



**PERAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI MEDIASI PENGARUH
GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN MANAJEMEN
PERUBAHAN TERHADAP KINERJA MIKRO KREDIT
SALES KARYAWAN BANK MANDIRI JEMBER**

*THE ROLE OF WORK MOTIVATION AS A MEDIATION
INFLUENCE OF SITUATIONAL LEADERSHIP STYLE AND
CHANGE MANAGEMENT ON PERFORMANCE OF MICRO
CREDIT SALES EMPLOYEE BANK MANDIRI JEMBER*

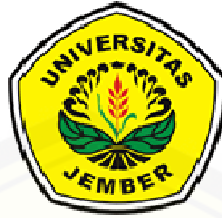
TESIS

Oleh :

JEMMY REGRI FERDIANTO
NIM 170820101006

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER**

2019



**PERAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI MEDIASI PENGARUH
GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN MANAJEMEN
PERUBAHAN TERHADAP KINERJA MIKRO KREDIT
SALES KARYAWAN BANK MANDIRI JEMBER**

*THE ROLE OF WORK MOTIVATION AS A MEDIATION
INFLUENCE OF SITUATIONAL LEADERSHIP STYLE AND
CHANGE MANAGEMENT ON PERFORMANCE OF MICRO
CREDIT SALES EMPLOYEE BANK MANDIRI JEMBER*

TESIS

**Diajukan Guna Melengkapi Tugas Akhir Dan Memenuhi Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Jember**

**Oleh :
Jemmy Regri Ferdianto
NIM170820101006**

**Pembimbing :
Dosen Pembimbing I : Dr. Diana Sulianti K. Tobing, SE., M.Si.
Dosen Pembimbing II : Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE., MM.**

HALAMAN PERNYATAAN

Nama : Jemmy Regri Ferdianto
NIM : 170820101006
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : **PERAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI MEDIASI
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
DAN MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP KINERJA
MIKRO KREDIT SALES KARYAWAN BANK MANDIRI
JEMBER.**

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Tesis yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebut sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun dan bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 25 Mei 2019

Yang menyatakan,

Materai Rp 6.000,-

Jemmy Regri Ferdianto
NIM. 170820101006

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Tesis : PERAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI MEDIASI
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
DAN MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP KINERJA
MIKRO KREDIT SALES KARYAWAN PADA BANK
MANDIRI JEMBER

Nama Mahasiswa : Jemmy Regri Ferdianto
NIM : 170820101006
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Pembimbing Utama,

Pembimbing Anggota,

Dr. Diana Sulianti K Tobing, S.E., M.Si
NIP. 197412122000122001

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M
NIP. 197805252003122002

Mengesahkan/Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Program Magister Manajemen
Ketua Program Studi,

Dr. Hari Sukarno, M.M.
NIP. 196105301988021001

JUDUL TESIS

Peran Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Mikro Kredit Sales Karyawan Bank Mandiri Jember.

Yang dipersiapkan dan disusun Oleh

Nama Mahasiswa : Jemmy Regri Ferdianto

NIM : 170820101006

Jurusan : Magister Manajemen

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal :

13 Juni 2019

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

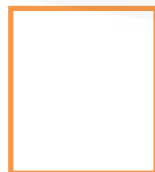
SUSUNAN TIM PENGUJI

**Ketua : Prof. Dr. Raden Andi Sularso, MSM: (.....)
NIP. 196004131986031002**

**Sekretaris : Dr. Mohamad Dimyati, S.E.,M.Si : (.....)
NIP. 196704211994031008**

**Anggotas : Dr. Diah Yulisetiarni, M.Si : (.....)
NIP. 196107291986032001**

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Jember



**Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak.,CA.
NIP. 197107271995121001**

MOTTO

“Carilah ilmu dan harta supaya kamu bisa memimpin. Ilmu akan memudahkanmu memimpin orang-orang di atas, sedangkan harta akan memudahkanmu memimpin orang yang di bawah (masyarakat awam)”.

(Sayyidina Ali Bin Abi Thalib)

“Ilmu yang paling utama adalah ilmu hal (tingkah laku), dan amal yang paling utama adalah menjaga tingkah laku”.

(Syaikh Ahmad Az-Zarnuji dalam Kitab Ta'lim Al Muta'allim)

Ringkasan

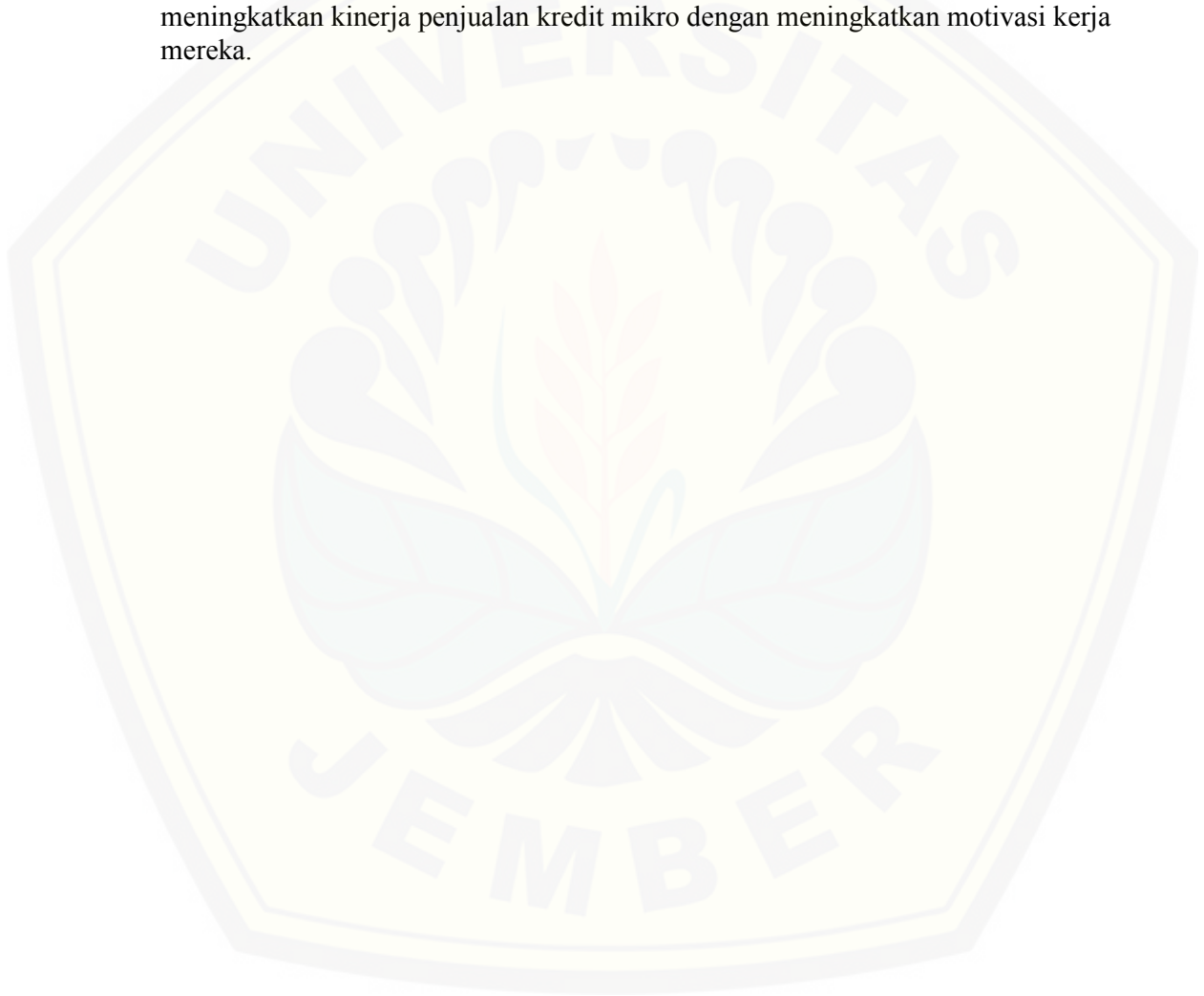
Peran Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Mikro Kredit Sales Karyawan Bank Mandiri Jember ; Jemmy Regri Ferdianto; 170820101006; 2019; Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Mikro Kredit *Sales* adalah karyawan bank mandiri yang tugas pokoknya melakukan pemasaran produk kredit mikro dan menjaga hubungan baik dengan debitur mikro serta memelihara pertumbuhan portofolio bisnis dengan kualitas kredit yang terjaga. Mikro kredit *sales* secara struktur organisasi berada di bawah Mikro *Banking Cluster Manager*. Pada struktur organisasi Bank Mandiri Cluster Jember terdapat pimpinan tertinggi yaitu Mikro *Banking Cluster Manager*. Laporan Booking MKS Bank Mandiri September 2018 menunjukkan hanya 47 Mikro kredit *sales* yang berhasil mencapai target yang ditetapkan, selebihnya 77 Mikro kredit *sales* masih dibawah target (rincian 4 orang kuning dan 73 orang merah). Hal ini tentu merupakan prestasi yang kurang baik dari para mikro kredit *sales* mengingat posisinya sebagai ujung tombak bank dalam menyalurkan kredit dan juga akan sangat berpengaruh negatif terhadap kinerja Bank Mandiri secara nasional. Prestasi ini tentu menjadi tanggung jawab dari Mikro *Banking Cluster Manager* sebagai pemimpin para mikro kredit *sales*. Hasil observasi yang dilakukan peneliti pada bulan Oktober 2018 sampai Februari 2019 di lokasi penelitian, gaya kepemimpinan yang dipraktikkan oleh Mikro *Banking Cluster Manager* adalah gaya kepemimpinan situasional. Perlakuan Mikro *Banking Cluster Manager* kepada setiap karyawan mengedepankan pola hubungan yang berbeda dimana tergantung oleh perilaku, komitmen dan prestasi masing-masing karyawan.

Dikutip dari Buletin Bank Mandiri bulan november tahun 2018, bersamaan dengan hari ulang tahun Bank Mandiri yang ke 20, perusahaan melakukan terobosan dengan mengganti 5 budaya TIPCE dengan 5 Tema budaya perubahan baru (*New Culture*). 5 tema budaya baru tersebut diantaranya Satu Hati Satu Mandiri (*one heart one mandiri*), Mandirian Tangguh, Mandiri Tumbuh Sehat, Memenuhi Kebutuhan Pelanggan dan Bersama Membangun Negeri. Manajemen perubahan adalah suatu proses pendekatan untuk mengubah individu, tim, dan organisasi kepada kondisi masa depan yang diinginkan. Manajemen Perubahan ini akan meningkatkan kinerja karyawan.

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Peran Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Mikro Kredit Sales Karyawan Bank Mandiri Jember. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh mikro kredit sales dari Bank Mandiri Cluster Jember sebanyak 124 orang, sedangkan sampel dari penelitian ini terpilih 116 responden menggunakan purposive sampel. Untuk menguji pengaruh variabel seperti gaya kepemimpinan situasional, manajemen perubahan, motivasi kerja dan kinerja, penelitian ini Menerapkan analisis jalur.

Hasil analisis menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan situasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, (2) manajemen perubahan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja (3), kepemimpinan situasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, (4) Manajemen perubahan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja, (5) Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tanpa melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Sedangkan manajemen perubahan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tanpa melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Kesimpulan dihasilkan dari variabel gaya kepemimpinan situasional dan manajemen perubahan yang efektif untuk meningkatkan kinerja penjualan kredit mikro dengan meningkatkan motivasi kerja mereka.



Summary

The Role Of Work Motivation As A Mediation Influence Of Situational Leadership Style And Change Management On Performance Of Micro Credit Sales Employee Bank Mandiri Jember; Jemmy Regri Ferdianto; 170820101006; 2019; Master of Management Faculty of Economics and Business.

Micro Kredit Sales is an independent bank employee whose main task is marketing micro credit products and maintaining good relations with micro debtors and maintaining the growth of business portfolios with maintained credit quality. Micro credit sales in an organizational structure are under the Micro Banking Cluster Manager. In the organizational structure of Bank Mandiri Cluster Jember there is the highest leadership, namely the Micro Banking Cluster Manager. The Bank Mandiri MKS Booking Report in September 2018 showed that only 47 Micro credit sales had reached the target set, the remaining 77 Micro credit sales were still below the target (details of 4 yellow people and 73 red people). This is certainly a poor achievement from the micro credit sales, given its position as the bank's spearhead in lending and it will also have a negative effect on the performance of Bank Mandiri nationally. This achievement is certainly the responsibility of the Micro Banking Cluster Manager as the leader of the micro credit sales. The results of observations conducted by researchers in October 2018 to February 2019 at the research location, the leadership style practiced by the Micro Banking Cluster Manager was situational leadership style. The Micro Banking Cluster Manager treatment for each employee puts forward a different relationship pattern which depends on the behavior, commitment and achievements of each employee.

Quoted from the Bank Mandiri Bulletin in November 2018, together with Bank Mandiri's 20th birthday, the company made a breakthrough by replacing 5 TIPCE cultures with 5 themes of a new culture of change (New Culture). These 5 new cultural themes include SatuHatiSatuMandiri (one heart one mandiri), MandiriTangguh, Mandiri Grows Healthy, Meets Customer Needs and Together Builds the Country. Change management is a process of approach to change individuals, teams and organizations to desired future conditions. Management This change will improve employee performance.

In general, this study aims to analyze the Role of Work Motivation as a Mediation Effect of Situational Leadership Style and Change Management on Microcredit Performance of Bank Mandiri Employee Sales Jember. The population of this study is all micro credit sales from Bank Mandiri Cluster Jember as many as 124 people, while the sample from this study selected 116 respondents using purposive samples. To examine the effect of variables such as situational leadership style, change management, work motivation and performance, this study applies path analysis. The results of the analysis show that (1) situational leadership has a significant positive effect on work motivation, (2) change management has a significant positive effect on work motivation (3), situational leadership has a significant positive effect on performance, (4) Change

management has a significant positive effect on performance , (5) work motivation has a positive influence on performance. Conclusions are generated from situational leadership style variables and effective change management to improve the performance of micro credit sales by increasing their work motivation.



PRAKATA

Alhamdulillah hirobbil alamin segala puji bagi Allah berkat rahmat dan hidayahnya penulis dapat menyelesaikan TESIS dengan judul : **“Peran Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Mikro Kredit Sales Karyawan Bank Mandiri Jember”** yang diajukan kepada Universitas Jember untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan program magister manajemen.

Tesis ini dapat diselesaikan atas bantuan dan bimbingan serta dorongan dari beberapa pihak, oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih dan memberikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
2. Dr. Hari Sukarno, M.M selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Jember
3. Dr. Diana Sulianti K Tobing, SE, M.Si. selaku Dosen Pembimbing Utama dan Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE,M.M. selaku Dosen Pembimbing Anggota yang beliau berdua telah dengan ikhlas meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik dan pengarahan dengan penuh kesabaran dalam menyelesaikan Tesis ini.
4. Prof. Dr. Raden Andi Sularso, MSM selaku penguji ketua , Dr. Mohamad Dimiyati, S.E.,M.Si selaku penguji anggota I dan Dr. Diah Yulisetiarini, M.Si selaku Penguji anggota II. Yang telah memberikan kritik dan saran dalam penulisan tesis ini.
5. Seluruh Dosen dosenku Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah memberi ilmu pengetahuan kepadaku
6. Seluruh teman teman kuliah Magister Manajemen 2017 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang senantiasa memberi dukungan dan semangat dalam menyelesaikan Tesis ini khususnya bu hanum, pak budi,

nailin, yatik, aufa, cici, winda, lufi, rasidi, via, mbak ken, meri, pradita dan teman yang lain

7. Istriku Debby dan anakku Mecca serta kedua orang tua dan saudara-saudaraku yang terus mendoakan dan memberikan semangat.
8. Rekan rekan kerja di PT. Bank Mandiri, Tbk Area Jember khususnya Pak yudi, mas sofi, mas arsa, mbak reni, ponti, dewi, aji, vony, anjad dan sastaji
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan informasi dan bimbingan, sehingga penulisan Tesis ini dapat terselesaikan.

Penulis juga menyadari kalau dalam Menyelesaikan tesis ini masih banyak kekurangannya sehingga masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karenanya, saran dan kritik daripembaca yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan Tesis ini.

Jember, 25 Mei 2019

Jemmy Regri Ferdianto

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	viii
PRAKATA	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Kegunaan Penelitian	9
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 Kepemimpinan.....	11
2.1.2 Manajemen Perubahan.....	13
2.1.3. Motivasi Kerja.....	15
2.1.4. Kinerja Karyawan.....	16
2.2 Penelitian Terdahulu	18
2.3 Kerangka Konseptual	21
2.4 Pengembangan Hipotesis	22
BAB 3. METODE PENELITIAN	24
3.1 Rancangan Penelitian	24
3.2 Jenis dan Sumber Data	24
3.3 Metode Pengumpulan Data	24
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian	25
3.5 Definisi Operasional	26
3.6 Pengukuran Variabel	29
3.7 Metode Analisis Data	30
3.7.1 Uji Validitas.....	30
3.7.2 Uji Reabilitas.....	31
3.7.3 Uji Normalitas.....	32
3.7.4 <i>Method Of Succeshive Interval</i> (MSI).....	32
3.7.5 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	32
3.7.6 Uji t.....	34

3.7.7 Menghitung Jalur	35
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	37
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	37
4.1.1 Sejarah Singkat PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	37
4.1.2 Visi dan Misi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.....	38
4.1.3 Struktur Organisasi dan <i>Job Description</i>	42
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian.....	44
4.2.1 Deskripsi Responden	44
4.2.2 Uji Instrumen penelitian	46
4.3 Analisis Data.....	48
4.3.1 Uji Normalitas data	48
4.4 Method Of Succeshive Interval (MSI)	49
4.5 Uji Analisis Jalur (Path Analysis).....	49
4.6 Pembahasan.	53
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	64
5.1 Kesimpulan	64
5.2 Saran	64
DAFTAR PUSTAKA	66
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

2.1 Gaya Kepemimpinan Situasional.....	12
2.2 Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	18
4.1 Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin.....	44
4.2 Distribusi Responden Menurut Usia	44
4.3 Tingkat Pendidikan Terakhir.....	45
4.4 Distribusi Responden Menurut Masa Kerja.....	45
4.5 Distribusi Responden Menurut Unit Kerja.....	46
4.6 Validitas Variabel Penelitian.....	47
4.7 Reabilitas Variabel Penelitian.....	48
4.8 Uji Normalitas Data dengan <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	49
4.9 Uji Multikolinieritas 1	51
4.10 Uji Multikolinieritas 2.....	51
4.11 Perhitungan Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak langsung dan Total Pengaruh.....	52

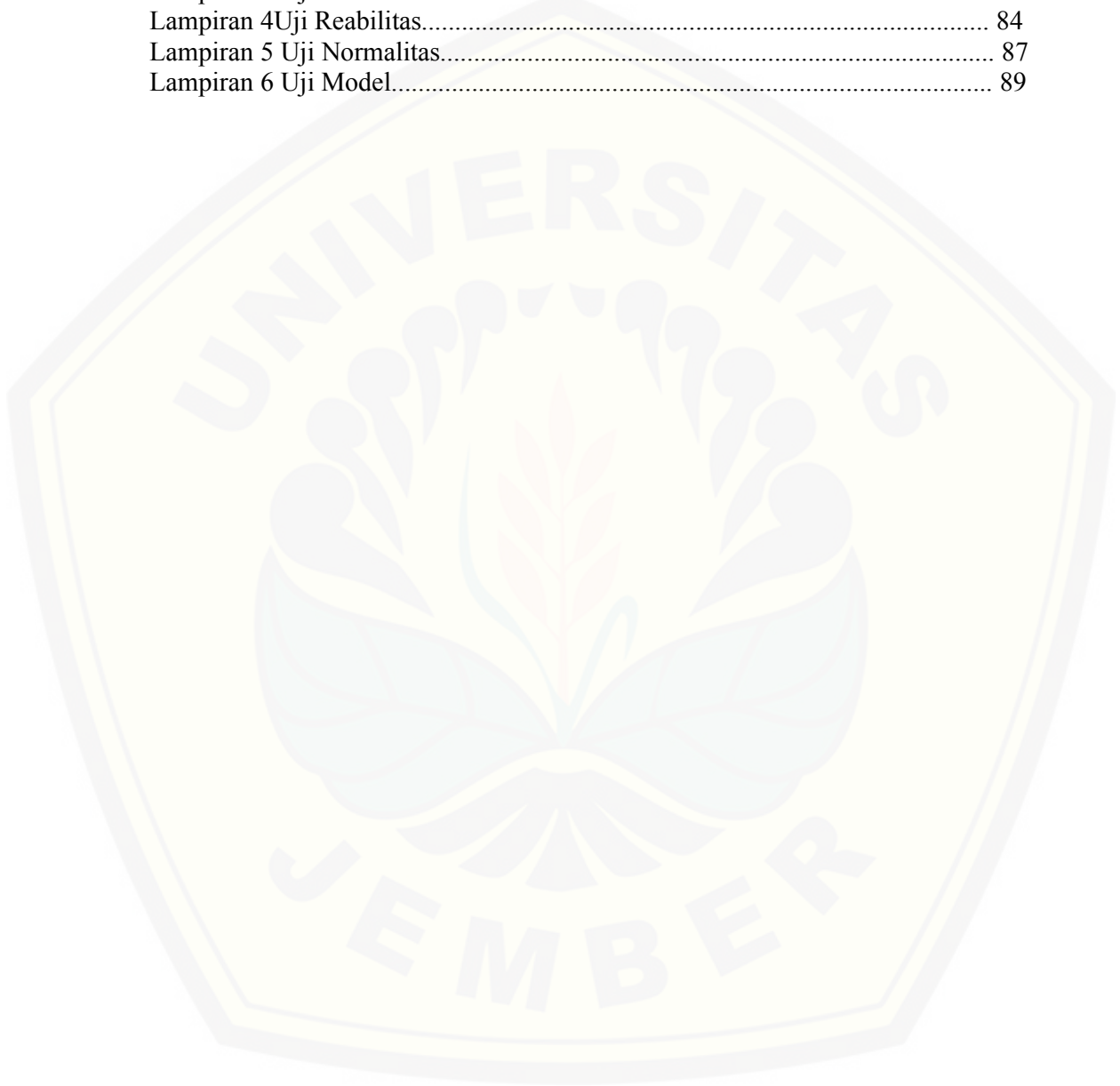
DAFTAR GAMBAR

1.1 Kinerja Mikro kredit <i>sales</i> September 2018.....	3
2.1 Kerangka Konseptual.....	21
3.1 Model Analisis Jalur.....	34
3.2 Kerangka Pemecahan Masalah	37
4.1 Struktur Organisasi Bank Mandiri Cluster Jember.....	41
4.2 Hasil Uji Normalitas Model Persamaan Pertama.....	49
4.3 Hasil Uji Normalitas Model Persamaan Kedua.....	50
4.4 Model Analisis Jalur.....	51



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner	73
Lampiran 2 Hasil MSI.....	74
Lampiran 3 Uji Validitas dan r Tabel.....	78
Lampiran 4 Uji Reabilitas.....	84
Lampiran 5 Uji Normalitas.....	87
Lampiran 6 Uji Model.....	89



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi informasi sangat mudah didapatkan terutama masalah ketenagakerjaan yang menjadi fokus di kalangan dunia kerja dan menjadi trend di tingkat daerah bahkan nasional. Globalisasi membuat persaingan perusahaan ingin meningkatkan kinerjanya sehingga tuntutan kerja semakin tinggi tetapi tidak dimbangi dengan kenaikan kesejahteraan yang sesuai, perusahaan juga menuntut jam kerja yang lebih panjang. Di era baru yang berlaku di bawah globalisasi menyiratkan banyak perubahan pada sifat kerja dan organisasi. Meningkatnya permasalahan ketenagakerjaan yang semakin banyak akan berdampak pada motivasi para pekerja yaitu sumber daya manusia sebagai senjata utama dalam menghadapi lajunya perkembangan informasi pada era globalisasi. Hal ini menjadi tantangan bagi perusahaan-perusahaan besar salah satunya bank mandiri.

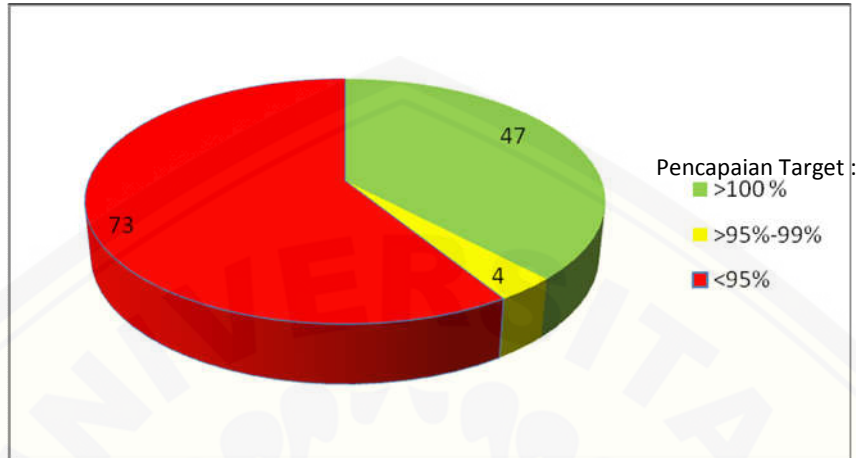
Bank Mandiri merupakan salah satu perusahaan BUMN di Indonesia yang bergerak di bidang jasa keuangan. Bank Mandiri menyediakan layanan finansial integrasi kepada nasabah yang meliputi segmen usaha *Corporate, Commercial, Micro*, SME dan *Consumer Banking*. Menurut data Kementerian BUMN dalam situs bumn.go.id, Bank Mandiri merupakan bank terbesar di Indonesia dalam hal aset, pinjaman, dan deposit dimana asetnya mencapai di atas Rp 1000 triliun, tepatnya di angka Rp 1.003,46 triliun pada kinerja Semester I 2018. Menurut data yang disajikan oleh Keuangan.kontan.co.id, aset bank mandiri tumbuh secara *year on year* meningkat 7.55 % dari 978,37 triliun pada kinerja tahun 2017, namun secara kinerja masih dibawah rata-rata pertumbuhan industri perbankan yang meningkat 9.82 % secara nasional.

Fenomena tersebut tentu merupakan kinerja yang kurang baik mengingat bank mandiri merupakan salah satu bank besar yang seharusnya menjadi penopang utama industri perbankan di Indonesia. Dalam mengejar rencana bisnis bank pada tahun 2018, tentunya bank harus memiliki strategi bisnis yang salah satunya akan difokuskan pada penyesuaian manajemen organisasi, dan penguatan sumber daya manusia. Salah satu faktor penopang dalam pertumbuhan aset kredit

Bank mandiri adalah penyaluran kredit di segmen mikro. Kredit mikro Bank Mandiri merupakan sebuah produk pembiayaan yang diperuntukkan bagi masyarakat pemilik usaha kecil (mikro) untuk modal pengembangan usaha produktif maupun konsumtif pada taraf kecil yang diperuntukkan pada semua lapisan masyarakat yang memiliki usaha meliputi usaha kelompok yaitu, kelompok tani, unit desa serta usaha milik perorangan seperti usaha kelontong, warung makan, bengkel, industri kecil, peternak, nelayan, petani, dan lain sebagainya. Adapun kredit mikro di bank mandiri terdapat 2 jenis kredit yaitu kredit investasi (KI) dan Kredit modal kerja (KMK). Fitur kredit yang ada pada kedua jenis produk pinjaman ini berlaku sistem angsuran tetap dengan jangka waktu maksimal hingga 60 bulan menggunakan agunan atau jaminan berupa obyek yang di biyai. Sebagai upaya dalam menumbuhkan aset dan perbaikan portofolio kredit, bank mandiri harus terus berekspansi dengan memperluas jaringan unit atau cabang di seluruh Indonesia.

Sejak tahun 2005 di Kabupaten Jember, Bank Mandiri memiliki 28 jaringan Unit atau Cabang yang fokus bisnisnya pada segmen usaha mikro di bawah koordinasi Bank Mandiri *Cluster* Jember dengan jumlah karyawan 158 orang yang diantaranya 124 orang berposisi sebagai Mikro Kredit *Sales*. Mikro Kredit *Sales* adalah karyawan bank mandiri yang tugas pokoknya melakukan pemasaran produk kredit mikro dan menjaga hubungan baik dengan debitur mikro serta memelihara pertumbuhan portofolio bisnis dengan kualitas kredit yang terjaga. Mikro kredit *sales* secara struktur organisasi berada di bawah Mikro *Banking Cluster Manager*. Pada struktur organisasi Bank Mandiri *Cluster* Jember terdapat pimpinan tertinggi yaitu Mikro *Banking Cluster Manager*. Menurut *Report* kinerja mikro bank mandiri periode bulan september 2018, saat ini portofolio kredit mikro yang sudah tersalurkan di Jember hampir melampaui 1 triliun dan terbukti sangat bermanfaat bagi masyarakat yang membutuhkan karena proses yang relatif cepat dan dengan suku bunga kredit yang rendah serta bersaing dengan perbankan lain. Kinerja booking MKS pada bulan September tahun 2018, Bank Mandiri *Cluster* Jember masih terlampaui jauh dari target yang ditetapkan oleh manajemen,

hal ini dapat dilihat dari gambar berikut bahwa dari 124 Mikro kredit *sales* mayoritas jauh dibawah target.



Gambar 1.1. Kinerja Mikro kredit *sales* September 2018

sumber : *Laporan Booking MKS Bank Mandiri Cluster Jember*

Laporan Booking MKS Bank Mandiri September 2018 menunjukkan hanya 47 Mikro kredit *sales* yang berhasil mencapai target yang ditetapkan, selebihnya 77 Mikro kredit *sales* masih dibawah target (rincian 4 orang kuning dan 73 orang merah). Hal ini tentu merupakan prestasi yang kurang baik dari para mikro kredit *sales* mengingat posisinya sebagai ujung tombak bank dalam menyalurkan kredit dan juga akan sangat berpengaruh negatif terhadap kinerja Bank Mandiri secara nasional. Prestasi ini tentu menjadi tanggung jawab dari Mikro *Banking Cluster Manager* sebagai pemimpin para mikro kredit *sales*.

Kenyataan di lapangan, pemimpin bisa mempengaruhi kinerja, kepuasan kerja, keamanan dan semangat kerja karyawan dalam suatu organisasi. Pemimpin juga dapat memicu terbentuknya karyawan yang terbaik (Fomenky, 2015). Peran yang sangat penting bagi seorang pemimpin adalah bisa merangkul dan menjadi mitra bagi bawahannya. Tantangan pemimpin adalah mencari tahu bagaimana memanfaatkan motivasi tersebut untuk mencapai tujuan kerja sesuai misi perusahaan. Pemimpin harus bisa mengontrol faktor-faktor yang diperlukan untuk memotivasi karyawan. Faktor paling signifikan yang dikendalikan oleh pemimpin,

adalah hubungan gaya kepemimpinannya dengan masing-masing karyawan. Faktor tersebut merupakan yang paling penting dalam kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi karyawan adalah menciptakan lingkungan kerja dan budaya organisasi yang menumbuhkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Gaya kepemimpinan adalah bentuk pola tingkah laku yang sering diterapkan para pemimpin dalam proses mempengaruhi dan mengarahkan para karyawan. Gaya kepemimpinan yang dipraktekkan oleh manajer juga sangat mempengaruhi kinerja dan produktivitas di tempat kerja.

Hasil observasi yang dilakukan peneliti pada bulan Oktober 2018 sampai Februari 2019 di lokasi penelitian, gaya kepemimpinan yang dipraktekkan oleh Mikro *Banking Cluster Manager* adalah gaya kepemimpinan situasional. Perlakuan Mikro *Banking Cluster Manager* kepada setiap karyawan mengedepankan pola hubungan yang berbeda dimana tergantung oleh perilaku, komitmen dan prestasi masing-masing karyawan. Menurut Hersey dan Blanchard (2014:101) gaya kepemimpinan situasional adalah model kepemimpinan yang didasarkan pada saling berhubungannya di antara jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, jumlah dukungan emosional yang diberikan oleh pimpinan dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu. Menurut Kindle (2017:46) Kepemimpinan Situasional adalah gabungan antara tugas perilaku, komitmen pekerja dan perilaku hubungan. Penerapan gaya kepemimpinan situasional yang berhasil harus terkait dengan kombinasi ketiga komponen ini harus terjadi, hal itu memungkinkan keterbukaan antara pemimpin dan anggota selain memastikan independensi dan kompetensi dalam keputusan karyawan. Gaya kepemimpinan situasional menuntut segala level manajemen seperti di tingkat manajerial menengah di mana para pemimpin bekerja erat dengan orang-orang pada tingkat manajerial yang lebih tinggi dimana para pemimpin bertanggung jawab kepada sejumlah orang.

Pendekatan gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan Mikro *Banking Cluster Manager* kemungkinan akan berdampak pada tingkat motivasi karyawan

serta menciptakan tim berkinerja tinggi yang bekerja efektif. Motivasi menempati tempat dan posisi penting dalam seluruh proses manajemen. Teknik ini dapat digunakan dengan manfaat mendorong pekerja untuk membuat kontribusi positif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Pamela dan Oloko (2015) Motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Dengan motivasi yang kuat akan menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Hal ini sependapat dengan pendapat Heathfield (2015), definisi motivasi dalam kaitannya dengan kinerja karyawan dapat secara sederhana didefinisikan sebagai faktor, elemen, atau keinginan yang mendorong karyawan untuk mengejar dan mencapai tujuan dan tugas pekerjaan dan menjadi alasan mengapa karyawan bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu yang dapat dipengaruhi. Motivasi diperlukan karena sifat manusia membutuhkan semacam pancingan, dorongan atau insentif untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik.

Motivasi akan mendorong karyawan atau pekerja organisasi akan serius melakukan pekerjaan dan tanggung jawabnya (Azar dan Shafiqhi, 2013). Menjaga karyawan termotivasi adalah tugas yang dapat diselesaikan oleh manajer dengan berbagai cara. Hal ini didukung oleh penelitian dari Muhammad Adi (2015) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel *intervening*. Artinya pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan akan lebih besar jika melalui motivasi. Riset *gap* ditemukan dalam penelitian Yeni (2015) yang berkesimpulan tidak ada pengaruh signifikan kepemimpinan Situasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, hal ini membuktikan variabel kepemimpinan situasional memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja tanpa perlu adanya variabel *intervening* yaitu motivasi kerja. Dengan demikian, dalam penelitian Yeni (2015) motivasi kerja tidak dapat dikatakan sebagai variabel *intervening*. Mengacu pada hasil penelitian tersebut

maka peneliti memandang penting untuk menguji konsistensi temuan temuan yang telah ditemukan pada penelitian terdahulu.

Di tengah persaingan global saat ini, perusahaan dituntut harus cepat beradaptasi untuk mengikuti perkembangan zaman karena perubahan pasti akan selalu terjadi. Perusahaan harus memiliki kepekaan dalam perubahan yang terjadi terutama dalam perkembangan teknologi, sumber daya dan struktur organisasi. Perusahaan harus mampu mengantisipasi dampak perubahan yang akan terjadi. Sebagai salah satu perusahaan jasa keuangan di Indonesia, Bank Mandiri dituntut untuk menyiapkan diri dan beradaptasi dalam menghadapi perubahan dengan meningkatkan kompetensinya sehingga mendorong Bank Mandiri untuk menerapkan perubahan.

Salah satu perubahan yang terjadi di lingkungan Bank Mandiri adalah budaya organisasi yaitu 5 nilai TIPCE (*Trust, Integrity, Professionalism, Costumer Focus, dan Excellence*) yang diterapkan sejak tahun 2005. Budaya kerja TIPCE telah menjadi pedoman para karyawan termasuk mikro kredit *sales* dalam berperilaku di kehidupan sehari-hari dan dilaksanakan ketika sedang berkerja. Dikutip dari Buletin Bank Mandiri bulan november tahun 2018, bersamaan dengan hari ulang tahun Bank Mandiri yang ke 20, perusahaan melakukan terobosan dengan mengganti 5 budaya TIPCE dengan 5 Tema budaya perubahan baru (*New Culture*). 5 tema budaya baru tersebut diantaranya Satu Hati Satu Mandiri (*one heart one mandiri*), Mandirian Tangguh, Mandiri Tumbuh Sehat, Memenuhi Kebutuhan Pelanggan dan Bersama Membangun Negeri. Perubahan tema budaya ini dilatar belakangi oleh hasil kinerja bank mandiri yang *un-sustain*, era disrupsi teknologi, peningkatan NPL bank mandiri dari tahun ke tahun dan banyaknya generasi millennials pada karyawan bank mandiri. Mengutip dari situs tirto.id, direktur utama Bank Mandiri Kartika Wiryoatmodjo mengutarakan budaya baru tersebut bisa menjadikan mandirian (sebutan para karyawan Bank Mandiri) memiliki karakter yang kuat, khas, dan unik sehingga Bank Mandiri dapat mencapai visinya di masa depan. Salah satu perubahan lain yang terjadi dalam rangka memperbaiki kinerja mikro kredit *sales* adalah perubahan skema

insentif. Selama ini insentif menjadi program menarik untuk mendorong motivasi mikro kredit *sales* untuk mencapai target yang ditetapkan oleh manajer. Insentif yang dimaksud dalam hal ini adalah penghasilan tambahan yang dibayarkan bersamaan dengan pembayaran gaji.

Sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja para mikro kredit *sales* manajemen bank mandiri merevisi skema insentif dengan merubah target per bulan yang awalnya 350 juta menjadi 600 juta sehingga mendapatkan prosentase insentif yang lebih tinggi. Kebijakan perubahan skema insentif ini diharapkan dapat menjadi daya tarik untuk meningkatkan produktivitas mikro kredit *sales*.

Perubahan dalam kaitannya dengan produktivitas tenaga kerja menjadi sangat penting. Colin A. Carnall (2007:3) berpendapat semakin banyak perubahan yang disampaikan organisasi perusahaan maka akan terlibat dalam memberikan produktivitas yang lebih tinggi, dan bersaing di tingkat yang lebih tinggi. Banyaknya perubahan yang terjadi mendorong bank mandiri menerapkan manajemen perubahan agar proses perubahan yang terjadi dapat diterima dengan baik oleh seluruh elemen yang terlibat khususnya para karyawan. Karyawan harus bisa cepat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi agar bisa mencapai visi perusahaan. Menurut Kotter (2014:20) Manajemen perubahan adalah suatu proses pendekatan untuk mengubah individu, tim, dan organisasi kepada kondisi masa depan yang diinginkan. Hal ini sependapat dengan Korir, Mukotive, Loice dan Kimeli (2012:18) yang mendefinisikan manajemen perubahan sebagai perubahan pengelolaan bisnis yang efektif sehingga para pemimpin eksekutif, manajer dan pengusaha garis depan bekerja bersama untuk berhasil mengimplementasikan proses, teknologi, atau perubahan organisasi yang diperlukan di masa depan.

Manajemen perubahan ini akan mempengaruhi motivasi kerja serta meningkatkan kinerja karyawan di bank mandiri terutama objek penelitian yakni mikro kredit *sales*. Beberapa penelitian empiris terkait dengan pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja sudah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Olajide Olubayo (2014) dan Joelaty (2016) yang menunjukkan hasil bahwa manajemen perubahan berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja, artinya apabila manajemen perubahan berhasil diterapkan maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Namun masih terdapat *research gap* pada penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim (2018) yang menunjukkan hasil berbeda yaitu manajemen perubahan berpengaruh negatif terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut menjelaskan jika manajemen perubahan diterapkan maka kinerja karyawan akan semakin menurun. Hasil penelitian yang dilakukan Ibrahim (2018) menjadi suatu celah yang akan dilakukan oleh peneliti untuk diangkat permasalahan yang ada dengan melakukan penelitian berikutnya sebagai klarifikasi terhadap penelitian terdahulu yang terdapat hasil penelitian berbeda.

Berkaitan dengan Fenomena dan *research gap* tersebut maka perlu dilakukan penelitian tentang “Peran Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Mikro Kredit *Sales* Karyawan Bank Mandiri Jember”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas diketahui bahwa dari laporan kinerja Bank Mandiri *Cluster* Jember masih terdapat beberapa mikro kredit *sales* yang tidak mencapai target. Hal ini tentu merupakan prestasi yang kurang baik dari para mikro kredit *sales* mengingat posisinya sebagai ujung tombak bank dalam menyalurkan kredit dan juga akan sangat berpengaruh terhadap kinerja Bank Mandiri secara nasional. Fenomena tersebut kemungkinan bisa dipicu oleh permasalahan praktek gaya kepemimpinan dan dampak perubahan budaya kerja yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Mengacu pada uraian tersebut dapat dirumuskan permasalahan yang muncul, yaitu :

- a. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja Mikro kredit *sales* di Bank Mandiri Jember?
- b. Apakah terdapat pengaruh manajemen perubahan terhadap motivasi kerja Mikro kredit *sales* di Bank Mandiri Jember?

- c. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja Mikro kredit *sales* di Bank Mandiri Jember?
- d. Apakah terdapat pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja Mikro kredit *sales* di Bank Mandiri Jember ?
- e. Bagaimana peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan manajemen perubahan terhadap kinerja Mikro kredit *sales* di Bank Mandiri Jember ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja Mikro kredit *sales* di Bank Mandiri Jember
- b. Untuk menguji pengaruh manajemen perubahan terhadap motivasi kerja Mikro kredit *sales* di Bank Mandiri Jember
- c. Untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja Mikro kredit *sales* di Bank Mandiri Jember
- d. Untuk menguji pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja Mikro kredit *sales* di Bank Mandiri Jember
- e. Untuk menganalisis peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan manajemen perubahan terhadap kinerja Mikro kredit *sales* di Bank Mandiri Jember

1.4. Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

- a. Manfaat Bagi Manajerial

Manfaat bagi perusahaan adalah sebagai bahan informasi serta menjadi bahan pertimbangan ataupun evaluasi untuk penyelesaian masalah yang ada di Bank Mandiri terkait memperbaiki kinerja para karyawannya. Menguji gaya kepemimpinan situasional dan dalam upaya melakukan proses manajemen perubahan agar bank mandiri menyakinkan ke arah perubahan kearah yang

positif, seperti dengan meningkatnya keuntungan perusahaan melalui dorongan motivasi karyawannya.

b. Manfaat Bagi Keilmuan

Manfaat teoritis adalah manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, sehingga yang terjadi di lapangan dapat menjadi acuan yang relevan dan dapat memberikan ilmu yang berkaitan dengan konsep manajemen sumber daya manusia terutama dalam penerapan gaya kepemimpinan yang efektif dan solusi penerapan manajemen perubahan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

c. Manfaat Bagi Peneliti Selanjutnya

Manfaat Bagi peneliti selanjutnya dapat dijadikan sebagai referensi dalam melakukan penelitian lebih lanjut dalam bidang keilmuan yang sama.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan

Mardalis (2015) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi anggota organisasi untuk membangkitkan dan memotivasi melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tanpa adanya paksaan. Kepemimpinan yang efektif mampu menginspirasi dan mengarahkan pekerjanya untuk mencapai tujuan organisasi. Cara atau gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh para penulis mungkin berbeda-beda, tetapi makna dan hakikatnya sama yaitu bertujuan untuk mendorong gairah kerja, keputusan kerja, dan produktivitas kerja karyawan yang tinggi agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Seorang pemimpin memiliki sebuah gaya kepemimpinan yang berbeda dengan yang lainnya, namun pada prakteknya sama-sama untuk mempengaruhi orang lain dalam melaksanakan tugas yang diperintahkan (Sutikno, 2014:12). Salah satu dari gaya kepemimpinan yang paling efektif diterapkan adalah gaya kepemimpinan situasional. Berdasarkan observasi yang dilakukan di lokasi penelitian, pimpinan Bank Mandiri *Cluster* Jember menerapkan gaya kepemimpinan situasional sebagai model keoemimpinannya sehari-hari.

2.1.1.1 Gaya Kepemimpinan Situasional

Menurut Kindle (2017:56) Kepemimpinan Situasional adalah campuran dari komponen yaitu tugas perilaku, komitmen pekerja dan perilaku hubungan antara pemimpin dan bawahan. Keberhasilan gaya kepemimpinan situasional terkait dengan kombinasi ketiga komponen ini harus terjadi karena memungkinkan keterbukaan antara pemimpin dan anggota selain memastikan independensi dan kompetensi dalam keputusan karyawan. Pernyataan tersebut didukung oleh Beaver (2011) Bahwa Model kepemimpinan situasional memungkinkan pemimpin untuk lebih atau kurang penekanan pada tugas dan hubungan dengan orang-orang yang mereka pimpin, tergantung pada kebutuhan akan tugas tersebut berhasil dilakukan. Menurut Hersey dan Blanchard (2014:16) gaya kepemimpinan

situasional adalah teori kepemimpinan yang memfokus pada para pengikutnya dan terdiri dari empat bentuk gaya kepemimpinan situasional, antara lain:

1. Gaya kepemimpinan situasional *Telling* atau mengarahkan, yang berarti tugas yang diberikan pemimpin tinggi sedangkan hubungan yang diberikan rendah. Dalam prakteknya bahwa peranan dari seorang pemimpin memerintahkan karyawannya untuk mengerjakan suatu kegiatan atau tugas. Dalam pendekatannya perilaku pemimpin bersifat pengarah (direktif).
2. Gaya kepemimpinan situasional *Selling* atau menjual, berarti orientasi tugas tinggi dan hubungan tinggi. Pendekatan antara tugas dan hubungan lebih bersifat intensif. Perilaku pemimpin memberikan arahan pelaksanaan dan dukungan yang dibutuhkan karyawannya, sehingga diharapkan tugas-tugas terselesaikan dengan baik.
3. Gaya kepemimpinan situasional *Participating* atau berperan-serta, tugas yang diberikan pemimpin cenderung lebih rendah dibandingkan hubungan antara karyawannya. Pemimpin lebih membujuk karyawannya secara aktif dalam pengambilan keputusan. Peran pemimpin hanya memfasilitator tugas karyawannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang tinggi.
4. Gaya kepemimpinan situasional *Delegating* atau mendelegasikan, orientasi tugas rendah dan hubungan rendah. Praktek perilaku seorang pemimpin hanya sebatas memberikan arahan kepada karyawan dan melepas pelaksanaannya tanpa banyak mencampuri.

Tabel 1. Gaya Kepemimpinan Situasional

Perilaku Hubungan	Tinggi	Hubungan Tinggi dan Tugas Rendah (Participating)	Tugas Tinggi dan Hubungan Tinggi (Selling)
	Rendah	Hubungan Rendah dan Tugas Rendah (Delegating)	Tugas Tinggi dan Hubungan Rendah (Telling)
		Rendah	Tinggi

Perilaku Tugas

Sumber: Hersey And Blanchard (2014:14)

Berdasarkan Tabel 1, dapat dilihat titik potong terjadi dalam kuadran yang orientasi tugasnya tinggi dan hubungan rendah, oleh karena itu hendaknya pemimpin yang bekerja dengan karyawan yang mendemonstrasikan kematangan rendah harus memakai gaya kepemimpinan yang banyak mengarahkan kepada bawahan. Berdasarkan teori tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional adalah teori Kepemimpinan yang memfokuskan pada pengikutnya dalam artian bahwa pemimpin berperan penting bagi perkembangan karyawannya. Menurut Sinollah (2014:19), indikator-indikator untuk mengukur gaya kepemimpinan situasional manajer sebagai berikut:

- a) Pemimpin mendorong karyawan berprestasi, tanggung jawab seorang pemimpin adalah membuat karyawan lebih baik dalam pekerjaan mereka.
- b) Pemimpin memberi perintah dan petunjuk, mengkoordinasikan kegiatan bawahannya sehingga mengarah pada satu tujuan dan pemberian perintah akan membuat hubungan emosi antara pimpinan dan bawahan semakin positif
- c) Pemimpin ikut berpartisipasi dengan bawahan, pemimpin yang partisipatif berarti melibatkan anggota tim dalam pembuatan keputusan.

2.1.2 Manajemen Perubahan

Moran dan Brighman (2011:111) mendefinisikan manajemen perubahan sebagai proses terus memperbaiki arah organisasi, struktur dan kemampuan untuk melayani kebutuhan pelanggan eksternal dan internal yang selalu berubah. Burnes (2014:46) berpendapat perubahan adalah fitur kehidupan organisasi sekarang, baik di tingkat operasional dan strategis. Hal ini sependapat dengan manajemen perubahan seperti yang didefinisikan oleh Korir, Mukotive, Loice dan Kimeli (2012:122) manajemen perubahan sebagai perubahan pengelolaan bisnis yang efektif sehingga para pemimpin eksekutif, manajer dan pengusaha garis depan bekerja bersama untuk berhasil mengimplementasikan proses, teknologi, atau perubahan organisasi yang diperlukan di masa depan. Manajemen perubahan membutuhkan keterampilan dan strategi manajerial yang tepat. Sebagian besar manajer organisasi saat ini akan setuju bahwa perubahan telah menjadi fenomena

konstan, yang harus diperhatikan dan dikelola dengan benar jika sebuah organisasi ingin selamat. Perubahan dalam teknologi, pasar, sistem informasi, ekonomi global, nilai-nilai sosial, demografi tenaga kerja, dan lingkungan politik semuanya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap proses, produk, dan layanan yang dihasilkan. Puncak dari kekuatan-kekuatan ini telah menghasilkan lingkungan eksternal yang dinamis, tidak dapat diprediksi, menuntut dan sering menghancurkan organisasi-organisasi tersebut, yang tidak siap atau tidak mampu merespons (Burnes, 2014:48). Ketika perubahan diumumkan dalam suatu organisasi, ada harapan dan perasaan umum di antara staf bahwa hasilnya akan menguntungkan bagi mereka (Kimaku, 2010:98).

Menurut John Hayes dan Peter Hyde (2016:53) Banyak organisasi memulai program perubahan dengan rasa kebutuhan dan tekad untuk memperbaiki kinerja. Pendekatan yang diambil dapat dievaluasi dalam Tinjauan Pasca Implementasi. Yang dibutuhkan adalah sarana untuk mengetahui bagaimana perubahan Anda berjalan efektif. Evaluasi implementasi manajemen perubahan dalam jangka pendek cara penilaian yang paling kuat adalah menguji persepsi karyawan secara kolektif tentang cara perubahan dikelola dan efeknya tentang pengalaman mereka, dan sikap terhadap perubahan tersebut.

Berdasarkan teori di atas dapat disimpulkan tujuan manajemen perubahan (*Change Management*) bagi beberapa organisasi yaitu, menjadikan organisasi menjadi lebih efektif, efisien dan bisa merespon menghadapi perubahan. Enam komponen indikator manajemen perubahan yang efektif menurut John Hayes And Peter Hyde (2016:53) adalah sebagai berikut:

1. Visi untuk perubahan, visi yang dimaksud adalah tujuan dari perubahan yang dirumuskan oleh manajemen dikarenakan kondisi. Visi juga dapat dikatakan sebagai sesuatu yang didambakan untuk dimiliki dimasa depan
2. Kepemimpinan, peran manajer sangat penting sebagai agen untuk mensukseskan konsep dan mendukung perubahan, tetapi jika mereka tidak

secara aktif mendukung strategi perusahaan untuk perubahan akan mempersulit bawahan untuk menerimanya.

3. Perencanaan dan pengorganisasian, perusahaan menyusun langkah yang paling awal dalam menjalankan perubahan sehingga peran dan tanggung jawab penting untuk mengelola perubahan ini didefinisikan dengan jelas.
4. Komunikasi, salah satu hal penting dalam implementasi perubahan adalah informasi yang cukup penting di dalam komunikasi organisasi. Melalui komunikasi organisasi ini, pergerakan organisasi juga bisa dikatakan menjadi lebih cepat tergantung dari apa yang ada dalam perubahan yang diinginkan.
5. Konsultasi, para pemangku kepentingan harus dimintai pendapat tentang perubahan di bagian organisasi sehingga bisa berkontribusi pandangan mereka mengenai perubahan tersebut.
6. Dukungan, dalam melakukan suatu perubahan, terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan oleh suatu organisasi, yaitu dukungan dari lingkungan baik internal maupun eksternal.

2.1.3 Motivasi kerja

Menurut Chaudhary dan Sharma (2012:42) Istilah motivasi pada dasarnya berasal dari kata motif, Jadi arti kata motif adalah keinginan, keinginan, dan kebutuhan manusia. Sedangkan motivasi kerja adalah prosedur di mana organisasi harus memotivasi karyawan mereka dalam bentuk bonus, penghargaan, dan beberapa insentif lainnya hanya untuk alasan mencapai tujuan organisasi. Menurut pendapat Heathfield (2015:64) Definisi motivasi dalam kaitannya dengan kinerja karyawan dapat secara sederhana didefinisikan sebagai faktor, elemen, atau keinginan yang mendorong karyawan untuk mengejar dan mencapai tujuan dan tugas pekerjaan dan menjadi alasan mengapa karyawan bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu yang dapat dipengaruhi. Motivasi juga didefinisikan sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. (Robbins and Judge, 2015:66).

Motivasi yang dialami karyawan saat berkerja dalam perusahaan adalah motivasi kerja. Sebagai karyawan tentu memiliki sifat-sifat manusia diantaranya selalu ingin berada di zona nyaman dan kehilangan harapan untuk maju sehingga mereka tidak memiliki daya penggerak untuk mendukung semangatnya dalam bekerja dan cenderung menjadi karyawan yang pemalas. Tetapi sebaliknya ketika mereka memiliki harapan tentu mereka akan lebih meningkatkan daya juang dan semangat kerjanya. Karyawan yang mempunyai cita-cita ketika sedang berkerja maka akan berjuang keras dalam melakukan perkerjaannya sehingga mendapatkan hasil yang diharapkan. Hal itu didasari bahwa cita-cita dan motivasi memiliki hubungan yang erat dikarenakan motivasi adalah pendorong untuk karyawan sehingga bisa mencapai mimpinya.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah kondisi yang membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Menurut McClelland (1987:32) terdapat tiga fokus kebutuhan untuk motivasi dalam berprestasi. ketiga kebutuhan terserbut adalah:

1. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), yaitu keinginan untuk mencapai sesuatu yang sulit, menguasai tugas-tugas kompleks, mencapai standar keberhasilan yang tinggi dan mengungguli orang lain.
2. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), yaitu kebutuhan untuk bisa mempengaruhi orang lain dan mencari posisi kekuasaan.
3. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), kebutuhan untuk Afiliasi sebagai keinginan untuk membentuk hubungan pribadi yang erat, menghindari konflik, dan membangun persahabatan yang hangat.

Berdasarkan teori di atas maka motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan kekuasaan dan kebutuhan akan afiliasi.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Menurut Nasucha (2012:31) kinerja didefinisikan sebagai efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan oleh setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematis dan

meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif. Kinerja berasal dari *performance* yaitu sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Menurut Shaheen, Naqvi, And Khan (2013) bahwa kinerja karyawan terkait dengan organisasi dimaksudkan untuk efektivitas yang lebih baik yang dapat dianalisis melalui kinerja organisasi. Hal ini sependapat dengan Kasmiruddin dan Ardelian (2015), bahwa kinerja merupakan catatan hasil kerja yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan harapan organisasi. Kinerja seseorang dikatakan baik apabila hasil kerja individu tersebut dapat melampaui peran atau target yang ditentukan sebelumnya. setiap karyawan memberikan kontribusi individu untuk kinerja organisasi. Jika kinerja unit organisasi atau karyawan terlalu lama, biasanya akan menyebabkan reorganisasi atau redundansi. Khususnya dalam lingkungan di mana persaingan semakin ketat dari sebelumnya, hal ini yang membuat pentingnya kinerja harus terus meningkat.

Tujuan karyawan secara pribadi juga harus selalu dikaitkan dengan tujuan organisasi yang lebih tinggi, sehingga karyawan tahu bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi pada seluruh perusahaan. Karyawan juga harus tahu bagaimana mereka memantau pekerjaan mereka menuju sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan. Dengan begitu, mereka akan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang harapan dari perusahaan terhadap mereka. Berdasarkan definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu bentuk kesuksesan seseorang untuk mencapai peran atau target tertentu yang berasal dari perbuatannya sendiri.

Berbagai jenis pekerjaan tentu harus membutuhkan tolak ukur yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Makin rumit jenis pekerjaan, maka *standard operating procedure* yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi. Bangun dan Wilson (2012:42) mengatakan bahwa evaluasi kinerja dapat diukur melalui:

1. Kuantitas kerja: yaitu jumlah hasil kerja yang diproduksi oleh karyawan dengan memenuhi standar kerja.
2. Kualitas Pekerjaan: Setiap karyawan di perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu agar dapat menghasilkan karya sesuai dengan kualitas yang memenuhi standar kerja
3. Ketepatan waktu: Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda. Jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu.
4. Kehadiran: Jenis pekerjaan tertentu memerlukan kehadiran karyawan untuk melakukannya sesuai dengan yang ditentukan.
5. Kemampuan untuk Bekerja Sama: Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja.

2.2 Penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu adalah penelitian-penelitian yang ada serupa dengan topik dan variabel yang sama dengan penelitian ini. Manfaat dari Penelitian terdahulu (*Research gate*) bisa menjadi sumber acuan dan komparasi sehingga akan menyempurnakan penelitian ini karena disajikan dengan data-data yang lebih faktual. Fungsi lainnya adalah untuk mengetahui hasil penelitian yang telah diteliti dahulu sebagai gambaran untuk mendorong kegiatan penelitian. Pada subbab ini disajikan hasil-hasil penelitian terdahulu yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama	Variabel	Metode Analisis	Keterangan
1.	Muh. Addin Syah (2017)	1. Gaya Kepemimpinan Situasional, Kinerja Karyawan	analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian yang telah dilakukan didapati bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	Muhammad adi, Saryadi (2015)	1. Kepemimpinan situasional, motivasi, kinerja	Path Analisis	Kesimpulan dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

Lanjutan Tabel 2 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Variabel	Metode Analisis	Keterangan
3.	Omar Al-Jaradat, Mohammed Nagresh (2013)	1. Manajemen Perubahan, Kinerja Karyawan	Analisis Regresi	Ada hubungan positif antara Manajemen perubahan (struktur organisasi, teknologi, individu) dan kinerja
4.	Olajide Olubayo Thomas(2014)	1. <i>Change managements, performance.</i>	<i>Path Analysis</i>	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa perubahn memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dan bahwa perubahan memiliki pengaruh signifikan terhadap perlindungan pelanggan.
5.	Dian Arifana(2017)	1. Manajemen Perubahan, Motivasi Kerja 2. Manajemen Perubahan, Kinerja 3. Motivasi kerja, kinerja	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	Dapat diketahui bahwa pengaruh manajemen perubahan terhadap motivasi kerja dengan arah positif, manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan dengan arah positif, gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dengan arah positif dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan arah positif.
6.	Joelaty (2016)	1. <i>change management, employee performance</i>	Path Analisis	Manajemen perubahan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pembelajaran
7.	Okto Abrivianto P, Bambang Swasto, Hamidah Nayati Utami (2014)	1. Motivasi kerja, kinerja karyawan	analisis regresi linier berganda	pengaruh signifikan dari motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan
8.	Aldo Herlambang Gardjito Mochammad Al Musadieq Gunawan Eko Nurtjahjono(2014)	1. motivasi kerja, kinerja karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Motivasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
9.	Sinollah (2014)	1. Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja Karyawan	Analisis Regresi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional tidak seberapa berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan
10.	Rizky Prasetya Hadi (2018)	1. Gaya Kepemimpinan Situasional, Kinerja Karyawan 2. Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja 3. Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja	Analisis Path	Hasilnya adalah untuk motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Variabel	Metode Analisis	Keterangan
11.	Eny Nuraeni (2017)	1. <i>Change in improvement, quality of work</i>	Path Analisis	Manajemen perubahan tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas karyawan
12.	Yeni widianingrum(2015)	1. Kepemimpinan Situasional, , Kinerja Karyawan	analisis regresi linier berganda dan path analysis	Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa: tidak ada pengaruh signifikan kepemimpinan Situasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
13.	ibrahim (2018)	1. Manajemen Perubahan, Kinerja Organisasi	Path Analisis	strategi manajemen perubahan berpengaruh negatif terhadap kinerja

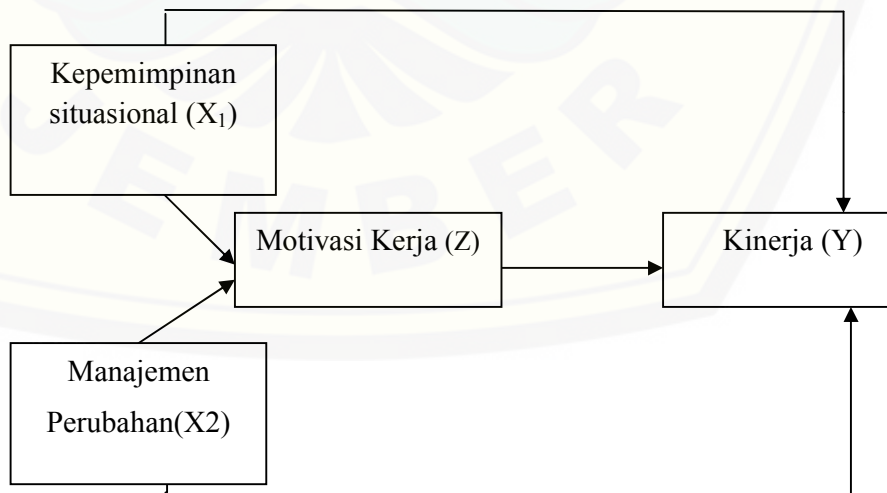
Sumber: Data diolah

Penelitian tersebut di atas menjadi kajian empiris dalam melakukan penelitian ini karena dari hasil penelitiannya yang beragam tentu menarik untuk diuji ulang pada objek yang berbeda.

2.3 Kerangka konseptual

Berdasarkan teori dan gambaran komprehensif penelitian terdahulu, berikut dipaparkan kerangka konseptual untuk merumuskan dan mempermudah proses penelitian ini. Kerangka konseptual pada penelitian ini menggambarkan pengaruh ke empat variabel yaitu peran kepemimpinan situasional, manajemen perubahan, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Penjelasan pengaruh keempat variabel tersebut memberikan suatu model kerangka konseptual diilustrasikan pada gambar 2 berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Sumber: Data diolah

Gaya kepemimpinan situasional adalah model kepemimpinan yang mendorong manajer untuk secara fleksibel menggunakan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan situasi yang terjadi sehingga mencapai hasil yang efektif. Sedangkan manajemen perubahan menjadikan organisasi lebih efektif, efisien dan responsive terhadap perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Peran kepemimpinan dan manajemen perubahan tersebut diharapkan mampu memberikan motivasi serta semangat kerja yang membuat karyawan mau melakukan pekerjaannya secara optimal baik dari segi kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu sehingga prestasi kerjanya menjadi maksimal.

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1. Peran gaya kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi

Teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh *Robert House* yang disebut *The Pathgoal theory* dalam kutipan Sinollah (2014:19) bila pemimpin memberi dorongan yang lebih besar terhadap pemenuhan harapan tersebut maka semakin besar pula prestasi yang akan diperoleh para pegawainya. Teori tersebut mengemukakan gaya kepemimpinan situasional tentu akan berpengaruh terhadap motivasi karyawan.

Teori di atas juga didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Adi (2015) Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank.

Berdasarkan dari beberapa penelitian dan teori di atas maka hipotesis yang dapat diajukan pada penelitian ini adalah :

H1 : gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap motivasi Mikro kredit *sales* di bank mandiri Jember

2.4.2 Peran Manajemen Perubahan Terhadap Motivasi

Colin A. Carnall (2007:3) berpendapat semakin banyak perubahan yang disampaikan organisasi perusahaan maka akan terlibat dalam memberikan produktivitas yang lebih tinggi, dan bersaing di tingkat yang lebih tinggi.

Manajemen perubahan ini akan mempengaruhi kinerja karyawan di bank mandiri. Teori tersebut menyatakan bahwa seorang karyawan yang telah menerapkan manajemen perubahan akan membentuk perilaku yang lebih disiplin dan tentunya akan menaikkan motivasi kerja.

Teori di atas juga didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dian Arifana (2015) bahwa manajemen perubahan berpengaruh terhadap motivasi kerja dengan arah positif dan Hipotesis yang menyatakan bahwa Manajemen Perubahan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja terbukti kebenarannya.

Berdasarkan dari beberapa penelitian dan teori di atas maka hipotesis yang dapat diajukan pada penelitian ini adalah :

H2 : Manajemen Perubahan berpengaruh terhadap motivasi Mikro kredit *sales* di bank mandiri Jember

2.4.3 Peran Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Mikro Kredit *Sales* Di Bank Mandiri Jember

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para manajer akan membentuk kepribadian karyawan yang baik. Menurut Thoah (2014:31) tingkat kematangan dalam gaya kepemimpinan situasional sebagai kemampuan dan kemauan karyawannya yang dapat bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya.

Teori di atas juga didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yeni Widianingrum (2015) Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara kepemimpinan situasional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y). Sedangkan penelitian lain oleh Muh. Addin Syah (2017) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan dari beberapa penelitian dan teori di atas maka hipotesis yang dapat diajukan pada penelitian ini adalah :

H3 : gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja Mikro kredit *sales* di bank mandiri Jember

2.4.4 Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Mikro Kredit Sales Di Bank Mandiri Jember

Menurut Winardi J. (2009:24) bahwa mengelola perubahan keorganisasian merupakan tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini, menuju ke kondisi masa yang akan datang yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya.

Teori tersebut juga dipertajam dengan penelitian oleh Olajide Olubayo (2014) yang hasil penelitiannya adalah Manajemen perubahan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Penelitian lainnya oleh Dian Arifana (2017) menyimpulkan manajemen perubahan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan arah positif.

Berdasarkan dari beberapa penelitian dan teori di atas maka hipotesis yang dapat diajukan pada penelitian ini adalah :

H4 : Manajemen Perubahan berpengaruh terhadap kinerja Mikro kredit *sales* di bank mandiri Jember

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2014:29) metode *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain. Penelitian ini dilakukan dengan metode survey dan pengumpulan informasi dari kuesioner responden. Dalam penelitian ini digunakan analisis jalur (*Path Analysis*) sehingga dapat diketahui besarnya peran motivasi kerja sebagai mediasi pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan manajemen perubahan terhadap kinerja.

3.2. Jenis Data dan Sumber Data

Jenis data berdasarkan sifatnya memiliki dua macam, yaitu data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka sedangkan data kualitatif adalah data yang bukan berbentuk angka. Sedangkan jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kuantitatif dimana datanya berbentuk angka saja.

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan adalah hasil kuesioner yang dibagikan kepada para sampel yaitu mikro kredit sales Bank Mandiri *Cluster* Jember. kuesioner akan disusun menggunakan pengukuran skala likert.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data bertujuan untuk mendapatkan data-data yang sesuai dan dibutuhkan dalam penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Kuesioner

Menurut sugiyono (2014: 142) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien apabila peneliti tahu dengan siapa variabel akan diukur dan tahu

apa yang bisa diharapkan dari responden. Responden diminta untuk mengisi daftar pernyataan yang dibuat oleh peneliti. Pada penelitian ini kuesioner di desain menarik dengan penuh warna sehingga akan membuat responden tertarik. Strategi penyebaran kuesioner kepada responden adalah dengan memanfaatkan kegiatan morning briefing yaitu kegiatan rutin yang diadakan oleh Bank Mandiri setiap pagi hari, kegiatan ini bertujuan untuk membahas produk ataupun peningkatan layanan Bank Mandiri. Pada kegiatan ini semua karyawan wajib hadir termasuk para responden. Peneliti akan memanfaatkan kegiatan ini untuk menyebarkan kuesioner.

b. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi menurut Sugiyono (2014:329) adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. Metode ini digunakan untuk memperoleh data yang bersifat dokumenter, berupa sejarah, gambaran umum serta struktur organisasi Bank Mandiri *Cluster* Jember.

3.4. Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Turmudi (2008:22) Populasi adalah himpunan atau objek yang menjadi bahan pembicaraan atau bahan studi oleh peneliti. Populasi ini hanya ditekankan pada pengumpulan data yang menyangkut ciri – ciri suatu kelompok individu atau objek, terutama dalam jumlah besar. Sedangkan populasi pada penelitian ini adalah karyawan yang berposisi sebagai mikro kredit sales di Bank Mandiri *Cluster* Jember dengan jumlah 124 karyawan.

Sampel adalah sebagian data yang dapat mewakili populasi tertentu. Menurut Sekaran (2006:9) suatu ukuran sampel adalah lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian. Penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, Menurut Sugiyono (2017:85) *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Dalam pengambilan sampel pada penelitian ini mempertimbangkan kondisi mikro kredit sales dengan kriteria Memiliki masa kerja minimal 1 tahun sebagai mikro kredit sales, pertimbangan

minimal kerja 1 tahun dengan asumsi tidak pernah dirotasi ke jabatan lain dan terlibat dalam proses perubahan budaya kerja di Bank Mandiri Jember. Berdasarkan kriteria tersebut terpilih sampel 116 karyawan mikro kredit sales yang memenuhi syarat.

3.5. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penjelasan variabel yang digunakan dalam rangka mempermudah dalam proses analisis. Definisi operasional akan dilengkapi dengan indikator di masing-masing variabel penelitian. Definisi operasional dan indikator akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Gaya kepemimpinan situasional (X_1)

Perlakuan Mikro *Banking Cluster Manager* kepada setiap karyawan mengedepankan pola hubungan yang berbeda dimana tergantung oleh perilaku, komitmen dan prestasi masing-masing karyawan. indikator gaya kepemimpinan situasional menurut Sinollah (2014:19) yaitu :

1. Pemimpin mendorong karyawan berprestasi, indikator ini diukur dari persepsi responden tentang peran *Mikro Banking Cluster Manager* dalam memberikan motivasi karyawannya agar berkinerja baik dan berprestasi.
2. Pemimpin memberi perintah, indikator ini diukur dari persepsi responden tentang peran *Mikro Banking Cluster Manager* dalam memerintah karyawannya untuk mengerjakan suatu pekerjaan atau tugas dan memberitahu cara menyelesaikan pekerjaan tersebut
3. Pemimpin ikut berpartisipasi dengan bawahan. indikator ini diukur dari persepsi responden tentang peran *Mikro Banking Cluster Manager* ikut berpartisipasi menyelesaikan pekerjaan bawahannya.

b. Manajemen Perubahan (X_2)

Banyaknya perubahan yang terjadi khususnya perubahan budaya kerja mendorong bank mandiri menerapkan manajemen perubahan agar proses perubahan yang terjadi dapat diterima dengan baik oleh seluruh elemen yang terlibat khususnya para karyawan. Karyawan harus bisa cepat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi agar bisa mencapai visi perusahaan. Enam

komponen indikator manajemen perubahan yang efektif menurut John Hayes And Peter Hyde (2016:53) adalah sebagai berikut:

1. Visi untuk perubahan, indikator ini diukur dari pemahaman responden tentang tujuan dari perubahan yang dirumuskan oleh manajemen, dalam hal ini bank mandiri melakukan perubahan terhadap budaya kerja TIPCE dengan 5 budaya kerja baru.
2. Kepemimpinan, indikator ini diukur dari persepsi responden tentang peran manajer sebagai agen untuk mensukseskan konsep dan mendukung perubahan budaya kerja tersebut.
3. Perencanaan dan pengorganisasian, indikator ini diukur dari persepsi responden tentang peran perusahaan dalam menjalankan perubahan sehingga peran dan tanggung jawab penting untuk mengelola perubahan budaya kerja ini didefinisikan dengan jelas.
4. Komunikasi, indikator ini diukur dari persepsi responden tentang kejelasan informasi yang cukup penting di dalam komunikasi organisasi berkaitan dengan perubahan budaya kerja yang diinginkan.
5. Konsultasi, indikator ini diukur dari persepsi responden tentang perannya sebagai pemangku kepentingan sehingga dimintai pendapat tentang perubahan budaya kerja sehingga bisa berkontribusi pandangan mereka mengenai perubahan budaya kerja tersebut.
6. Dukungan, indikator ini diukur dari persepsi responden tentang dukungan dari lingkungan baik internal maupun eksternal dalam pelaksanaan perubahan budaya kerja tersebut.

c. Motivasi Kerja (Z)

Motivasi kerja adalah kondisi yang membangkitkan, mengarahkan dan memelihara para karyawan bank mandiri seperti peluang promosi, program insentif jika mencapai target serta fasilitas lainnya yang akan mendorong karyawan tersebut akan memiliki semangat, keinginan dan kemauan yang tinggi untuk melaksanakan aktivitas kerja. Menurut Menurut McClelland

(1987:32) terdapat tiga fokus kebutuhan untuk motivasi dalam berprestasi. ketiga kebutuhan tersebut adalah:

1. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), yaitu keinginan untuk mencapai sesuatu yang sulit, menguasai tugas-tugas kompleks, mencapai standar keberhasilan yang tinggi dan mengungguli orang lain. Indikator ini diukur dari motivasi responden dalam mencapai target dan menjadi karyawan terbaik
2. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), yaitu kebutuhan untuk bisa mempengaruhi orang lain dan mencari posisi kekuasaan. Indikator ini diukur dari keinginan pengakuan dirinya oleh karyawan lain.
3. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), kebutuhan untuk Afiliasi sebagai keinginan untuk membentuk hubungan pribadi yang erat, menghindari konflik, dan membangun persahabatan yang hangat. Indikator ini diukur dari keinginan karyawan untuk bekerja sama menyelesaikan pekerjaan.

d. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan merupakan catatan hasil kerja para karyawan bank mandiri yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan jabatan. Pada penelitian ini responden sebagai berposisi sebagai marketing yang bertugas menjadi pemasar produk mikro bank mandiri. Bangun, Wilsdon (2012:42) mengatakan bahwa evaluasi kinerja dapat diukur melalui:

1. Kuantitas kerja, indikator ini diukur tentang jumlah hasil kerja yang diproduksi oleh responden dengan memenuhi standar kerja.
2. Kualitas Pekerjaan, indikator ini diukur dari hasil kerja responden memenuhi persyaratan tertentu agar dapat menghasilkan karya sesuai dengan kualitas yang memenuhi standar kerja
3. Ketepatan waktu, indikator ini diukur dengan kemampuan responden dalam menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu.
4. Kehadiran, indikator ini diukur dengan kehadiran responden setiap hari kerja.

5. Kemampuan untuk Bekerja Sama, indikator ini diukur dengan kemampuan responden dalam berkerjasama dengan rekan kerja.

3.6. Pengukuran Variabel Penelitian

Pengukuran yang dilakukan pada penelitian ini adalah pengukuran ordinal atau bertingkat dan skala yang digunakan adalah skala likert. Menurut Djaali (2008:28) skala likert adalah skala yang dapat dipergunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu gejala atau fenomena pendidikan. Dengan menggunakan skala likert kita dapat mengukur pernyataan dari responden dengan tingkatan sebagai berikut :

1. Sangat Setuju : Skor 5
2. Setuju : Skor 4
3. Netral : Skor 3
4. Tidak Setuju : Skor 2
5. Sangat Tidak Setuju : Skor 1

3.7. Metode Analisis Data

3.7.1 Uji Validitas

Sugiyono (2014:62) mengatakan bahwa uji validitas menunjukkan sejauh mana instrumen penelitian dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Semakin tinggi validitas alat tes semakin tepat mengenai sasaran yang diukur. Suatu tes dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila tes tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur sesuai dengan makna dan tujuan diadakannya tes tersebut. Rochaety (2007:59) mengungkapkan cara untuk mengetahui valid tidaknya variabel yang diuji dengan cara hasil korelasi dibandingkan dengan tabel korelasi dengan taraf signifikan 1% atau 5%. Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner yang harus dibuang atau diganti karena dianggap tidak relevan menurut Ghozali (2007:45).

Pengukuran validitas dilakukan dengan rumus *product moment pearson* sebagai berikut:

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n\sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Dimana:

n = jumlah data observasi

X = skor pertanyaan

Y = skor total

r = koefisien korelasi

Dasar pengambilan keputusan

- a. Jika r hasil positif, serta r hasil \geq r tabel, maka variabel tersebut valid.
- b. Jika r hasil positif, serta r hasil $<$ r tabel, maka variabel tersebut tidak valid.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Ridwan (2011:220) menjelaskan bahwa uji reliabilitas dilakukan untuk mendapatkan tingkat ketepatan (keandalan dan keajegan alat pengumpulan data (instrument) yang digunakan. Uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan rumus alpha (α). Metode mencari reliabilitas internal yaitu dengan menganalisis reliabilitas alat ukur dari suatu pengukuran. Uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrumen yang dalam hal ini kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama. Uji reliabilitas dengan menggunakan metode *cronbach's alpha*, suatu instrument dikatakan reliabel apabila nilai alpha lebih besar dari 0,60 (Prayitno 2010:97). Ghazali (2002:42) menyebutkan bahwa instrument yang dipakai dalam variabel diketahui handal (reliabel) apabila memiliki *Cronbach's Alpha* $>$ 0,60. Jika koefisien reliabilitas dalam penelitian 0,6 atau lebih sehingga *Cronbach's Alpha* (α) \geq 0,6 maka reliabilitas diterima dan item atau indikator reliabilitas.

Pada penelitian ini, untuk mengukur reliabilitas menggunakan software SPSS dengan metode *Cronbach's Alpha* yaitu dengan rumus menurut Nunnally (1978:246) sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{Kr}{1 + (k - 1)r}$$

Dimana:

α = koefisien keandalan alat ukur

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k = jumlah variabel independen dalam persamaan

3.7.3 Uji Normalitas Data

Menurut Singarimbun dan Effendy (2008:18), uji normalitas data sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak digunakan dalam penelitian adalah data yang memiliki distribusi normal. Dalam penelitian ini, normalitas data dilihat dengan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah sebagai berikut :

- a. Jika nilai signifikan $\geq 0,05$ maka data tersebut berdistribusi normal.
- b. Jika nilai signifikan $\leq 0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal

3.7.4 Method Of Succeshive Interval (MSI)

Data yang diperoleh dari penelitian ini berupa data yang berskala ordinal. Agar memudahkan dalam pengolahan data maka data harus terlebih dahulu diubah menjadi data berskala interval. Data yang berskala ordinal perlu diubah menjadi interval dengan teknik *Method Of Succeshive Interval*. Menurut Syarifudin (2005:55) langkah – langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Tentukan dengan tegas variabel apa yang akan diukur.
2. Tentukan berapa responden yang akan memperoleh skor – skor yang telah ditentukan dan dinyatakan sebagai frekuensi.
3. Setiap frekuensi pada responden dibagi dengan keseluruhan responden, disebut dengan proporsi.
4. Temukan proporsi kumulatif yang selanjutnya mendekati atribut normal.
5. Dengan menggunakan table distribusi normal standar kita tentukan nilai Z.
6. Menentukan nilai skala (NS)

$$NS = \frac{(Density\ of\ lower\ limit) - (Density\ of\ upper\ limit)}{(Area\ below\ upper\ limit) - (Area\ below\ lower\ limit)}$$

7. Menentukan nilai transformasi dengan rumus

$$Y = NS + [1 + [NS_{min}]]$$

Dimana :

Y = Nilai Transformasi

NS_{min} = Nilai Mutlak NS yang paling kecil dari skor yang tersedia.

Untuk memudahkan dan mempercepat proses perubahan data dari skala ordinal ke dalam skala interval, maka akan menggunakan media komputerisasi dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Science*).

3.7.5 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas memengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui satu atau lebih perantara (Sarwono, 2007:147). Manfaat *Path Analysis* adalah perluasan dari persamaan regresi sederhana atau berganda yang diperlukan pada jalur hubungan (*network*) variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan. Hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat bisa

secara langsung (*direct*) maupun tidak langsung (*indirect*). Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel yang lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (*intervening*) hubungan kedua variabel. Hubungan tidak langsung adalah jika ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel, kemudian pada setiap variabel *dependent* akan ada anak panah yang menuju ke variabel ini dan berfungsi untuk menjelaskan jumlah varians yang tak dapat dijelaskan oleh variabel itu. Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan. Dalam hal ini persamaan tersebut adalah :

$$Z = \beta X_1 Z + \beta X_2 Z + e_1 \dots \dots \dots (\text{Persamaan 1})$$

$$Y = \beta X_1 Y + \beta X_2 Y + \beta X Z Y + e_1 \dots \dots \dots (\text{Persamaan 2})$$

Keterangan :

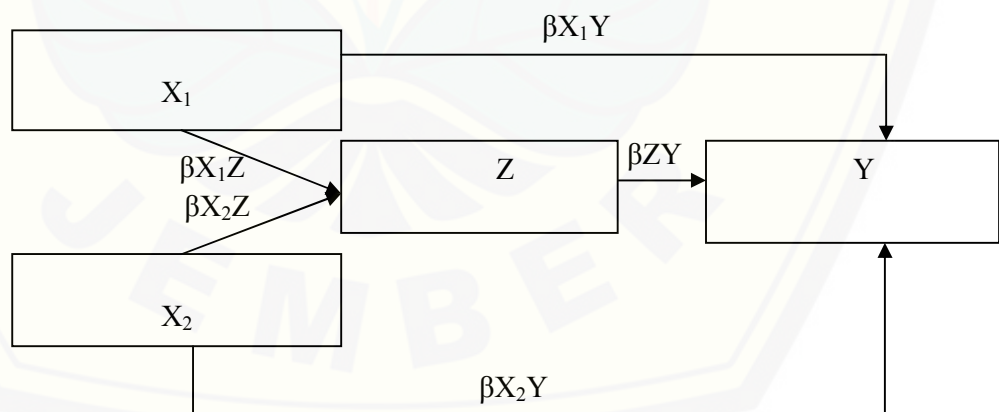
X₁ : Gaya Kepemimpinan Situasional

X₂ : Manajemen Perubahan

Y : Kinerja Karyawan

Z : Motivasi kerja

β : Koefisien Variabel Bebas



Gambar 3.1 Model Analisis Jalur
Sumber : Data diolah

Keterangan :

$\beta_{X_1 Z}$ = Koefisien Jalur pengaruh X₁ terhadap Z

β_{X_2Z} = Koefisien Jalur pengaruh X_2 terhadap Z

β_{X_1Y} = Koefisien Jalur pengaruh X_1 terhadap Y

β_{X_2Y} = Koefisien Jalur pengaruh X_2 terhadap Y

β_{ZY} = Koefisien Jalur pengaruh Z terhadap Y

3.7.6 Uji Asumsi

a. Uji Normalitas Model

Menurut Santoso (2004:212) tujuan uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel dependen, variabel independen, dan keduanya mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal. Dasar pengambilan keputusan uji normalitas sebagai berikut:

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi yang ada memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi yang tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa antara variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Kemiripan antar variabel bebas dalam satu model akan menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara variabel bebas dengan variabel bebas yang lainnya (Nugroho, 2005:58). Salah satu cara untuk melihat terjadinya multikolinieritas adalah dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*), apabila nilai $VIF \geq 5$ maka terjadi multikolinieritas, tetapi jika nilai $VIF \leq 5$ maka tidak terjadi multikolinieritas, dan jika nilai Tolerance $\leq 0,1$ maka terjadi multikolinieritas.

3.7.7 Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen/bebas secara individual (parsial) terhadap variabel

dependen/terikat (Nugroho, 2005:54). Jika nilai signifikansi $\leq 5\%$, dan nilai t hitung $> t$ tabel, maka ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

3.7.8 Menghitung Jalur

Analisis jalur (*Path analysis*) adalah analisis untuk mengetahui besarnya sumbangan pengaruh setiap variabel X terhadap Y yang menggunakan regresi dengan variabel di bakukan (*standartdize*). Perhitungan jalur menjelaskan tentang pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Sebelum menguji ada tidaknya pengaruh tersebut, masing-masing jalur diuji signifikan terlebih dahulu, yaitu jika nilai Sig model < 0.05 .

Perhitungan Pengaruh antar variabel adalah sebagai berikut :

a. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE)

1) Pengaruh variabel kepemimpinan situasional terhadap kinerja

DE $y_{x1} : X_1 \rightarrow Y$

2) Pengaruh variabel manajemen perubahan terhadap kinerja

DE $y_{x2} : X_2 \rightarrow Y$

3) Pengaruh variabel kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja

DE $z_{x1} : X_1 \rightarrow Z$

4) Pengaruh variabel manajemen perubahan terhadap motivasi kerja

DE $z_{x2} : X_2 \rightarrow Z$

b. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE)

1) Pengaruh variabel kepemimpinan situasional terhadap kinerja

IE $y_{zx1} : X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$

2) Pengaruh variabel manajemen perubahan terhadap kinerja

IE $y_{zx2} : X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$

c. Menghitung pengaruh total (*Total Effect* atau TE)

1) Pengaruh variabel kepemimpinan situasional terhadap kinerja

TE $y_{zx1} = DE y_{x1} + IE y_{zx1}$

2) Pengaruh variabel manajemen perubahan terhadap kinerja

$$TE yz^2 = DE yx^2 + IE yzx^2$$

3) Pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja

DE yz : Z → Y



BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Bank Mandiri *Cluster* Jember maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Mikro kredit *sales* di Bank Mandiri *Cluster* Jember. Berdasarkan hasil pengujian tersebut maka dapat disimpulkan hipotesis pertama yang menyatakan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap motivasi Mikro Kredit *Sales* diterima. Hal ini mengindikasikan apabila gaya kepemimpinan situasional diterapkan maka akan meningkatkan motivasi kerja Mikro Kredit *Sales* Bank Mandiri *Cluster* Jember. gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan *Micro Banking Cluster* Jember telah mampu meningkatkan motivasi para mikro kredit *sales*. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa mikro kredit *sales* memiliki persepsi *Micro Banking Cluster Manager* selalu berpartisipasi dalam menyelesaikan pekerjaan karyawan seperti membantu memasarkan produk dan melakukan *collection* terhadap debitur. Dedikasi tersebut membuat mikro kredit *sales* merasa dirangkul dan dibimbing menjadi karyawan yang berprestasi.
- b. Manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Mikro kredit *sales* di Bank Mandiri *Cluster* Jember. Berdasarkan hasil pengujian tersebut maka dapat disimpulkan hipotesis kedua yang menyatakan gaya manajemen perubahan berpengaruh terhadap motivasi Mikro Kredit *Sales* diterima. Hal ini mengindikasikan apabila manajemen perubahan berhasil diterapkan maka akan meningkatkan motivasi kerja Mikro Kredit *Sales* Bank Mandiri *Cluster* Jember. Penerapan manajemen perubahan oleh manajemen Bank Mandiri membuktikan bahwa mayoritas karyawan mau beradaptasi dan tidak resisten dengan perubahan yang terjadi. Salah satu hal yang harus menjadi ukuran keberhasilan adalah karyawan harus bisa memahami visi untuk perubahan, visi yang dimaksud adalah tujuan dari perubahan budaya kerja TIPCE ke *New Culture*.

Dengan memahami visi untuk perubahan budaya kerja yang baru para karyawan akan lebih percaya diri dan termotivasi dalam berkerja.

- c. Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja Mikro kredit *sales* di Bank Mandiri *Cluster* Jember. Berdasarkan hasil pengujian tersebut maka dapat disimpulkan hipotesis ketiga yang menyatakan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja Mikro Kredit *Sales* diterima. Hal ini mengindikasikan apabila gaya kepemimpinan situasional diterapkan maka akan meningkatkan kinerja Mikro Kredit *Sales* Bank Mandiri *Cluster* Jember. Hasil ini dikarenakan Sebagai ujung tombak Bank Mandiri dalam penyaluran kredit, kinerja mikro kredit sales sangat rutin di pantau oleh *Micro Banking Cluster Manager*, kebijakan yang diterapkan adalah melakukan *choaching* dan pelatihan bagi mikro kredit sales yang kinerjanya tidak baik atau tidak melampaui target, sedangkan bagi yang sudah mencapai target *Micro Banking Cluster Manager* memberikan hadiah berupa insentif, promosi ke jabatan yang lebih tinggi serta fasilitas lainnya. Hal ini membuktikan bahwa *Micro Banking Cluster Manager* selalu mendorong agar karyawannya berkinerja baik.
- d. Manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Mikro kredit *sales* di Bank Mandiri *Cluster* Jember. Berdasarkan hasil pengujian tersebut maka dapat disimpulkan hipotesis keempat yang menyatakan manajemen perubahan berpengaruh terhadap kinerja Mikro Kredit *Sales* diterima. Hal ini mengindikasikan apabila manajemen perubahan berhasil diterapkan maka akan meningkatkan kinerja Mikro Kredit Sales Bank Mandiri *Cluster* Jember. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa karyawan bank mandiri memahami peran dan tanggung jawabnya, hal ini dapat ditunjukkan komitmen karyawan untuk bisa menghafal poin-poin budaya kerja yang baru dan selalu bisa ketika diuji oleh manajer. Komitmen tersebut adalah wujud kecintaan mereka pada bank mandiri sehingga akan totalitas untuk memberikan kinerja yang terbaik.

- e. Peran motivasi kerja mempunyai pengaruh kecil sebagai mediasi gaya kepemimpinan situasional dan manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan penerapan gaya kepemimpinan situasional oleh manajer menuntut setiap mikro kredit *sales* selalu menjadi *sales* dengan pencapaian target tertinggi sehingga menjadi *sales* terbaik di *Cluster* Jember. Hasil kinerja juga akan berpengaruh terhadap penghasilan para mikro kredit *sales* sehingga mereka akan terpacu ingin memberikan yang terbaik. Sedangkan penerapan manajemen perubahan oleh bank mandiri akan melatih setiap karyawan bank mandiri untuk bisa menjadi calon pemimpin sehingga banyak diantara mereka yang sudah memiliki *track record* kinerja yang baik menginginkan pendapatnya di forum rapat selalu didengar. Hal ini menganggap bahwa mereka merasa lebih berjuang dan berkerja keras daripada karyawan yang lain. hal ini mengingat banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan tepat waktu karena kinerja yang selalu di evaluasi setiap bulan.

5.2 Saran

Berdasarkan pada hasil pembahasan dan kesimpulan penelitian ini, maka disarankan hal-hal sebagai berikut :

- a. Bagi Manajer, Gaya Kepemimpinan Situasional yang diterapkan di Bank Mandiri *Cluster* Jember akan sangat efektif untuk meningkatkan kinerja para mikro kredit *sales*. Manajer dapat lebih aktif dalam pendekatan hubungan dengan bawahan, seperti memberi perhatian pribadi kepada bawahan yang membutuhkan perhatian khusus berkaitan dengan pekerjaan, manajer sebaiknya meluangkan waktu untuk melatih beberapa karyawan yang memerlukan pelatihan.
- b. Bagi Perusahaan, manajemen perubahan baiknya dilengkapi program penghargaan atau *rewards* bagi karyawan yang berprestasi, sehingga mampu memberi dorongan yang kuat kepada karyawan untuk memberi kinerja yang lebih baik.

- c. Bagi bidang keilmuan, hasil penelitian ini menyimpulkan penemuan teori baru yaitu gaya kepemimpinan situasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tanpa melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Sedangkan manajemen perubahan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan tanpa melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.
- d. Bagi penelitian lanjutan disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, sistem kompensasi, *organizational citizenship behavioral* (OCB), dan lain-lain. Sehingga dapat memperoleh hasil temuan yang lebih baik dalam menjelaskan perilaku karyawan dan berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, Mikha widiyanto. 2013. *Statistika Terapan. Konsep dan Aplikasi dalam Penelitian Bidang Pendidikan, Psikologi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Aldo Herlambang. 2013. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* | Vol. 13 No. 1 Agustus 2014
- Al-Jaradat, omar. 2013. Impact of change management on the performance of employees in university libraries in Jordan. *European Journal of Business and Management*, Vol.5, No.2, 2013.
- Azar, M and Shafighi, A. 2013. The Effect of Work Motivation on Employees' Job Performance: *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3, No. 9 ISSN: 2222-6990
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Burnes, B. 2014. *Managing Change: a strategic approach of organizational dynamic. Fourth Edition*. England. Prentice Hall, New Jersey
- Beaver, H. O. 2011. *The relationship between situational leadership and student achievement*. Unpublished 3455428, The University of Southern Mississippi, Ann Arbor.
- Carnall, Colin A. 2007. *Managing Change in Organizations* (Fifth Edition); Prentice-Hall International, UK.
- Chaudhary And Sharma, B. 2012. Impact of Employee Motivation on Performance (Productivity) In Private Organization: *International Journal of Business Trends and Technology*, vol 2, Issue 4.
- Dwi, Priyatno. 2009. *Mandiri Belajar SPSS (Untuk Analisis Data dan Uji Statistik)*, Yogyakarta: MediaKom, 2008
- Dian Arifana. 2015. Pengaruh manajemen perubahan terhadap gaya kepemimpinan serta dampaknya pada motivasi kerja dan kinerja karyawan di pt bank tabungan pensiunan nasional purna bakti cabang jember. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Jember*. Vol 11, No 2
- Djaali. 2008. *Skala Likert*. Jakarta: Pustaka Utama.

- Eny Nuraeni. 2017. Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Kepuasan Pengguna Jasa Kelompok Mahasiswa Dan Dampaknya Terhadap Peningkatan Kualitas Kerja Pegawai Pada Terminal Kertojoyo Mojokerto. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Agama Islam*, Vol. 7 No. 1 Mei 2017
- Fomenky, Nkafu Fondu. 2015. The Impact Of Motivation On Employee Performance. *Global Conference On Businnes And Finance Proceedings* Vol 10 No 1
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Hasibuan, S.P. Malayu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Revisi, PT. Bumi Aksara, Jakarta,
- Husein Umar. 2011. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis* Edisi Baru 7. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Hersey, Paul dan Kenneth. H. Blanchard. 2014. *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Agus Dharma, Erlangga, Jakarta
- Heathfield. S. M. 2015. *What Is Employee Motivation*. [Online] Available through: <http://humanresources.about.com/od/glossarye/g/employee-motivation.htm> [Accessed 20th Jan 2019].
- Ibrahim. 2018. Managing Strategic Change of an Organization's Performance: A Case Study of Nzoia Sugar Company, Kenya. *Universal Journal of Management* 6(6): 198-212, 2018
- John, Hayes and Peter Hyde. 2016. The Change Management Indicator. *MIT Sloan Management Review*, Massachusetts, Vol. 46, No. 4, pp.53–60.
- Joeliaty. 2016. Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Organisasi Pembelajaran Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Kai (Persero) Daop Ii Bandung. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, vol. 3, nomor 3, juni 2016 issn 2338-4557
- Jonathan Sarwono. 2007. *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS*, Yogyakarta : Andi Offset
- Kasmiruddin dan Ardelia, S. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pertamina (PERSERO) UP II Sungai Pakning. *Jurnal Manajemen Bisnis* vol 2(2), 1-12.

- Keuangan.kontan.co.id. 2018. *Aset BRI dan Bank Mandiri*. Diakses pada 11 Oktober 2018, dari kontan.co.id: <https://keuangan.kontan.co.id/news/aset-bri-dan-bank-mandiri-tembus-rp-1000-triliun>
- Kementrian BUMN RI. 2018. *Profil Bank Mandiri*. Diakses pada 11 Desember 2019, dari bumn.go.id: <http://bumn.go.id/mandiri/halaman/41/tentang-perusahaan.html>
- Kimaku, P.M. 2010 *Change management practices adopted by Barclays Bank of Kenya limited*; (published MBA Project), University of Nairobi
- Korir J, Mukolive E. 2012. *Change Management Effects on Hotel Performance*: Journal of social science tomorrow voll, No.8.
- Kotter, Jhon P dan Heskett James L. 2014. *Budaya Korporat dan Kinerja*. Terjemahan: Susi Diah Hardaniati & Uyung Sulaksana.
- Kindle. 2017. *Leadership: Theory and Practice*. Kindle Edition.
- Lewis, L.K., And Seibold, D.R. 2008. Re conceptualizing organizational change implementation as a communication problem: A review of literature and research agenda. In M. E. Roloff (Ed.), *Communication year book 21*, 93–151. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mathis Robert, Jackson John. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba empat
- Mangkunegara, Anwar. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Rosda
- Maslow, Abraham H. 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Bros.
- Mardalis, A Dan Setiawan, E. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Sumber Daya*, 17(2). 67-77.
- Miftah Thoha. 2004, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Mink, O.G., Owen, K.Q. and Mink, B.P. 1993. *Developing High-Performance People: The Art of Coaching*, Addison-Wesley Publishing Company Inc, Reading, MA.

- Muhammad, Saryadi. 2015. Pengaruh kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening (studi kasus pada karyawan bagian produksi pt bandeng juwana). *Jurnal undip*, Vol. 5, No. 1, tahun 2016
- Moran, J.W. dan Brightman, B.K. 2011. *Leading organizational change, Career Development International*, 6(2), 111 –118.
- McClelland, D.C. 1987. *Human Motivation*. New York : Cambridge University Press
- Nasucha. 2012. *Dasar-dasar Penelitian*. Surakarta: Pustaka Brilliant
- Nugroho. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistic Penelitian Dengan SPSS*, Andi Yogyakarta, Yogyakarta
- Nunnally, J.C. 1978. *Pshycometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oemar, Al-Jaradat. 2013. Impact of change management on the performance of employees in university libraries in Jordan. *European Journal of Business and Management*, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 Vol.5, No.2, 2013
- Olajide. 2014. Change Management and its Effects on Organizational Performance of Nigerian Telecoms Industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)* Volume 1, Issue 11, November 2014, PP 170-179 ISSN 2349-0373 (Print) & ISSN 2349-0381 (Online)
- Okto A dan Bambang. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*| Vol. 7 No. 2 Januari 2014
- Priyatno. 2008. *Mandiri Belajar SPSS*. MediaKom : Yogyakarta
- Pamela, A.O., and Oloko. 2015. Effect of motivation on employee performance of commercial banks in kenya : A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *Journal of Human Resource Studies* 5 (2).
- Rizky Prasetya,.2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PG. Watoetoelis Sidoarjo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*|Vol. 60 No. 3 Juli 2018|

- Rivai, Veitzal. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen, P., Judge Tymothy A., 2015. *Organizational Behavior*, New Jersey, Pearson Education, Inc.
- Santoso. 2004. *Dinamika Kelompok*. Jakarta: Bumi Aksara
- Siagian, Sondang P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi.1, Cetakan.17 Jakarta, Bumi Aksara.
- Sinambela, Lijan. 2012. *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2008. *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES,
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV
- Sutikno, Sobry M. 2014. *Pemimpin Dan Gaya Kepemimpinan*, Edisi Pertama Lombok : Holistica.
- Sedarmayanti. 2000. *Tata Kerja Dan Produktivitas Kerja (Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomo Atau Kaitan Antara Manusia Dengan Lingkungan Kerja)*, Bandung : CV.Mandar Maju.
- Sekaran, U. 2006. *Metode Penelitian Untuk Bisnis 1*. (4th ed).Jakarta: Salemba Empat.
- Shaheen, A., Naqvi, S. M. H., and Khan, M. A. 2013. Employees Training and Organizational Performance : Mediation by Employees Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(4), 490–503.
- Syarifudin. 2005. *Administrasi Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: CV. Pustaka Setia.

- Sinollah. 2014. *Kepemimpinan Situasional Terhadap Karyawan*. Jakarta : otonomi
- Tirto.id. 2019. *Budaya baru Bank Mandiri*. Diakses pada 11 Januari 2019, dari tirto.id: <https://tirto.id/dirut-bank-mandiri-luncurkan-5-budaya-baru-untuk-karyawannya-c8mp>
- Turmudi. .2008.. *Landasan Filsafat dan Teori Pembelajaran Matematika (Berparadigma Eksplorasi dan Investigatif)*. Jakarta : Leuser Cipta Pustaka.
- Thomas, Olajide Olubayo. 2014. Change Management and its Effects on Organizational Performance of Nigerian Telecoms Industries: Empirical Insight from Airtel Nigeria. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, Volume 1, Issue 11, November 2014, PP 170-179
- Ulya, M. Z. 2015. Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada: PT. Telkom Indonesia, Tbk. Malang). *Jurnal Ilmiah FEB*, 3(1).
- Yuniawan, A dan Putra, S. B. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi).*Journal of Management*, 4(1),1–13.
- Yeni Widianingrum. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Situasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Karyawan Di Hotel Pandanaran Semarang), *Jurnal PSI UDINUS 2015*
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press
- Winardi, J. 2009. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Kencana. Jakarta.



LAMPIRAN 1.
KUESIONER

Tabulasi Data kuesioner

Resp.	Kepemimpinan Situasional (X1)			Manajemen Perubahan (X2)						Motivasi (z)			Kinerja (Y)				
	X1-1	X1-2	X1-3	X2-1	X2-2	X2-3	X2-4	X2-5	X2-6	Z-1	Z-2	Z-3	Y-1	Y-2	Y-3	Y-4	Y-5
1	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
2	5	4	4	3	3	3	5	5	4	4	3	3	3	2	2	3	3
3	4	3	3	5	5	5	3	3	5	4	3	5	4	4	3	4	4
4	4	5	5	3	4	3	4	5	4	5	4	5	3	2	4	3	3
5	5	3	3	5	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	3	3
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4
7	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3
8	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
9	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4
10	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4
11	4	3	2	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3
12	4	3	2	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
13	4	3	3	3	4	3	4	5	4	4	3	3	3	3	2	3	3
14	5	5	5	4	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4
15	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	3	4
16	5	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	3
17	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	3
18	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
19	3	4	4	3	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	5	3	4	4	3	5	4	5	3	4	3	4	4	4
21	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
22	4	3	4	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	2	4	2	3
23	5	5	4	4	2	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
24	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3
25	4	5	4	3	3	4	4	3	3	5	4	4	4	4	3	3	3
26	5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	3	3
27	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3
28	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	4	4
29	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4	2	3	4	4
30	4	4	3	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4
32	5	3	3	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4
33	4	3	3	3	3	3	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5	5
34	4	4	4	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
35	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	4	2	4	4	5
36	5	4	4	2	3	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4
37	4	3	3	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4
38	5	5	4	5	5	3	5	5	3	5	5	4	5	5	3	5	5
39	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5
40	5	4	4	5	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	3	5	4

Resp.	Kepemimpinan Situasional (X1)				Manajemen Perubahan (X2)					Motivasi Kerja (Z)				Kinerja (Y)			
41	5	4	4	4	5	4	5	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4
42	4	4	3	3	2	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3
43	5	3	3	5	3	4	4	3	5	4	3	4	3	3	3	4	4
44	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4
45	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
46	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4
47	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4
48	5	4	4	3	2	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5
49	4	4	4	4	4	5	5	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4
50	5	5	5	4	3	4	4	4	3	5	5	5	4	5	5	5	3
51	4	4	3	3	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4
52	5	5	5	4	2	3	3	3	3	5	5	5	4	2	4	3	4
53	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3
54	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	3
55	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
57	4	5	5	3	4	3	4	5	4	5	5	4	4	2	4	4	4
58	5	4	4	5	2	4	4	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4
59	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3
60	5	5	4	4	5	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3
61	3	4	3	4	2	5	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4
62	3	3	4	4	2	3	5	2	4	4	3	3	4	4	3	4	4
63	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
64	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4
65	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
66	3	2	2	5	2	5	5	2	5	3	2	2	5	5	5	5	5
67	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4
68	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3
69	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	5
70	5	4	4	5	2	5	5	2	5	5	4	4	5	4	5	5	4
71	5	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5
72	3	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4
73	5	4	4	5	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4
74	5	4	3	5	2	4	3	2	4	4	4	4	5	4	4	5	5
75	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5
76	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4
77	5	5	4	4	4	3	4	3	3	5	5	4	4	5	5	5	3
78	3	3	3	3	2	3	4	2	4	3	3	3	4	5	4	3	5
79	4	3	3	5	3	4	4	3	5	4	3	3	4	4	3	4	4
80	3	2	2	4	4	4	4	4	4	3	2	2	5	2	3	5	5
81	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	5	5	5	5	4
82	5	5	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
83	5	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	4	3	3
84	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4

Resp.	Kepemimpinan			Manajemen Perubahan (X2)					Motivasi (Z)			Kinerja (Y)				
	Situasional (X1)															
85	5	5	5	4	2	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3
86	3	2	2	4	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	3
87	3	3	2	3	4	3	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4
88	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4
89	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
90	5	4	4	3	2	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	4
91	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
92	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5
93	4	4	4	3	4	3	4	2	4	5	4	4	4	4	3	4
94	3	3	2	5	3	4	4	3	5	3	3	3	4	2	3	2
95	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	3
96	5	5	3	4	2	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4
97	3	3	3	4	2	5	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4
98	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	3	4	2
99	5	5	4	3	3	4	4	3	3	5	4	5	4	4	4	4
100	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3
101	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
102	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3
103	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	3	3
104	4	4	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	3
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3
106	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4
107	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5
108	4	4	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3
109	5	5	5	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4
110	5	5	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	4
111	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
112	5	5	5	4	4	3	4	5	4	3	2	3	4	4	3	4
113	4	5	4	4	3	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4
114	4	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	5
115	3	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4
116	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	5	4	4	5

LAMPIRAN 2. HASIL
MSI



NO	Successive Interval (x1)			Successive Interval(X2)						Successive Interval(Z)			Successive Interval(Y)				
	X1.1	X1.2	X1.3	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Z1	Z2	Z3	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
1	3,280	3,256	2,022	4,986	4,018	5,120	5,196	4,036	2,382	3,434	3,312	3,569	2,691	2,896	3,613	3,362	2,391
2	3,280	3,256	3,045	2,640	1,903	2,640	5,196	4,036	2,382	2,152	2,297	2,348	1,000	1,000	1,000	2,058	1,000
3	2,052	2,175	2,022	4,986	4,018	5,120	2,323	1,936	3,762	2,152	2,297	4,856	2,691	2,896	2,343	3,362	2,391
4	2,052	4,480	4,253	2,640	2,816	2,640	3,727	4,036	2,382	3,434	3,312	4,856	1,000	1,000	3,613	2,058	1,000
5	3,280	2,175	2,022	4,986	1,903	3,878	3,727	1,936	3,762	2,152	2,297	3,569	2,691	2,896	3,613	2,058	1,000
6	2,052	3,256	3,045	3,806	2,816	3,878	3,727	2,858	2,382	2,152	2,297	4,856	2,691	2,896	2,343	3,362	2,391
7	2,052	3,256	2,022	2,640	1,903	2,640	2,323	1,936	1,000	2,152	2,297	3,569	2,691	2,896	3,613	3,362	1,000
8	1,000	3,256	3,045	3,806	2,816	3,878	3,727	2,858	2,382	2,152	2,297	3,569	1,000	1,809	2,343	2,058	1,000
9	3,280	4,480	4,253	2,640	2,816	3,878	3,727	2,858	2,382	3,434	4,341	4,856	1,000	1,809	3,613	3,362	2,391
10	2,052	2,175	2,022	2,640	2,816	3,878	3,727	2,858	2,382	2,152	2,297	2,348	1,000	2,896	3,613	2,058	2,391
11	2,052	2,175	1,000	3,806	2,816	5,120	5,196	2,858	2,382	1,000	2,297	2,348	1,000	1,000	1,000	2,058	1,000
12	2,052	2,175	1,000	3,806	1,903	3,878	3,727	2,858	1,000	1,000	2,297	2,348	2,691	1,809	2,343	2,058	1,000
13	2,052	2,175	2,022	2,640	2,816	2,640	3,727	4,036	2,382	2,152	2,297	2,348	1,000	1,809	1,000	2,058	1,000
14	3,280	4,480	4,253	3,806	1,903	2,640	2,323	1,936	1,000	3,434	4,341	4,856	2,691	2,896	3,613	3,362	2,391
15	3,280	3,256	3,045	3,806	2,816	3,878	3,727	2,858	2,382	3,434	2,297	4,856	2,691	2,896	3,613	2,058	2,391
16	3,280	3,256	3,045	2,640	1,903	2,640	2,323	1,936	1,000	3,434	3,312	3,569	2,691	1,809	2,343	2,058	1,000
17	3,280	4,480	4,253	3,806	2,816	3,878	3,727	2,858	2,382	3,434	4,341	4,856	2,691	4,330	4,955	4,806	1,000
18	2,052	3,256	3,045	2,640	1,903	2,640	2,323	1,936	1,000	2,152	3,312	3,569	2,691	2,896	3,613	3,362	2,391
19	1,000	3,256	3,045	2,640	2,816	2,640	3,727	4,036	2,382	2,152	2,297	3,569	2,691	2,896	3,613	3,362	2,391
20	2,052	3,256	3,045	4,986	1,903	3,878	3,727	1,936	3,762	2,152	4,341	2,348	2,691	1,809	3,613	3,362	2,391
21	2,052	2,175	2,022	3,806	2,816	3,878	3,727	2,858	2,382	2,152	2,297	2,348	2,691	2,896	3,613	3,362	2,391
22	2,052	2,175	3,045	3,806	4,018	2,640	2,323	2,858	2,382	2,152	2,297	2,348	2,691	1,000	3,613	1,000	1,000
23	3,280	4,480	3,045	3,806	1,000	5,120	3,727	2,858	3,762	3,434	4,341	3,569	2,691	2,896	3,613	3,362	2,391
24	2,052	3,256	2,022	3,806	2,816	2,640	5,196	2,858	2,382	2,152	2,297	3,569	2,691	1,809	3,613	3,362	1,000
25	2,052	4,480	3,045	2,640	1,903	3,878	3,727	1,936	1,000	3,434	3,312	3,569	2,691	2,896	2,343	2,058	1,000
26	3,280	4,480	4,253	2,640	2,816	3,878	3,727	2,858	2,382	3,434	4,341	4,856	2,691	1,809	3,613	2,058	1,000
27	2,052	3,256	3,045	3,806	2,816	3,878	3,727	4,036	3,762	2,152	3,312	3,569	2,691	2,896	3,613	3,362	1,000
28	2,052	3,256	2,022	4,986	4,018	5,120	5,196	4,036	3,762	3,434	2,297	2,348	1,000	1,809	2,343	3,362	2,391
29	2,052	3,256	3,045	4,986	2,816	5,120	3,727	4,036	2,382	3,434	2,297	3,569	2,691	1,000	2,343	3,362	2,391
30	2,052	3,256	2,022	4,986	4,018	3,878	3,727	4,036	3,762	2,152	2,297	3,569	2,691	2,896	3,613	3,362	2,391
31	2,052	3,256	3,045	3,806	2,816	3,878	3,727	2,858	2,382	2,152	3,312	3,569	2,691	1,000	2,343	3,362	2,391
32	3,280	2,175	2,022	4,986	4,018	5,120	5,196	4,036	3,762	2,152	2,297	3,569	2,691	2,896	3,613	3,362	2,391
33	2,052	2,175	2,022	2,640	1,903	2,640	5,196	4,036	3,762	2,152	2,297	2,348	4,403	4,330	4,955	4,806	3,771
34	2,052	3,256	3,045	4,986	4,018	5,120	2,323	1,936	1,000	2,152	3,312	3,569	2,691	2,896	2,343	3,362	2,391
35	3,280	4,480	4,253	2,640	4,018	5,120	5,196	4,036	2,382	3,434	4,341	4,856	2,691	1,000	3,613	3,362	3,771
36	3,280	3,256	3,045	1,000	1,903	2,640	5,196	4,036	2,382	3,434	3,312	3,569	2,691	2,896	4,955	3,362	2,391
37	2,052	2,175	2,022	4,986	4,018	5,120	3,727	2,858	2,382	1,000	2,297	3,569	2,691	2,896	3,613	4,806	2,391
38	3,280	4,480	3,045	4,986	4,018	2,640	5,196	4,036	1,000	3,434	4,341	3,569	4,403	4,330	2,343	4,806	3,771
39	2,052	3,256	3,045	3,806	2,816	1,000	1,000	2,858	2,382	2,152	3,312	3,569	2,691	1,000	3,613	4,806	3,771
40	3,280	3,256	3,045	4,986	4,018	5,120	5,196	1,936	2,382	3,434	3,312	3,569	2,691	2,896	2,343	4,806	2,391
41	3,280	3,256	3,045	3,806	4,018	3,878	5,196	1,000	2,382	3,434	3,312	3,569	2,691	2,896	3,613	3,362	2,391

42	2,052	3,256	2,022	2,640	1,000	2,640	3,727	4,036	2,382	2,152	2,297	3,569	2,691	2,896	3,613	3,362	1,000
43	3,280	2,175	2,022	4,986	1,903	3,878	3,727	1,936	3,762	2,152	2,297	3,569	1,000	1,809	2,343	3,362	2,391
44	3,280	3,256	3,045	3,806	2,816	3,878	3,727	2,858	2,382	3,434	3,312	3,569	2,691	2,896	2,343	3,362	2,391
45	2,052	2,175	3,045	2,640	1,000	2,640	2,323	1,936	1,000	2,152	2,297	3,569	2,691	2,896	3,613	3,362	2,391
46	3,280	3,256	3,045	3,806	2,816	3,878	3,727	2,858	2,382	3,434	3,312	3,569	2,691	2,896	2,343	3,362	2,391
47	1,000	2,175	1,000	2,640	2,816	3,878	3,727	2,858	2,382	1,000	1,000	2,348	2,691	2,896	3,613	3,362	2,391
48	3,280	3,256	3,045	2,640	1,000	3,878	3,727	2,858	2,382	3,434	3,312	3,569	4,403	4,330	4,955	4,806	3,771
49	2,052	3,256	3,045	3,806	2,816	5,120	5,196	1,000	2,382	2,152	3,312	3,569	2,691	2,896	2,343	3,362	2,391
50	3,280	4,480	4,253	3,806	1,903	3,878	3,727	2,858	1,000	3,434	4,341	4,856	2,691	4,330	4,955	4,806	1,000
51	2,052	3,256	2,022	2,640	2,816	2,640	3,727	4,036	2,382	2,152	2,297	3,569	2,691	2,896	3,613	3,362	2,391
52	3,280	4,480	4,253	3,806	1,000	2,640	2,323	1,936	1,000	3,434	4,341	4,856	2,691	1,000	3,613	2,058	2,391
53	2,052	4,480	3,045	3,806	2,816	3,878	3,727	2,858	2,382	3,434	3,312	3,569	2,691	1,809	2,343	2,058	1,000
54	1,000	2,175	3,045	2,640	1,000	2,640	2,323	1,936	1,000	2,152	2,297	2,348	2,691	4,330	4,955	4,806	1,000
55	2,052	3,256	2,022	3,806	2,816	3,878	3,727	2,858	2,382	2,152	2,297	3,569	2,691	2,896	3,613	3,362	2,391
56	1,000	2,175	2,022	2,640	1,903	2,640	2,323	1,936	1,000	1,000	2,297	2,348	2,691	2,896	3,613	3,362	2,391
57	2,052	4,480	4,253	2,640	2,816	2,640	3,727	4,036	2,382	3,434	4,341	3,569	2,691	1,000	3,613	3,362	2,391
58	3,280	3,256	3,045	4,986	1,000	3,878	3,727	1,000	3,762	3,434	3,312	3,569	2,691	2,896	3,613	3,362	2,391
59	1,000	2,175	2,022	3,806	2,816	3,878	3,727	2,858	2,382	1,000	2,297	2,348	2,691	2,896	3,613	2,058	1,000
60	3,280	4,480	3,045	3,806	4,018	2,640	2,323	2,858	2,382	3,434	3,312	3,569	2,691	2,896	3,613	3,362	1,000
61	1,000	3,256	2,022	3,806	1,000	5,120	3,727	2,858	3,762	2,152	2,297	2,348	1,000	1,809	2,343	3,362	2,391
62	1,000	2,175	3,045	3,806	1,000	2,640	5,196	1,000	2,382	2,152	2,297	2,348	2,691	2,896	2,343	3,362	2,391
63	1,000	3,256	2,022	2,640	1,903	3,878	3,727	1,936	1,000	2,152	2,297	2,348	2,691	2,896	3,613	3,362	2,391
64	1,000	2,175	2,022	2,640	2,816	3,878	3,727	2,858	2,382	1,000	2,297	2,348	2,691	2,896	2,343	3,362	2,391
65	3,280	4,480	3,045	3,806	2,816	3,878	3,727	4,036	3,762	3,434	3,312	3,569	2,691	2,896	3,613	3,362	2,391
66	1,000	1,000	1,000	4,986	1,000	5,120	5,196	1,000	3,762	1,000	1,000	1,000	4,403	4,330	4,955	4,806	3,771
67	3,280	4,480	3,045	4,986	2,816	5,120	3,727	4,036	2,382	3,434	4,341	3,569	2,691	2,896	2,343	3,362	2,391
68	3,280	4,480	4,253	4,986	4,018	3,878	3,727	4,036	3,762	3,434	4,341	4,856	2,691	2,896	4,955	3,362	1,000
69	3,280	4,480	4,253	3,806	2,816	3,878	3,727	2,858	2,382	2,152	2,297	2,348	2,691	2,896	2,343	3,362	3,771
70	3,280	3,256	3,045	4,986	1,000	5,120	5,196	1,000	3,762	3,434	3,312	3,569	4,403	2,896	4,955	4,806	2,391
71	3,280	3,256	2,022	3,806	4,018	5,120	3,727	4,036	2,382	2,152	3,312	3,569	2,691	2,896	2,343	3,362	3,771
72	1,000	3,256	3,045	4,986	1,903	3,878	3,727	2,858	1,000	2,152	2,297	3,569	2,691	4,330	4,955	3,362	2,391
73	3,280	3,256	3,045	4,986	1,903	2,640	3,727	2,858	2,382	3,434	4,341	3,569	1,000	2,896	3,613	3,362	2,391
74	3,280	3,256	2,022	4,986	1,000	3,878	2,323	1,000	2,382	2,152	3,312	3,569	4,403	2,896	3,613	4,806	3,771
75	3,280	4,480	4,253	4,986	2,816	3,878	3,727	4,036	2,382	3,434	4,341	4,856	4,403	2,896	3,613	4,806	3,771
76	2,052	3,256	3,045	3,806	2,816	3,878	3,727	4,036	2,382	3,434	2,297	3,569	2,691	2,896	3,613	4,806	2,391
77	3,280	4,480	3,045	3,806	2,816	2,640	3,727	1,936	1,000	3,434	4,341	3,569	2,691	4,330	4,955	4,806	1,000
78	1,000	2,175	2,022	2,640	1,000	2,640	3,727	1,000	2,382	1,000	2,297	2,348	2,691	4,330	3,613	2,058	3,771
79	2,052	2,175	2,022	4,986	1,903	3,878	3,727	1,936	3,762	2,152	2,297	2,348	2,691	2,896	2,343	3,362	2,391
80	1,000	1,000	1,000	3,806	2,816	3,878	3,727	2,858	2,382	1,000	1,000	1,000	4,403	1,000	2,343	4,806	3,771
81	1,000	2,175	1,000	2,640	1,903	2,640	2,323	1,936	1,000	1,000	1,000	2,348	4,403	4,330	4,955	4,806	2,391
82	3,280	4,480	3,045	3,806	1,000	3,878	3,727	2,858	2,382	3,434	3,312	3,569	2,691	2,896	3,613	3,362	2,391
83	3,280	3,256	3,045	2,640	2,816	3,878	3,727	2,858	2,382	3,434	2,297	4,856	2,691	2,896	3,613	2,058	1,000
84	3,280	4,480	3,045	2,640	2,816	3,878	3,727	2,858	2,382	3,434	4,341	3,569	2,691	2,896	3,613	3,362	2,391
85	3,280	4,480	4,253	3,806	1,000	5,120	5,196	2,858	2,382	3,434	4,341	4,856	2,691	2,896	3,613	3,362	1,000
86	1,000	1,000	1,000	3,806	1,903	3,878	3,727	2,858	1,000	1,000	1,000	2,348	2,691	2,896	3,613	3,362	1,000

87	1,000	2,175	1,000	2,640	2,816	2,640	3,727	1,000	2,382	2,152	3,312	3,569	1,000	1,809	2,343	3,362	2,391
88	3,280	3,256	3,045	3,806	1,903	2,640	2,323	1,936	1,000	1,000	1,000	2,348	2,691	2,896	2,343	3,362	2,391
89	3,280	3,256	3,045	3,806	2,816	3,878	3,727	2,858	2,382	2,152	2,297	3,569	2,691	2,896	3,613	3,362	2,391
90	3,280	3,256	3,045	2,640	1,000	2,640	2,323	1,936	1,000	3,434	3,312	3,569	2,691	2,896	2,343	3,362	2,391
91	3,280	4,480	4,253	3,806	2,816	3,878	3,727	2,858	2,382	2,152	3,312	3,569	2,691	2,896	3,613	3,362	2,391
92	1,000	2,175	1,000	2,640	1,903	2,640	2,323	1,936	1,000	2,152	3,312	4,856	4,403	4,330	4,955	4,806	3,771
93	2,052	3,256	3,045	2,640	2,816	2,640	3,727	1,000	2,382	3,434	3,312	3,569	2,691	2,896	2,343	3,362	2,391
94	1,000	2,175	1,000	4,986	1,903	3,878	3,727	1,936	3,762	1,000	2,297	2,348	2,691	1,000	2,343	1,000	1,000
95	3,280	3,256	3,045	3,806	2,816	3,878	3,727	2,858	2,382	3,434	4,341	3,569	2,691	4,330	4,955	4,806	1,000
96	3,280	4,480	2,022	3,806	1,000	2,640	2,323	2,858	2,382	2,152	3,312	4,856	2,691	2,896	3,613	3,362	2,391
97	1,000	2,175	2,022	3,806	1,000	5,120	3,727	2,858	3,762	1,000	2,297	2,348	2,691	2,896	3,613	3,362	2,391
98	2,052	3,256	2,022	3,806	2,816	2,640	5,196	2,858	2,382	2,152	2,297	3,569	2,691	1,809	3,613	1,000	2,391
99	3,280	4,480	3,045	2,640	1,903	3,878	3,727	1,936	1,000	3,434	3,312	4,856	2,691	2,896	3,613	3,362	2,391
100	3,280	3,256	2,022	2,640	2,816	3,878	3,727	2,858	2,382	3,434	3,312	3,569	2,691	2,896	3,613	2,058	1,000
101	3,280	4,480	4,253	3,806	2,816	3,878	3,727	4,036	3,762	3,434	3,312	3,569	2,691	2,896	3,613	3,362	2,391
102	3,280	4,480	4,253	4,986	4,018	5,120	5,196	4,036	3,762	3,434	3,312	3,569	2,691	1,809	3,613	3,362	1,000
103	3,280	4,480	4,253	4,986	2,816	5,120	3,727	4,036	2,382	3,434	4,341	4,856	2,691	2,896	2,343	2,058	1,000
104	2,052	3,256	2,022	4,986	4,018	3,878	3,727	4,036	3,762	3,434	4,341	4,856	2,691	1,809	3,613	2,058	1,000
105	2,052	3,256	3,045	3,806	2,816	3,878	3,727	2,858	2,382	3,434	4,341	4,856	2,691	2,896	3,613	3,362	1,000
106	3,280	4,480	4,253	4,986	4,018	5,120	5,196	4,036	3,762	3,434	4,341	4,856	1,000	1,809	2,343	3,362	2,391
107	3,280	3,256	3,045	4,986	4,018	5,120	3,727	2,858	2,382	2,152	3,312	4,856	2,691	4,330	3,613	3,362	3,771
108	2,052	3,256	3,045	2,640	2,816	2,640	3,727	4,036	2,382	2,152	3,312	3,569	2,691	2,896	3,613	3,362	1,000
109	3,280	4,480	4,253	2,640	1,903	3,878	3,727	2,858	1,000	2,152	2,297	3,569	1,000	1,809	2,343	3,362	2,391
110	3,280	4,480	4,253	2,640	2,816	3,878	3,727	2,858	2,382	1,000	2,297	2,348	2,691	1,000	2,343	3,362	2,391
111	3,280	4,480	4,253	3,806	2,816	3,878	2,323	2,858	2,382	2,152	3,312	3,569	2,691	2,896	3,613	3,362	2,391
112	3,280	4,480	4,253	3,806	2,816	2,640	3,727	4,036	2,382	1,000	1,000	2,348	2,691	2,896	2,343	3,362	2,391
113	2,052	4,480	3,045	3,806	1,903	3,878	3,727	4,036	2,382	1,000	2,297	2,348	2,691	2,896	3,613	3,362	2,391
114	2,052	3,256	3,045	3,806	2,816	3,878	3,727	1,936	1,000	3,434	4,341	4,856	4,403	4,330	4,955	4,806	3,771
115	1,000	3,256	3,045	3,806	4,018	3,878	3,727	4,036	2,382	3,434	4,341	3,569	2,691	2,896	2,343	3,362	2,391
116	3,280	3,256	3,045	3,806	2,816	2,640	2,323	2,858	1,000	2,152	2,297	2,348	4,403	2,896	3,613	3,362	3,771

The background of the page features a large, faint watermark of the Universitas Jember logo. The logo is a shield-shaped emblem with a yellow background and a grey border. Inside the shield, there is a stylized green and yellow floral or leaf-like design. The words "UNIVERSITAS" and "JEMBER" are written in a serif font, with "UNIVERSITAS" at the top and "JEMBER" at the bottom of the shield.

LAMPIRAN 3. UJI
VALIDITAS DAN r
TABEL

Correlations					
		x1.1	x1.2	x1.3	totalx1
x1.1	Pearson Correlation	1	,025	,070	,673**
	Sig. (2-tailed)		,791	,452	,000
	N	116	116	116	116
x1.2	Pearson Correlation	,025	1	-,079	,553**
	Sig. (2-tailed)	,791		,397	,000
	N	116	116	116	116
x1.3	Pearson Correlation	,070	-,079	1	,510**
	Sig. (2-tailed)	,452	,397		,000
	N	116	116	116	116
totalx1	Pearson Correlation	,673	,553	,510	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	116	116	116	116

Correlations		
		totalx2
x2.1	Pearson Correlation	,504**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	116
x2.2	Pearson Correlation	,529**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	116
x2.3	Pearson Correlation	,598**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	116
x2.4	Pearson Correlation	,594**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	116
x2.5	Pearson Correlation	,432**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	116
x2.6	Pearson Correlation	,340**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	116
totalx2	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	116

		Correlations					
		y1	y2	y3	y4	y5	totalY
y1	Pearson Correlation	1	,055	,025	,257**	,167	,586**
	Sig. (2-tailed)		,557	,787	,005	,073	,000
	N	116	116	116	116	116	116
y2	Pearson Correlation	,055	1	,172	-,146	-,006	,409**
	Sig. (2-tailed)	,557		,064	,117	,946	,000
	N	116	116	116	116	116	116
y3	Pearson Correlation	,025	,172	1	-,082	-,080	,553**
	Sig. (2-tailed)	,787	,064		,379	,391	,000
	N	116	116	116	116	116	116
y4	Pearson Correlation	,257**	-,146	-,082	1	-,036	,359**
	Sig. (2-tailed)	,005	,117	,379		,705	,000
	N	116	116	116	116	116	116
y5	Pearson Correlation	,167	-,006	-,080	-,036	1	,444**
	Sig. (2-tailed)	,073	,946	,391	,705		,000
	N	116	116	116	116	116	116
totalY	Pearson Correlation	,586**	,409**	,553**	,359**	,444**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	116	116	116	116	116	116

		Correlations			
		z1.1	z1.2	z1.3	totalZ
z1.1	Pearson Correlation	1	,286**	,343**	,680**
	Sig. (2-tailed)		,002	,000	,000
	N	116	116	116	116
z1.2	Pearson Correlation	,286**	1	,276**	,801**
	Sig. (2-tailed)	,002		,003	,000
	N	116	116	116	116
z1.3	Pearson Correlation	,343**	,276**	1	,691**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003		,000
	N	116	116	116	116
totalZ	Pearson Correlation	,680**	,801**	,691**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	116	116	116	116

TABEL R STATISTIKA
 rumushitung.com
<http://rumushitung.com>

DF = n-2	0,1	0,05	0,02	0,01	0,001
	r 0,005	r 0,05	r 0,025	r 0,01	r 0,001
1	0,9877	0,9969	0,9995	0,9999	1,0000
2	0,9000	0,9500	0,9800	0,9900	0,9990
3	0,8054	0,8783	0,9343	0,9587	0,9911
4	0,7293	0,8114	0,8822	0,9172	0,9741
5	0,6694	0,7545	0,8329	0,8745	0,9509
6	0,6215	0,7067	0,7887	0,8343	0,9249
7	0,5822	0,6664	0,7498	0,7977	0,8983
8	0,5494	0,6319	0,7155	0,7646	0,8721
9	0,5214	0,6021	0,6851	0,7348	0,8470
10	0,4973	0,5760	0,6581	0,7079	0,8233
11	0,4762	0,5529	0,6339	0,6835	0,8010
12	0,4575	0,5324	0,6120	0,6614	0,7800
13	0,4409	0,5140	0,5923	0,6411	0,7604
14	0,4259	0,4973	0,5742	0,6226	0,7419
15	0,4124	0,4821	0,5577	0,6055	0,7247
16	0,4000	0,4683	0,5425	0,5897	0,7084
17	0,3887	0,4555	0,5285	0,5751	0,6932
18	0,3783	0,4438	0,5155	0,5614	0,6788
19	0,3687	0,4329	0,5034	0,5487	0,6652
20	0,3598	0,4227	0,4921	0,5368	0,6524
21	0,3515	0,4132	0,4815	0,5256	0,6402
22	0,3438	0,4044	0,4716	0,5151	0,6287
23	0,3365	0,3961	0,4622	0,5052	0,6178
24	0,3297	0,3882	0,4534	0,4958	0,6074
25	0,3233	0,3809	0,4451	0,4869	0,5974
26	0,3172	0,3739	0,4372	0,4785	0,5880
27	0,3115	0,3673	0,4297	0,4705	0,5790
28	0,3061	0,3610	0,4226	0,4629	0,5703
29	0,3009	0,3550	0,4158	0,4556	0,5620
30	0,2960	0,3494	0,4093	0,4487	0,5541
31	0,2913	0,3440	0,4032	0,4421	0,5465
32	0,2869	0,3388	0,3972	0,4357	0,5392
33	0,2826	0,3338	0,3916	0,4296	0,5322
34	0,2785	0,3291	0,3862	0,4238	0,5254
35	0,2746	0,3246	0,3810	0,4182	0,5189
36	0,2709	0,3202	0,3760	0,4128	0,5126
37	0,2673	0,3160	0,3712	0,4076	0,5066
38	0,2638	0,3120	0,3665	0,4026	0,5007
39	0,2605	0,3081	0,3621	0,3978	0,4950
40	0,2573	0,3044	0,3578	0,3932	0,4896
41	0,2542	0,3008	0,3536	0,3887	0,4843
42	0,2512	0,2973	0,3496	0,3843	0,4791

43	0,2493	0,2940	0,3457	0,3801	0,4742
44	0,2455	0,2907	0,3420	0,3761	0,4694
45	0,2429	0,2876	0,3384	0,3721	0,4647
46	0,2403	0,2845	0,3348	0,3683	0,4601
47	0,2377	0,2816	0,3314	0,3646	0,4557
48	0,2353	0,2787	0,3281	0,3610	0,4514
49	0,2329	0,2759	0,3249	0,3575	0,4473
50	0,2306	0,2732	0,3218	0,3542	0,4432
51	0,2284	0,2706	0,3188	0,3509	0,4393
52	0,2262	0,2681	0,3158	0,3477	0,4354
53	0,2241	0,2656	0,3129	0,3445	0,4317
54	0,2221	0,2632	0,3102	0,3415	0,4280
55	0,2201	0,2609	0,3074	0,3386	0,4244
56	0,2181	0,2586	0,3048	0,3357	0,4210
57	0,2162	0,2564	0,3022	0,3328	0,4176
58	0,2144	0,2542	0,2997	0,3301	0,4143
59	0,2126	0,2521	0,2972	0,3274	0,4110
60	0,2108	0,2500	0,2948	0,3248	0,4079
61	0,2091	0,2480	0,2925	0,3223	0,4048
62	0,2075	0,2461	0,2902	0,3198	0,4018
63	0,2058	0,2441	0,2880	0,3173	0,3988
64	0,2042	0,2423	0,2858	0,3150	0,3959
65	0,2027	0,2404	0,2837	0,3126	0,3931
66	0,2012	0,2387	0,2816	0,3104	0,3903
67	0,1997	0,2369	0,2796	0,3081	0,3876
68	0,1982	0,2352	0,2776	0,3060	0,3850
69	0,1968	0,2335	0,2756	0,3038	0,3823
70	0,1954	0,2319	0,2737	0,3017	0,3798
71	0,1940	0,2303	0,2718	0,2997	0,3773
72	0,1927	0,2287	0,2700	0,2977	0,3748
73	0,1914	0,2272	0,2682	0,2957	0,3724
74	0,1901	0,2257	0,2664	0,2938	0,3701
75	0,1888	0,2242	0,2647	0,2919	0,3678
76	0,1876	0,2227	0,2630	0,2900	0,3655
77	0,1864	0,2213	0,2613	0,2882	0,3633
78	0,1852	0,2199	0,2597	0,2864	0,3611
79	0,1841	0,2185	0,2581	0,2847	0,3589
80	0,1829	0,2172	0,2565	0,2830	0,3568
81	0,1818	0,2159	0,2550	0,2813	0,3547
82	0,1807	0,2146	0,2535	0,2796	0,3527
83	0,1796	0,2133	0,2520	0,2780	0,3507
84	0,1786	0,2120	0,2505	0,2764	0,3487
85	0,1775	0,2108	0,2491	0,2748	0,3468
86	0,1765	0,2096	0,2477	0,2732	0,3449
87	0,1755	0,2084	0,2463	0,2717	0,3430
88	0,1745	0,2072	0,2449	0,2702	0,3412
89	0,1735	0,2061	0,2435	0,2687	0,3393

90	0,1726	0,2050	0,2422	0,2673	0,3375
91	0,1716	0,2039	0,2409	0,2659	0,3358
92	0,1707	0,2028	0,2396	0,2645	0,3341
93	0,1698	0,2017	0,2384	0,2631	0,3323
94	0,1689	0,2006	0,2371	0,2617	0,3307
95	0,1680	0,1996	0,2359	0,2604	0,3290
96	0,1671	0,1986	0,2347	0,2591	0,3274
97	0,1663	0,1975	0,2335	0,2578	0,3258
98	0,1654	0,1966	0,2324	0,2565	0,3242
99	0,1646	0,1956	0,2312	0,2552	0,3226
100	0,1638	0,1946	0,2301	0,2540	0,3211
101	0,1630	0,1937	0,2290	0,2528	0,3196
102	0,1622	0,1927	0,2279	0,2515	0,3181
103	0,1614	0,1918	0,2268	0,2504	0,3166
104	0,1606	0,1909	0,2257	0,2492	0,3152
105	0,1599	0,1900	0,2247	0,2480	0,3137
106	0,1591	0,1891	0,2236	0,2469	0,3123
107	0,1584	0,1882	0,2226	0,2458	0,3109
108	0,1576	0,1874	0,2216	0,2448	0,3095
109	0,1569	0,1865	0,2206	0,2436	0,3082
110	0,1562	0,1857	0,2196	0,2425	0,3068
111	0,1555	0,1848	0,2186	0,2414	0,3055
112	0,1548	0,1840	0,2177	0,2403	0,3042
113	0,1541	0,1832	0,2167	0,2393	0,3029
114	0,1535	0,1824	0,2158	0,2383	0,3016
115	0,1528	0,1816	0,2149	0,2373	0,3004
116	0,1522	0,1809	0,2139	0,2363	0,2991
117	0,1515	0,1801	0,2131	0,2353	0,2979
118	0,1509	0,1793	0,2122	0,2343	0,2967
119	0,1502	0,1786	0,2113	0,2333	0,2955
120	0,1496	0,1779	0,2104	0,2324	0,2943
121	0,1490	0,1771	0,2096	0,2315	0,2931
122	0,1484	0,1764	0,2087	0,2305	0,2920
123	0,1478	0,1757	0,2079	0,2296	0,2908
124	0,1472	0,1750	0,2071	0,2287	0,2897
125	0,1466	0,1743	0,2062	0,2278	0,2886
126	0,1460	0,1736	0,2054	0,2269	0,2875
127	0,1455	0,1729	0,2046	0,2260	0,2864
128	0,1449	0,1723	0,2039	0,2252	0,2853
129	0,1443	0,1716	0,2031	0,2243	0,2843
130	0,1438	0,1710	0,2023	0,2235	0,2832
131	0,1432	0,1703	0,2015	0,2226	0,2822
132	0,1427	0,1697	0,2008	0,2218	0,2811
133	0,1422	0,1690	0,2001	0,2210	0,2801
134	0,1416	0,1684	0,1993	0,2202	0,2791
135	0,1411	0,1678	0,1986	0,2194	0,2781
136	0,1406	0,1672	0,1979	0,2186	0,2771

LAMPIRAN 4. UJI REABILITAS



Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,663	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	8,20	1,065	,503	,529
x1.2	8,07	1,021	,466	,582
x1.3	8,28	1,127	,457	,591

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,758	6

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.1	19,84	5,819	,442	,739
x2.2	19,90	5,728	,490	,725
x2.3	19,88	5,777	,524	,715
x2.4	19,77	6,145	,535	,716
x2.5	19,66	5,912	,446	,737
x2.6	19,78	5,823	,583	,702

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,736	5

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1	15,75	3,128	,579	,677
y2	15,79	2,722	,627	,642
y3	15,91	2,817	,437	,719
y4	15,74	2,611	,623	,640
y5	15,88	3,098	,311	,766

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,739	3

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
z1	7,95	1,371	,643	,567
z2	8,03	1,173	,558	,685
z3	8,15	1,604	,522	,706

The background of the page features a large, faint watermark of the Universitas Jember logo. The logo is a shield-shaped emblem with a yellow background and a grey border. Inside the shield, the word "UNIVERSITAS" is written in a semi-circle at the top, and "JEMBER" is written in a semi-circle at the bottom. In the center of the shield is a stylized green and yellow floral or leaf-like design.

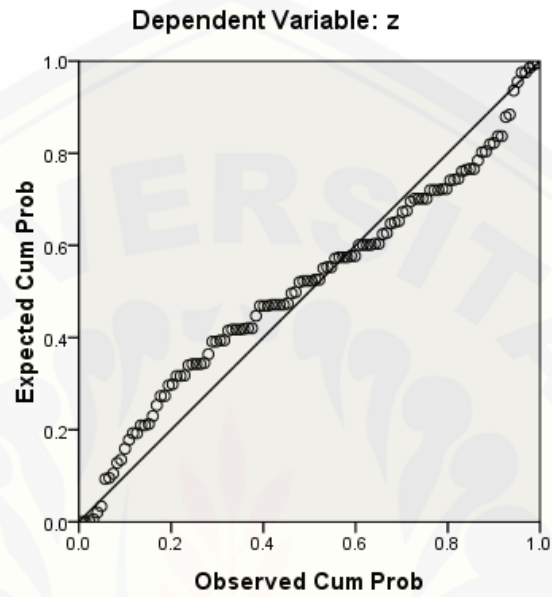
LAMPIRAN 5. UJI
NORMALITAS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
		K. SITUASIONAL	MANAJ PERUBAHAN	MOTIVASI	KINERJA
N		116	116	116	116
Normal Parameter s ^a	Mean	12.1293	16.4397	11.9569	16.4569
	Std. Deviation	2.24395	3.07101	2.19245	2.48261
Most	Absolute	.117	.111	.123	.106
Extreme	Positive	.082	.111	.083	.086
Differences	Negative	-.117	-.078	-.123	-.106
Kolmogorov-Smirnov Z		1.255	1.200	1.320	1.144
Asymp. Sig. (2-tailed)		.086	.112	.061	.146
a. Test distribution is Normal.					

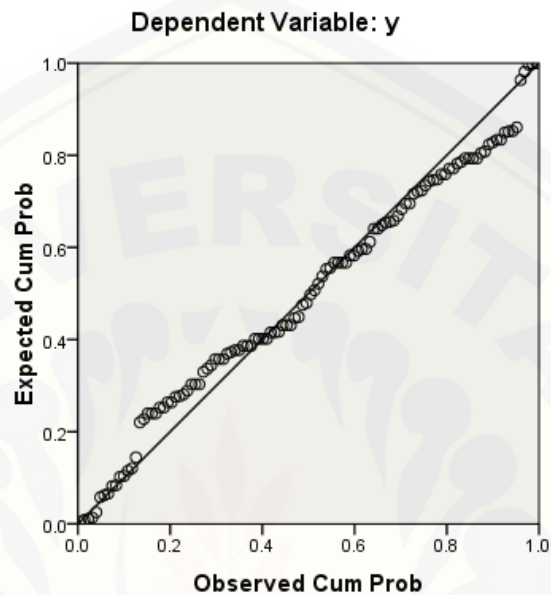
LAMPIRAN 6. UJI
MODEL



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,701 ^a	,491	,482	,71364
a. Predictors: (Constant), manaj perubahan, k. situasional				

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,378	,298		4,619	,000		
	k. situasional	,698	,067	,697	10,381	,000	0,988	1,046
	manaj perubahan	,180	,067	,180	2,788	,003	0,988	1,046

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,705 ^a	,497	,483	,71214
a. Predictors: (Constant), motivasi, manaj perubahan, k. situasional				

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,382	,325		4,259	,000		
	k. situasional	,344	,094	,344	3,672	,000	0,877	1,232
	manaj perubahan	,656	,067	,655	9,716	,000	0,936	1,104
	motivasi	,476	,094	,477	5,072	,000	0,976	1,164
a. Dependent Variable: kinerja								