyakarta. BPFE
- Harsiwi. 2001. Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dan Karakteristik Personal Pemimpin. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* (Juni): Vol. 5 No. 1. Yogyakarta: Penerbit Universitas Atma Jaya Program Pasca Sarjana.
- Hartanti, Devie, 2004. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Probolinggo*. Skripsi Surabaya : Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
- Hartanto, Frans M.,Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Upaya PeningkatanProduktivitas Tenaga Kerja di Indonesia, *Makalah seminar Departemen Tenaga Kerja*, Jakarta,1991.
- Hasan, Iqbal, 1999. *Pokok-pokok Materi Statistik 2 (Statistik Inferensi)*. Edisi Pertama. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hughes, R. L., Ginnet, R. C., Curphy, G. J. 1999. *Leadership. Exchancing the Leassons of Experience*. New York : McGraw-Hill.
- Indriantoro,Nur.dan Supomo. 1997. *Metode penelitian Bisnis, Untuk Akuntansi Dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Kadarini, Mira, 2002. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan di PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya*. Skripsi Surabaya: Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
- Keller, R. T. 1992. Transformasional Leadership and The Performance of Research and Development Project Group. *Journal of Management*. Vol. 18. No. 3, pp:489-501.

- Maholtra, N.K.1999. *Marketing Research: An Applied Orientation*. London :Prentice Hall International, Inc.
- Martoyo, Susilo. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ketiga. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Mowday, R.,et al (1979). The Measurement of Organization Commitmen. *Journal of Vocation Behavior*, 224-247.
- Nasir, Mohammad.1999. *Metode Penelitian*. Edisi Ketiga. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Pareke Fahrudin Js. 2004. Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Kerja Bawahan. *Jurnal Fokus Ekonomi* (Agustus): Vol.3. No.2, pp:1-10. Bengkulu : Penerbit Universitas Bengkulu Program Pasca Sarjana.
- Porter, L.W.Steers., R.M., Mowday, R.T. 1974 Organization Commitmen, Job Satisfaction, and Turn Over Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psycology*, Vol. 59, pp: 603-609
- Resdi. 2005. Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen* Vol.6 No.4.,pp: 1-4
- Robbins, S. P. 1996. *Perilaku Organisasi. Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jilid I. Jakarta : Prenhallindo.
- Roberts, Karlene H dan David M.Hunt. 1991. *Organization Behavior*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- Rumtini. 2003. Elemen Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Ekonomi Rakyat*. Vol.1 No.3, Hal:1-4
- Santosa, Singgih, *SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional* ,Jakarta, Elex Media Komputindo,1999.
- Seltzer, J., Bass, B. M. 1990. Transformasional Leadership. Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*. Vol. 16. No. 4, pp:693-703.
- Siagian, Sondang P. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama. Jakarta: Bumi Aksara
- Simon, T.L., 1999. Behavior Integrity as A Cretical Inggredient for Transformasional Leadership . *Journal of Organization Change Management*. Vol.12 (2).

- Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendy.1989. *Metode Penelitian Survei*. Edisi Kedua.Jakarta: PT. Pusaka LP3ES
- Stoner, James, A.f. dan R Edward Freeman,1996 *Manajemen*. Edisi Kelima, Cetakan Pertama. Jakarta : CV Intermedia.
- Steers, R.M. and Lyman W. Porter (ed). 1991. *Motivation and Work Behavior* .Fifth Edition. New York: McGraw-Hill, Inc
- Steers, R.M. 1997. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, Vol 22, pp: 46-56
- Sugiyono,1997, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfa Beta Bandung.
- Suparmoko,1998. *Metode penelitian Praktis*. Yogyakarta : BPFE UGM
- Sutrisno Hadi dan Endah.Mujiasih 2003. Persepsi Mengenai Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. (September) : No. 1-9
- Suyanto, 2003 Esensi Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*. Vol.1 No.3, Hal:1-4
- Timple, A. Dale, 1999. *Kepemimpinan (Seri Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Cetakan Keempat. Jakarta : Penerbit PT Elex Media Komputindo.
- Tjiptono, Fandy, dan Achmad Syakhroza "Kepemimpinan Transformasional", *Manajemen dan Usahawan Indonesia*, No. 9, Thn. XXVIII September 1999, Hal 5-13
- Yukl, G.A. 1994 *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi ketiga. Terjemahan Jakarta: Prenhallindo
- Yukl, G. A., 1998. *Leadership In Organizations*. New Jersey: Printice-Hall.
- Yukl, G. A., 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.

**KUISIONER PENELITIAN**

No Responden : .....

Nama : ..... (Boleh tidak diisi)

Responden yang terhormat,

Di tengah-tengah kesibukan Anda, kami mohon kesediaan Anda untuk membantu mengisi daftar pertanyaan atau kuesioner ini. Kami akan sangat berterima kasih bila anda menjawab pertanyaan-pertanyaan ini dengan jujur (identitas Anda akan kami rahasiakan). Karena dengan demikian, Anda telah membantu saya melakukan penelitian ini dengan baik.

Penelitian ini saya lakukan dalam rangka penyusunan tugas akhir atau skripsi untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya. Atas segala bantuan Anda saya ucapkan terima kasih.

Surabaya, Agustus 2006

Hormat saya,

**Etty Rosita A.**

## IDENTITAS RESPONDEN

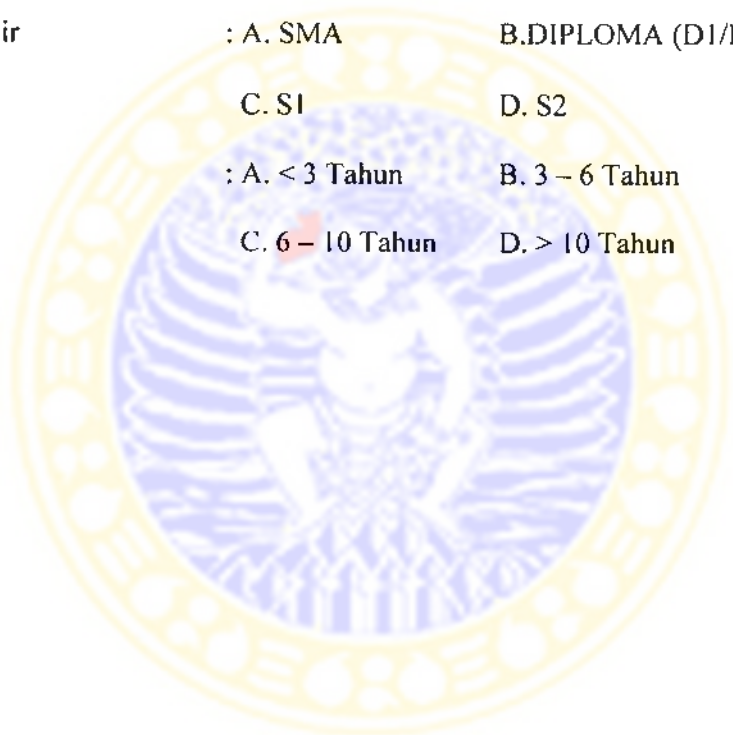
Nomer Responden : .....

Umur : A. < 20 Tahun      B. 21 - 30 Tahun  
C. 31 - 40 Tahun      D. > 40 Tahun

Jenis Kelamin : A. Pria      B. Wanita

Pendidikan Terakhir : A. SMA      B. DIPLOMA (D1/D2)  
C. S1      D. S2

Masa Kerja : A. < 3 Tahun      B. 3 - 6 Tahun  
C. 6 - 10 Tahun      D. > 10 Tahun

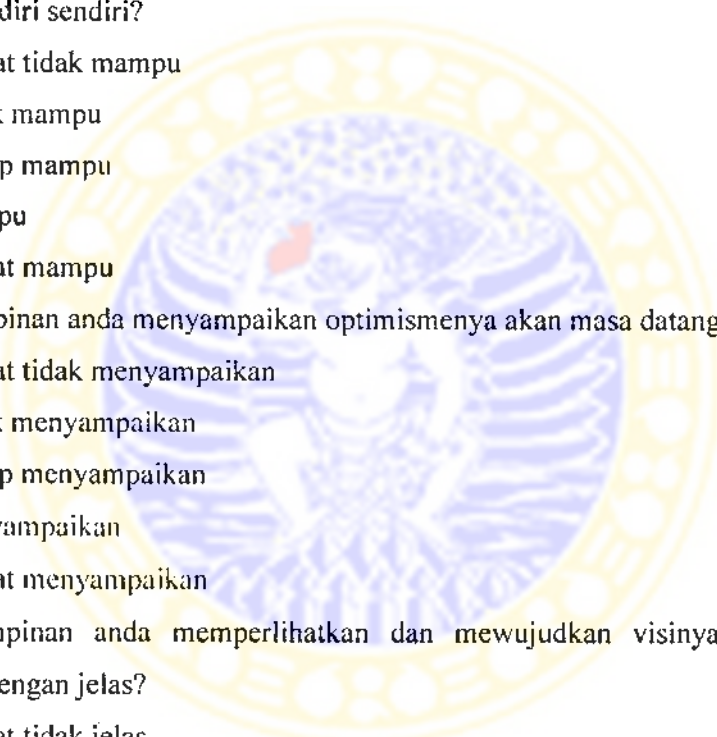




# KUISIONER GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

## I. KARISMA ( $X_1$ )

1. Apakah Pimpinan mampu membangkitkan rasa hormat pada setiap orang (Pegawainya)?
  - (a) Sangat tidak mampu
  - (b) Tidak mampu
  - (c) Cukup mampu
  - (d) Mampu
  - (e) Sangat mampu
2. Apakah saudara percaya terhadap Pimpinan?
  - (a) Sangat tidak percaya
  - (b) Tidak percaya
  - (c) Cukup percaya
  - (d) Percaya
  - (e) Sangat percaya
3. Apakah anda setuju Pimpinan dapat dijadikan panutan pegawainya?
  - (a) Sangat tidak setuju
  - (b) Tidak setuju
  - (c) Cukup setuju
  - (d) Setuju
  - (e) Sangat setuju
4. Apakah Pimpinan anda mampu menumbuhkan rasa bangga pada pegawainya terhadap organisasi?
  - (a) Sangat tidak mampu
  - (b) Tidak mampu
  - (c) Cukup mampu
  - (d) Mampu
  - (e) Sangat mampu

5. Apakah Pimpinan anda menekankan pentingnya misi kolektif (misi bersama)?
    - (a) Sangat tidak menekankan
    - (b) Tidak menekankan
    - (c) Cukup menekankan
    - (d) Menekankan
    - (e) Sangat menekankan
  6. Apakah Pimpinan anda mampu mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan diri sendiri?
    - (a) Sangat tidak mampu
    - (b) Tidak mampu
    - (c) Cukup mampu
    - (d) Mampu
    - (e) Sangat mampu
  7. Apakah Pimpinan anda menyampaikan optimismenya akan masa datang?
    - (a) Sangat tidak menyampaikan
    - (b) Tidak menyampaikan
    - (c) Cukup menyampaikan
    - (d) Menyampaikan
    - (e) Sangat menyampaikan
  8. Apakah Pimpinan anda memperlihatkan dan mewujudkan visinya dimasa mendatang dengan jelas?
    - (a) Sangat tidak jelas
    - (b) Tidak jelas
    - (c) Cukup jelas
    - (d) Jelas
    - (e) Sangat jelas
- 

## II. MOTIVASI INSPIRASIONAL. (X<sub>2</sub>)

1. Bagaimanakah kemampuan Pimpinan untuk menginspirasi pegawainya?
  - a. Sangat tidak mampu
  - b. Tidak mampu
  - c. Cukup mampu
  - d. Mampu
  - e. Sangat mampu
2. Bagaimanakah kemampuan Pimpinan untuk mengkomunikasikan harapan yang tinggi?
  - a. Sangat tidak mampu
  - b. Tidak mampu
  - c. Cukup mampu
  - d. Mampu
  - e. Sangat mampu
3. Bagaimanakah kemampuan Pimpinan untuk mengungkapkan maksud-maksud penting dari organisasi dengan cara yang sederhana.
  - a. Sangat tidak mampu
  - b. Tidak mampu
  - c. Cukup mampu
  - d. Mampu
  - e. Sangat mampu

### III. STIMULUS INTELEKTUAL (X<sub>3</sub>)

1. Apakah Pimpinan mendorong pegawainya dengan ide-ide Pimpinan tersebut untuk kembali memikirkan ide-ide mereka yang tidak pernah terpikirkan sebelumnya?
  - a. Sangat tidak mendorong
  - b. Tidak mendorong
  - c. Cukup mendorong
  - d. Mendorong
  - e. Sangat mendorong
2. Apakah Pimpinan mendorong pegawainya untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi yang dimiliki pegawainya?
  - a. Sangat tidak mendorong
  - b. Tidak mendorong
  - c. Cukup mendorong
  - d. Mendorong
  - e. Sangat mendorong
3. Apakah Pimpinan membantu bawahannya untuk memandang masalah-masalah dari berbagai sudut yang berbeda?
  - a. Sangat tidak membantu
  - b. Tidak membantu
  - c. Cukup membantu
  - d. Membantu
  - e. Sangat membantu
4. Apakah Pimpinan membantu memikirkan masalah-masalah lama dengan cara-cara baru?
  - a. Sangat tidak membantu
  - b. Tidak membantu
  - c. Cukup membantu
  - d. Membantu
  - e. Sangat membantu

#### IV. PERHATIAN YANG DIINDIVIDUALISASIKAN (X<sub>4</sub>)

1. Apakah saudara setuju bahwa Pimpinan dapat meyakinkan pegawai untuk dapat mencapai sasaran pekerjaan walaupun pemimpin tersebut tidak berada didekatnya?
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Cukup setuju
  - d. Setuju
  - e. Sangat Setuju
2. Apakah saudara setuju bahwa Pimpinan mencari tahu apa yang diinginkan pegawai dan membantu untuk mendapatkannya?
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Cukup setuju
  - d. Setuju
  - e. Sangat Setuju
3. Bagaimanakah Pimpinan memberikan penghargaan kepada pegawai jika dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik ?
  - a. Sangat tidak baik
  - b. Tidak baik
  - c. Cukup baik
  - d. Baik
  - e. Sangat baik

## KUESIONER KOMITMEN KARYAWAN

1. Apakah saudara merasa terikat secara emosional, teridentifikasi, serta terlibat pada PT. Bank Rakyat Indonesia?
  - a. Sangat tidak terikat
  - b. Tidak terikat
  - c. Cukup terikat
  - d. Terikat
  - e. Sangat Terikat
2. Apakah saudara mempertimbangkan berbagai macam kerugian apabila keluar dari perusahaan sehingga saudara berkomitmen terhadap perusahaan ?
  - a. Sangat tidak mempertimbangkan
  - b. Tidak mempertimbangkan
  - c. Cukup mempertimbangkan
  - d. Mempertimbangkan
  - e. Sangat mempertimbangkan
3. Apakah saudara merasa berkewajiban untuk tetap tinggal pada PT Bank Rakyat Indonesia?
  - a. Sangat tidak berkewajiban
  - b. Tidak berkewajiban
  - c. Cukup berkewajiban
  - d. Berkewajiban
  - e. Sangat berkewajiban

## Lampiran 2

### TABULASI DATA RESPONDEN

No.	usia	gender	pddk	mskerja	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8
1	4	2	1	4	5	5	5	5	5	5	4	4
2	2	1	3	2	3	4	4	4	4	4	3	3
3	2	2	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4
4	2	1	3	3	5	5	5	5	4	4	4	5
5	4	1	1	4	4	4	5	4	5	4	4	4
6	3	2	1	3	4	4	5	4	5	5	4	4
7	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
8	3	2	1	3	4	5	5	5	5	4	5	5
9	2	1	3	2	4	5	5	4	4	5	4	4
10	2	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	1	1	4	4	4	4	4	5	5	5	5
12	4	1	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5
13	4	1	1	4	4	5	4	4	4	4	4	4
14	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	2	1	3	3	5	5	5	5	4	4	4	3
16	2	1	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4
17	2	2	3	2	4	5	5	3	3	3	4	2
18	2	1	3	2	3	4	4	4	4	4	3	3
19	2	2	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4
20	2	1	3	3	5	5	5	5	4	4	4	5
21	4	1	1	4	4	4	5	4	5	4	4	4
22	3	2	1	3	4	4	5	4	5	5	4	4
23	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
24	3	2	3	3	4	5	5	5	3	4	5	5
25	2	1	3	2	4	5	5	4	4	5	4	4
26	2	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	3	1	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5
28	3	1	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5
29	3	1	1	4	4	5	4	4	4	4	4	4
30	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	2	1	3	3	5	5	5	5	4	4	4	3
32	2	2	3	2	4	5	5	3	3	3	4	2
33	2	1	3	2	3	4	4	4	4	4	3	3
34	2	2	3	2	4	4	4	3	4	4	4	4
35	2	1	3	3	5	5	5	5	4	4	4	5
36	4	1	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4
37	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
38	3	2	3	3	4	5	5	5	3	4	5	5

x2.1	x2.2	x2.3	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x4.1	x4.2	x4.3	y1.1	y1.2	y1.3
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4
5	4	2	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4
4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	4
4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5
4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	5	3	4	4	2	2	2
4	3	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4
5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	5	5	5	4	3	5	3	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4
4	3	4	3	5	4	4	4	3	4	4	5	4
5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4
4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5



## Lampiran 3

### Frequencies

#### Frequency Table

##### Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 - 30 tahun	18	47.4	47.4	47.4
	31 - 40 tahun	12	31.6	31.6	78.9
	> 40 tahun	8	21.1	21.1	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

##### Jenis kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	24	63.2	63.2	63.2
	Wanita	14	36.8	36.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

##### Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	13	34.2	34.2	34.2
	S1	25	65.8	65.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

##### Masa kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 - 6 tahun	11	28.9	28.9	28.9
	6 - 10 tahun	13	34.2	34.2	63.2
	> 10 tahun	14	36.8	36.8	100.0
	Total	38	100.0	100.0	

## Lampiran 4

### Frequencies

#### Frequency Table

##### Karisma

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tinggi	18	47.4	47.4	47.4
sangat tinggi	20	52.6	52.6	100.0
Total	38	100.0	100.0	

##### Motivasi inspirasional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid cukup	4	10.5	10.5	10.5
tinggi	18	47.4	47.4	57.9
sangat tinggi	16	42.1	42.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	

##### Stimulasi intelektual

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tinggi	22	57.9	57.9	57.9
sangat tinggi	16	42.1	42.1	100.0
Total	38	100.0	100.0	

##### Perhatian yang diindividualisasikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid cukup	1	2.6	2.6	2.6
tinggi	23	60.5	60.5	63.2
sangat tinggi	14	36.8	36.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

##### Komitmen karyawan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tinggi	20	52.6	52.6	52.6
sangat tinggi	18	47.4	47.4	100.0
Total	38	100.0	100.0	

## KATEGORI VARIABEL PENELITIAN

No.	katx1	katx2	katx3	katx4	katy
1	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	4
3	4	4	5	5	5
4	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5
6	5	5	5	4	5
7	4	4	4	3	4
8	5	5	5	5	5
9	5	5	4	5	5
10	4	4	4	4	4
11	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5
13	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4
15	5	3	4	4	4
16	4	4	4	4	4
17	4	3	4	4	4
18	4	4	4	4	4
19	4	5	5	4	4
20	5	5	5	5	5
21	5	4	4	4	4
22	5	5	4	4	4
23	4	4	4	4	4
24	5	5	5	5	5
25	5	5	4	5	5
26	4	4	5	4	5
27	5	5	5	5	5
28	5	4	5	4	5
29	4	4	4	4	4
30	4	4	4	4	4
31	5	3	4	4	4
32	4	3	4	4	4
33	4	4	4	4	4
34	4	5	5	5	4
35	5	5	5	5	5
36	5	4	4	4	5
37	4	4	4	4	4
38	5	5	5	5	5

## Lampiran 5

### Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

-

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

##### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1.1	29.5526	7.3890	.6251	.7706
X1.2	29.2368	8.0775	.3958	.8007
X1.3	29.1579	7.8122	.4938	.7885
X1.4	29.5263	6.8506	.6612	.7611
X1.5	29.5000	7.9865	.3221	.8135
X1.6	29.5000	7.7703	.5015	.7875
X1.7	29.5789	7.5477	.5933	.7757
X1.8	29.7368	6.1451	.6317	.7702

##### Reliability Coefficients

N of Cases = 38.0

N of Items = 8

Alpha = .8062

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X2.1	8.3684	1.5903	.4351	.8122
X2.2	8.4474	.9566	.8102	.3569
X2.3	8.2895	1.2383	.5355	.7214

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 38.0

N of Items = 3

Alpha = .7506

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X3.1	12.6579	3.0420	.3412	.8670
X3.2	12.3158	2.8165	.6466	.7462
X3.3	12.7632	2.0775	.8371	.6244
X3.4	12.6316	2.0768	.7014	.7038

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 38.0

N of Items = 4

Alpha = .7990

## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

-

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

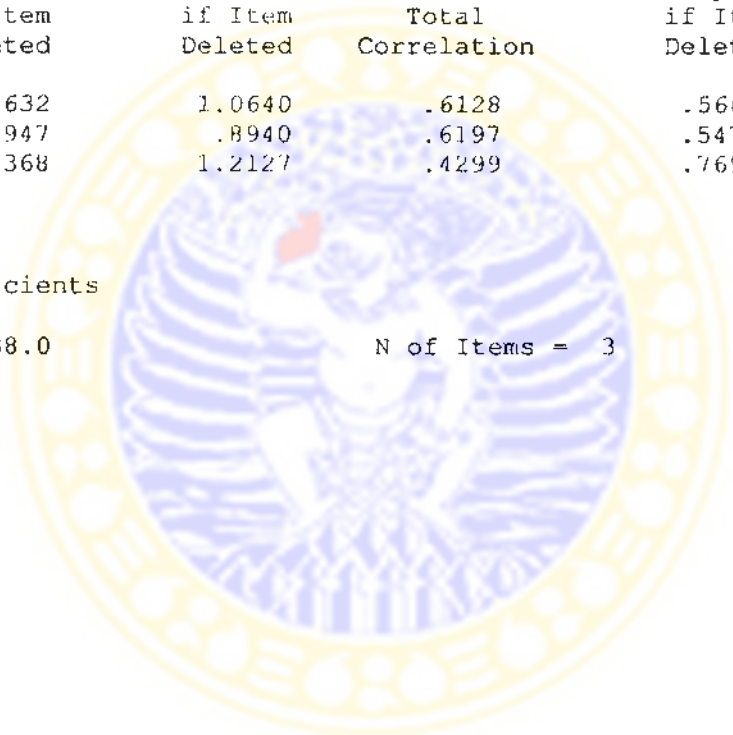
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X4.1	8.2632	1.0640	.6128	.5668
X4.2	8.3947	.8940	.6197	.5473
X4.3	8.2368	1.2127	.4299	.7695

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 38.0

N of Items = 3

Alpha = .7263



## Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

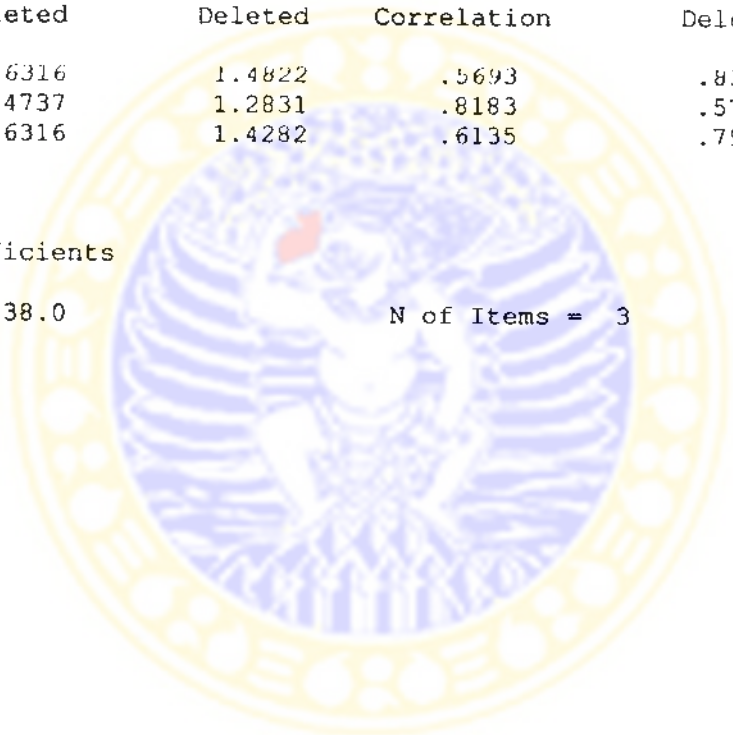
### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y1.1	8.6316	1.4822	.5693	.8349
Y1.2	8.4737	1.2831	.8183	.5787
Y1.3	8.6316	1.4282	.6135	.7908

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 38.0                      N of Items = 3  
Alpha = .8114





# Regression

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Perhatian yang diindividualisasikan, Karisma, Motivasi inspirasional, Stimulasi intelektual		Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: Komitmen karyawan

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.935 <sup>a</sup>	.874	.859	.1655

- a. Predictors: (Constant), Perhatian yang diindividualisasikan, Karisma, Motivasi inspirasional, Stimulasi intelektual
- b. Dependent Variable: Komitmen karyawan

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.299	4	1.575	57.474	.000 <sup>a</sup>
	Residual	.904	33	2.740E-02		
	Total	7.204	37			

a. Predictors: (Constant), Perhatian yang diindividualisasikan, Karisma, Motivasi inspirasional, Stimulasi intelektual

b. Dependent Variable: Komitmen karyawan

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.223	.312		-.715	.480					
	Karisma	.416	.096	.363	4.351	.000	.790	.604	.268	.547	1.828
	Motivasi inspirasional	.204	.079	.245	2.563	.015	.799	.407	.158	.418	2.393
	Stimulasi intelektual	.196	.087	.227	2.243	.032	.757	.364	.138	.371	2.692
	Perhatian yang diindividualisasikan	.240	.111	.262	2.163	.038	.842	.352	.133	.259	3.858

a. Dependent Variable: Komitmen karyawan

## DATA PENGUJIAN REGRESI

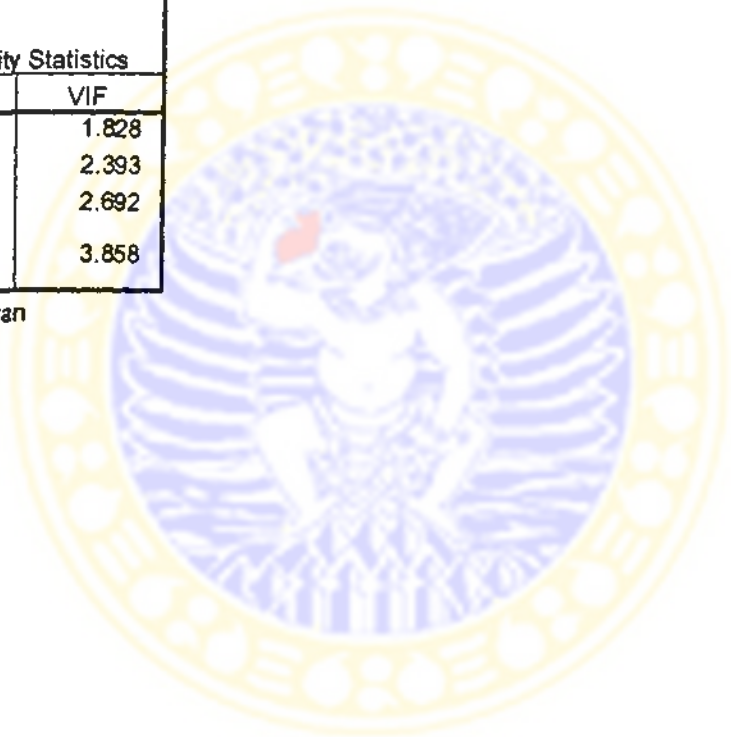
No.	x1rata	x2rata	x3rata	x4rata	yrata
1	4,75	4,33	5	5	4,67
2	3,63	3,67	4	3,67	3,67
3	3,88	3,67	4,5	4,67	4,33
4	4,63	4,67	4,5	4,33	4,67
5	4,25	4	3,5	3,67	4,33
6	4,38	4,33	4,5	4	4,33
7	3,88	4	3,5	3,33	3,67
8	4,75	5	5	5	5
9	4,38	5	4	4,33	4,33
10	4	4	4	4	4
11	4,5	5	4,5	5	4,67
12	5	4,67	4,75	4,67	5
13	4,13	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4
15	4,38	3,33	3,5	4	3,67
16	4	3,67	4	4	4
17	3,63	3,33	4	3,67	3,67
18	3,63	3,67	4	3,67	3,67
19	3,88	4,33	4,5	4	4
20	4,63	4,67	4,5	4,33	4,33
21	4,25	4	3,5	3,67	4
22	4,38	4,33	4	4	4
23	3,88	4	3,5	3,67	3,67
24	4,5	5	5	5	5
25	4,38	5	4	4,33	4,33
26	4	4	5	4	4,33
27	4,5	5	5	5	5
28	5	4	4,75	4	4,33
29	4,13	4	4	4	4
30	4	4	4	4	4
31	4,38	3,33	3,5	4	4
32	3,63	3,33	4	3,67	3,67
33	3,63	3,67	4	3,67	3,67
34	3,88	4,33	4,5	4,67	4
35	4,63	4,67	4,5	4,33	4,67
36	4,25	4	3,5	3,67	4,33
37	3,88	4	3,5	3,67	3,67
38	4,5	5	5	5	5

## Lampiran 7

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Karisma	.547	1.828
	Motivasi inspirasional	.418	2.393
	Stimulasi intelektual	.371	2.692
	Perhatian yang diindividualisasikan	.259	3.858

a. Dependent Variable: Komitmen karyawan



## Nonparametric Correlations

Correlations

		Unstandardized Residual	Karisma	Motivasi inspirasional	Stimulasi intelektual	Perhatian yang diindividualisasikan
Spearman's rho	Unstandardized Residual	1.000	.080	-.001	.125	.050
	Correlation Coefficient		.632	.996	.454	.765
	Sig. (2-tailed)					
	N	38	38	38	38	38
Karisma	Unstandardized Residual	.080	1.000	.677**	.501**	.691**
	Correlation Coefficient			.000	.001	.000
	Sig. (2-tailed)					
	N	38	38	38	38	38
Motivasi inspirasional	Unstandardized Residual	-.001	.677**	1.000	.593**	.727**
	Correlation Coefficient				.000	.000
	Sig. (2-tailed)					
	N	38	38	38	38	38
Stimulasi intelektual	Unstandardized Residual	.125	.501**	.593**	1.000	.781**
	Correlation Coefficient					.000
	Sig. (2-tailed)					
	N	38	38	38	38	38
Perhatian yang diindividualisasikan	Unstandardized Residual	.050	.691**	.727**	.781**	1.000
	Correlation Coefficient					
	Sig. (2-tailed)					
	N	38	38	38	38	38

\*\* . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Tabel F (alfa=5%)

Df1	Df2					
	1	2	3	4	5	6
1	161.4476	199.5000	215.7073	224.5833	230.1619	233.9860
2	18.5128	19.0000	19.1643	19.2468	19.2964	19.3295
3	10.1280	9.5521	9.2766	9.1172	9.0135	8.9406
4	7.7086	6.9443	6.5914	6.3882	6.2561	6.1631
5	6.6079	5.7861	5.4095	5.1922	5.0503	4.9503
6	5.9874	5.1433	4.7571	4.5337	4.3874	4.2839
7	5.5914	4.7374	4.3468	4.1203	3.9715	3.8660
8	5.3177	4.4590	4.0662	3.8379	3.6875	3.5806
9	5.1174	4.2565	3.8625	3.6331	3.4817	3.3738
10	4.9646	4.1028	3.7083	3.4780	3.3258	3.2172
11	4.8443	3.9823	3.5874	3.3567	3.2039	3.0946
12	4.7472	3.8853	3.4903	3.2592	3.1059	2.9961
13	4.6672	3.8056	3.4105	3.1791	3.0254	2.9153
14	4.6001	3.7389	3.3439	3.1122	2.9582	2.8477
15	4.5431	3.6823	3.2874	3.0556	2.9015	2.7905
16	4.4940	3.6337	3.2389	3.0069	2.8524	2.7413
17	4.4515	3.5915	3.1968	2.9647	2.8100	2.6987
18	4.4139	3.5546	3.1599	2.9277	2.7729	2.6613
19	4.3807	3.5219	3.1274	2.8951	2.7401	2.6283
20	4.3512	3.4928	3.0984	2.8661	2.7109	2.5990
21	4.3248	3.4668	3.0725	2.8401	2.6848	2.5727
22	4.3009	3.4434	3.0491	2.8167	2.6613	2.5491
23	4.2793	3.4221	3.0280	2.7955	2.6400	2.5277
24	4.2597	3.4028	3.0088	2.7763	2.6207	2.5082
25	4.2417	3.3852	2.9912	2.7587	2.6030	2.4904
26	4.2252	3.3690	2.9752	2.7426	2.5868	2.4741
27	4.2100	3.3541	2.9604	2.7278	2.5719	2.4591
28	4.1960	3.3404	2.9467	2.7141	2.5581	2.4453
29	4.1830	3.3277	2.9340	2.7014	2.5454	2.4324
30	4.1709	3.3158	2.9223	2.6896	2.5336	2.4205
31	4.1596	3.3048	2.9113	2.6787	2.5225	2.4094
32	4.1491	3.2945	2.9011	2.6684	2.5123	2.3991
33	4.1393	3.2849	2.8916	2.6589	2.5026	2.3894
34	4.1300	3.2759	2.8826	2.6499	2.4936	2.3803
35	4.1213	3.2674	2.8742	2.6415	2.4851	2.3718
36	4.1132	3.2594	2.8663	2.6335	2.4772	2.3638
37	4.1055	3.2519	2.8588	2.6261	2.4696	2.3562
38	4.0982	3.2448	2.8517	2.6190	2.4625	2.3490
39	4.0913	3.2381	2.8451	2.6123	2.4558	2.3423
40	4.0847	3.2317	2.8387	2.6060	2.4495	2.3359
41	4.0785	3.2257	2.8327	2.6000	2.4434	2.3298
42	4.0727	3.2199	2.8270	2.5943	2.4377	2.3240
43	4.0670	3.2145	2.8216	2.5888	2.4322	2.3185
44	4.0617	3.2093	2.8165	2.5837	2.4270	2.3133
45	4.0566	3.2043	2.8115	2.5787	2.4221	2.3083
46	4.0517	3.1996	2.8068	2.5740	2.4174	2.3035
47	4.0471	3.1951	2.8024	2.5695	2.4128	2.2990
48	4.0427	3.1907	2.7981	2.5652	2.4085	2.2946
49	4.0384	3.1866	2.7939	2.5611	2.4044	2.2904
50	4.0343	3.1826	2.7900	2.5572	2.4004	2.2864
51	4.0304	3.1788	2.7862	2.5534	2.3966	2.2826
52	4.0266	3.1751	2.7826	2.5498	2.3930	2.2789
53	4.0230	3.1716	2.7791	2.5463	2.3894	2.2754
54	4.0195	3.1682	2.7756	2.5429	2.3861	2.2720
55	4.0162	3.1650	2.7725	2.5397	2.3828	2.2687

Df1	Df2					
	1	2	3	4	5	6
56	4.0130	3.1619	2.7694	2.5366	2.3797	2.2
57	4.0099	3.1588	2.7664	2.5336	2.3767	2.2
58	4.0069	3.1559	2.7636	2.5307	2.3738	2.2
59	4.0040	3.1531	2.7608	2.5279	2.3710	2.2
60	4.0012	3.1504	2.7581	2.5252	2.3683	2.2
61	3.9985	3.1478	2.7555	2.5226	2.3657	2.2
62	3.9959	3.1453	2.7530	2.5201	2.3631	2.2
63	3.9934	3.1428	2.7505	2.5177	2.3607	2.2
64	3.9909	3.1404	2.7482	2.5153	2.3583	2.2
65	3.9886	3.1381	2.7459	2.5130	2.3560	2.2
66	3.9863	3.1359	2.7437	2.5108	2.3538	2.2
67	3.9840	3.1338	2.7416	2.5087	2.3517	2.2
68	3.9819	3.1317	2.7395	2.5066	2.3496	2.2
69	3.9798	3.1296	2.7375	2.5046	2.3475	2.2
70	3.9778	3.1277	2.7355	2.5027	2.3456	2.2
71	3.9758	3.1258	2.7336	2.5008	2.3437	2.2
72	3.9739	3.1239	2.7318	2.4989	2.3418	2.2
73	3.9720	3.1221	2.7300	2.4971	2.3400	2.2
74	3.9702	3.1203	2.7283	2.4954	2.3383	2.2
75	3.9685	3.1186	2.7266	2.4937	2.3366	2.2
76	3.9668	3.1170	2.7249	2.4920	2.3349	2.2
77	3.9651	3.1154	2.7233	2.4904	2.3333	2.2
78	3.9635	3.1138	2.7218	2.4889	2.3317	2.2
79	3.9619	3.1123	2.7203	2.4874	2.3302	2.2
80	3.9604	3.1108	2.7188	2.4859	2.3287	2.2
81	3.9589	3.1093	2.7173	2.4844	2.3273	2.2
82	3.9574	3.1079	2.7159	2.4830	2.3259	2.2
83	3.9560	3.1065	2.7146	2.4817	2.3245	2.2
84	3.9546	3.1052	2.7132	2.4803	2.3231	2.2
85	3.9532	3.1038	2.7119	2.4790	2.3218	2.2
86	3.9519	3.1026	2.7106	2.4777	2.3205	2.2
87	3.9506	3.1013	2.7094	2.4765	2.3193	2.2
88	3.9493	3.1001	2.7082	2.4753	2.3181	2.2
89	3.9481	3.0989	2.7070	2.4741	2.3169	2.2
90	3.9469	3.0977	2.7058	2.4729	2.3157	2.2
91	3.9457	3.0966	2.7047	2.4718	2.3145	2.2
92	3.9445	3.0954	2.7036	2.4707	2.3134	2.2
93	3.9434	3.0943	2.7025	2.4696	2.3123	2.2
94	3.9423	3.0933	2.7014	2.4685	2.3113	2.2
95	3.9412	3.0922	2.7004	2.4675	2.3102	2.2
96	3.9402	3.0912	2.6994	2.4665	2.3092	2.2
97	3.9391	3.0902	2.6984	2.4655	2.3082	2.2
98	3.9381	3.0892	2.6974	2.4645	2.3072	2.2
99	3.9371	3.0882	2.6965	2.4636	2.3063	2.2
100	3.9361	3.0873	2.6955	2.4626	2.3053	2.2
110	3.9274	3.0788	2.6871	2.4542	2.2969	2.2
120	3.9201	3.0718	2.6802	2.4472	2.2899	2.2
130	3.9140	3.0658	2.6743	2.4414	2.2839	2.2
140	3.9087	3.0608	2.6693	2.4363	2.2789	2.2
150	3.9042	3.0564	2.6649	2.4320	2.2745	2.2
160	3.9002	3.0525	2.6611	2.4282	2.2707	2.2
170	3.8967	3.0492	2.6578	2.4248	2.2673	2.2
180	3.8936	3.0462	2.6548	2.4218	2.2643	2.2
190	3.8909	3.0435	2.6521	2.4192	2.2616	2.2
200	3.8884	3.0411	2.6498	2.4168	2.2592	2.2

Sumber : Singgih Santoso, SPSS Statistik Parametrik, Cet. Ke 2, PT. Elex Media Computindo, Jakarta, 2001.

Tabel T

Df	$\alpha = 2,5\%$	$\alpha = 5\%$	$\alpha = 10\%$
1	12,7062	6,3138	3,0777
2	4,3027	2,9200	1,8856
3	3,1824	2,3534	1,6377
4	2,7764	2,1318	1,5352
5	2,5706	2,0150	1,4759
6	2,4469	1,9432	1,4398
7	2,3646	1,8946	1,4149
8	2,3060	1,8595	1,3968
9	2,2622	1,8331	1,3830
10	2,2281	1,8125	1,3722
11	2,2010	1,7959	1,3634
12	2,1788	1,7823	1,3562
13	2,1604	1,7709	1,3502
14	2,1448	1,7613	1,3450
15	2,1314	1,7531	1,3406
16	2,1199	1,7459	1,3368
17	2,1098	1,7396	1,3334
18	2,1009	1,7341	1,3304
19	2,0930	1,7291	1,3277
20	2,0860	1,7247	1,3253
21	2,0796	1,7207	1,3232
22	2,0739	1,7171	1,3212
23	2,0687	1,7139	1,3195
24	2,0639	1,7109	1,3178
25	2,0595	1,7081	1,3163
26	2,0555	1,7056	1,3150
27	2,0518	1,7033	1,3137
28	2,0484	1,7011	1,3125
29	2,0452	1,6991	1,3114
30	2,0423	1,6973	1,3104
31	2,0395	1,6955	1,3095
32	2,0369	1,6939	1,3086
33	2,0345	1,6924	1,3077
34	2,0322	1,6909	1,3070
35	2,0301	1,6896	1,3062
36	2,0281	1,6883	1,3055
37	2,0262	1,6871	1,3049
38	2,0244	1,6860	1,3042
39	2,0227	1,6849	1,3036
40	2,0211	1,6835	1,3031
41	2,0195	1,6829	1,3025
42	2,0181	1,6820	1,3020
43	2,0167	1,6811	1,3016
44	2,0154	1,6802	1,3011
45	2,0141	1,6794	1,3006
46	2,0129	1,6787	1,3002
47	2,0117	1,6779	1,2998
48	2,0106	1,6772	1,2994
49	2,0096	1,6766	1,2991
50	2,0086	1,6759	1,2987
51	2,0076	1,6753	1,2984
52	2,0066	1,6747	1,2980
53	2,0057	1,6741	1,2977
54	2,0049	1,6736	1,2974
55	2,0040	1,6730	1,2971

Df	$\alpha = 2,5\%$	$\alpha = 5\%$	$\alpha = 10\%$
56	2,0032	1,6725	1,2969
57	2,0025	1,6720	1,2966
58	2,0017	1,6716	1,2963
59	2,0010	1,6711	1,2961
60	2,0003	1,6706	1,2958
61	1,9996	1,6702	1,2956
62	1,9990	1,6698	1,2954
63	1,9983	1,6694	1,2951
64	1,9977	1,6690	1,2949
65	1,9971	1,6686	1,2947
66	1,9966	1,6683	1,2945
67	1,9960	1,6679	1,2943
68	1,9955	1,6676	1,2941
69	1,9949	1,6672	1,2939
70	1,9944	1,6669	1,2938
71	1,9939	1,6666	1,2936
72	1,9935	1,6663	1,2934
73	1,9930	1,6660	1,2933
74	1,9925	1,6657	1,2931
75	1,9921	1,6654	1,2929
76	1,9917	1,6652	1,2928
77	1,9913	1,6649	1,2926
78	1,9908	1,6646	1,2925
79	1,9905	1,6644	1,2924
80	1,9901	1,6641	1,2922
81	1,9897	1,6639	1,2921
82	1,9893	1,6636	1,2920
83	1,9890	1,6634	1,2918
84	1,9886	1,6632	1,2917
85	1,9883	1,6630	1,2916
86	1,9879	1,6628	1,2915
87	1,9876	1,6626	1,2914
88	1,9873	1,6624	1,2912
89	1,9870	1,6622	1,2911
90	1,9867	1,6620	1,2910
91	1,9864	1,6618	1,2909
92	1,9861	1,6616	1,2908
93	1,9858	1,6614	1,2907
94	1,9855	1,6612	1,2906
95	1,9853	1,6611	1,2905
96	1,9850	1,6609	1,2904
97	1,9847	1,6607	1,2903
98	1,9845	1,6606	1,2902
99	1,9842	1,6604	1,2902
100	1,9840	1,6602	1,2901
110	1,9818	1,6588	1,2893
120	1,9799	1,6577	1,2887
130	1,9784	1,6567	1,2881
140	1,9771	1,6558	1,2876
150	1,9759	1,6551	1,2872
160	1,9749	1,6544	1,2869
170	1,9740	1,6539	1,2866
180	1,9732	1,6534	1,2865
190	1,9725	1,6529	1,2860
200	1,9719	1,6525	1,2858

Sumber : Singgih Santoso, SPSS Statistik Parametrik, Cet. Ke 2, PT. Elex Medi  
Computindo, Jakarta, 2001, hal 377-380

TABEL NILAI r PRODUCT MOMENT (PEARSON)

N	df	LEVELS OF SIGNIFICANCE						N	df	LEVELS OF SIGNIFICANCE					
		One Tail								One Tail					
		10%	7.50%	5%	2.50%	1%	0.50%			10%	7.50%	5%	2.50%	1%	0.50%
		Two Tail								Two Tail					
		20%	15%	10%	5%	2%	1%			20%	15%	10%	5%	2%	1%
3	1	0.951	0.972	0.983	0.997	1.000	1.000	53	51	0.179	0.201	0.228	0.271	0.319	0.351
4	2	0.800	0.850	0.900	0.950	0.960	0.990	54	52	0.177	0.199	0.226	0.268	0.316	0.348
5	3	0.687	0.743	0.805	0.878	0.934	0.959	55	53	0.175	0.197	0.224	0.266	0.313	0.345
6	4	0.608	0.664	0.729	0.811	0.882	0.917	56	54	0.174	0.195	0.222	0.263	0.310	0.341
7	5	0.551	0.605	0.669	0.754	0.833	0.875	57	55	0.172	0.193	0.220	0.261	0.307	0.339
8	6	0.507	0.559	0.621	0.707	0.789	0.834	58	56	0.171	0.191	0.218	0.259	0.305	0.336
9	7	0.472	0.521	0.592	0.666	0.750	0.798	59	57	0.169	0.190	0.216	0.256	0.302	0.333
10	8	0.443	0.491	0.549	0.632	0.715	0.765	60	58	0.168	0.189	0.214	0.254	0.300	0.330
11	9	0.419	0.465	0.521	0.602	0.685	0.735	61	59	0.166	0.187	0.213	0.252	0.297	0.327
12	10	0.398	0.442	0.497	0.576	0.658	0.708	62	60	0.165	0.185	0.211	0.250	0.295	0.325
13	11	0.380	0.423	0.476	0.553	0.634	0.684	63	61	0.164	0.183	0.209	0.248	0.293	0.322
14	12	0.365	0.406	0.458	0.532	0.612	0.661	64	62	0.162	0.181	0.207	0.246	0.290	0.320
15	13	0.351	0.391	0.441	0.514	0.592	0.641	65	63	0.161	0.181	0.206	0.244	0.288	0.317
16	14	0.338	0.377	0.429	0.497	0.574	0.623	66	64	0.160	0.179	0.204	0.242	0.286	0.315
17	15	0.327	0.365	0.412	0.482	0.558	0.606	67	65	0.159	0.178	0.203	0.240	0.284	0.313
18	16	0.317	0.354	0.400	0.458	0.543	0.590	68	66	0.157	0.176	0.201	0.239	0.282	0.310
19	17	0.308	0.343	0.389	0.456	0.529	0.575	69	67	0.156	0.175	0.200	0.237	0.280	0.308
20	18	0.299	0.334	0.379	0.444	0.516	0.561	70	68	0.155	0.174	0.199	0.235	0.278	0.306
21	19	0.291	0.325	0.369	0.433	0.503	0.549	71	69	0.154	0.173	0.197	0.234	0.276	0.304
22	20	0.284	0.317	0.360	0.423	0.492	0.537	72	70	0.153	0.171	0.195	0.232	0.274	0.302
23	21	0.277	0.310	0.352	0.413	0.482	0.526	73	71	0.152	0.170	0.194	0.230	0.272	0.300
24	22	0.271	0.303	0.344	0.401	0.472	0.515	74	72	0.151	0.169	0.193	0.229	0.270	0.298
25	23	0.265	0.297	0.337	0.396	0.462	0.505	75	73	0.150	0.168	0.191	0.227	0.268	0.296
26	24	0.260	0.290	0.330	0.389	0.453	0.496	76	74	0.149	0.167	0.190	0.226	0.266	0.294
27	25	0.255	0.285	0.323	0.381	0.445	0.467	77	75	0.148	0.166	0.189	0.224	0.265	0.292
28	26	0.250	0.279	0.317	0.374	0.437	0.479	78	76	0.147	0.165	0.188	0.223	0.263	0.290
29	27	0.245	0.274	0.311	0.367	0.430	0.471	79	77	0.146	0.163	0.186	0.221	0.261	0.288
30	28	0.241	0.269	0.306	0.361	0.423	0.463	80	78	0.145	0.162	0.185	0.220	0.260	0.286
31	29	0.237	0.265	0.301	0.355	0.416	0.456	81	79	0.144	0.161	0.184	0.219	0.258	0.285
32	30	0.233	0.260	0.295	0.349	0.409	0.449	82	80	0.143	0.160	0.183	0.217	0.257	0.283
33	31	0.229	0.256	0.291	0.344	0.401	0.442	83	81	0.142	0.159	0.182	0.216	0.255	0.281
34	32	0.225	0.252	0.287	0.339	0.397	0.436	84	82	0.141	0.158	0.181	0.215	0.253	0.280
35	33	0.222	0.249	0.283	0.334	0.392	0.430	85	83	0.140	0.157	0.180	0.213	0.252	0.278
36	34	0.219	0.245	0.279	0.329	0.386	0.424	86	84	0.140	0.157	0.179	0.212	0.251	0.276
37	35	0.216	0.241	0.275	0.325	0.381	0.418	87	85	0.139	0.156	0.178	0.211	0.249	0.275
38	36	0.213	0.238	0.271	0.320	0.376	0.413	88	86	0.138	0.155	0.176	0.210	0.248	0.273
39	37	0.210	0.235	0.267	0.316	0.371	0.408	89	87	0.137	0.154	0.175	0.208	0.246	0.272
40	38	0.207	0.232	0.264	0.312	0.367	0.403	90	88	0.136	0.153	0.174	0.207	0.245	0.270
41	39	0.204	0.229	0.260	0.308	0.362	0.399	91	89	0.136	0.152	0.174	0.206	0.244	0.269
42	40	0.202	0.226	0.257	0.304	0.358	0.393	92	90	0.135	0.151	0.173	0.205	0.242	0.267
43	41	0.199	0.223	0.254	0.301	0.354	0.389	93	91	0.134	0.150	0.172	0.204	0.241	0.266
44	42	0.197	0.221	0.251	0.297	0.350	0.384	94	92	0.133	0.149	0.171	0.203	0.240	0.264
45	43	0.195	0.219	0.248	0.294	0.346	0.380	95	93	0.133	0.149	0.170	0.202	0.239	0.263
46	44	0.192	0.216	0.246	0.291	0.343	0.376	96	94	0.132	0.148	0.169	0.201	0.237	0.262
47	45	0.190	0.213	0.243	0.288	0.339	0.372	97	95	0.131	0.147	0.168	0.200	0.236	0.260
48	46	0.189	0.211	0.240	0.285	0.335	0.369	98	96	0.131	0.147	0.167	0.199	0.235	0.259
49	47	0.186	0.209	0.238	0.282	0.331	0.365	99	97	0.130	0.146	0.166	0.198	0.234	0.258
50	48	0.184	0.207	0.235	0.279	0.328	0.361	100	98	0.129	0.145	0.165	0.197	0.232	0.256
51	49	0.182	0.205	0.233	0.276	0.325	0.358	101	99	0.129	0.144	0.165	0.196	0.231	0.255
52	50	0.181	0.202	0.231	0.273	0.322	0.354	102	100	0.128	0.144	0.164	0.195	0.230	0.254



LEVELS OF SIGNIFICANCE		One Tail		Two Tail	
df	N	10%	5%	2.50%	1%
		7.50%	5%	2.50%	1%
103	101	0.127	0.143	0.154	0.229
104	102	0.127	0.142	0.153	0.228
105	103	0.126	0.141	0.152	0.227
106	104	0.125	0.140	0.151	0.226
107	105	0.125	0.139	0.150	0.225
108	106	0.124	0.139	0.149	0.224
109	107	0.124	0.138	0.148	0.223
110	108	0.123	0.138	0.147	0.222
111	109	0.123	0.137	0.146	0.221
112	110	0.122	0.137	0.145	0.220
113	111	0.121	0.136	0.144	0.219
114	112	0.121	0.136	0.143	0.218
115	113	0.120	0.135	0.142	0.217
116	114	0.120	0.135	0.141	0.216
117	115	0.119	0.134	0.140	0.215
118	116	0.119	0.133	0.139	0.214
119	117	0.118	0.133	0.138	0.213
120	118	0.118	0.132	0.137	0.212
121	119	0.117	0.132	0.136	0.211
122	120	0.117	0.131	0.135	0.210
123	121	0.116	0.131	0.134	0.210
124	122	0.116	0.130	0.133	0.209
125	123	0.115	0.130	0.132	0.208
126	124	0.115	0.129	0.131	0.207
127	125	0.114	0.129	0.130	0.206
128	126	0.114	0.128	0.129	0.205
129	127	0.114	0.127	0.128	0.205
130	128	0.113	0.127	0.127	0.204
131	129	0.113	0.126	0.126	0.203
132	130	0.112	0.126	0.125	0.202
133	131	0.112	0.125	0.124	0.202
134	132	0.111	0.125	0.123	0.201
135	133	0.111	0.124	0.122	0.200
136	134	0.111	0.124	0.121	0.200
137	135	0.110	0.123	0.120	0.199
138	136	0.110	0.123	0.119	0.198
139	137	0.109	0.122	0.118	0.197
140	138	0.109	0.122	0.117	0.196
141	139	0.109	0.121	0.116	0.195
142	140	0.108	0.121	0.115	0.194
143	141	0.108	0.120	0.114	0.194
144	142	0.107	0.120	0.113	0.193
145	143	0.107	0.119	0.112	0.192
146	144	0.107	0.118	0.111	0.191
147	145	0.106	0.118	0.110	0.190
148	146	0.105	0.117	0.109	0.189
149	147	0.105	0.116	0.108	0.188
150	148	0.105	0.116	0.107	0.187
151	149	0.105	0.115	0.106	0.186
152	150	0.105	0.114	0.105	0.185

LEVELS OF SIGNIFICANCE		One Tail		Two Tail	
df	N	10%	5%	2.50%	1%
		7.50%	5%	2.50%	1%
153	151	0.104	0.117	0.123	0.206
154	152	0.104	0.117	0.123	0.207
155	153	0.103	0.116	0.122	0.206
156	154	0.103	0.116	0.121	0.205
157	155	0.103	0.115	0.120	0.204
158	156	0.102	0.115	0.119	0.204
159	157	0.102	0.114	0.118	0.203
160	158	0.102	0.114	0.117	0.203
161	159	0.102	0.113	0.116	0.202
162	160	0.101	0.113	0.115	0.202
163	161	0.101	0.112	0.114	0.201
164	162	0.101	0.112	0.113	0.201
165	163	0.100	0.111	0.112	0.200
166	164	0.100	0.111	0.111	0.199
167	165	0.100	0.110	0.110	0.199
168	166	0.099	0.110	0.109	0.198
169	167	0.099	0.109	0.108	0.197
170	168	0.098	0.109	0.107	0.196
171	169	0.098	0.108	0.106	0.195
172	170	0.098	0.108	0.106	0.195
173	171	0.098	0.107	0.105	0.194
174	172	0.098	0.107	0.105	0.194
175	173	0.097	0.106	0.104	0.193
176	174	0.097	0.106	0.104	0.193
177	175	0.097	0.105	0.103	0.192
178	176	0.097	0.105	0.103	0.192
179	177	0.096	0.104	0.102	0.191
180	178	0.096	0.104	0.102	0.191
181	179	0.096	0.103	0.101	0.190
182	180	0.095	0.103	0.101	0.190
183	181	0.095	0.102	0.100	0.189
184	182	0.095	0.102	0.100	0.189
185	183	0.095	0.101	0.099	0.188
186	184	0.094	0.101	0.098	0.188
187	185	0.094	0.100	0.097	0.187
188	186	0.094	0.100	0.096	0.187
189	187	0.094	0.099	0.095	0.186
190	188	0.093	0.099	0.094	0.185
191	189	0.093	0.098	0.093	0.185
192	190	0.093	0.098	0.092	0.184
193	191	0.093	0.097	0.092	0.184
194	192	0.092	0.097	0.091	0.183
195	193	0.092	0.096	0.091	0.183
196	194	0.092	0.096	0.090	0.182
197	195	0.092	0.095	0.090	0.182
198	196	0.091	0.095	0.089	0.181
199	197	0.091	0.094	0.089	0.181
200	198	0.091	0.094	0.088	0.181