

**PERAN MEDIASI KINERJA DAN LOYALITAS KARYAWAN PADA
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MUTU PELAYANAN
(STUDI PADA PT. BANK MANDIRI (PERSERO), TBK.
AREA LAMPUNG)**

TESIS

Oleh

ADESTA MUNAS LATIEF



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

ABSTRAK

PERAN MEDIASI KINERJA DAN LOYALITAS KARYAWAN PADA PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MUTU PELAYANAN (STUDI PADA PT. BANK MANDIRI (PERSERO), TBK. AREA LAMPUNG)

Oleh

ADESTA MUNAS LATIEF

Penelitian ini ditujukan untuk melihat peran dari kinerja dan loyalitas karyawan sebagai mediator pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap mutu pelayanan yang ada pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk., Area Lampung, khususnya yang ada pada Cabang Reguler. Metode analisa yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan sampel berjumlah 95 orang dari berbagai karakteristik responden berbeda, seperti: jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan, serta jabatan. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap mutu pelayanan yang ada di setiap cabang. Namun variabel kinerja secara tidak signifikan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap mutu pelayanan karena berbagai faktor. Sedangkan variabel loyalitas karyawan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap mutu pelayanan yang ada di cabang reguler.

Kata kunci : gaya kepemimpinan, mutu pelayanan, kinerja, loyalitas karyawan

ABSTRACT

THE ROLE OF PERFORMANCE AND LOYALTY ON THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE ON QUALITY OF SERVICE (STUDY AT PT. BANK MANDIRI (PERSERO), TBK. LAMPUNG AREA)

By

ADESTA MUNAS LATIEF

This study is aimed at looking at the role of performance and loyalty as a mediation on the effect of leadership style on service quality at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk., Lampung Area, especially in the Regular Branch. The analytical method use multiple linear regression with a sample of 95 people from various different characteristics of respondents, such as: gender, age, years of work, education, and position. This study shows that leadership styles have a significant effect on the quality of services in each branch. But the performance variable does not significantly mediate the effect of leadership style on service quality due to various factors. While employee loyalty variables mediate the effect of leadership style on service quality in the regular branch.

Keywords : leadership style, service quality, performance, loyalty

**PERAN MEDIASI KINERJA DAN LOYALITAS KARYAWAN PADA
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MUTU PELAYANAN
(STUDI PADA PT. BANK MANDIRI (PERSERO), TBK.
AREA LAMPUNG)**

Oleh

ADESTA MUNAS LATIEF

Tesis

**Sebagai Salah satu syarat untuk mencapai gelar
MAGISTER MANAJEMEN**

Pada

**Program Pascasarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2019**

Judul Tesis : **PERAN MEDIASI KINERJA DAN LOYALITAS KARYAWAN PADA PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MUTU PELAYANAN (Studi pada PT.Bank Mandiri Persero, Tbk. Area Lampung)**

Nama Mahasiswa : **Adesta Munas Latief**

Nomor Pokok Mahasiswa : 1421011001

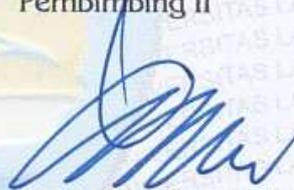
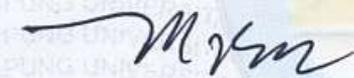
Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

MENYETUJUI

Pembimbing I

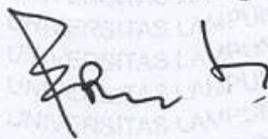
Pembimbing II



Prof. Dr. Mahatma Kufepaksi, S.E., M.Sc.
NIP 19600426 198703 1 001

Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.
NIP 19650307 199103 1 001

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung

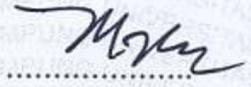


Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.
NIP 19691128 200012 2 001

MENGESAHKAN

1. Komisi Penguji

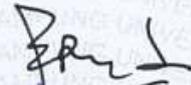
1.1 Ketua Penguji (Pembimbing I) : **Prof. Dr. Mahatma Kufepaksi, S.E., M.Sc.**



1.2 Penguji I : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**



1.3 Penguji II : **Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.**



1.4 Sekretaris Penguji (Pembimbing II) : **Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.**



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



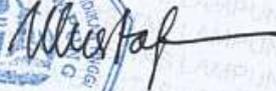
Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.
NIP 19610904 198703 1 011



3. Direktur Program Pascasarjana



Prof. Drs. Mustofa, M.A., Ph.D.
NIP 19570101 198403 1 020



4. Tanggal Lulus Ujian Tesis : **13 Maret 2019**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Adesta Munas Latief

NPM : 1421011001

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis yang berjudul **“Peran Mediasi Kinerja dan Loyalitas Karyawan Pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Mutu Pelayanan (Studi Pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Area Lampung)”** adalah benar hasil karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut *plagiarisme*. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan saya ini tidak benar, maka saya siap menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Jakarta, 13 Maret 2019

METERAI
TEMPEL
08435AFF842524316
6000
ENAM RIBU RUPIAH
Adesta Munas Latief



RIWAYAT HIDUP

Penulis lahir 27 tahun silam di Bandung pada tanggal 21 Juli 1991 dengan nama lengkap Adesta Munas Latief. Penulis adalah anak ke-dua dari pasangan Bapak H. Hasbullah Munas, S.H, M.M. dan Ibu Hj. Ernawati, serta memiliki satu orang kakak laki-laki dan satu orang adik laki-laki.

Penulis pernah mengenyam bangku pendidikan sekolah dasar di SD Islam Istiqomah Bandung sebelum meneruskan pendidikan sekolah dasar di SD Islam Ar-Rahman Yayasan Motik Jakarta dari kelas dua hingga lulus pada tahun 2003. Di tahun yang sama penulis melanjutkan sekolah tingkat pertama di SMP Islam Al-Azhar 2 Pejaten Jakarta hingga tahun 2006 dan masuk ke MAN Insan Cendekia Serpong untuk melanjutkan sekolah tingkat menengah atas hingga tahun 2009. Penulis tercatat telah menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Indonesia Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Jurusan Ilmu Administrasi Niaga pada tahun 2013.

Pada tahun 2014, penulis memutuskan untuk melanjutkan S2 di Universitas Lampung Fakultas Ilmu Ekonomi dan Bisnis Jurusan Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis sempat bekerja di PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. dari tahun 2013 hingga awal tahun 2018 dengan *corporate title* terakhir sebagai manajer, dan sekarang aktif kembali di perusahaan BUMN bidang klasifikasi perkapalan yaitu PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero).

PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk:

- Allah SWT Tuhan Semesta Alam, tiada daya dan upaya tanpa ada sesuatu yang telah ditetapkan oleh-Nya.
- Nabi Besar Muhammad SAW, manusia paling mulia yang telah memberikan jalan terang bagi ummat manusia.
- Ayah Hasbullah Munas dan Ibu Ernawati, orang tua yang penulis cintai.
- Adinda Putri Mulyana, istri penulis yang telah menemani penulis dalam suka maupun duka.
- Arfatih Virendra Adesta Putra, sumber kekuatan dan semangat penulis.
- Mama Eka Reny Wati
- Papa Dede Mulyana Moechtar dan Ibu Emma Holiza yang selalu mendoakan
- Kakak, adik, serta keluarga besar penulis.
- Almamater Tercinta.

MOTTO

Nabi Muhammad saw bersabda:

“Dari Anas ibnMalik r.a. Ia berkata, Rasullullah saw bersabda: “Menuntut ilmu
itu adalah kewajiban bagi setiap orang islam”

“Allah is the greatest, so pray”

“What happens tomorrow you must promise me one thing.

That you will stay who you are. Not perfect

soldier but a good man”

(Captain America)

SANWACANA

Assalamu'alaikum Wr. Wbr.

Segala puji bagi Allah SWT Tuhan Semesta Alam yang telah memberikan jalan dan kekuatan sehingga tesis ini dapat diselesaikan setelah melewati berbagai proses, suka, duka, dan perjalanan panjang. Tesis yang berjudul “**Peran Mediasi Kinerja dan Loyalitas Karyawan Pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Mutu Pelayanan (Studi Pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Area Lampung)**” merupakan syarat mutlak untuk memperoleh gelar Magister Manajem pada Program Pascasarjana Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Perjalanan panjang dengan segala ikhtiar dan do'a serta bantuan para dosen dan staff Magister Manajemen akhirnya penulisan tesis dan sidang akhir dapat diselesaikan. Oleh karena itu, dalam kesempatan denan segala kerendahan hari peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

- 1) Bapak Hasbullah Munas dan Ibu Ernawati selaku orang tua penulis yang tiada hentinya memberikan dorongan dan dukungan agar terselesaikannya tesis ini.
- 2) Adinda Putri Mulyana, istri penulis yang telah memberikan segala kekuatan dan upaya untuk terus membakar semangat penulis agar dapat menyelesaikan penulisan tesis.
- 3) Arfatih Virendra Adesta Putra, anak pertama penulis yang menjadi sumber kekuatan serta anugerah yang tak tertandingi, kita tunggu adik mu ya, Bang.

- 4) Bapak Prof. Dr. Mahatma Kufepaksi. S.E., M.Sc., dosen pembimbing sekaligus mentor yang selalu membimbing arah dari tesis ini sehingga tesis ini dapat selesai dengan baik.
- 5) Bapak Dr. Ayi Ahadiat. S.E., M.B.A. dosen pembimbing penulis yang telah memberikan jalan dan solusi serta arahan dalam terselesaikannya tesis ini.
- 6) Bapak Prof. Dr. Hi. Satria Bangsawan, S.E., M.Si. kepala fakultas ekonomi dan bisnis yang telah memberikan kesempatan para mahasiswa MM angkatan 2014 untuk dapat terus menyelesaikan tesis-nya hingga lulus.
- 7) Ibu Dr. Ernie Hendrawaty. S.E., M.Si. selaku dosen pembahas penulis yang telah memberikan masukan-masukan positif kepada tesis ini serta selaku ketua jurusan yang telah memperjuangkan dan membantu mahasiswa untuk menyelesaikan masa studinya.
- 8) Ibu Dr. Rr. Erlina. S.E., M.Si. selaku dosen pembahas yang terus memberikan masukan positif dan membangun dari penulisan awal tesis ini.
- 9) Seluruh dosen MM Universitas Lampung, khususnya yang telah mengajar penulis, yang telah memberikan ilmu dan pengalaman berharga kepada penulis.
- 10) Mbak Wanti dan seluruh staff jurusan maupun Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah mendukung penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
- 11) Mama Reny Eka Wati, doa yang selalu mengalir baginya.
- 12) Papa Dede Mulyana Moechtar dan Ibu Emma Holiza yang tidak pernah absen dalam memberikan doa serta semangat agar tesis ini bisa terselesaikan.
- 13) Kakak Sanlaruska Fathernas dan Putri Hilma Afifah Angelia, dan juga adik penulis, Adel Hakam, saudara yang selalu memberi semangat dalam penyelesaian tesis ini.

- 14) Keluarga besar Ato Tadzrul Latief dan Mbah Uchdiyah yang selalu memberikan doa kepada penulis.
- 15) Keluarga besar Rustapa Ahmad dan Nenek Een Suhaenah.
- 16) Mas Andika Putra Mulyana dan Bude Defy, sekaligus Eyang Putri, Tante Susi Dwi Rufina, Tante Evi, dan juga Akbar yang tidak putus-putusnya memberikan energi positif dan doa kepada penulis.
- 17) Keluarga besar Moechtar.
- 18) Sahabat penulis, keluarga Green Tower: Mas Adi, Mas Bravo, Om Robbi, Arfan dan Vito yang selalu memberikan semangat dengan cara yang aneh kepada penulis, juga memberikan tumpangan penginapan selama di Lampung sehingga tesis ini dapat selesai.
- 19) Keluarga besar PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Cabang Bandar Lampung Way Halim anggota lama yang selalu menyadarkan penulis untuk merampungkan tesis.
- 20) Teman seperjuangan penulis yang sedang menyelesaikan program doktoralnya, yang mempengaruhi sebagian besar cara berfikir dan kerangka penulisan tesis ini, Aulia Keiko Hubbansjah.
- 21) Teman seangkatan Magister Manajemen Universitas Lampung 2014.
- 22) Terima kasih untuk seluruh pihak yang tidak disebutkan satu per satu yang telah membantu penulis hingga proses akhir penulisan tesis.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk perbaikan penelitian yang akan datang. Sedikit harapan semoga tesis yang sederhana ini dapat berguna dan bermanfaat. Amin.

Akhir kata penulis mengucapkan “Terima Kasih”.

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Jakarta, 13 Maret 2019

Penulis,

Adesta Munas Latief

DAFTAR ISI

DAFTAR GAMBAR.....	XVII
DAFTAR TABEL.....	XVIII
I. PENDAHULUAN	
A.LATAR BELAKANG.....	1
B. RUMUSAN MASALAH	11
C. TUJUAN PENELITIAN	13
II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	
A.KEPEMIMPINAN.....	14
B. GAYA KEPEMIMPINAN.....	20
C. KINERJA	23
D. LOYALITAS	26
E. MUTU	31
F. HASIL PENELITIAN RELEVAN.....	33
F.1. ANGELOS PANTOUVAKIS DAN CHRISTOS PATSIOURAS (2016).....	33
F.2. MOCH TIVIAN IFNI RIZAL (2014).....	34
F.3. FERONIKA HARDANTI (2013).....	35
F.4. NACEUR JABNOUN (2005)	36
G.KERANGKA PEMIKIRAN	36
G.1. PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MUTU PELAYANAN..	37
G.2. PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA.....	38
G.3. PENGARUH KINERJA TERHADAP MUTU	41
G.4. PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP LOYALITAS	42
G.5. PENGARUH LOYALITAS TERHADAP MUTU	42
H.HIPOTESIS	44
III. METODE PENELITIAN	
A.METODE PENELITIAN	45
B. OBJEK PENELITIAN	45
C. PENGUMPULAN DATA	48
D.PENGOLAHAN DATA	49
E. UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS.....	50
F. ANALISIS DATA	51
G.INSTRUMEN PENELITIAN	59
H.DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL	59
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. KARAKTERISTIK RESPONDEN.....	70
B. DISTRIBUSI RESPONDEN	77
C. UJI VALIDITAS DAN UJI RELIABILITAS	84
D. ANALISIS DATA	92

V. SIMPULAN DAN SARAN

A.SIMPULAN	113
B.SARAN	114

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

KUESIONER

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. <i>Best Employers Asia Tenggara 2017 Versi Forbes</i>	3
2. Kerangka Pemikiran.....	44
3. Normal P-P Plot Variabel Gaya Kepemimpinan, Loyalitas, Kinerja, dan Mutu.....	93
4. Histogram Normal P-P Plot.....	93
5. Ilustrasi Kerangka Pemikiran Hipotesis Pertama.....	99
6. Ilustrasi Kerangka Pemikiran Hipotesis Kedua.....	101
7. Ilustrasi Kerangka Pemikiran Hipotesis Ketiga.....	106

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. <i>Key Performance Indicator Branch Manager</i> Cabang Reguler PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Tahun 2018.....	4
2. Keuntungan Kerja di PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk.....	8
3. Pendapat Karyawan Mengenai Bekerja di PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk.....	9
4. Variabel, Dimensi, dan Indikator Gaya Kepemimpinan.....	59
5. Variabel, Dimensi, dan Indikator Gaya Loyalitas.....	62
6. Variabel, Dimensi, dan Indikator Gaya Kinerja.....	63
7. Variabel, Dimensi, dan Indikator Gaya Mutu.....	64
8. Definisi Operasional Variabel.....	67
9. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	70
10. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	71
11. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	72
12. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	73
13. Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi Jabatan Saat Ini.....	74
14. Rincian Jumlah Responden Berdasarkan Posisi Jabatan Saat Ini.....	74
15. Distribusi Responden Berdasarkan Gaya Kepemimpinan.....	77
16. Distribusi Variabel Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Cabang.....	78
17. Distribusi Responden Berdasarkan Kinerja.....	79
18. Hasil Uji Beda Skor Variabel Kinerja.....	80
19. Distribusi Responden Berdasarkan Loyalitas.....	81
20. Hasil Uji Beda Skor Variabel Loyalitas.....	81
21. Distribusi Responden Berdasarkan Mutu.....	82
22. Hasil Uji Beda Skor Variabel Mutu.....	83
19. Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan.....	85
20. Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan.....	86
21. Uji Validitas Variabel Kinerja.....	87
22. Uji Reliabilitas Variabel Kinerja.....	98
23. Uji Validitas Variabel Loyalitas.....	88

24. Uji Reliabilitas Variabel Loyalitas.....	89
25. Uji Validitas Variabel Mutu.....	90
26. Uji Reliabilitas Variabel Mutu.....	92
27. Hasil Pengujian Normalitas Kormogolov-Smirnov.....	94
28. Hasil Pengujian Autokorelasi Durbin-Watson.....	95
29. Hasil Pengujian Heterokedastisitas.....	96
30. Hasil Pengujian Multikolinearitas Variabel Gaya Kepemimpinan, Loyalitas, Kinerja, dan Mutu.....	97
31. Hasil Pengujian Uji Asumsi Klasik Regresi.....	97
32. Hasil Uji Regresi Linier Gaya Kepemimpinan Terhadap Mutu.....	99
33. Hasil Uji Regresi Linier Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja.....	102
34. Hasil Uji Regresi Linier Kinerja Terhadap Mutu.....	104
35. Hasil Uji Regresi Linier Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas.....	107
36. Hasil Uji Regresi Linier Gaya Kepemimpinan dan Loyalitas Terhadap Mutu.....	108
37. Hasil Sobel Test Variabel Intermediasi.....	109
38. Hasil Uji Regresi Linier Loyalitas Terhadap Mutu.....	111

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis dewasa ini menimbulkan persaingan yang sangat ketat antar satu pihak dengan pihak lainnya, baik itu dalam skala besar seperti persaingan antar negara, perusahaan, hingga pada aspek terkecil yaitu persaingan antar perorangan. Persaingan ini berhak diikuti oleh siapapun, serta terjadi tanpa melihat batasan wilayah (globalisasi). Globalisasi memaksa pihak-pihak yang berkepentingan untuk menonjolkan kemampuan dan kelebihan yang dimiliki. Salah satu persaingan globalisasi dirasakan pada sektor bisnis, pelaku bisnis tersebut menonjolkan kelebihan produk yang dimiliki, pelayanan yang maksimal kepada pelanggan, sistem IT dan teknologi yang mutakhir, serta segala kemampuan lainnya sehingga mampu masuk ke dalam pikiran pelanggan. Pelaku bisnis atau perusahaan yang tidak dapat bersaing dengan sendirinya akan mengalami kemunduran bahkan menghilang dari persaingan.

Pelaku bisnis atau perusahaan menghadapi tantangan persaingan global salah satunya dengan cara meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki agar memiliki keahlian di bidangnya masing-masing, seperti di bidang pelayanan, manajemen, IT, dan lain-lain. Peningkatan kualitas sumber daya manusia, dan hal ini sangat penting bagi perusahaan besar maupun perusahaan kecil karena sumber

daya manusia merupakan faktor utama dari perusahaan itu sendiri. Sumber daya manusia amat disoroti perkembangannya saat ini sehingga banyak perusahaan yang berlomba – lomba membangun sumber daya manusia yang baik dan mempertahankan manusia yang terbaik untuk terus berkontribusi dalam perusahaan serta mampu mengikat pelanggan demi keberlangsungan bisnisnya.

Persaingan industri perbankan nasional saat ini begitu ketat. Perusahaan perbankan milik daerah, nasional, maupun perusahaan perbankan asing saling bersaing secara ketat untuk memperebutkan nasabah. Begitu pula yang dirasakan oleh PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. (disebut Mandiri dalam penelitian) sebagai bank nasional milik negara, persaingan di era globalisasi ini sangat terasa. Keberadaan Mandiri sebagai salah satu bank besar di Indonesia, harus terus menjaga kualitas dan kepercayaan nasabah agar mampu terus bersaing. Persaingan ini tidak hanya terjadi pada level pusat, namun di seluruh pelosok negeri dimana terdapat cabang ataupun unit Mandiri akan selalu terjadi persaingan. Semakin besar loyalitas dan kepercayaan nasabah diharapkan mampu meningkatkan kepemilikan aset maupun keuntungan dari perusahaan ini sendiri.

Pada tahun 2017 lalu, Mandiri membuktikan konsistensinya dalam bidang pelayanan untuk meningkatkan kenyamanan nasabah dalam menggunakan jasa perbankannya dengan mendapatkan predikat serta penghargaan sebagai *Banking Service Excellence 2017* (BSE 2017). Penghargaan ini digelar berdasarkan survey dari Marketing Research Indonesia (MRI) yang bekerjasama dengan Majalah InfoBank. Tercatat Mandiri kembali menjadi ^{pemuncak} daftar 10 Bank Terbaik Dalam Pelayanan Prima dengan kategori *Over All*, Cabang, *E-Channel*, Digital

dan WEB dengan perolehan nilai sebesar 83,81. Prestasi puncak sebagai The Best Bank Service Excellence ini merupakan yang ke sepuluh kalinya diperoleh oleh Mandiri secara berturut-turut dari tahun 2008 hingga 2017.

Predikat ini membuktikan bahwa Mandiri berhasil menerapkan fungsi bisnisnya dan menjaga eksistensinya dalam persaingan bisnis perbankan. Hal ini juga sejalan dengan konsep untuk menciptakan dan mempertahankan kesetiaan konsumen serta menjadi benteng pertahanan dalam menghadapi persaingan global dan diharapkan bisnis Mandiri dapat terus berlangsung secara berkesinambungan.

Gambar I.1

Best Employers Asia Tenggara 2017 Versi Forbes



Sumber: Forbes.com (2017)

Sebagai perusahaan jasa perbankan, Mandiri terus meningkatkan kualitas pelayanan dengan membangun sumber daya manusia yang baik sehingga ahli di bidangnya, dalam hal ini bidang perbankan. Berkenaan dengan sumber daya

manusia, sebelum membangun sumber daya manusia yang ahli, perlu diperhatikan kebutuhan ataupun kepuasan dari karyawan itu sendiri. Sehingga karyawan akan siap untuk dibebankan dengan kebutuhan organisasi, baik itu dituntut untuk ahli di bidangnya masing-masing maupun siap untuk memikul target yang besar. Kebutuhan dan kepuasan kerja karyawan erat kaitannya dengan apa yang dirasakan oleh karyawan tersebut ketika bekerja di Mandiri. Majalah Forbes menempatkan Mandiri sebagai salah satu perusahaan dengan kategori *Best Employers 2017* di dunia pada peringkat delapan puluh dua. Sedangkan di tingkat Asia Tenggara, Mandiri berada di peringkat 10 (Gambar I.1).

Pemimpin dalam sebuah organisasi baik secara keseluruhan perusahaan ataupun dalam lingkup departemen serta unit yang lebih kecil di dalam perusahaan, merupakan penggerak bagi tim. Pemimpin harus mampu mengelola tim yang dipimpinnya tersebut untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh manajemen dengan gaya kepemimpinannya masing-masing. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma-norma, dan budaya organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi (Yukl, 1989).

Tabel I.1
Key Performance Indicator Branch Manager Cabang Reguler
PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Tahun 2018

No	Jabatan	KPI	Bobot
1	Branch Manager	1 Mencapai <i>Contribution Margin</i> yang telah ditentukan	15%
		2 Nilai <i>Cost of Credit</i> sesuai dengan yang telah ditentukan	10%
		3 <i>Average Balance</i> Dana Pihak Ketiga (DPK) senilai yang telah ditentukan	5%
		4 <i>Average Balance</i> kredit senilai yang telah ditentukan	25%
		5 <i>Average Balance</i> CASA (Tabungan dan Giro) senilai yang telah ditentukan	20%
		6 Net Growth Account CASA & Jumlah Debitur Baru senilai yang telah ditentukan	5%
		7 <i>Performance of services</i> (including CSA, CSR, BOM, BOS, Head Teller, Teller, Security, P3K, GA) 'memuaskan'	10%
		8 Kerugian yang timbul akibat fraud max Rp xx & denda terkait pelaporan max Rp xx	5%
		9 (Jumlah pegawai tetap yang resign/jumlah pegawai tetap) x 100% serta produktivitas pegawai	5%
			100%

Sumber: PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk.

Begitupula yang dilakukan oleh Mandiri sebagai sebuah perusahaan bisnis yang terus mengembangkan bisnisnya dan bersaing di dunia perbankan. Manajemen Mandiri berupaya untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah agar memberikan pengalaman positif bagi nasabah tersebut yang nantinya secara langsung maupun tidak langsung akan meningkatkan bisnis Mandiri secara keseluruhan. Tugas ini diberikan oleh manajemen kepada *Branch Manager* di seluruh cabang Mandiri secara nasional selaku pemimpin atau pimpinan tertinggi di cabang dan juga sebagai *person in charge* pelayanan kepada nasabah. Hal ini tertuang di dalam *Key Performance Indicator* (KPI) (Tabel I.1) masing-masing *Branch Manager* pada poin 7 yaitu *Performance of service*, termasuk juga nilai pelayanan setiap anggotanya dengan bobot sebesar 10%.

Bobot penilaian 10% ini dinilai cukup besar bila dibandingkan dengan bobot lain seperti pencapaian *Average Balance Dana Pihak Ketiga*, pencapaian *Net Growth Account CASA* (Tabungan dan Giro), kerugian yang timbul akibat fraud, dan jumlah pegawai resign dibandingkan pegawai yang ada serta produktivitas karyawannya dengan bobot masing-masing hanya sebesar 5%. Hal ini menunjukkan perhatian manajemen Mandiri cukup besar kepada bagaimana seorang pemimpin, dalam hal ini *Branch Manager*, harus mampu memberikan pelayanan yang baik kepada nasabah dan juga bagaimana para *Branch Manager* mendorong karyawannya untuk selalu memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah. KPI ini nantinya berimplikasi kepada penilaian kinerja *Branch Manager* pada akhir tahun, sehingga bila terdapat poin dengan predikat ‘tidak memuaskan’, dengan sendirinya nilai KPI *Branch Manager* tersebut tidak bisa mendapatkan predikat ‘memuaskan’ ataupun lebih.

Kepemimpinan sebagai salah satu indikator kualitas sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi termasuk juga dalam hal ini seorang *Branch Manager* mencapai target-target yang telah ditentukan oleh manajemen. Demikian juga halnya dengan memberikan pelayanan kepada nasabah yang membutuhkan pelayanan dengan cepat dan memuaskan tanpa melupakan kecermatan, ketelitian dan terjaminnya pengamanan kebijakan pemerintah, mutu kepemimpinan memegang peranan yang sangat menentukan (Siagiaan, 2003).

Kepemimpinan dari seseorang sangat erat kaitannya dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan sendiri telah banyak diteliti dan disebutkan mampu mempengaruhi etika dan kebiasaan dari setiap pegawai yang dipimpinya. Gaya kepemimpinan disebutkan merupakan sebuah konsep yang menggabungkan banyak faktor berbeda (Senior et al, 2012).

Kepemimpinan yang ada di dalam organisasi dapat dianggap penting atau tidak, hal ini tergantung kepada bagaimana para anggota merasakan rangsangan dari kepemimpinan itu sendiri. Oleh karena itu, perlu adanya suatu penilaian kepemimpinan, yang menggambarkan bagaimana para anggota atau karyawan dalam sebuah organisasi menilai pemimpinnya dari pemimpin mereka dengan melalui sudut pandang berbeda-beda. Cara pandang dan hal dirasakan oleh karyawan tentunya berbeda-beda terhadap pemimpin yang memimpin mereka langsung. Persepsi ini akan mempengaruhi bagaimana perilaku mereka ataupun sikap mereka dalam bekerja sehari-hari.

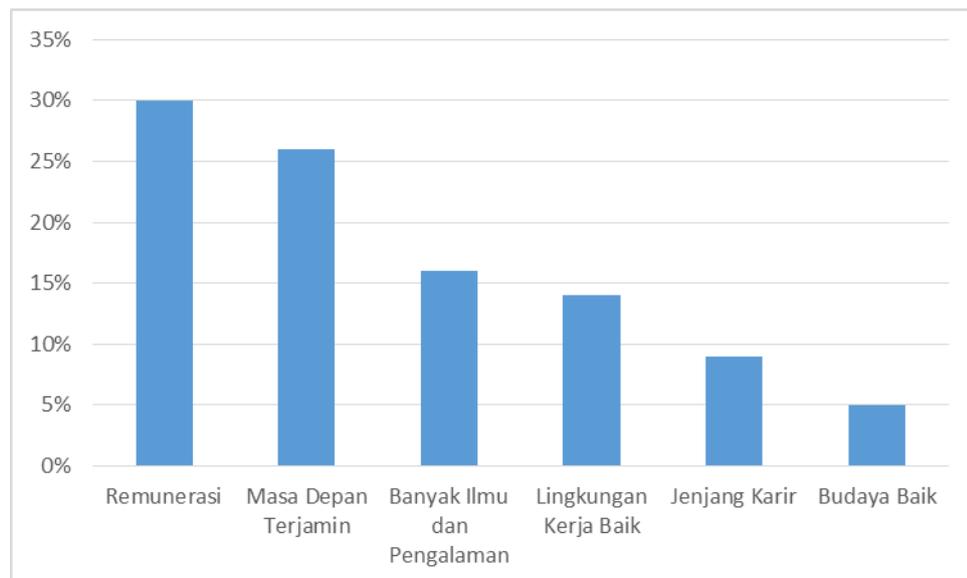
Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Ostroff (1992), gaya dan sikap kepemimpinan adalah salah satu hal yang mempengaruhi loyalitas, dapat pula mempengaruhi kinerja dari karyawan itu sendiri (Adams, 1965; Bass dan Avolio, 1997). Tinggi rendahnya kepuasan, komitmen dan kinerja tergantung dengan baik tidaknya gaya dan sikap atasan.

Kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan memimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri. Perilaku pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja pegawai (Lodge dan Derek, 1993). Bass dan Avolio (1990) menjelaskan bahwa dalam organisasi formal, kinerja karyawan secara individual atau kelompok tergantung pada usaha mereka dan arah serta kompetensi dan motivasi untuk menunjukkan performansi sesuai yang diharapkan untuk mencapai sasaran berdasarkan posisi mereka di dalam sistem (Alimuddin, 2002). Menurut Husen Umar (1999), kinerja karyawan dapat dilihat dari dua sisi, yaitu sisi internal (melalui penelaahan motivasi kerja dari pegawai itu sendiri) dan dari sisi eksternal (ditelaah dari lingkungan kerja pegawai).

Loyalitas karyawan juga merupakan pengaruh dari gaya kepemimpinan yang dirasakan oleh karyawan. Loyalitas karyawan itu sendiri merupakan sebuah proses, jika seseorang dengan pengetahuan yang lebih baik tentang kondisi pekerjaan, gaji yang lebih tinggi dan kondisi yang lebih baik, menolak untuk menerima pekerjaan lain dan cenderung mempertahankan pekerjaannya saat ini (Becker, 1960). Allen dan Meyer (1997) juga menjelaskan, loyalitas diidentifikasi

oleh tiga faktor; keyakinan yang kuat dalam nilai organisasi, upaya hebat untuk mencapai tujuan organisasi, serta keinginan tinggi untuk tinggal di organisasi.

Tabel I.2.
Keuntungan Kerja di PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk.

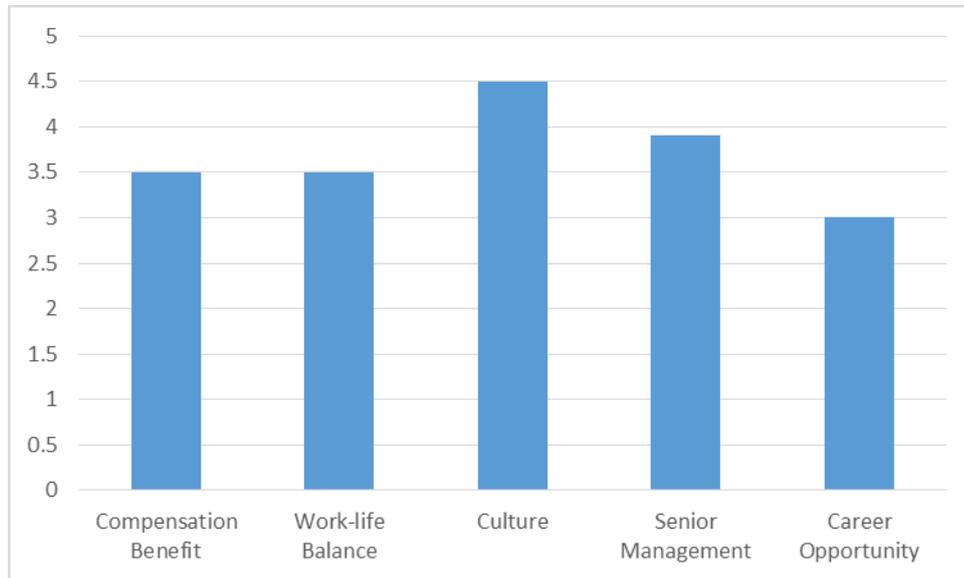


Sumber: Qerja.com (2017)

Berbicara mengenai kinerja dan loyalitas karyawan, Qerja.com merilis hasil survey mengenai keuntungan bekerja di Mandiri serta pendapat karyawannya mengenai perusahaan. terlihat pada Tabel I.3., karyawan Mandiri berpendapat mengenai keuntungan kerja di perusahaan tersebut yang terbesar dikarenakan hal remunerasi dengan persentase 30%. Keuntungan bekerja di Mandiri selanjutnya yaitu mengenai masalah masa depan terjamin (26%), banyak ilmu dan pengalaman (16%), lingkungan kerja baik (14%), jenjang karir (9%), dan budaya baik (5%).

Tabel I.3.

Pendapat Karyawan Mengenai Bekerja di PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk.



Sumber: Qerja.com (2017)

Sedangkan menurut pendapat karyawan sendiri mengenai perusahaan Mandiri yaitu sebagai berikut, untuk masalah *Compensation Benefit* dinilai cukup memuaskan (3,5) oleh karyawan, hasil ini didapat dan disimpulkan dari 10 karyawan, 7 karyawan Mandiri puas dengan benefit yang didapat ketika bekerja. *Work-life Balance* atau keseimbangan kehidupan kerja dinilai perlu diperhatikan (3,5), hasil ini disimpulkan dari 8/10 karyawan mengatakan *Work-life Balance* perlu diterapkan lebih baik. Permasalahan kebudayaan atau *Culture* bekerja di Mandiri dinilai Sangat Memanggakan (4,5), hal ini disimpulkan dari 8,5/10 karyawan beranggapan *value* di perusahaan Mandiri baik. Pendapat ke-empat yaitu mengenai permasalahan *Senior Management* yang dianggap cukup baik (3,9), dan disimpulkan dari 7,5/10 karyawan beranggapan puas dengan rekan kerja dan atasan yang suportif. Pendapat terakhir yaitu mengenai *Career Opportunity* atau kesempatan berkarier di Mandiri dinilai cukup baik (3), hal ini

disimpulkan dari 7/10 karyawan mengatakan puas dengan jenjang karir yang ada. Keseluruhan hasil survey tersebut disimpulkan bahwa 7 dari 10 karyawan Mandiri puas bekerja di Mandiri.

Setiap pelaku usaha yang memproduksi suatu produk berusaha merancang perbedaan yang berarti untuk membedakan produknya dengan produk yang ditawarkan pesaing, sehingga setiap produk memiliki ciri khas masing-masing yang membedakan dengan produk pesaingnya (Kotler, 2002). Perbedaan produk dengan pesaing dapat dilihat juga pada perusahaan jasa khususnya di bidang jasa perbankan. Mandiri sebagai suatu perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelayanan perbankan berupaya memberikan pelayanan yang terbaik dan berkualitas kepada para nasabah bila dibandingkan dengan para pesaingnya. Pelayanan yang baik dan berkualitas dengan sendirinya mendorong para nasabah untuk terus bergantung kepada perusahaan perbankan itu sendiri.

Jasa perbankan yang diberikan kepada nasabah bertujuan untuk mendukung dan memperlancar kedua kegiatan utamanya, yaitu kegiatan usaha menghimpun dan menyalurkan dana dari dan kepada masyarakat. Semakin lengkap jasa bank yang diberikan maka semakin baik pelayanan bank tersebut. Kelengkapan jasa yang dimiliki perbankan dapat dilihat dari berbagai aspek, salah satunya aspek sumber daya manusia yaitu pegawai *frontliner* ketika memberikan pelayanan jasa yang maksimal dan memberikan solusi perbankan kepada para nasabah. Hal ini juga berkaitan dengan produk perbankan dan teknologi yang dimiliki oleh bank tersebut, semakin lengkap dan mudah produk yang dimiliki, maka akan sangat mempengaruhi kepuasan nasabah yang ada (Trisna, et all, 2014).

Kotler (2002) menyatakan bahwa kualitas layanan merupakan jaminan terbaik untuk menciptakan dan mempertahankan kesetiaan konsumen dan benteng pertahanan dalam menghadapi persaingan global. Dengan kualitas pelayanan sebagai indikator keberhasilan suatu organisasi pemberi pelayanan, maka kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi (Bass, 2009, dalam Menon, 2002) demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi fokus yang menarik untuk dikupas saat ini. Pemimpin memegang peran kunci dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi organisasi (Su'ud, 2000). Hal ini menunjukkan bahwa setiap pemimpin berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi yang dimiliki karyawan di lingkungan kerja sehingga terwujud volume dan beban kerja terarah pada tujuan (M. Thoha, 2001).

B. Rumusan Masalah

Angelos Pantouvakis dan Christos Patsiouras (2016) menggambarkan mengenai hubungan gaya kepemimpinan dengan mutu pelayanan yang ada pada perusahaan-perusahaan kelas menengah di Yunani. Penelitian ini mengungkapkan bahwa perbedaan gaya kepemimpinan akan secara tidak langsung menjadikan mutu pelayanan kepada pelanggan sebuah objek yang sangat penting atau hanya menjadi sebuah faktor pelengkap dalam meraih tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi motivasi, perasaan, mobilisasi, dan inovasi

karyawan mereka yang nantinya berdampak pada bagaimana para karyawan memberikan pelayanannya kepada para pelanggan. Rizal (2014) juga melakukan penelitian mengenai hubungan gaya kepemimpinan dengan kualitas pelayanan pada salah satu lembaga pemerintahan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kualitas pelayanan, semakin baik gaya kepemimpinan yang dimiliki maka akan semakin baik pula kualitas pelayanan yang diberikan.

Selain itu, Hardanti (2013) menemukan bahwa loyalitas karyawan adalah faktor yang sangat berpengaruh terhadap mutu pelayanan yang diberikan kepada nasabah. Gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan, akan memberikan dampak positif terhadap bagaimana karyawan tersebut memberikan mutu pelayanan yang baik kepada pelanggan. Sehingga diperlukan perhatian khusus kepada faktor loyalitas ini sehingga mutu pelayanan yang diberikan tetap terjaga. Jabnoun (2005) juga mengangkat permasalahan pengaruh kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan di berbagai rumah sakit Uni Emirat Arab. Penelitian ini pertama-pertama menentukan tingkat kepuasan pasien terhadap kualitas layanan yang telah didapat oleh pasien tersebut. Lalu menggambarkan bagaimana paradigma karyawan terhadap gaya kepemimpinan masing-masing atasan mereka. Sehingga dari kedua variabel tersebut dapat ditentukan seberapa kuat hubungan dari penilaian kualitas layanan yang telah diberikan oleh para karyawan dengan gaya kepemimpinan atasan mereka yang dirasakan oleh karyawan itu sendiri.

Terkait dengan penelitian-penelitian di atas, seorang *frontliner* di Mandiri, baik itu *Branch Operation Manager (BOM)*, *Customer Service Officer (CSO)*, *Customer*

Service Representative (CSR), serta Teller selaku garda terdepan Mandiri yang bersentuhan langsung dengan nasabah harus memberikan pelayanan terbaik. Hal ini dilakukan agar nasabah menjadi loyal dan terus menggunakan jasa perbankannya. Seiring dengan hal tersebut, mereka juga merasakan bagaimana atasan, dalam hal ini *Branch Manager*, mampu memotivasi dan mengakomodir kebutuhan karyawan sehingga kinerja dan loyalitas karyawan terpenuhi dengan baik. Tugas ini merupakan kewajiban yang diberikan manajemen kepada *Branch Manager* dan diteruskan kepada para *frontliner*.

Dari pemaparan permasalahan di atas, berikut rumusan masalah dalam penelitian ini:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap mutu pelayanan?
2. Apakah kinerja karyawan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap mutu pelayanan?
3. Apakah loyalitas karyawan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap mutu pelayanan?

C. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap mutu pelayanan.
2. Mengetahui apakah kinerja karyawan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap mutu pelayanan.
3. Mengetahui apakah loyalitas karyawan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap mutu pelayanan.

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Kepemimpinan

Siagian (1999) merumuskan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Maka kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut.

Dari berbagai pendapat yang dirumuskan para ahli diatas dapat diketahui bahwa konsep kepemimpinan itu sendiri hampir sebanyak dengan jumlah orang yang ingin mendefinisikannya, sehingga hal itu lebih merupakan konsep berdasarkan pengalaman. Hampir sebagian besar pendefinisian kepemimpinan memiliki titik kesamaan kata kunci yakni “suatu proses mempengaruhi”. Akan tetapi kita menemukan bahwa konseptualisasi kepemimpinan dalam banyak hal berbeda. Perbedaan dalam hal “siapa yang mempergunakan pengaruh, tujuan dari upaya mempengaruhi, cara-cara menggunakan pengaruh tersebut”.

Menurut W.A. Gerungan (Uchjana, 1981) bahwa setiap pemimpin kurang-kurangnya memiliki tiga syarat, yakni :

1. Memiliki Persepsi Sosial (*Social Perception*)

Persepsi sosial ialah kecakapan untuk cepat melihat dan memahami perasaan, sikap, dan kebutuhan anggota kelompok.

2. Kemampuan Berpikir Abstrak (*Ability in Abstract Thinking*)

Kemampuan berabstraksi dibutuhkan oleh seorang pemimpin untuk dapat menafsirkan kecenderungan-kecenderungan kegiatan, baik di dalam maupun diluar kelompok, dalam kaitannya dengan tujuan kelompok. Kemampuan tersebut memerlukan taraf intelegensia yang tinggi pada seorang pemimpin.

3. Keseimbangan Emosional (*Emotional Stability*)

Pada diri seorang pemimpin harus terdapat kematangan emosional yang berdasarkan kesadaran yang mendalam akan kebutuhan, keinginan, cita-cita dan suasana hati, serta pengintegrasian kesemua hal tersebut ke dalam suatu kepribadian yang harmonis sehingga seorang pemimpin dapat turut merasakan keinginan dan cita-cita anggota kelompoknya.

Kepemimpinan tergantung kepada banyak faktor dan tiap-tiap pimpinan senantiasa dapat memperbaiki dan mempertinggi kemampuannya dalam bidang kepemimpinannya dengan jalan mengimitasi cara-cara yang ditempuh oleh pemimpin yang berhasil dalam tugas-tugas mereka atau mempelajari dan menerapkan prinsip-prinsip yang mendasari kepemimpinan yang baik.

Definisi kepemimpinan seperti yang diungkapkan sebelumnya, berimplikasi pada tiga hal utama seperti dikemukakan oleh Locke (1997), yaitu:

1. Kepemimpinan menyangkut 'orang lain', bawahan atau pengikut, kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin. Jika tidak ada pengikut,

maka tidak akan ada pula pemimpin. Tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan seorang atasan akan menjadi tidak relevan. Terkandung makna bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan menjalin relasi dengan pengikut mereka.

2. Kepemimpinan merupakan suatu ‘proses’. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu, kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu posisi otoritas. Kendatipun posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, tetapi sekedar menduduki posisi itu tidak memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin.
3. Kepemimpinan harus ‘membujuk’ orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya lewat berbagai cara seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengomunikasikan sebuah visi.

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang

dimiliki oleh atasan maka mereka akan mengikuti kehendak pemimpinnya dengan sadar, rela, dan sepuh hati.

Seringkali pengertian kepemimpinan dan manajemen disamakan oleh berbagai pihak, namun ada pula yang membedakan pengertian keduanya. Kotter (Robbins, 2006) berpendapat bahwa kepemimpinan berbeda dari manajemen. Manajemen berkaitan dengan seni dalam pengelolaan. Manajemen yang baik dapat menghasilkan tata tertib dan konsistensi dengan menyusun rencana-rencana formal, merancang struktur organisasi yang ketat dan memantau hasil lewat perbandingan terhadap rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan, sebaliknya, berkaitan dengan hal-hal untuk mengatasi perubahan. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mengkomunikasikannya kepada setiap orang dan mengilhami orang-orang tersebut dalam menghadapi segala rintangan. Kotter menganggap, baik kepemimpinan yang kuat maupun manajemen yang kuat merupakan faktor penting bagi optimalisasi efektifitas organisasi.

Tingkah laku pemimpin yang istimewa, adalah:

1. Kemampuan memberi inspirasi bersama atau pemimpin sebagai *inspirational motivation*, yaitu memberikan gambaran ke masa depan dan membantu orang lain.
2. Kemampuan membuat model pemecahan (*idealized influence*), yaitu memberi keteladanan dan merencanakan keberhasilan-keberhasilan kecil. Semuanya untuk memahami tentang transformational leadership, yaitu bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara:

idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation dan *individualized consideration* (Bass, 1997).

Mintzberg (Luthans, 1995 dalam Alimuddin, 2002), berdasarkan studi observasi yang ia lakukan secara langsung, membagi tiga jenis fungsi pemimpin atau manajer :

1. Fungsi Interpersonal (*The Interpersonal Roles*)

Fungsi ini dapat ditingkatkan melalui jabatan formal yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan antara pemimpin dengan orang lain. Fungsi interpersonal terbagi menjadi 3, yaitu :

a. Sebagai Simbol Organisasi (*Figurehead*).

Kegiatan yang dilakukan dalam menjalankan fungsi sebagai simbol organisasi umumnya bersifat resmi, seperti menjamu makan siang pelanggan.

b. Pemimpin (*Leader*).

Seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi.

c. Sebagai Penghubung (*Liaison*).

Seorang pemimpin juga berfungsi sebagai penghubung dengan orang di luar lingkungannya, disamping ia juga harus dapat berfungsi sebagai penghubung antara manajer dalam berbagai tingkat dengan bawahannya.

2. Fungsi Informasional (*The Informational Roles*)

Seringkali pemimpin harus menghabiskan banyak waktu dalam urusan menerima dan menyebarkan informasi. Ada tiga fungsi pemimpin disini.

a. Sebagai Pengawas (*Monitor*).

Untuk mendapatkan informasi yang valid, pemimpin harus melakukan pengamatan dan pemeriksaan secara berkelanjutan terhadap lingkungannya, yakni terhadap bawahan, atasan, dan menjalin hubungan dengan pihak luar.

b. Sebagai Penyebar (*Disseminator*).

Pemimpin juga harus mampu menyebarkan informasi kepada pihak-pihak yang memerlukannya.

c. Sebagai Juru Bicara (*Spokesperson*).

Sebagai juru bicara, pemimpin berfungsi untuk menyediakan informasi bagi pihak luar.

3. Fungsi Pembuat Keputusan (*The Decisional Roles*)

Ada empat fungsi pemimpin yang berkaitan dengan keputusan.

a. Sebagai Pengusaha (*Entrepreneurial*).

Pemimpin harus mampu memprakarsai pengembangan proyek dan menyusun sumber daya yang diperlukan. Oleh karena itu pemimpin harus memiliki sikap proaktif.

b. Sebagai Penghalau Gangguan (*Disturbance Handler*).

Pemimpin sebagai penghalau gangguan harus bersikap reaktif terhadap masalah dan tekanan dari situasi.

c. Sebagai Pembagi Sumber Dana (*Resource Allocator*).

Pemimpin harus dapat memutuskan kemana saja sumber dana akan didistribusikan organisasinya. Sumber dana ini mencakup uang, waktu, perbekalan, tenaga kerja dan reputasi.

d. Sebagai Pelaku Negosiasi (*Negotiator*).

Seorang pemimpin harus mampu melakukan negosiasi pada setiap tingkatan, baik dengan bawahan, atasan maupun pihak luar.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai tujuan. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya.

B. Gaya Kepemimpinan

Terdapat suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yaitu dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin tersebut. Hal ini merujuk pada bagaimana gaya seseorang dalam memimpin bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat seseorang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti apa yang diinginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Pada dasarnya ada tiga gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh Ronald Lippitt and Ralph K. White dalam oleh Luthans (2006), yaitu :

B.1. Gaya Otokratik

Dimana pemimpin yang cenderung memusatkan otoritas, senang mendikte pekerjaan, membuat keputusan sepihak dan membatasi keikutsertaan bawahan.

Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin member komado, mengharapkan ketaan penuh anggota, menegakkan disiplin, memimpin dengan pendekatan, memberkan ganjaran atau hukuman bila terjadi penyimpangan oleh bawahan dan kaku.

Penggunaan gaya kepemimpinan otokratis cocok bila para bawahan tidak mengetahui tujuan dan sasaran perusahaan dan perusahaan menggunakan rasa takut, hukuman sebagai cara pendisiplinan dan para karyawan umumnya tidak terlatih. Para pemimpin ingin lebih dominan di dalam pengambilan keputusan dan hanya sedikit ruang untuk melakukan kesalahan.

B.2. Gaya Demokratis atau Partisipatif

Gaya kepemimpinan yang mempunyai ciri berkonsultasi dengan bawahan tentang tindakan dan keputusan yang diusulkan serta mendorong adanya keikutsertaan bawahan. Pemimpin melibatkan bawahan juga dalam hal pendelegasian wewenang, mengikutsertakan bawahan dalam menentukan sasaran dan metode kerja, menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih staf.

Gaya Kepemimpinan ini cocok bila pimpinan benar-benar ingin mendengarkan pendapat, gagasan dari bawahan sebelum mengambil keputusan dan pimpinan ingin mengembangkan kemampuan analitik para bawahannya dan tujuan perusahaan juga telah dikomunikasikan pada bawahannya.

B.3. Gaya Laissez Faire

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin memberikan kebebasan penuh pada kelompok untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang mereka anggap benar.

Kepemimpinan ini menghindari kekuasaan dan rasa tanggung jawab pribadi, lebih bergantung pada kelompok. Pada gaya ini, tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan diterima dengan baik oleh karyawan. Jadi antara tujuan perusahaan dan tujuan karyawan bersifat paralel. Pimpinan percaya atas pengalaman dan kemampuan bawahan, sehingga pimpinan berani mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan. Bawahan ingin mendapatkan kebebasan, memperoleh kepuasan dari pelaksanaan pekerjaannya. Teori-teori kontemporer kepemimpinan tersebut terfokus pada gaya managerial dan Hurber menyatakan pola perilaku pemimpin dapat melakukan suatu kerjasama dengan bawahannya, yaitu:

1. Pemimpin yang mengadopsi gaya otokratif mengharapkan karyawannya mengikuti gaya pemimpin tersebut. Gaya ini dipergunakan untuk membuat keputusan dengan cepat.
2. Pemimpin yang mengadopsi gaya demokratis yang akan meminta bawahannya untuk memberi masukan sebelum membuat keputusan, tetapi mereka tetap menjadi pemegang keputusan terakhir.

3. Pemimpin yang mengadopsi gaya bebas kendali yang memberi masukan atau nasihat kepada bawahannya dimana mereka diperbolehkan untuk mengambil keputusan.

C. Kinerja

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.

Kinerja didefinisikan sebagai kontribusi terhadap hasil akhir organisasi dalam kaitannya dengan sumber yang dihabiskan (Bain, 1982 dalam McNeese-Smith, 1996) dan harus diukur dengan indikator kualitatif dan kuantitatif (Belcher, 1987; Cohen 1980 dalam McNeese-Smith, 1996). Maka pengembangan instrumen dilakukan untuk menilai persepsi pekerjaan akan kinerja diri mereka sendiri dalam kaitannya dengan item-item seperti *output*, pencapaian tujuan, pemenuhan *deadline*, penggunaan jam kerja dan ijin sakit (Sukarno, 2002).

Kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah sesuatu yang hendak dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Kinerja dipergunakan manajemen untuk melakukan penilaian secara periodik

mengenai efektivitas operasional suatu organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kinerja, organisasi dan manajemen dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan dan kegagalan karyawannya dalam menjalankan amanah yang diterima.

Untuk dapat mengetahui kinerja seseorang atau organisasi, perlu diadakan pengukuran kinerja. Menurut Stout (BPKP, 2000), pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Maksudnya setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang yang dinyatakan dengan pencapaian visi dan misi organisasi. Produk dan jasa yang dihasilkan akan kurang berarti apabila tidak ada kontribusinya terhadap pencapaian visi dan misi organisasi.

Melalui pengukuran kinerja diharapkan pola kerja dan pelaksanaan tugas khusus dan tugas umum perusahaan akan terlaksana secara efisien dan efektif dalam mewujudkan tujuan global. Pengukuran kinerja pegawai akan dapat berguna untuk:

1. Mendorong orang agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang berada di bawah standar kinerja,
2. Sebagaimana penilaian bagi pihak pimpinan apakah mereka telah bekerja dengan baik,

3. Memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan untuk peningkatan organisasi (BPKP, 2000).

Dalam pengukuran kinerja (*performance measurement*) organisasi hendaknya dapat menentukan aspek-aspek apa saja yang menjadi topik pengukurannya. Miner (Sainul, 2002) menetapkan komponen variabel pengukuran kinerja ke dalam tiga kelompok besar, yaitu:

1. Berkaitan dengan karakteristik kualitas kerja pegawai
2. Berkaitan dengan kuantitas kerja pegawai
3. Berkaitan dengan kemampuan bekerjasama dengan pegawai lainnya.

Kinerja karyawan mengacu pada mutu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan di dalam implementasi mereka melayani pelanggan. Memfokuskan pada asumsi mutu bahwa perilaku beberapa orang yang lain lebih pandai daripada yang lainnya dan dapat diidentifikasi, digambarkan, dan terukur.

Aspek dalam kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Proaktif dalam pendekatan pekerjaan
2. Bermanfaat dari pengawasan
3. Merasa terikat dalam melayani klien
4. Berhubungan baik dengan staff lain
5. Menunjukkan ketrampilan dan pengetahuan inti bekerja aktivitas
6. Menunjukkan kebiasaan bekerja yang baik
7. Mempunyai sikap positif dalam pekerjaan

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Pengelolaan untuk

mencapai kinerja karyawan yang sangat tinggi terutama untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi strategi organisasi, (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang, budaya organisasi dan kondisi ekonomi) dan atribut individual antara lain kemampuan dan ketrampilan. Kinerja bisa meningkatkan kepuasan para karyawan dalam organisasi dengan kinerja tinggi daripada organisasi dengan kinerja rendah (Ostroff, 1992).

Pada konsep kinerja menyatakan bahwa kinerja sebaiknya mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan suatu pekerjaan dan dalam hal ini meliputi hasil yang dicapai seluruh kinerja tersebut. Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja (*outcomes of work*) karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan dan kontribusi ekonomi. Oleh karena itu, kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi dihubungkan dengan misi yang diemban. Kinerja juga merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta motivasi dalam pencapaian tujuan. Hurber mengemukakan pentingnya kinerja dipandang dari sudut peran yang dimainkan seseorang melalui perilaku organisasi dalam mencapai hasil organisasi.

D. Loyalitas

Hasibuan (2005), mengemukakan bahwa loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh

kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggungjawab.

Poerwopoespito (2004), menyebutkan bahwa loyalitas kepada pekerjaan tercermin pada sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggungjawab, disiplin serta jujur dalam bekerja. Poerwopoespito (2005), juga menjelaskan bahwa sikap karyawan sebagai bagian dari perusahaan yang paling utama adalah loyal. Sikap ini diantaranya tercermin dari terciptanya suasana yang menyenangkan dan mendukung ditempat kerja, menjaga citra perusahaan dan adanya kesediaan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lebih panjang.

Aspek-Aspek loyalitas menurut Saydam (2000) adalah sebagai berikut :

1. Ketaatan atau kepatuhan

Ketaatan yaitu kesanggupan seorang pegawai untuk mentaati segala peraturan kedinasan yang berlaku dan mentaati perintah dinas yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan.

Ciri-ciri ketaatan yaitu :

- a. Mentaati segala peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.
- b. Mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang dengan baik
- c. Selalu mentaati jam kerja yang sudah ditentukan
- d. Selalu memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya

2. Tanggungjawab

Tanggungjawab adalah kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu, serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan.

Ciri-ciri tanggungjawab yaitu :

- a. Dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu
- b. Selalu menyimpan atau memelihara barang-barang dinas dengan sebaikbaiknya
- c. Mengutamakan kepentingan dinas dari kepentingan golongan
- d. Tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain.

3. Pengabdian

Pengabdian yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan.

4. Kejujuran

Kejujuran adalah keselarasan antara yang terucap atau perbuatan dengan kenyataan.

Ciri-ciri kejujuran yaitu :

- a. Selalu melakukan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa merasa dipaksa
- b. Tidak menyalahgunakan wewenang yang ada padanya
- c. Melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan apa adanya

Unsur-unsur loyalitas yang lain dikemukakan oleh Steers & Porter (1983) berhubungan dengan sikap yang akan dilakukan karyawan, dan merupakan proses psikologis terciptanya loyalitas kerja dalam perusahaan, antara lain :

1. Dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota perusahaan, kekuatan aspek ini sangat dipengaruhi oleh keadaan individu, baik kebutuhan, tujuan maupun ecocokan individu dalam perusahaan.
2. Keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin bagi perusahaan. Kesamaan ersepsi antara karyawan dan perusahaan dan yang didukung oleh kesamaan tujuan dalam perusahaan
3. Kepercayaan yang pasti dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai perusahaan. Kepastian kepercayaan yang diberikan karyawan tercipta dari operasional dari perusahaan yang tidak lepas dari kepercayaan perusahaan terhadap karyawan itu sendiri untuk melaksanakan pekerjaannya.

Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan memiliki sikap kerja yang positif.

Sikap kerja yang positif meliputi :

1. Kemauan untuk bekerja sama ; bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.
2. Rasa memiliki ; adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.
3. Hubungan antar pribadi ; karyawan yang mempunyai loyalitas karyawan tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel kearah hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi : hubungan sosial diantara karyawan. Hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman sekerja.

4. Suka terhadap pekerjaan ; perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerja sama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati.

Loyalitas kerja akan tercipta apabila karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya, sehingga mereka betah bekerja dalam suatu perusahaan. Kadarwati (2003) menegaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah adanya fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja serta upah yang diterima dari perusahaan.

Simamora (2003) mengatakan ada tiga alasan terjadinya loyalitas, yaitu:

1. Faktor rasional seperti gaji, bonus, jenjang karir dan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan.
2. Faktor emosional seperti pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang mendukung, rasa aman, pimpinan yang kharismatik, pekerjaan yang membanggakan, penghargaan yang diterima, budaya kerja.
3. Faktor spiritual seperti kepuasan rohani, pekerjaan yang bersifat rohani, pemimpin yang religious, kesempatan untuk melakukan kegiatan rohani.

Berdasarkan faktor-faktor yang telah diungkap diatas dapat dilihat bahwa masing-masing faktor mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup perusahaan, sehingga tuntutan loyalitas yang diharapkan oleh perusahaan, baru dapat terpenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan perusahaan sendiri telah mampu memenuhi harapan-harapan karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas tersebut

meliputi : adanya fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja, upah yang diterima, karakteristik pribadi individu atau karyawan, karakteristik pekerjaan, karakteristik desain perusahaan dan pengalaman yang diperoleh selama karyawan menekuni pekerjaan itu

E. Mutu

Pengertian mutu memiliki banyak definisi dan beragam dari sudut pandang yang berbeda. Menurut Gazpers (2005) definisi konvensional dari mutu biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk, sementara definisi strategi dari mutu adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customer*). Menurut Goetsch dan Davis dalam Tjiptono (2003), mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Dalam industri jasa, kualitas produk yang diukur adalah mutu pelayanan. Manajemen harus memahami keseluruhan pelayanan yang ditawarkan dari sudut pelanggan. Mutu pelayanan yang dibentuk dari sudut pandang pelanggan dapat memberikan nilai lebih terhadap produk yang ditawarkan. Rumah sakit harus mewujudkan mutu yang sesuai dengan syarat-syarat yang dituntut pasien. Dengan kata lain, mutu adalah kiat secara konsisten dan efisien untuk memberikan pelanggan apa yang diinginkan dan diharapkan. Mutu pelayanan adalah pemenuhan terhadap suatu standar atau tolak ukur dan pemenuhan terhadap harapan klien.

Dalam proses memenuhi kebutuhan pelanggan terutama pelanggan eksternal, seringkali terjadi kesenjangan antara harapan yang dimiliki pelanggan terhadap mutu pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa. Bila hal ini terjadi, maka pemberi layanan jasa akan dianggap tidak berhasil memberikan pelayanan yang bermutu kepada pelanggan. Terjadinya kesenjangan ini, dipengaruhi oleh beberapa faktor menurut Zeithaml (1990), yaitu :

1. Orientasi riset pemasaran, komunikasi ke atas dan tingkatan manajemen.
2. Komitmen terhadap mutu pelayanan, perumusan tujuan organisasi, standarisasi tugas dan persepsi atas kelayakan.
3. Kerjasama tim, kesesuaian orang-pekerjaan, kesesuaian alat-pekerjaan, kejelasan peran, konflik peran, pengawasan diri/ komunikasi horizontal dan kecenderungan janji yang berlebihan.

Mutu diidentifikasi lebih dalam menurut Zeithaml et al., ke dalam lima kelompok karakteristik yang digunakan dalam menilai mutu itu sendiri, yaitu:

1. *Reliability* (Keandalan), yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.
2. *Responsiveness* (Responsif), yaitu kemampuan untuk menolong dan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pelanggan dan kesediaan untuk melayani dengan baik, serta penyampaian informasi yang jelas.
3. *Assurance* (Keyakinan), pengetahuan, kemampuan, kesopanan, serta sifar yang dapat dipercaya dari para karyawan sehingga pelanggan terbebas dari resiko atau keragu-raguan.

4. *Empathy* (Empati), kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan pelanggan.
5. *Tangible* (Berwujud), adalah sesuatu yang dapat dilihat, meliputi fasilitas fisik, yaitu gedung dan ruangan, perlengkapan peralatan, teknologi, perlengkapan karyawan, dan sarana komunikasi.

F. Hasil Penelitian Relevan

Terdapat beberapa penelitian (studi) sebelumnya yang menjadi rujukan dalam penelitian ini. Adapun beberapa penelitian yang dimaksud adalah sebagai berikut:

F.1. Angelos Pantouvakis dan Christos Patsiouras (2016)

Penelitian dilakukan oleh Angelos Pantouvakis dan Christos Patsiouras (2016) bertujuan untuk mengetahui peran gaya kepemimpinan terhadap kualitas pelayanan serta kepuasan dari pelanggan pada usaha menengah ke bawah di Yunani. Dijelaskan bahwa konsep gaya kepemimpinan memiliki fungsi yang sangat penting dalam banyak penelitian, baik penelitian yang akan datang pun gaya kepemimpinan akan selalu memiliki hubungan dengan variabel-variabel lainnya.

Dalam beberapa literature, gaya kepemimpinan memiliki hubungan yang sangat erat dengan kepuasan kerja, total kualitas manajemen, kinerja, efektivitas, dan budaya. Penelitian ini membahas gaya kepemimpinan dengan sudut pandang yang lebih luas dan penelitian ini merupakan penelitian pertama yang mencoba menginvestigasi dampak dari gaya kepemimpinan pada kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan dalam ketidak-stabilan lingkungan bisnis usaha menengah ke bawah. Pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan *human-*

oriented, dimana pendekatan ini menekankan pada memotivasi karyawan, sebagai pemimpin kunci dalam mencapai tingkat kinerja tertinggi sehingga mereka merasa diberikan apresiasi. Kelebihan dari pendekatan yang digunakan ini adalah fokus terhadap hubungan karyawan dan menjadikan mereka lebih termotivasi, mencoba lebih keras, dan pada akhirnya memberikan kinerja lebih baik.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berkaitan erat dengan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Gaya kepemimpinan transaksional juga sangat berkontribusi terhadap kepuasan pelanggan melalui pelayanan yang diberikan oleh karyawan. Pemimpin-pemimpin tersebut yakin dalam lingkungan bisnis yang sangat dinamis dibutuhkan pelayanan terbaik kepada pelanggan dengan cara memperbaiki hubungan dengan karyawan yang dimiliki.

F.2. Moch Tivian Ifni Rizal (2014)

Moch Tivian Ifni Rizal (2014) melakukan penelitian mengenai hubungan gaya kepemimpinan dengan kualitas pelayanan pada Badan Penanaman Modal dan Perijinan di Kabupaten Lamongan. Penelitian ini diangkat karena adanya permasalahan-permasalahan mengenai mekanisme yang cukup rumit dan merugikan pelayanan terhadap masyarakat. Untuk penyelesaian masalah tersebut, maka tugas seorang pemimpin instansi sangat penting untuk memperbaikinya dan diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan dari masyarakat. Namun dalam beberapa tahun terakhir, kepemimpinan pada instansi tersebut sudah mulai bertransformasi dan fokus kepada pelayanan.

Kesimpulan dari penelitian ini memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan pada instansi tersebut telah sangat baik dan pelayanan yang dirasakan juga baik. Hubungan dua variabel tersebut terjadi hubungan yang signifikan dan sangat kuat dengan nilai korelasi sebesar 0,9043 serta hubungan yang bersifat positif dalam artian bahwa semakin kuat gaya kepemimpinan maka semakin baik pula kualitas pelayanan yang diberikan.

F.3. Feronika Hardanti (2013)

Penelitian Hardanti (2013) fokus kepada hubungan gaya kepemimpinan dengan komitmen, loyalitas, dan kinerja karyawan serta dampaknya terhadap persepsi karyawan mengenai mutu pelayanan di Rumah Sakit Hasanah Graha Afiah (RS HGA). Rumah sakit selaku pelaku bisnis yang bergerak dalam bidang jasa, sangat peduli terhadap pelayanan yang diberikan, hal ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan pada akhirnya bisnis dapat berjalan secara berkesinambungan.

Penelitian ini menggambarkan bahwa keberhasilan organisasi dalam mengembangkan usahanya berkaitan erat dengan kepemimpinan. Dengan kepemimpinan yang baik, maka dapat mempengaruhi komitmen, loyalitas, dan kinerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada pemberian kualitas pelayanan dari karyawan itu sendiri.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen, loyalitas, dan kinerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap mutu pelayanan. Variabel mediasi yang sangat besar pengaruhnya adalah variabel loyalitas. Dalam penelitian ini, hasil pengumpulan kuesioner menunjukkan bahwa loyalitas

karyawan di RS HGA sangatlah rendah, sehingga untuk meningkatkan kualitas pelayanan perlu pembenahan yang sangat besar terhadap peningkatan loyalitas karyawan oleh para atasan.

F.4. Naceur Jabnoun (2005)

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan kualitas layanan juga dilakukan oleh Naceur Jabnoun (2005) pada Rumah Sakit di Uni Emirat Arab. Tujuan dari penelitian ini yaitu mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kualitas layanan. Penelitian ini pertama-tama menentukan tingkat kepuasan pada pasien terhadap kualitas layanan yang dirasakan. Setelah itu menggambarkan bagaimana pandangan para karyawan rumah sakit dalam melihat gaya kepemimpinan atasannya sesuai apa yang dirasakan. Sehingga dari kedua hal tersebut dapat ditentukan pengaruh dari gaya kepemimpinan atasan terhadap kualitas yang diberikan oleh karyawan itu sendiri terhadap pasien atau pelanggan rumah sakit.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum pasien puas dengan pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit. Hal ini berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan atasan terhadap karyawan yang cenderung aktif dan memberikan perhatian yang fokus terhadap karyawannya. Adanya penghargaan, motivasi, dan pertolongan dari pemimpin menjadikan karyawan semakin giat bekerja dan memberikan pelayanan terbaik kepada pasien.

G. Kerangka Pemikiran

Dengan mengamati dan menganalisis permasalahan mengenai gaya kepemimpinan, kinerja, loyalitas, serta mutu pelayanan pada literatur-literatur

sebelumnya, dengan fenomena hubungan gaya kepemimpinan terhadap mutu pelayanan serta variabel kinerja dan loyalitas sebagai mediasi di Mandiri Area Lampung, juga berdasarkan teori-teori yang mendukung seperti yang telah dijelaskan di atas, maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut :

G.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Mutu Pelayanan

Pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan mutu pelayanan (sikap karyawan) sangat konsisten dengan hasil yang terdapat pada literatur-literatur mengenai organisasi (Organ, 1997; Organ & Podsakoff, 2006). Beberapa penjelasan teoritis diajukan bagi hubungan antara kepemimpinan dan sikap karyawan, termasuk teori pertukaran sosial (Konovsky & Organ, 1996) dan teori kontrak psikologis. Sebuah aspek utama bagi kebanyakan teori tersebut adalah “timbal balik normal”. Seorang karyawan yang puas atas kepemimpinan atasannya, akan menunjukkan sikap baik dan berusaha sungguh-sungguh melaksanakan tugasnya sebagai timbal balik terhadap pemimpin dan organisasi yang telah memberikan kepuasan kepadanya. Bukti empiris menegaskan bahwa kepuasan karyawan (atas kepemimpinan atasannya) dapat meramalkan sikap dan perilaku yang baik dan mendukung organisasinya (Organ, 1997; Organ & Podsakoff, 2006).

Kelompok kerja dalam perusahaan merupakan pengelompokan kerja dalam bentuk unit kerja dan masing-masing unit kerja itu dipimpin oleh seorang manajer. Gaya manajer untuk mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada peningkatan kinerja unit. Pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan dan akan berdampak pada mutu pelayanan yang menjadi tugas karyawan.

G.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu, kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut, seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Dimana menurut Stoner et. al (1996) gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya. Kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya.

Menurut Bass dan Avolio (1990), peran kepemimpinan atasan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara yaitu:

- a. Pemimpin mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawan, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka,
- b. Pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut,
- c. Pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif,
- d. Pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan
- e. Pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

Teori Path Goal (Evans, 1970; House, 1971; House&Mitchell 1974 dalam Yukl, 1989) mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Teori ini menyatakan bahwa situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Bawahan dengan *locus of control internal* kepuasan kerjanya akan lebih tinggi dengan gaya kepemimpinan yang partisipatif sedangkan bawahan dengan *locus of control eksternal* kepuasan kerjanya akan lebih tinggi dengan gaya direktif.

Teori Path Goal menjelaskan tentang perilaku pemimpin gaya direktif, gaya suportif, gaya partisipatif, gaya pengasuh dan gaya orientasi prestasi mempengaruhi pengharapan ini. Sehingga mempengaruhi prestasi kerja bawahan dan kinerja bawahan. Dengan menggunakan salah satu dari empat gaya tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para bawahan mampu memberikan motivasi kepada mereka tentang kejelasan-kejelasan tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan efektif (Griffin,1980 dalam Yukl, 1989).

Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang demikian dituntut adanya seorang pemimpin yang mengenal secara keseluruhan anggota organisasi sehingga dapat menumbuhkan kerja sama yang harmonis diantara komponen organisasi, disini peran pemimpin menjadi sangat penting dalam keberhasilan organisasi yang

dipimpinnya dalam hal arahan (direktif), supportif, partisipatif dan orientasi prestasi untuk kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja bawahannya. Sejumlah penelitian tentang kepemimpinan telah menguji hubungan ini.

Variable-variabel seperti gaya birokratis atau partisipatif, pusat kontrol, pengambilan risiko, usia dan latar belakang fungsional, serta penghargaan atau hukuman dari pimpinan telah ditelaah dalam kaitannya dengan kinerja dan perumusan strategi (Helmer&Sver, 1988; Nahavandi & Malekzadeh, 1993; Taylor, 1978; Williams, Padsakoff & Huber, 1992; dalam McNeese-Smith, 1996). McNeese-Smith (1996) melakukan penelitian untuk menentukan hubungan perilaku kepemimpinan dan hasil pekerja. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi perilaku kepemimpinan khusus dan meneliti hubungan antar penggunaan perilaku ini dengan kinerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi pekerja. Dihipotesiskan ada korelasi positif antar perilaku kepemimpinan tertentu (diantara perilaku: tantangan proses, inspirasi visi bersama, memungkinkan orang lain bertindak, percontohan cara dan mendorong semangat) dengan tiga hasil pekerja tersebut. Ogbonna dan Harris (2000) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Hasil penelitian Ogbonna dan Harris (2000) menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Sementara Fiedler (1996, dalam Ogbonna dan Harris, 2000) membuktikan pentingnya efektifitas kepemimpinan dengan argumentasinya bahwa efektifitas seorang pemimpin merupakan determinan utama keberhasilan atau kegagalan kelompok, organisasi atau bahkan negara.

Kinerja merupakan hasil usaha sendiri dengan banyak faktor yang mempengaruhinya. Menurut Lee (1987) bahwa orang akan menyukai pekerjaan jika mereka termotivasi untuk pekerjaan itu. Secara psikologi bahwa pekerjaan yang dilakukan adalah berarti, ada rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan dan pengetahuan mereka tentang hasil kerja. Sehingga hasil pekerjaan akan meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja mereka.

Chien (2004) menemukan bahwa untuk kinerja yang baik, perusahaan membutuhkan kinerja karyawan yang baik. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi dari cara atasan memotivasi, gaya kepemimpinan, budaya dan lingkungan perusahaan, perencanaan kinerja, dan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia. Sejalan dengan Chien, Ogbonna & Harris (2000); Tatik (2002), membuktikan bahwa: gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Sedangkan Armanu Thoyib (2005) menyatakan kepemimpinan, budaya organisasi, dan strategi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

G.3. Pengaruh Kinerja terhadap Mutu

Dalam hubungan antara kinerja karyawan dengan mutu pelayanan (sikap karyawan) ditemukan dalam penelitian Solar & Bruehl (1971) dalam Breet et al.,(2009) yang menyatakan bahwa individu yang melakukan sebuah produktivitas kerja di bawah ekspektasi atasannya akan cenderung terlibat untuk melakukan

perilaku yang kurang mendukung tujuan organisasi, karena karyawan tidak melihat dirinya sendiri dapat mencapai tujuan yang diperlukan untuk bertahan dalam sebuah perusahaan melalui usahanya sendiri. Dengan demikian kualitas kinerja karyawan akan meningkat, yang akan berdampak pada mutu pelayanan karyawan.

G.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Dimana menurut Stoner et. al (1996) gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya. Kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya.

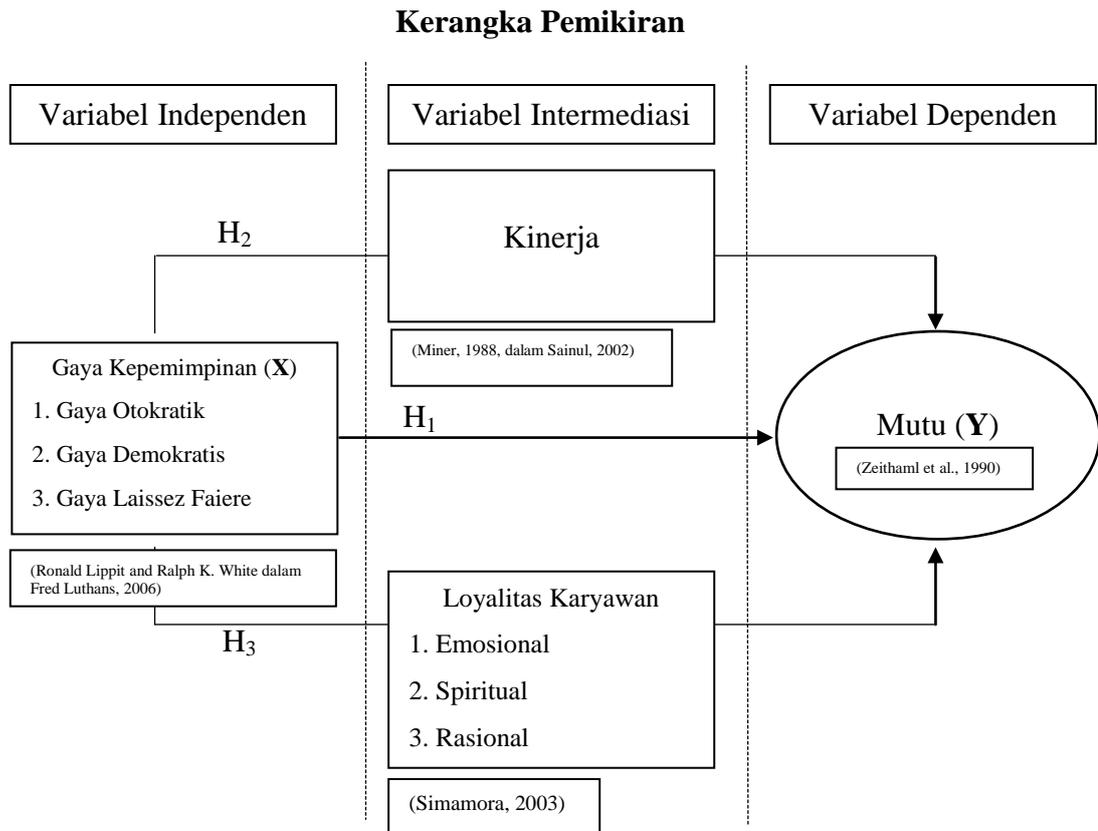
G.5. Pengaruh Loyalitas terhadap Mutu

Hasibuan (2005) menjelaskan bahwa loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaan, jabatan, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi. Poerwopoespito (2005) juga menjelaskan bahwa sikap karyawan sebagai bagian dari perusahaan yang paling utama adalah loyal. Sikap tergambar dari terciptanya suasana yang

menyenangkan dan mendukung di tempat kerja, menjaga reputasi perusahaan, dan adanya keesediaan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lebih panjang. Penjabaran ini menggambarkan bahwa ketika loyalitas seorang karyawan telah tinggi, maka dengan sukarela mereka akan melakukan segala tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya, dalam hal ini memberikan mutu pelayanan yang terbaik sesuai dengan keinginan perusahaan.

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan di atas, maka konstruksi antarvariabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar II.1.



H. Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritik dan kerangka berpikir yang dikemukakan di atas, hipotesis yang akan diuji melalui penelitian ini yaitu : (Zeithaml et al., 1990)

H₁: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap mutu pelayanan.

H₂: Kinerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap mutu pelayanan.

H₃: Loyalitas karyawan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap mutu pelayanan.

III. METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam penelitian eksplanatif analitik dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Desain penelitian yang digunakan adalah *cross sectional* dimana pengumpulan data masing-masing variabel (variabel independen maupun dependen) dilakukan secara bersamaan. Analisis yang digunakan dalam penelitian adalah analisis korelasi yang didapat dengan mencari hubungan sebab akibat antar variabel.

B. Objek Penelitian

Populasi adalah keseluruhan obyek penelitian atau obyek yang diteliti. Sehingga populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Area Lampung Cabang Reguler yang berkaitan langsung dengan pelayanan kepada nasabah, yaitu semua *frontliner* yang terdiri dari; *Branch Operation Manager, Customer Service Officer, Customer Service Representative*, dan Teller. Sedangkan cabang reguler di Area Lampung yang memenuhi kriteria yaitu:

1. *Branch* Bandar Lampung Malahayati
2. *Branch* Bandar Lampung Teluk Betung

3. *Branch* Bandar Lampung Cut Meutia
4. *Branch* Bandar Lampung WR. Supratman
5. *Branch* Kotabumi
6. *Branch* Metro
7. *Branch* Tanjung Karang Kartini
8. *Branch* Tanjung Karang Bambu Kuning
9. *Branch* Bandar Lampung Raden Intan
10. *Branch* Bandar Lampung Antasari
11. *Branch* Bandar Lampung Teuku Umar
12. *Branch* Pringsewu
13. *Branch* Bandar Jaya
14. *Branch* Bandar Lampung Way Halim
15. *Branch* Bandar Lampung Pasar Tengah
16. *Branch* Kalianda
17. *Branch* Liwa

Kriteria Inklusi adalah ciri-ciri yang perlu dipenuhi oleh setiap anggota yang dapat diambil sebagai sampel. Sedangkan kriteria eksklusi adalah ciri-ciri anggota populasi yang tidak dapat diambil sebagai sampel.

1. Kriteria Inklusi:

- a. Telah ditempatkan di cabang reguler bersangkutan selama ≥ 6 bulan.
- b. Bagian dari pegawai *frontliner* (*Branch Operation Manager, Customer Service Officer, Customer Service Representative*, atau Teller).
- c. Bersedia mengikuti seluruh proses penelitian.

2. Kriteria Eksklusi:

- a. Karyawan sedang cuti panjang (cuti melahirkan).
- b. Karyawan detasir (penugasan sementara).

Dari keseluruhan cabang reguler tersebut, karyawan yang berkaitan erat dengan pelayanan kepada nasabah yaitu sejumlah 125 orang dari keseluruhan karyawan Mandiri Area Lampung yang terdiri dari 17 orang pegawai pimpinan tingkat *Assistant Manager* yaitu *Branch Operation Manager* (BOM), 18 orang pegawai pimpinan tingkat *Assistant Manager* yaitu *Customer Service Officer* (CSO), 36 orang pegawai pelaksana yaitu *Customer Service Representative* (CSR), dan 54 orang pegawai pelaksana dengan jabatan Teller. Penentuan kecukupan sampel yang sesuai dengan kriteria menggunakan Formula Slovin (dalam Riduwan, 2005:65) dengan rumus:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

Keterangan

n = Sampel

N = Populasi

d = Nilai Presisi 95% atau sig. = 0,05

Sehingga didapatkan sampel sejumlah 95,23 dan dibulatkan menjadi 95 orang.

Merujuk pada data kepegawaian, akan dipisahkan karyawan yang dapat masuk kepada kriteria inklusi maupun kriteria eksklusi. Kemudian kelompok karyawan yang masuk kriteria inklusi akan dihubungi dan diminta kesediannya untuk menjadi responden penelitian.

C. Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner dengan tahapan pengumpulan data sebagai berikut :

1. Tahap Pelaksanaan

Pengambilan data akan dilaksanakan oleh peneliti pada rentang waktu di hari Senin – Juma'at pada jam pelayanan (Pukul 08.00 – 15.00 WIB). Agar tidak mengganggu jam pelayanan kepada nasabah, pengambilan data akan disesuaikan dengan waktu kosong dari responden. Pengambilan data akan melalui tahap sebagai berikut :

- a. Peneliti menjelaskan tujuan dan manfaat penelitian ini serta menerangkan prosedur pengisian kuesioner. Peneliti juga akan menekankan bahwa data responden akan dirahasiakan dan hasil penelitian tidak akan berdampak pada kinerja responden sehingga responden dapat mengisi kuesioner dengan jawaban yang faktual.
- b. Kuesioner dibagikan kepada responden.

- c. Penandatanganan lembar persetujuan sebagai subjek penelitian dan absensi responden.
- d. Pengisian kuesioner oleh responden diawasi oleh peneliti. Harus dihindari adanya kemungkinan responden satu melihat jawaban dari responden lainnya.
- e. Proses pengisian kuesioner untuk semua responden diselesaikan dalam waktu 2 minggu.
- f. Setelah proses pengisian kuesioner selesai, penelitian mengumpulkan lembar kuesioner untuk diperiksa kelengkapannya.

D. Pengolahan Data

Langkah – langkah yang dilakukan untuk mengolah data sebagai berikut (Notoatmodjo, 2010) :

1. Penyuntingan data (*editing*)

Hasil kuesioner yang telah diisi selanjutnya akan disunting. Jika ada data atau informasi yang tidak lengkap dan tidak memungkinkan untuk dilakukan pengisian ulang, maka kuesioner akan dikeluarkan (*drop out*).

2. Mengkode data (*coding*)

Setelah semua kuesioner disunting, selanjutnya akan dilakukan pengkodean data, pengkodean data yaitu mengubah data berbentuk kalimat atau huruf menjadi data angka atau bilangan. Pemberian kode ini berguna untuk memasukkan data (*data entry*).

3. Memasukkan data (*data entry*) dan *processing*

Jawaban kuesioner yang sudah diberi kode, kemudian dimasukkan ke dalam program *software* komputer untuk diolah. Program yang digunakan adalah SPSS versi 24.

4. Pembersihan data (*cleansing*)

Melakukan pengecekan kembali untuk melihat kemungkinan adanya kesalahan kode ataupun ketidaklengkapan data, kemudian dilakukan pembetulan dan koreksi terhadap data tersebut.

E. Uji Validitas dan Reliabilitas

E.1. Uji Validitas

Validitas merupakan gambaran seberapa tepat suatu alat ukur dalam pengukuran data (Hastono, 2007). Pengujian kuesioner kepada 95 orang responden, dilakukan dengan cara membandingkan nilai r tabel dengan nilai hitung r hitung dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi *Pearson Product Moment*. Rumus yang digunakan yakni :

$$r_{ix} = \frac{n \sum ix - (\sum i)(\sum x)}{\sqrt{n \sum i^2 - (\sum i)^2} \sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2}}$$

Keterangan :

r_{ix} : Koefesien korelasi item-total (*bivariate pearson*)

i : Skor item

x : Skor total

n : Banyaknya subyek

Bila hasil r hitung lebih besar dari r tabel maka pernyataan tersebut valid dan r hitung lebih kecil dari r tabel (r tabel pada $n=30 = 0,361$).

E.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama (Hastono, 2007). Sehabis tahapan uji validitas, barulah uji reliabilitas dilakukan. Pernyataan dikeluarkan apabila pernyataan dianggap tidak valid, sedangkan pernyataan yang dinyatakan valid maka dilakukan uji reliabilitas. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai r hasil (r alpha) dengan r tabel. Jika r alpha > dari r tabel, maka pernyataan tersebut dinilai *reliable*. Penelitian di dalam penelitian ini menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dengan rumus (Arikunto, 2002) :

$$r_{11} \left[\frac{k}{k-1} \right] \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_y^2} \right)$$

Keterangan :

r_{11} : Reliabilitas

k : Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$: Jumlah varian butir

$\sum 2I$: Varian butir

F. Analisis Data

Analisa data yang digunakan dalam menentukan hasil dari penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Analisis regresi merupakan suatu alat ukur yang digunakan untuk mengukur pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pengukuran pengaruh ini melibatkan satu variabel independen (X) dan variabel dependen (Y), yang dinamakan analisis regresi linier sederhana.

Sedangkan analisis yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah analisis linier berganda *Ordinary Least Square* (OLS). OLS merupakan salah satu metode yang sering digunakan karena penggunaannya yang mudah dalam mengolah data. Gujarati (1993) menyatakan bahwa ada beberapa asumsi yang harus dipenuhi dalam model ini, diantaranya adalah:

1. Semua penaksir tak bias linier atau penaksir OLS mempunyai varians minimum.
2. Varians tiap unsur disturbance e_i tergantung (*conditional*) pada nilai yang dipilih dengan σ^2 yang merupakan asumsi homoskedastisitas yang varians yang sama,
3. Tidak ada autokorelasi artinya tidak ada korelasi antar anggota serangkaian obeservasi yang diurutkan menurut waktu atau seperti dalam *data cross sectional*.
4. Variabel yang menjelaskan adalah non stokastik, yaitu terdiri dari angka-angka yang tetap dan e_i didistribusikan secara normal.
5. Tidak ada multikolinearitas antara variabel yang menjelaskan X.

Jika asumsi ini terpenuhi, maka penaksiran OLS koefisien regresi menjadi BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*). Gujarati (1993), mengemukakan model umum analisis regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_n X_{ni} + \epsilon_i$$

Keterangan:

Y : Variabel dependen

i : Periode

β_0 : Intersep atau nilai Y saat $X = 0$

X_{1i}, X_{2i}, X_{ni} : Variabel independen

$\beta_1, \beta_2, \beta_n$: Parameter dari X_1, X_2, X_n

ϵ_i : *Error term*

Dalam penelitian ini, akan dibagi kedalam tiga submodel analisis data sehingga hipotesis penelitian dapat terjawab dengan tepat. Berikut submodel analisis yang digunakan:

$$F.1.1. \quad Y = \alpha_1 + cX$$

Keterangan:

Y : Mutu

α : Nilai koefisien konstanta regresi

c : Nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan terhadap mutu

X : Gaya kepemimpinan

$$F.1.2. \quad M = \alpha_2 + \alpha X$$

Keterangan:

M : Mediasi (kinerja atau loyalitas)

α : Nilai koefisien konstanta regresi

α : Nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan terhadap mediasi

X : Gaya kepemimpinan

$$F.1.3. \quad Y = \alpha_3 + c'X + bM$$

Keterangan:

Y : Mutu

α : Nilai koefisien konstanta regresi

c' : Nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan terhadap mutu dengan mengontrol mediasi

b : Nilai koefisien regresi variabel mediasi terhadap mutu dengan mengontrol gaya kepemimpinan

M : Mediasi (kinerja atau loyalitas)

F.1. Pengujian Asumsi Klasik Regresi

Pengujian asumsi dilakukan dengan pengujian ekonometrika yang bertujuan untuk melihat besaran dan tanda parameter yang akan diestimasi, apakah sesuai dengan teori atau tidak.

F.1.1. Uji Normalitas

Kenormalan sisaan diperlukan untuk hasil nilai estimasi parameter yang tidak bias, efisien, serta konsisten. Pengeujian parameter dalam analisis ini menggunakan nilai kritis distribusi t dan F yang keduanya berasal dari distribusi normal. Pemeriksaan kenormalan sisaan dapat dilakukan melalui Plot Persentil-Persentil ($P-P$ Plot), jika nilai sisaan membentuk garis lurus maka sisaan berdistribusi normal.

Pengujian asumsi kenormalan secara formal dapat dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov yang merupakan suatu uji mengenai tingkat kesesuaian

antara distribusi serangkaian nilai sisaan dengan distribusi normal. Hipotesis yang digunakan adalah:

H_0 : distribusi mengikuti distribusi normal

H_a : distribusi tidak mengikuti distribusi normal

Statistik uji:

$D = \text{maksimum } F_0(X_i) - S_n(X_i) \text{ dengan } i = 1, 2, 3, \dots, n.$

$F_0(X_i)$ merupakan distribusi frekuensi kumulatif teoritis mengikuti distribusi normal, sedangkan $S_n(X_i)$ merupakan distribusi frekuensi kumulatif sisaan yang diamati sesuai jumlah sampel.

Pada pengujian menggunakan metode Kolmogorv Smirnov, cukup membaca hasil dari nilai Sig atau signifikansi. Jika signifikansi kurang dari 0,05 maka kesimpulannya data tidak terdistribusi dengan normal, jika signifikansi lebih dari 0,05 maka data berdistribusi normal. Dapat diketahui bahwa data profitability sebesar 0,200 dan leverage sebesar 0,039.

F.1.2. Autokorelasi

Secara harfiah autokorelasi menunjukkan adanya korelasi antara variabel observasi dengan observasi lain yang berlainan waktu atau disebut *serial correlation*. Gujarati (1993), mengungkapkan bahwa di dalam model regresi akan terjadi autokorelasi apabila terjadi bentuk fungsi yang tidak tepat, perubahan penting dihilangkan dari model, terjadi interpolasi data. Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi, dapat digunakan *Durbin-Watson* (DW) dari hasil regresi, namun untuk melihat autokorelasi pada tingkat yang lebih tinggi digunakan uji *Breuch Godfrey Serial Correlation Lagrange LM Test*. Autokorelasi akan menyebabkan:

- a. Dugaan parameter bias.
- b. Nilai galat mengalami autokorelasi, sehingga ramalan tidak efisien.
- c. Ragam galat tidak jelas.
- d. Terjadi pendugaan kurang tepat pada ragam galat (*standar error underestimated*), sehingga S_b , *underestimated*. Oleh karena itu, t *overestimate* cenderung lebih besar dari yang sebenarnya.

$H_0: \beta = 0$ (tidak terdapat serial autokorelasi)

$H_a: \beta \neq 0$ (terdapat serial autokorelasi)

Solusi dari masalah autokorelasi yaitu dengan menghilangkan variabel yang sebenarnya tidak berpengaruh terhadap variabel bebas. Jika terjadi kesalahan dalam spesifikasi model, hal ini diatasi dengan mentransformasi model, misalnya dari model linier menjadi non linier atau sebaliknya.

F.1.3. Heterokedastisitas

Seringkali pada data yang dianalisis ditemukan masalah varian residual yang bervariasi (*heterokedastisitas*), sementara itu analisis regresi menghendaki asumsi bahwa residual memiliki varians konstan (*homokedastisitas*). Heterokedastisitas terjadi apabila ada pelanggaran pada asumsi regresi. Hal ini ditandai dengan adanya varian yang tidak tetap. Heterokedastisitas tidak merusak sifat ketidaksetabilan dan konsistensi dari penaksir OLS, tetapi penaksir dihasilkan tidak lagi mempunyai varians minimum (efisien). Menurut Gujarati (1993), jika terjadi heterokedastisitas maka akan berakibat sebagai berikut:

1. Estimasi dengan menggunakan OLS tidak akan memiliki varians yang minimum atau estimator efisien.

2. Prediksi (nilai Y untuk X tertentu) dengan estimator dari data yang sebenarnya akan mempunyai varians yang tinggi, sehingga prediksi tidak efisien.
3. Tidak akan ditetapkannya uji nyata koefisien atau selang kepercayaan dengan menggunakan formula yang berkaitan dengan varians.

Secara umum terdapat beberapa cara atau teknik yang dapat digunakan untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas, yaitu:

- a. Uji Glejser
- b. Uji *Breuch Paga Godfrey*
- c. Uji White

F.1.4. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas berarti antarvariabel independen yang terdapat dalam model regresi memiliki hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna (koefisien korelasinya tinggi atau bahkan 1). Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi sempurna atau mendekati sempurna diantara variabel bebasnya. Pengujian ini umumnya menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF) dan *Tolerance*, apabila nilai VIF kurang dari 10 dan *Tolerance* lebih dari 0,1 maka dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas (Ghozali, 2001).

Setelah pengujian hipotesis tiga submodel dengan menggunakan analisis regresi linier di atas, maka dilakukan uji signifikansi mediasi menggunakan Sobel Tes. Prosedur tes ini dikembangkan oleh Sobel (1982), uji ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen kepada variabel dependen melalui variabel intervening (mediasi), Pengaruh tidak langsung variabel independen dan dependen melalui intervening dihitung dengan cara

mengalikan jalur independen kepada mediasi dengan jalur mediasi kepada dependen. Sehingga koefisien $ab = (c - c')$, dimana c adalah pengaruh independen terhadap dependen tanpa mengontrol mediasi, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh independen terhadap dependen setelah mengontrol mediasi. Standar error koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b , besarnya standar error pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) S_{ab} dihitung dengan rumus:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t table yaitu $\geq 1,96$ untuk signifikansi 5% dari t table $\geq 1,64$ menunjukkan nilai signifikansi 10%. Jika nilai t hitung lebih dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2009) dalam Januarti (2012).

G. Instrumen Penelitian

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan sistem penilaian Skala Likert dengan skala 1 – 4. Kuesioner mengenai gaya kepemimpinan dikembangkan dan dimodifikasi dari penelitian Griffin (1980) dan Yukl (1989), terdiri dari 18 pertanyaan. Sedangkan kuesioner loyalitas dikembangkan dari penelitian Simamora (2003) yang terdiri dari 12 pertanyaan dan variabel kinerja dikembangkan dari penelitian Tsui et al (1997), terdiri dari 11 pertanyaan. Variabel terakhir, yaitu variabel mutu diadaptasi dan dimodifikasi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hardanti (2013).

H. Definisi Operasional Variabel

Variabel Independen: Gaya Kepemimpinan

Tabel III.1.

Varibel, Dimensi, dan Indikator Gaya Kepemimpinan

No	Variabel	Dimensi	Indikator
1	Gaya Kepemimpinan: Norma Perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang diinginkan. (Ronald Lippit and Ralph K. White dalam Fred Luthans, 2006)	1. Gaya Otokratik: Gaya kepemimpinan yang memusatkan otoritas, senang mendikte pekerjaan, membuat keputusan sepihak dan membatasi keikutsertaan bawahan.	1. Wewenang mutlak berpusat pada pimpinan. 2. Pimpinan selalu membuat keputusan sendiri. 3. Pimpinan selalu membuat kebijakan sendiri. 4. Pimpinan selalu melakukan pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan karyawan secara ketat.

No	Variabel	Dimensi	Indikator
		<p>2. Gaya Demokratis: Gaya kepemimpinan yang mempunyai ciri berkonsultasi dengan bawahan tentang tindakan dan keputusan yang diusulkan serta mendorong adanya keikutsertaan bawahan.</p>	<p>5. Pemimpin lebih banyak mengkritik daripada memuji. 6. Dalam pekerjaan cenderung adanya paksaan dan hukuman dari pimpinan.</p> <p>1. Pemimpin bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan. 2. Dalam membuat keputusan, dilakukan bersama antara pimpinan dan bawahan. 3. Dalam membuat kebijakan dilakukan bersama sama dengan bawahan, 4. Pimpinan memberikan tugas-tugas dengan lebih bersifat permintaan daripada instruksi. 5. Pemimpin memberikan tugas dengan lebih bersifat permintaan daripada instruksi. 6. Pemimpin cenderung seimbang antara memberi kritik atau pujian. 7. Pemimpin cenderung menciptakan lingkungan yang saling percaya, saling menghormati dan saling menghargai antar karyawan.</p>

No	Variabel	Dimensi	Indikator
		<p>3. Gaya Laissez Faire: Gaya kepemimpinan dimana pemimpin memberikan kebebasan penuh pada kelompok untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang mereka anggap benar.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin melimpahkan wewenang penuh terhadap bawahannya. 2. Pemimpin menyerahkan pengambilan keputusan lebih banyak dibuat oleh bawahannya. 3. Pemimpin menyerahkan pembuatan kebijakan lebih banyak kepada karyawannya. 4. Pemimpin melakukan komunikasi kepada bawahannya apabila dianggap bawahannya membutuhkan. 5. Pemimpin hamper tidak pernah melakukan pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, dan kegiatan bawahannya.

Variabel Intermediasi: 1. Loyalitas

2. Kinerja

Tabel III.2.

Varibel, Dimensi, dan Indikator Loyalitas

No	Variabel	Dimensi	Indikator
1.	Loyalitas: Sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggung jawab, disiplin, serta jujur dalam bekerja. (Simamora, 2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor Emosional: Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan dari segi emosional. 2. Faktor Spiritual: Faktor yang mempengaruhi loyalitas dari sisi spiritual dan rohani. 3. Faktor Rasional: Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas dari segi untung rugi yang diterima oleh karyawan itu sendiri, yang diberikan oleh perusahaan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan yang menantang. 2. Lingkungan kerja yang mendukung. 3. Beban tanggung jawab yang sesuai dengan tugas masing-masing karyawan. 4. Kesempatan promosi yang sama. 5. Kesesuaian kesempatan dan pekerjaan. 6. Pemimpin yang adil. 7. Adanya penghargaan yang meningkatkan semangat kerja. <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan rohani dengan merasa bangga dan loyal terhadap pekerjaan dari masing-masing karyawan. 1. Insentif yang diberikan meningkatkan semangat dan gairah kerja. 2. Insentif yang diterima sesuai dengan prestasi. 3. Insentif yang diberikan perusahaan meningkatkan kepuasan karyawan. 4. Insentif diluar dari gaji utama.

Tabel III.3.

Varibel, Dimensi, dan Indikator Kinerja

No	Variabel	Dimensi	Indikator
1.	Kinerja: Suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria yang berlaku untuk suatu pekerjaan. (Miner, 1988, dalam Sainul, 2002)	<ol style="list-style-type: none">1. Berkaitan dengan karakteristik kualitas kerja pegawai.2. Berkaitan dengan kuantitas kerja pegawai.3. Berkaitan dengan kemampuan bekerjasama dengan pegawai lainnya.	<ol style="list-style-type: none">1. Proaktif dalam pendekatan pekerjaan dengan menyelesaikan pekerjaan.2. Bertanggung jawab atas pekerjaan baik itu dalam pengawasan maupun tidak.3. Berbagi pekerjaan dengan rekan kerja.4. Inisiatif mengemban tugas di luar tanggung jawab.5. Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan kondisi yang terjadi.6. Secara rutin mengasah kemampuan.7. Merasa terikat dalam melayani klien.8. Lingkungan kerja nyaman untuk bekerja.9. Lingkungan kerja secara fisik mendukung aktifitas kerja.10. Komunikasi antar rekan kerja baik.11. Rekan kerja memberikan dukungan.

Variabel Dependen: Mutu

Tabel III.4.

Varibel, Dimensi, dan Indikator Mutu

No	Variabel	Dimensi	Indikator
1	Mutu: Persepsi karyawan terhadap usaha mereka dalam proses mewujudkan mutu pelayanan yang baik kepada pelanggan/nasabah. (Zeithaml et al., 1990)	<ol style="list-style-type: none">1. Orientasi riset pemasaran, komunikasi ke atas dan tingkatan manajemen.2. Komitmen terhadap mutu pelayanan, perumusan tujuan organisasi, standarisasi tugas, dan persepsi atas kelayakan.3. Kerjasama tim, kesesuaian orang dengan pekerjaan, kesesuaian alat kerja, kejelasan peran, konflik peran, pengawasan diri/komunikasi horizontal, dan kecenderungan janji yang berlebihan.	<ol style="list-style-type: none">1. Dorongan dari rekan kerja untuk memberikan layanan terbaik.2. Tanggung jawab sesama rekan kerja untuk bekerja lebih baik.3. Kerjasama antar karyawan.4. Posisi dan keahlian kerja tepat.5. Latar pendidikan sesuai dengan pekerjaan.6. Kelengkapan kerja memadai dan mudah.7. Bebas dalam melakukan pekerjaan.8. Penilaian dari manajemen dalam memberikan pelayanan.9. Terdapat pekerjaan lain diluar pekerjaan utama.10. Prestasi tidak dihargai.11. Prestasi dihargai.12. Ketidak jelasan deskripsi pekerjaan dari manajemen.13. Kurangnya informasi pelayanan yang ingin diberikan manajemen.

No	Variabel	Dimensi	Indikator
			<ul style="list-style-type: none"> 14. Mengatasi perubahan. 15. Kurangnya pelatihan yang berhubungan dengan pekerjaan. 16. Adanya konsultasi yang sesuai dalam memasarkan produk. 17. Kurangnya informasi promosi dari manajemen. 18. Interaksi antar unit. 19. Adanya inovasi produk dari perusahaan. 20. Adanya pelayanan khusus yang berbeda dari perusahaan pesaing. 21. Tidak membedakan pelayanan kepada nasabah berdasarkan status sosial. 22. Perusahaan memberikan pelayanan yang terbaik. 23. Atasan mencontohkan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. 24. Adanya komunikasi berkala dengan manajemen. 25. Komitmen perusahaan dalam kesesuaian penempatan karyawan.

No	Variabel	Dimensi	Indikator
			26. Program pelatihan khusus kepada karyawan dalam peningkatan kualitas pelayanan. 27. SOP atau prosedur setiap unit jelas. 28. Karyawan menjalankan pekerjaan sesuai dengan SOP. 29. Karyawan secara teratur membaca SOP. 30. Penekanan perusahaan dalam peningkatan keuntungan lebih penting daripada pelayanan. 31. Hubungan antar karyawan dan manajemen dilakukan dengan memo internal.

Dari gambaran masing-masing variabel, dimensi, dan indikator yang telah dijelaskan di atas, dapat dibuat skala interval untuk diimplikasikan ke dalam kuesioner, berikut gambaran definisi operasional variabel penelitian ini:

Tabel III.5.

Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Alat Ukur	Cara Ukur	Skala Ukur
Variabel Independen				
1.	Gaya Kepemimpinan	Kuesioner	Skor Minimum 18 Maksimum 72 <i>Cut of point</i> yang digunakan adalah 18 – 33 : Gaya Laizess Faire 33 – 46 : Gaya Otokratik 46 – 72 : Gaya Demokratis/ Partisipatif	Kategori menggunakan Skala Likert 1 – 4 STS : Sangat Tidak Setuju TS : Tidak Setuju S : Setuju SS : Sangat Setuju
2.	Gaya Otokratik	Kuesioner	Skor minimum 18 Maksimum 72 18 – 30 : Gaya Laizess Faire 31 – 43 : Gaya Otokratik 44 – 72 : Gaya Demokratis/ Partisipatif	Kategori menggunakan Skala Likert 1 – 4 STS : Sangat Tidak Setuju TS : Tidak Setuju S : Setuju SS : Sangat Setuju
3.	Gaya Demokratis/ Partisipatif	Kuesioner	Skor Minimum 18 Maksimum 72 <i>Cut of point</i> yang digunakan adalah 18 – 30 : Gaya Laizess Faire 31 – 43 : Gaya Otokratik 44 – 72 : Gaya Demokratis/ Partisipatif	Kategori menggunakan Skala Likert 1 – 4 STS : Sangat Tidak Setuju TS : Tidak Setuju S : Setuju SS : Sangat Setuju
4.	Gaya Laissez Faire	Kuesioner	Skor Minimum 18, Maksimum 72 <i>Cut of point</i> yang digunakan adalah 18 – 30 : Gaya Laizess Faire 31 – 43 : Gaya Otokratik 44 – 72 : Gaya Demokratis/ Partisipatif	Kategori menggunakan Skala Likert 1 – 4 STS : Sangat Tidak Setuju TS : Tidak Setuju S : Setuju SS : Sangat Setuju

No	Variabel	Alat Ukur	Cara Ukur	Skala Ukur
Variabel Intermediasi				
5.	Loyalitas	Kuesioner	Skor Minimum 12 Maksimum 48 <i>Cut of point</i> adalah nilai median \leq median : loyalitas rendah median : loyalitas tinggi	Kategori menggunakan Skala Likert 1 – 4 STS : Sangat Tidak Setuju TS : Tidak Setuju S : Setuju SS : Sangat Setuju
6.	Faktor Rasional	Kuesioner	Skor Minimum 12 Maksimum 48 <i>Cut of point</i> adalah nilai median \leq median : loyalitas rendah median : loyalitas tinggi	Kategori menggunakan Skala Likert 1 – 4 STS : Sangat Tidak Setuju TS : Tidak Setuju S : Setuju SS : Sangat Setuju
7.	Faktor Emosional	Kuesioner	Skor Minimum 12 Maksimum 48 <i>Cut of point</i> adalah nilai median \leq median : loyalitas rendah median : loyalitas tinggi	Kategori menggunakan Skala Likert 1 – 4 STS : Sangat Tidak Setuju TS : Tidak Setuju S : Setuju SS : Sangat Setuju
8.	Faktor Spiritual	Kuesioner	Skor Minimum 12 Maksimum 48 <i>Cut of point</i> adalah nilai median \leq median : loyalitas rendah median : loyalitas tinggi	Kategori menggunakan Skala Likert 1 – 4 STS : Sangat Tidak Setuju TS : Tidak Setuju S : Setuju SS : Sangat Setuju

No	Variabel	Alat Ukur	Cara Ukur	Skala Ukur
9.	Kinerja	Kuesioner	Skor Minimum 11 Maksimum 44 <i>Cut of point</i> adalah nilai median \leq median : kinerja kurang baik median : kinerja baik	Kategori menggunakan Skala Likert 1 – 4 STS : Sangat Tidak Setuju TS : Tidak Setuju S : Setuju SS : Sangat Setuju
Variabel Dependen				
10.	Mutu	Kuesioner	Skor Minimum 31 Maksimum 124 <i>Cut of point</i> adalah nilai median \leq median : mutu pelayanan rendah median : mutu pelayanan tinggi	Kategori menggunakan Skala Likert 1 – 4 STS : Sangat Tidak Setuju TS : Tidak Setuju S : Setuju SS : Sangat Setuju

V. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, simpulan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap mutu pelayanan di Cabang Reguler Mandiri Area Lampung. Hal ini menggambarkan bahwa dengan gaya kepemimpinan *Branch Manager* di suatu cabang kepada anggota atau karyawan khususnya pegawai *frontliner* semakin baik, maka mutu pelayanan yang diberikan oleh karyawan juga akan semakin baik, begitu pula sebaliknya. Oleh karena itu, seorang *Branch Manager* harus memiliki intuisi yang tepat agar dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keinginan karyawan di cabangnya masing-masing.
2. Variabel kinerja tidak secara signifikan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap mutu pelayanan di Cabang Reguler Mandiri Area Lampung. Hal ini dapat terjadi dikarenakan kinerja dari masing-masing karyawan tidak terpengaruh dengan gaya kepemimpinan secara utuh. Kinerja didefinisikan sebagai kontribusi terhadap hasil akhir organisasi dalam kaitannya dengan sumber yang dihabiskan dan harus diukur dengan indikator kualitatif dan kuantitatif. Maka pengembangan instrumen dilakukan untuk menilai persepsi pekerjaan akan kinerja diri mereka sendiri dalam kaitannya dengan item-item seperti *out put*, pencapaian tujuan, pemenuhan deadline, penggunaan jam kerja dan ijin sakit, tidak hanya karena gaya kepemimpinan atasannya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja dari

seorang karyawan akan mungkin tetap tinggi siapapun itu *Branch Manager* atau atasan yang memimpinnya. Serta mutu pelayanan akan tetap diberikan dengan baik oleh para karyawan kepada nasabah karena mutu merupakan tanggung jawab dari masing-masing karyawan sebagai salah satu penilaian *key performance indicator*.

3. Loyalitas karyawan Cabang Reguler Mandiri Area Lampung memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap mutu pelayanan. Seorang *Branch Manager* harus memberikan perhatian lebih kepada aspek loyalitas karyawannya bila ingin mutu pelayanan kepada nasabah semakin meningkat. Karyawan yang loyal karena gaya kepemimpinan yang sesuai dari atasannya, akan dengan sendirinya memberikan mutu pelayanan yang baik kepada nasabah.

B. Saran

Terdapat beberapa saran terkait penelitian ini, saran diberikan kepada Mandiri Area Lampung dan juga kepentingan ilmiah bagi penelitian-penelitian selanjutnya:

1. *Branch Manager* harus mampu membaca karakteristik dari masing-masing anggotanya dan menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat sehingga semua aspek yang diinginkan oleh karyawan dapat terpenuhi. Hal ini perlu menjadi perhatian karena berkaitan erat dengan target masing-masing cabang itu sendiri. Semakin baik kondisi karyawan, maka akan semakin baik pula perannya dalam menjalankan beban tanggung jawab yang telah diberikan organisasi.

2. Adanya penelitian lanjutan yang membahas mengenai faktor-faktor apa saja yang semakin dapat meningkatkan kinerja karyawan Mandiri Area Lampung dan penelitian dari sudut pandang penilaian kinerja eksternal (penilaian atasan, *peer*, maupun bawahan).
3. Mandiri harus mampu menjaga loyalitas karyawannya dengan pendekatan yang lebih mendalam, sehingga tujuan dan target organisasi akan terus terjaga dan tercapai.
4. Perlu adanya penelitian lanjutan mengenai mutu pelayanan yang diberikan oleh karyawan Mandiri Area Lampung dari perspektif pelanggan sehingga terdapat benang merah antara persepsi pemberian mutu pelayanan dari karyawan dengan apa yang dirasakan oleh nasabah.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon dan Riduwan. 2005. *Rumus dan Data dalam Aplikasi Statistika*. Alfabeta. Bandung.
- Ali, Muhamad. 2005. "Analisis Pengaruh Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Koperasi Unit Desa (KUD) di Kabupaten Sorong". *Jurnal Keuangan dan Perbankan*. Th. IX, No, 2. Surabaya.
- Armanu Thoyib. 2005. "Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep". *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Vol. 7, No. 1. Maret 2005. h. 60- 73.
- Bass, B.M. dan Avolio. 1997. "Does The Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?". *Journal American Psychologist*. 52: 130-139.
- Bourantas, Dimitris and Papalexanderis, Nancy. 1993. "Differences In Leadership Behavior And Influence Between Public And Private Organization InGreece". *The International Journal of Human Resources Management*. 4:4 December.
- BPKP. 2000. Pengukuran Kinerja, Suatu Tinjauan pada Instansi Pemerintah, Tim Study Pengembangan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Jakarta.
- Chen, Li Yueh. 2004. "Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, Adan Job Performance At Small And Middle-Sized Firma Of Taiwan". *Journal of American Academy of Business*. Sep 2004. 5, 1/2, 432-438.
- Conger dan Jay A, Kanungo. 1987. "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings". *Academy of Management Review*. Vol. 12. No. 4, p.637-647.
- Darwito SE. 2008. Tesis Analisi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Untuk meningkatkan Kinerja (Studi pada RSUD Kota Semarang) (tidak dipublikasikan).
- Deluga, R.J. 1988. "Relationship of Transformational and Transactional Leadership With Employee Influencing Strategies". *Group and Organization Studies*. 13, (4): 456-467. Djarwanto PS dan Subagyo, Pangestu. 1998. *Statistik Induktif, Edisi keempat*. BPF. Yogyakarta.

- Griffin, Ricky W. 1980. "Relationships Among Individual, Task Design, and Leader Behavior Variables". *Academy of Management Journal*. Vol.23, No. 4. 665-683.
- Hair, J.F., Jr., R.E. Anderson, R.L., Tatham & W.C. Black. 1995. *Multivariate Data Analysis With Readings*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- Hardanti, Feronika. 2013. Tesis Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Komitmen, Loyalitas, dan Kinerja Karyawan Serta Dampaknya Terhadap Persepsi Karyawan Terhadap Mutu Pelayanan Rumah Sakit Hasanah Graha Afiah Tahun 2013. Universitas Indonesia (tidak dipublikasikan).
- Holdnack, et al. 1993. "An Examination of Leadership Style and its Relevance to Shift Work in an Organizational Setting". *Health Care Management Review*. 18(3) : 21-30. S Indriantoro, Nur & Supomo, Bambang. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen, Edisi 1*. BPFE, Yogyakarta.
- Judge dan Bono. 2000. "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership". *Journal of Applied Psychology*. 85 (5): 751- 765.
- Kabul, Imam. 2005. "Kepemimpinan Partisipatif dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Anggota Organisasi". *Jurnal Keuangan dan Perbankan*. Th. IX. No 2, Surabaya.
- Krisnawati Inwandari. 2011. Tesis Desain dan Rencana Mutu Pelayanan di Unit Rawat Jalan Rumah Sakit Qadr Tangerang Tahun 2011-2016. Universitas Indonesia (tidak dipublikasikan).
- Locke, E. A.. 1997. *Esensi Kepemimpinan (terjemahan)*. Mitra Utama. Jakarta.
- Lok dan Crawford. 2004. "The Effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment across National Comparison". *The Journal of Management Development*. Vol. 23. No. 4. 321-337.
- Luthans. Fred. 2006. "Perilaku Organisasi". *Edisi Sepuluh*. Penerbit Andi. Yogyakarta Mangkunegara. Anwar, Prabu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Masrukin dan Waridin. 2006. Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pengelolaan Pasar Daerah di Kabupaten Demak. Ekobis. Semarang
- MacKenzie, Scoot., Podsakoff, Philip., Ahearne, Michael. 1998. "Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance". *Journal of Marketing*. Vol. 62. No. 3. p. 87.

- Marzuki, Sukarno. 2002. Tesis Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Account Officer: Studi Empirik pada Kantor Cab BRI di Wilayah Jawa Timur. Program Pasca Sarjana. Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan).
- Maryani, Dwi dan Supomo Bambang. 2001. Studi Empiris Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Individual. Yogyakarta: *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Vol. 3. No. 1. April.
- Menon, Maria E. 2002. "Perceptions of Pre-Service and In-Service Teachers Regarding the Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus". *The International Journal of Educational Management*. 16 February. p. 91-97.
- Morrow, et al. 1988. "Work Commitment Among Departement of Transportation Employees, Profesional Notes". *Review of Public Personnel Administration*, 8. No.3. pp.96-104.
- Ostroff, C.. 1992. "The Relationship Between Satisfaction Attitudes and Performance an Organization Level Analysis". *Journal of Applied Psychology*. Vol.77. No. 68. p. 933-974.
- Ogbonna, Emmanuel and Harris, Lloyd C. 2000. "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies". *International Journal of Human Resource Management*. 11:4 August. h. 766-788.
- Petty. Mcgee, Gail. Cavender, Jerry. 1984. "A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance". *Academy of Management*. Vol. 9. No. 4. p. 712.
- Qerja. 2017. Apa Kata Mereka Tentang: Bank Mandiri. Survey. <http://www.qerja.com/journal/view/51-apa-kata-mereka-tentang-bank-mandiri/2/>. Diakses pada 4 Februari 2018.
- Quey dan Yeh. 1996. "The Link Between Managerial Style and the Job Characteristics of R&D Professional". *R & D Management*. 26 (1): 127-140.
- Salikha, Adelaida. 2017. Listed in World's Top 100, Here're Best Employers in Southeast Asia. Oct 2017. <https://seasia.co/2017/10/15/listed-in-world-s-top-100-here-re-best-employers-in-southeast-asia>. Diakses pada 10 Februari 2018.
- Stoller, Kristin. 2017. The World's Best Employers 2017: Alphabet And Microsoft Lead. Oct 2017. <https://www.forbes.com/sites/kristinstoller/2017/>

10/10/worlds-best-employers-2017/#2b7a48462a01. Diakses pada 10 Februari 2018.

- Stoner, James A.F; Freeman, R. Edward; Gilbert JR, Daniel. R. 1996. *Manajemen. Jilid I*. PT Bhuana Ilmu Populer._____. 1996, *Manajemen. Jilid II*. PT Bhuana Ilmu Populer.
- Su'ud, Muh. 2000. "Persepsi Sosial Tentang Kredibilitas Pemimpin". *Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen*. Vol.3. No.1. Hal 51-65.
- Sugiyono. 1999. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- Syafar, Abdul Wahid. 2000. Dimensi Budaya Kerja dan Implikasinya Terhadap Gaya Kepemimpinan Kasus Indonesia. *Jurnal Siasat Bisnis*. No. 4. vol 2.
- Tadjudin. 1997/1995. "Menciptakan SDM Bermutu". *Usahawan*. No.1. tahun XXVI. Januari.
- Thoha, M.. 2001. *Kepemimpinan dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*. Rajawali Press. Jakarta.
- Umar, Husein. 1999. *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Uchjana, Effendy. 1981. *Kepemimpinan dan Komunikasi*. Penerbit Alumni. Bandung.
- Yukl, Gary A. 1989. "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research". *Journal of Management*. Vol 15. No.2. 251-289.