

SKRIPSI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA
ORGANISASI, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO)
TBK, KANTOR CABANG MAKASSAR TAMALANREA**

ERAWATI



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2020**

SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK, KANTOR CABANG MAKASSAR TAMALANREA

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar sarjana ekonomi

disusun dan diajukan oleh

ERAWATI

A21116021



kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2020

SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK, KANTOR CABANG MAKASSAR TAMALANREA

disusun dan diajukan oleh

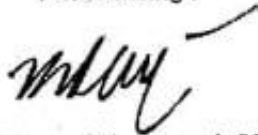
ERAWATI

A21116021

telah diperiksa dan disetujui untuk diseminarkan

Makassar, 5 November 2020

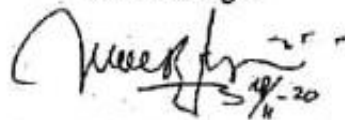
Pembimbing I



Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, SE.,M.,Si

NIP. 19690627 199403 2 002

Pembimbing II



Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA

NIP. 19620413 198702 2 002



Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Prof. Dra. Hj. Dian AS Parawansa M.Si.,Ph.D

NIP. 19620405 198702 2 001

SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK, KANTOR CABANG MAKASSAR TAMALANREA

disusun dan diajukan oleh

ERAWATI

A21116021

telah di pertahankan dalam sidang ujian skripsi

pada **23 Desember 2020** dan

dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, SE.,M.Si	Ketua	1.
2	Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA	Sekretaris	2.
3	Dr. Indrianty Sudirman, SE.,M.Si	Anggota	3.
4	Muhammad Sabranjamil Alhaqqi, B.Sc.(Hons).,Mintbus	Anggota	4.



Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Prof. Dra. Hj. Dian AS Parawansa, M.Si., Ph.D
NIP. 19620405 198702 2 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Erawati

NIM : A21116021

Jurusan/Program Studi : Manajemen/Strata Satu (S1)

Dengan ini menyatakan dengan sebenar benarnya bahwa skripsi yang berjudul

“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Makassar Tamalanrea”

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 18 November 2020

Yang membuat pernyataan,



Erawati

PRAKATA



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur saya panjatkan atas kehadiran Allah SWT karena atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Sholawat dan salam senantiasa terkirim kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW. Skripsi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan berjalan lancar tanpa adanya bantuan, kerja sama, dukungan dan doa dari berbagai pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini, untuk itu penulis mengucapkan terima kasih sebesar- besarnya kepada :

1. Kedua orang tua, adik, dan keluarga besar yang senantiasa menyayangi, mendidik, memberikan doa, dan dukungan yang penuh kepada penulis selama menempuh pendidikan di Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Prof. Dr. H. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
3. Ibu Prof. Dra. Hj. Dian A.S. Parawansa, M.Si., Ph.D selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
4. Bapak Abdullah Sanusi, SE., MBA., Ph.D selaku dosen penasehat akademik yang selama ini memberikan arahan dan masukan dalam proses perkuliahan.
5. Ibu Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, SE.,M.,Si selaku Pembimbing I dan Ibu Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA selaku Pembimbing II , penulis sangat berterimakasih atas waktu yang telah diluangkan selama ini untuk membimbing, memberikan masukan arahan, nasehat, dan motivasi serta diskusi-diskusi yang dilakukan dengan penulis selama proses hingga penyelesaian skripsi ini.

6. Ibu Dr. Indrianty Sudirman, SE.,M.Si dan Bapak Muhammad Sabranjamil Alhaqqi, B.Sc.(Hons).,Mintbus selaku dosen penguji, penulis mengucapkan banyak terimakasih atas saran dan kritik yang telah diberikan sehingga lebih menyempurnakan tugas akhir ini.
7. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan, pengalaman, serta bantuan yang tidak dapat terhitung kepada Penulis selama berada di dalam maupun diluar bangku perkuliahan.
8. Pegawai akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah membantu penulis selama menempuh studi serta memberikan kemudahan berupa informasi dan pengurusan segala berkas selama perkuliahan sampai dengan penyusunan skripsi saat ini.
9. Pimpinan dan seluruh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Makassar Tamalanrea yang telah bersedia untuk memberikan kesempatan penelitian dan telah membantu dalam proses penelitian penelitian penulis.
10. Teman-teman angkatan seperjuangan (Fastco 2016) yang senantiasa menjadi teman kuliah yang berkesan bagi penulis dan telah banyak membantu penulis dalam perkuliahan dan penyelesaian skripsi ini. Khususnya kepada sahabat bureng (santi, ayu, winda, irfan, hamda dan semua teman angkatan manajemen yang tidak penulis sebutkan).
11. Keluarga Besar IKAB Unhas yang telah memberikan pengalaman, kerja sama, tanggung jawab, suka dan duka yang pernah dirasakan selama selama penulis menempuh studi. Terkhusus kepada Kak Rusli yang selalu memberikan motivasi dan dukungan terhadap penulis. Dan juga kepada teman-teman yang selalu memberikan bantuan kepada penulis (risna, sukma, nunu, turkal, ucok dan semuanya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu).
12. Keluarga Besar KOPMA Unhas yang telah memberikan pengalaman, kerja sama, tanggung jawab, suka dan duka yang pernah dirasakan selama selama penulis menempuh studi.
13. Teman-teman KKN Tematik Unhas Gel. 102 Kec. Towuti, Kab. Luwu Timur, Khususnya Posko Desa Mahalona, atas pengalaman dan suka duka yang dirasakan selama mengabdikan di masyarakat.

14. Dan untuk semua pihak yang telah membantu memberikan semangat serta doa kepada penulis, yang tidak dapat penulis sampaikan satu per satu.

Akhir kata semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi seluruh pembaca. Tentunya penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis berharap adanya kritik dan saran dari pembaca yang bersifat membangun, demi kelanjutan dan hasil yang lebih maksimal dari pembuatan skripsi/penelitian ini.

Dengan segala kekurangan yang dimiliki dalam penelitian ini, penulis berharap skripsi ini dapat memberi sumbangsih sekecil apapun untuk diterapkan pada penelitian selanjutnya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Makassar, 18 November 2020



Erawati

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK, KANTOR CABANG MAKASSAR TAMALANREA

**Erawati
Idayanti Nursyamsi
Nursiah Sallatu**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Makassar Tamalanrea. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 58 responden yang merupakan keseluruhan dari populasi penelitian karena menggunakan teknik sampling jenuh. Metode pengumpulan adalah dengan menyebarkan kuesioner yang kemudian diolah dengan menggunakan analisis linear berganda. Uji yang digunakan untuk menguji instrumen penelitian berupa uji validitas dan uji realibilitas. Uji hipotesis menggunakan uji simultan (f) dan uji parsial (t).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan hasil persamaan regresi diperoleh hasil bahwa berdasarkan hasil persamaan regresi diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif. Kemudian budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh negatif. Sedangkan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif. Pengujian hipotesis dengan menggunakan uji F menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Makassar Tamalanrea. Pengujian hipotesis dengan menggunakan uji T menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada variabel budaya organisasi dan motivasi kerja terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan dapat dilihat pula bahwa variabel motivasi kerja adalah variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, kinerja karyawan.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND WORK MOTIVATION ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES OF PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK, MAKASSAR BRANCH OFFICE TAMALANREA

**Erawati
Idayanti Nursyamsi
Nursiah Sallatu**

This study aims to analyze the influence of leadership style, organizational culture, and work motivation on the performance of employees of PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Makassar Tamalanrea Branch Office. This study used a sample of 58 respondents who were the whole of the study population because it used a saturated sampling technique. The method of collection is by distributing questionnaires which are then processed using multiple linear analysis. The test used to test the research instruments was validity and reliability tests. Hypothesis testing uses simultaneous test (f) and partial test (t).

The results showed that based on the results of the regression equation, it was found that based on the results of the regression equation, it was found that the leadership style on employee performance had a positive effect. Then the organizational culture on employee performance has a negative effect. Meanwhile, work motivation on employee performance has a positive effect. Hypothesis testing using the F test shows that the leadership style, organizational culture, and work motivation together (simultaneously) affect the performance of employees of PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Makassar Tamalanrea Branch Office. Hypothesis testing using the T test shows that there is no significant influence between the leadership style variable on employee performance. Meanwhile, the variables of organizational culture and work motivation have a significant influence on employee performance. And it can also be seen that the work motivation variable is the variable that most influences employee performance.

Keywords: leadership style, organizational culture, work motivation, employee performance.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN SAMPUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Kegunaan Penelitian.....	6
1.5 Sistematika Penulisan.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Tinjauan Teori Dan Konsep	8
2.1.1 Gaya Kepemimpinan.....	8
2.1.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan	8
2.1.1.2 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan	9
2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan	15
2.1.2 Budaya Organisasi.....	16
2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi	16
2.1.2.2 Tipe-tipe Budaya Organisasi.....	17
2.1.2.3 Fungsi Budaya Organisasi.....	19
2.1.2.4 Faktor- faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi	19
2.1.3 Motivasi Kerja	20
2.1.3.1 Pengertian Motivasi	20

2.1.3.2 Tujuan Motivasi	21
2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi	22
2.1.3.4 Teori-teori Motivasi	23
2.1.4 Kinerja Karyawan	27
2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan	27
2.1.4.2 Pengertian Manajemen Kinerja.....	28
2.1.4.3 Pengertian Penilaian Kinerja.....	29
2.1.4.4 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	30
2.1.4.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	32
2.1.4.6 Metode Penilaian Kinerja.....	33
2.1.4.7 Indikator Kinerja Karyawan	35
2.2 Tinjauan Empirik	36
2.3 Kerangka Pemikiran.....	41
2.4 Hipotesis.....	41
BAB III METODE PENELITIAN.....	43
3.1 Rancangan Penelitian	43
3.2 Tempat dan Waktu.....	43
3.3 Populasi dan Sampel	44
3.4 Jenis dan Sumber Data	44
3.4.1 Jenis Data.....	44
3.4.2 Sumber Data.....	45
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	45
3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	46
3.7 Instrumen Penelitian	47
3.8 Analisis Data.....	49
3.8.1 Regresi Linear Berganda	49
3.8.2 Uji Serempak (Uji F).....	50
3.8.3 Uji Parsial (Uji T)	51
3.8.4 Koefisien Korelasi Berganda (R)	51
3.8.5 Koefisien Determinasi Berganda (R^2)	52
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	53
4.1 Sejarah PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk	53
4.2 Visi dan Misi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk	54
4.3 Hasil Penelitian	55

4.3.1	Karakteristik Responden	55
4.4	Analisis Deskripsi Variabel.....	57
4.4.1	Penentuan Range	57
4.4.2	Analisis deskriptif dan perhitungan skor variabel X dan Y	58
4.4.2.1	Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan (X1).....	58
4.4.2.2	Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X2).....	61
4.4.2.3	Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja (X3).....	62
4.4.2.4	Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)	64
4.4.3	Uji validitas dan Uji Reliabilitas.....	65
4.4.3.1	Uji Validitas.....	65
4.4.3.2	Uji Reliabilitas	67
4.4.4	Analisis Regresi Linear Berganda	67
4.4.5	Uji T	69
4.4.6	Uji F	70
4.4.7	Koefisien Determinasi Berganda	71
4.4.8	Koefisien Korelasi Berganda	72
4.5	Pembahasan Hasil Penelitian	72
BAB V PENUTUP		76
5.1	Kesimpulan	76
5.2	Saran-saran	76
DAFTAR PUSTAKA.....		78
LAMPIRAN.....		82

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Penelitian Terdahulu	36
Tabel 2 Definisi Operasional	47
Tabel 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	55
Tabel 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	56
Tabel 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	56
Tabel 6 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	57
Tabel 7 Tanggapan Responden Mengenai Variabel Gaya Kepemimpinan	58
Tabel 8 Tanggapan Responden Mengenai Variabel Budaya Organisasi	61
Tabel 9 Tanggapan Responden Mengenai Variabel Motivasi Kerja	62
Tabel 10 Tanggapan Responden Mengenai Variabel Kinerja Karyawan	64
Tabel 11 Hasil Uji Validitas	66
Tabel 12 Hasil Uji Reliabilitas	67
Tabel 13 Analisis Linear Berganda	68
Tabel 14 Hasil Uji T	69
Tabel 15 Hasil Uji F	71
Tabel 16 Hasil Koefisien Determinasi	71
Tabel 17 Hasil Koefisien Determinasi	72

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Kerangka Pikir.....	41

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Biodata Penulis	83
Lampiran 2 Kuesioner.....	84
Lampiran 3 Olah Data Spss.....	89

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan zaman yang semakin pesat pada era globalisasi sekarang ini, mengakibatkan banyak perusahaan berlomba-lomba untuk menjadi perusahaan yang unggul. Kemajuan teknologi di era globalisasi yang semakin berkembang sudah menjadi tantangan bagi perusahaan, sehingga perusahaan tersebut harus mampu beradaptasi agar dapat bersaing serta mencapai tujuan. Dalam mencapai tujuannya, perusahaan tidak hanya bergantung pada peralatan yang serba canggih dan modern namun juga bergantung pada sumber daya manusia (SDM) yang melakukan berbagai aktivitas di lingkup perusahaan. Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang memiliki pikiran, perasaan, dan perilaku, sehingga jika dikelola dengan baik akan memberi dampak yang baik pula bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dalam pencapaian tujuan organisasi atau lembaga besar, seperti Bank Rakyat Indonesia (BRI) sangat perlu untuk memperhatikan kualitas SDM.

Terkait dengan kinerja, tentu saja terfokus pada karyawan. Perusahaan beroperasi dengan adanya bantuan manusia sebagai sumber daya manusia. Perusahaan maju karena dikelola oleh anggotanya. Perusahaan berkembang karena dikembangkan dan dimajukan oleh SDM yang terlibat didalam perusahaan itu. Manusia merupakan pelaku utama didalam setiap langkah perusahaan yang menjalankan misi untuk mewujudkan tujuan dan cita-citanya. SDM selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap organisasi, karena SDM merupakan perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi Suwatno (2011). Oleh karena itu setiap organisasi atau perusahaan dituntut

untuk menggunakan SDM yang profesional di bidang pekerjaan yang akan ditanganinya.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu tercapainya tujuan organisasi sangat bergantung kepada kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja baik, maka produktivitas perusahaan akan meningkat sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu perbankan milik negara (BUMN) yang terdapat di Indonesia. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk harus bersaing dengan bank-bank lain baik milik negara maupun milik swasta. Selain itu iklim perekonomian dan perbankan yang terjadi di luar negeri juga akan mempengaruhi keadaan perbankan dalam negeri termasuk PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Untuk itu diperlukan pimpinan yang dapat mengatasi perubahan tersebut agar PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dapat bertahan dan semakin berkembang. Selain tantangan eksternal tersebut, pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk juga memiliki kebijakan mutasi jabatan yang dilakukan setiap dua tahun, baik untuk pimpinan maupun bawahan. Sehingga diperlukan pemimpin yang dapat dengan cepat memahami kondisi organisasi yang dipimpinnya agar pemimpin tersebut dapat langsung bekerja sama dengan bawahannya dan karyawan menjadi tidak tertekan dengan lingkungan barunya yang dapat berdampak kepada kinerja karyawan tersebut. Pergantian pemimpin secara terus menerus otomatis akan mempengaruhi

perbedaan gaya kepemimpinan seseorang, selain itu faktor situasi dan lingkungan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang individu.

Salah satu upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memperhatikan gaya kepemimpinan. Seorang pemimpin perlu memperhatikan gaya kepemimpinan dalam proses mempengaruhi, mengarahkan kegiatan anggota kelompoknya serta mengordinasikan tujuan anggota dan tujuan organisasi agar keduanya dapat tercapai. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya (Tjiptono, 2006:161).

Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi juga merupakan hal yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi sangat penting untuk dipahami karena banyak pengalaman menunjukkan bahwa ternyata budaya organisasi tidak hanya berbicara mengenai bagaimana sebuah organisasi bisnis menjalankan kegiatannya sehari-hari, tetapi juga sangat mempengaruhi bagaimana kinerja yang dicapai oleh sebuah organisasi.

Dikutip dari laman resmi bank BRI (bri.co.id), bank BRI memiliki visi menjadi *The Most Valuable Bank* di Asia Tenggara dan *Home to the Best Talent* dengan tiga misi yaitu memberikan yang terbaik, menyediakan pelayanan yang prima, bekerja dengan optimal dan baik. Bank BRI tentunya tak lepas dari nilai atau budaya organisasi yang dianut. Sumaatmadja (2000) mengatakan bahwa Faktor budaya merupakan suatu cerminan atau gambaran nilai-nilai dan norma yang dianut dan dijalankan oleh sebuah organisasi terkait dengan lingkungan dimana organisasi tersebut menjalankan kegiatannya. Adapun nilai utama perusahaan yang dianut pada bank BRI terdiri atas *integrity, professionalism, trust, innovation, customer centric*.

Motivasi juga menjadi hal yang penting untuk diperhatikan, karena motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu kearah pencapaian sasaran (Robbins, 2006:214). Karyawan memiliki peran penting dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang baik, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik pula bagi perusahaan. Motivasi kerja merupakan suatu faktor pendorong bagi karawan untuk bekerja lebih baik. Menurut Wahdjosumidjo (1992:92) motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor ekstern dan intern. Faktor ekstern antara lain adalah kebijakan yang telah ditetapkan, persyaratan pekerjaan yang harus dipenuhi karyawan, tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan pekerjaan, dan gaya kepemimpinan terhadap bawahannya. Sedangkan faktor intern adalah kemampuan bekerja, semangat kerja, tanggung jawab, rasa kebersamaan dalam kehidupan kelompok, prestasi serta produktivitas kerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Makassar Tamalanrea”**.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Makassar Tamalanrea?

2. Apakah variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Makassar Tamalanrea?
3. Apakah variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Makassar Tamalanrea?
4. Variabel manakah yang lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Makassar Tamalanrea?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Makassar Tamalanrea.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Makassar Tamalanrea.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Makassar Tamalanrea.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Makassar Tamalanrea.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi dalam mengembangkan ilmu manajemen khususnya dalam bidang manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) tentang gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan terkait kinerja karyawan.

2. Kegunaan Praktis

- Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan bisa berguna sebagai bahan masukan pada perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

- Bagi peneliti

Untuk menambah wawasan dan pengetahuan peneliti tentang Manajemen SDM khususnya mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

- Bagi akademisi

Dapat menjadi masukan untuk bahan referensi penelitian lebih lanjut bagi para peneliti yang akan datang.

1.5 Sistematika Penulisan

Rancangan sistematika penulisan yang dikemukakan dalam pembahasan skripsi ini diuraikan kedalam lima bab yaitu :

BAB I PENDAHULUAN, bab ini membahas tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA, bab ini membahas tentang teori-teori yang berhubungan dengan variabel yang diteliti antara lain pengertian gaya

kepemimpinan, jenis-jenis gaya kepemimpinan, faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, pengertian budaya organisasi, tipe-tipe budaya organisasi, fungsi budaya organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, pengertian motivasi, tujuan motivasi, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, teori-teori motivasi, pengertian kinerja karyawan, pengertian manajemen kinerja, pengertian penilaian kinerja, tujuan dan manfaat penilaian kinerja, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, metode penilaian kinerja, indikator penilaian kinerja, disertai dengan penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian yang diteliti, kerangka konsep penelitian serta hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN, bab ini membahas tentang rancangan penelitian, tempat dan waktu, populasi dan sampel, jenis sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian serta metode analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN, berisi tentang gambaran umum objek penelitian, hasil penelitian dan pembahasan.

BAB V PENUTUP, berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian dan saran-saran penelitian kepada pihak terkait mengenai hasil penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori Dan Konsep

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

2.1.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Yukl (2005), kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Locander *et al.*, (2002) juga berpendapat bahwa kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak. Kepemimpinan dalam manajemen organisasi memegang peranan yang sangat penting dan dibutuhkan manusia karena memiliki batasan-batasan tertentu pada diri seseorang. Oleh karena itu timbullah kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Selain itu, kepemimpinan dapat didefinisikan melalui ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi individu atau kelompok lain, interaksi, kedudukan dalam suatu organisasi, dan persepsi mengenai pengaruh yang sah.

Menurut Richard L Daft (2005:27) gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu pengaruh yang berhubungan antara para pemimpin dan para pengikutnya yang menginginkan perubahan dan suatu hasil nyata yang merefleksikan tujuan bersama. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan seorang pemimpin yang mempengaruhi karyawan dan orang lain (Robbins:2003). Sedangkan menurut Hersey (2004:29) gaya kepemimpinan merupakan pola

tingkah laku baik kata-kata maupun tindakan dari seorang pemimpin yang dapat dirasakan oleh orang lain.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku seorang pemimpin yang mempengaruhi karyawan dan orang lain untuk merefleksikan tujuan bersama.

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan modern yang memainkan peranan penting bagi organisasi. Bass (1985) dalam Sunarsih (2001) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Bawahan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada atasannya sehingga bawahan termotivasi untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan dan diharapkannya. Lebih lanjut Jung dan Avolio (1999) dalam Sunarsih (2001) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan yang lebih dekat antara pemimpin dengan bawahan atau pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian tetapi lebih didasarkan kepada kepercayaan dan komitmen. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya adalah memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan dari bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

2.1.1.2 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Berdasarkan pengertian gaya kepemimpinan tersebut dapat terungkap bahwa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan,

yang dapat membangkitkan semangat kerja maupun sebaliknya (Ogbonna dan Lloyd, 2000).

Menurut Siagian (2002), terdapat lima jenis gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Tipe pemimpin otokratik, seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang pemimpin yang:

- a. Menganggap bahwa organisasi sebagai milik pribadi.
- b. Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c. Menganggap sebagai alat semata-mata.
- d. Tidak mau menerima kritik, saran maupun pendapat dari orang lain
- e. Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya.
- f. Dalam melakukan tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

2. Tipe pemimpin yang militeristik

Seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan pemimpin organisasi modern, berikut ini merupakan sifat-sifat dari seorang pemimpin tipe militeristik:

- a. Sistem perintah yang sering dipergunakan dalam menggerakkan bawahannya
- b. Dalam menggerakkan bawahannya bergantung pada pangkat serta jabatan
- c. Senang terhadap formalitas yang berlebih-lebihan
- d. Menuntut kedisiplinan yang tinggi serta kaku dari bawahannya.

3. Tipe pemimpin yang paternalistik

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa dan bersikap terlalu melindungi
- b. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya saat mengambil keputusan
- c. Tidak sering memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi
- e. Sering bersikap mau tahu

4. Tipe pemimpin yang kharismatik

Pada umumnya pemimpin kharismatik mempunyai daya tarik yang cukup besar sehingga memiliki pengikut yang cukup banyak pula, meskipun para pengikut tersebut terkadang tidak mampu menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Pemimpin kharismatik sering disebut sebagai pemimpin yang diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Perlu diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, namun sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif. Kriteria kekayaan, umur, kesehatan, tidak dapat disebut sebagai kriteria pemimpin kharismatik.

5. Tipe pemimpin yang demokratik

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratis merupakan tipe paling tepat untuk organisasi modern karena:

- a. Pemimpin yang demokratik senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan
- b. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama tim (*teamwork*) dalam usaha mencapai tujuan
- c. Berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses dari padanya
- d. Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin

Peran kepemimpinan yang signifikan terhadap keberhasilan atau kegagalan dalam sebuah organisasi. Adapun jenis-jenis gaya kepemimpinan menurut Robbins dalam Bryan Johannes Tampi (2014:6) terbagi atas 4 jenis, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu pada kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a. Visi dan artikulasi. Pemimpin kharismatik memiliki visi yang ditujukan dengan sasaran yang ideal dan berharap masa depan lebih baik daripada status quo, serta mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami oleh orang lain.
- b. Risiko personal. Pemimpin kharismatik bersedia mengambil risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.

- c. Peka terhadap lingkungan. Pemimpin yang kharismatik mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik sangat peka terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan maupun perasaan pengikutnya.
- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik turut terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan perilaku yang berlawanan dengan norma.

2. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan membuat lebih jelas persyaratan peran dan tugas pengikutnya. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin dengan bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a. Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja yang baik, serta mengakui pencapaian yang dihasilkan.
- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dengan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, serta melakukan tindakan perbaikan.
- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar dan aturan tidak dipenuhi.

- d. *Laissez-Faire*: melepas tanggung jawab dan menghindari pembuatan keputusan.

3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian terhadap hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka melihat masalah lama dengan cara-cara yang baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, serta mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, serta meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, dan menggambarkan maksud yang dianggap penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah dengan cara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, serta melatih dan menasehati.

4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan dalam menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang sedang tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi tersebut jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat,

mempunyai kekuatan besar sehingga dapat mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartini Kartono dalam bukunya *The Art Of Leadership* (2010:27) kepemimpinan juga dapat dilihat dari sebuah produk dalam suatu situasi, yang ditentukan oleh tiga faktor:

1. Pribadi pemimpin dengan cara hidupnya
2. Struktur kelompok dengan ciri khasnya
3. Kejadian- kejadian yang berlangsung pada saat itu.

Interaksi antara pemimpin dan lingkungannya akan membentuk tipe pemimpin tertentu.

Sedangkan menurut H. Joseph Reitz dalam Indah Dwi Rahayu (2017:2), dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.

5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan.

2.1.2 Budaya Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya adalah hasil karya cipta manusia yang dihasilkan dan telah dipakai sebagai bahagian dari tata kehidupan sehari-hari. Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Budaya organisasi (kultur organisasi) adalah sekumpulan nilai dan norma hasil berbagi yang mengendalikan interaksi anggota organisasi satu sama lain dan dengan orang luar organisasi (Jones:2011). Adapun menurut Griffin & Ebbert (2014) mengungkapkan bahwa budaya organisasi atau bisa diartikan sebagai pengalaman, sejarah, keyakinan dan norma-norma bersama yang menjadi ciri perusahaan atau organisasi. Amnuai (2014;508) juga memberikan sebuah definisi, bahwa budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota sebuah organisasi dari hasil proses belajar adaptasi terhadap permasalahan eksternal dan integrasi permasalahan internal. Pendapat lain mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya (Robbins dan Judge, 2014:256). Menurut Schein (2012:12), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk pegawai yang mampu

beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi budaya organisasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai dan norma yang dianut bersama untuk bertindak memecahkan masalah sehingga mampu beradaptasi dengan lingkungan dan anggota organisasi.

2.1.2.2 Tipe-tipe Budaya Organisasi

Tipe budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins (dalam Wibowo, 2010: 28), terbagi atas empat tipe yaitu:

1. Network culture

Organisasi memandang anggota sebagai suatu keluarga dan teman. Budaya ini ditandai oleh tingkat sosiabilitas atau kesenangan bergaul tinggi dan tingkat solidaritas atau kesetiakawanan rendah.

2. Mercenary culture

Organisasi berfokus pada tujuan. Budaya Organisasi ini ditandai oleh tingkat sosiabilitas rendah dan tingkat solidaritas tinggi.

3. Fragmented culture

Organisasi yang dibuat dari para individualistis, budaya ini ditandai oleh solidaritas dan sosiabilitas yang rendah. Orang yang bekerja dalam fragmented culture sedikit melakukan kontak dan dalam banyak hal mereka bahkan tidak saling mengenal.

4. Communal culture

Organisasi menilai baik persahabatan dan kinerja. Budaya ini ditandai oleh sosiabilitas dan solidaritas tinggi. Anggota communal culture sangat

bersahabat satu sama lain dan bergaul dengan baik, baik secara pribadi maupun profesional.

Sedangkan menurut Kennedy (dikutip dari Kusdi: 2011) mengembangkan tipologi budaya organisasi berdasarkan tingkat resiko yang dihadapi organisasi (*high risk/ low risk*) dan kecepatan umpan balik (*quick feedback/ slow feedback*).

Berdasarkan dua dimensi pembeda ini, mereka membagi budaya organisasi menjadi empat tipe, sebagai berikut:

1. *Tough-Guy/ Macho*

Dimiliki oleh organisasi-organisasi yang memiliki lingkungan yang beresiko tinggi dan memberi umpan balik cepat, dimana organisasi harus menanggapi segala sesuatu dengan cepat dan berani. Contoh organisasi yang umumnya memiliki tipe ini adalah industri riset dan sales.

2. *Work Hard/ Play Hard*

Budaya organisasi ini dimiliki oleh organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang beresiko rendah, tetapi memberi umpan balik yang cepat. Sehingga yang diperlukan adalah menemukan satu peluang dan mengisi peluang itu. Contoh organisasi tipe ini adalah industri ritel dan sales.

3. *Bet-Your-Company*

Tipe budaya organisasi ini dimiliki oleh organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang beresiko tinggi dan umpan balik yang lambat, dimana organisasi mengambil setiap langkah harus dengan hati-hati. Contoh organisasi yang memiliki tipe ini adalah industri perminyakan, obat-obatan, penerbangan dan industri pelayanan fasilitas umum.

4. *Process*

Organisasi beroperasi dalam suatu lingkungan beresiko rendah dengan umpan balik lambat, dimana organisasi memiliki peluang untuk melakukan segala sesuatu dengan sebaik-baiknya. Contohnya adalah industri-industri perbankan, badan-badan pemerintah serta organisasi yang sifatnya birokratis.

2.1.2.3 Fungsi Budaya Organisasi

Stephen P. Robbins (dalam Wibowo, 2010: 51) mengemukakan beberapa fungsi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Mempunyai boundary-defining roles, yaitu menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan lainnya.
2. Menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi.
3. Budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada suatu yang lebih besar daripada kepentingan diri individual.
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah perekat sosial yang membantu menghimpun organisasi bersama dengan memberikan standar yang cocok atas apa yang dikatakan dan dilakukan pekerja.
5. Budaya melayani sebagai sense-making dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pekerja.

2.1.2.4 Faktor- faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Rivai (2009) budaya organisasi terbagi atas 2 yaitu:

1. Faktor dari luar, antara lain:
 - a. Intensitas, dimana semakin besar intensitas stimulus dari luar, semakin besar juga hal ini dapat dipahami.

- b. Ukuran, dimana semakin besar suatu objek maka akan semakin mudah dipahami.
 - c. Berwarna atau kontras.
 - d. Pengalaman stimulus dari luar, yang diulang akan memberikan banyak yang lebih besar dari pada yang sekali dilihat atau didengar
2. Faktor dari dalam, antara lain:
- a. Belajar, karyawan akan mempelajari budaya perusahaan tempat ia bekerja. Hasil belajar berupa peningkatan pengetahuan dan pemahaman karyawan tentang budaya organisasi.
 - b. Motivasi, motivasi karyawan menggerakkan karyawan untuk mempelajari atau melakukan nilai-nilai yang ada pada budaya organisasi.
 - c. Kepribadian yaitu penyesuaian kepribadian masing-masing karyawan terhadap nilai yang ada pada budaya organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi oleh Luthfans (dalam Hapsai 2006), yaitu:

- 1. Kondisi fisik
- 2. Kondisi mental perilaku
- 3. Kondisi sosio ekonomi dan budaya
- 4. Kondisi lingkungan khusus.

2.1.3 Motivasi Kerja

2.1.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi adalah proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu kearah pencapaian sasaran (Robbins, 2006:214). Kreitner dan Kinicki (2014:212) mengatakan bahwa dalam konteks sekarang,

motivasi (motivation) merepresentasikan proses-proses psikologis yang menyebabkan rangsangan dan kegigihan terhadap sebuah kegiatan yang dilakukan secara sukarela yang diarahkan pada suatu tujuan. Sedangkan Handoko (2010:225) mengatakan bahwa motivasi adalah suatu keadaan dalam pribadi yang mendorong keinginan individu untuk melakukan keinginan tertentu guna mencapai tujuan. Suranta (2002) juga berpendapat bahwa motivasi adalah reaksi yang timbul dari dalam diri seseorang sebagai dorongan karena adanya rangsangan dari luar yang mempengaruhi untuk memenuhi tujuan tertentu.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah proses atau keadaan yang mendorong/ mempengaruhi keinginan individu terhadap suatu kegiatan yang dilakukan secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.3.2 Tujuan Motivasi

Hasibuan (2008: 97-98) mengatakan bahwa ada beberapa tujuan pemberian motivasi yaitu sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan;
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan;
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan;
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan;
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan;
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
8. Meningkatkan kreaivitas dan parisipasi karyawan;
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan;

10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku dan lain sebagainya.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Sondang P. Siagian (2006:294) motivasi dipengaruhi oleh faktor yang bersifat internal maupun eksternal. Yang termasuk faktor internal adalah:

1. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
2. Harga diri
3. Harapan pribadi
4. Kebutuhan
5. Keinginan
6. Kepuasan kerja
7. Prestasi kerja yang dihasilkan

Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seseorang antara lain:

1. Jenis dan sifat pekerjaan
2. Kelompok kerja dimana seseorang bergabung
3. Organisasi tempat orang bekerja
4. Situasi lingkungan kerja
5. Gaji

Motivasi kerja merupakan suatu faktor pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih baik. Menurut Wahdjosumidjo (1992:92) motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor ekstern dan intern. Faktor ekstern antara lain adalah kebijakan yang

telah ditetapkan, persyaratan pekerjaan yang harus dipenuhi karyawan, tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan pekerjaan, dan gaya kepemimpinan terhadap bawahannya. Sedangkan faktor intern adalah kemampuan bekerja, semangat kerja, tanggung jawab, rasa kebersamaan dalam kehidupan kelompok, prestasi serta produktivitas kerja.

2.1.3.4 Teori-teori Motivasi

Hasibuan (2016) merangkum mengenai teori-teori tentang motivasi, sebagai berikut:

1. Teori X dan Y Mc Gregor

Douglas McGregor menganalisa mengenai pandangan yang berbeda mengenai seseorang dan bagaimana mereka harus termotivasi. Teori X adalah pandangan tradisional bahwa manusia tidak suka pekerjaan dan keinginan untuk menghindari tanggung jawab. Oleh karena itu, untuk memotivasi karyawan tersebut dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, diarahkan, hukuman yang tegas supaya mereka melakukan upaya yang optimal untuk tujuan organisasi.

Sebaliknya, teori Y menekankan bahwa seseorang tersebut telah senang terhadap pekerjaannya. Mereka lebih mampu untuk mengarahkan diri, menerima bahkan mencari tanggung jawab dan mereka akan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Memotivasi karyawan tersebut dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi, kerjasama dan keikutsertaan dalam pengambilan keputusan.

2. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Maslow mendasarkan konsep hirarki kebutuhan pada dua prinsip. Pertama, kebutuhan-kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu

hirarki dari kebutuhan terendah sampai yang tertinggi. Kedua, suatu kebutuhan yang telah terpuaskan berhenti menjadi motivator utama dari perilaku. Teori kebutuhan Maslow ada 5 tingkatan, yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis meliputi makan, minum, gula, garam, protein, dan kebutuhan istirahat.
- b. Kebutuhan keselamatan dan keamanan yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni perlindungan, stabilitas, proteksi, struktur hukum, keteraturan, batas, kebebasan dari rasa takut dan cemas.
- c. Kebutuhan cinta atau sosial. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan sosial, kebutuhan akan teman, dicinta, dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya.
- d. Kebutuhan harga diri yaitu kebutuhan akan penghargaan diri, dari rekan maupun atasan.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri yaitu kebutuhan menjadi sesuatu yang orang itu mampu mewujudkannya secara maksimal seluruh bakat kemampuan potensinya. Aktualisasi diri adalah keinginan untuk memperoleh kepuasan dengan dirinya sendiri (*self fulfillment*), untuk menyadari semua potensi dirinya, dan untuk menjadi kreatif dan bebas mencapai puncak prestasi potensinya.

3. Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg membedakan dua faktor yang mempengaruhi semangat para karyawan yaitu dengan *hygiene factors* dan *motivation factors*. Kedua faktor tersebut membahas mengenai apa pengaruh dari seseorang untuk merasa puas atau tidak puas. Manajer yang ingin menghilangkan

faktor ketidakpuasan pada karyawan dapat membuat sebuah inisiatif dengan menggunakan *hygiene factors* yaitu dengan aturan-aturan administrasi dan kebijakan perusahaan, kondisi kerja, supervisi, kompensasi dan sebagainya. Bila dari semuanya itu berjalan dengan baik maka tidak ada ketidakpuasan. Bila manajer ingin memotivasi para pekerja Herzberg menekankan pada faktor intrinsik atau motivator yang berupa penghargaan, kenaikan pangkat, dan kesempatan untuk berkembang. Bila semua dapat dirasakan oleh para karyawan, maka akan diperoleh pula kepuasan.

4. Teori ERG

Clyton Alderfer mengemukakan teori motivasi yang dikenal dengan akronim “ERG” yang diambil dari huruf-huruf pertama pada istilah: *Existence* (kebutuhan akan eksistensi), *Relatedness* (kebutuhan berhubungan dengan pihak lain), *Growth* (kebutuhan akan pertumbuhan).

5. Teori McClelland

Cara alternatif mengklasifikasikan kebutuhan dikembangkan oleh McClelland, yang didasarkan terutama pada studi manajer. Dia mengidentifikasi tiga kebutuhan sebagai yang paling penting, yaitu:

- a. *Need for Achievement*, didefinisikan sebagai kebutuhan kompetitif sukses diukur terhadap standar pribadi.
- b. *Need for Affiliation*, didefinisikan sebagai kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain, ramah tamah, dan karib.
- c. *Need for Power*, didefinisikan sebagai kebutuhan untuk mengendalikan atau mempengaruhi orang lain.

6. Teori Harapan

Teori ini dikemukakan oleh Victor Vroom, yang memfokuskan pada tiga hubungan, yaitu:

- a. Hubungan upaya-kinerja. Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu akan mendorong kinerja.
- b. Hubungan kinerja-ganjaran. Derajat sejauh mana individu meyakini bahwa kinerja pada tingkat tertentu akan mendorong tercapainya output yang diinginkan.
- c. Hubungan ganjaran-tujuan pribadi. Derajat sejauh mana ganjaran organisasional memenuhi tujuan pribadi seorang individu dan daya tarik ganjaran potensial untuk individu.

Sedangkan teori motivasi menurut Landy dan Becker (Majid, 2013: 314) pendekatan teori motivasi dikelompokkan menjadi:

1. Teori Abraham Maslow

Pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok. Kebutuhan pokok terdiri dari 5 tingkatan yang berbentuk pyramid, yaitu: kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

2. Teori motivasi Herzberg

Teori yang dikembangkannya dikenal dengan “Model Dua Faktor” dari motivasi, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik.

3. Teori motivasi Douglas McGregor

Teori X dan Y mengkaji cara para manajer berhubungan dengan para karyawan.

4. Teori motivasi V-ROOM

Teori yang dikenal dengan teori harapan, menjelaskan bahwa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat dapat ia inginkan

5. *Achievement Teory McClelland*

Teori kebutuhan untuk mencapai prestasi.

6. Clayton Alderfer ERG

Teori motivasi ERG yang didasarkan pada kebutuhan manusia akan keberadaan, hubungan, dan pertumbuhan.

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi yang bersifat *profit oriented* maupun *non profit oriented* yang dihasilkan selama waktu tertentu. Kinerja berasal dari Istilah *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai seseorang) yaitu hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005:67). Mangkunegara (2005:75) juga berpendapat bahwa kinerja pada umumnya terdiri atas dua, yakni kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu merupakan hasil kerja karyawan dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang sudah ditentukan. Sedangkan kinerja organisasi merupakan gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok. Mengingat kinerja organisasi tergantung pada kinerja setiap karyawannya, maka setiap karyawan dituntut untuk memberikan kontribusi positif terhadap organisasi.

Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi (prawirosentono:2012). Hariandja (2002) berpendapat bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang di tampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi dan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins:2008). Adapun menurut Dessler (2008) kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja secara nyata dengan standar kerja yang telah ditentukan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.2 Pengertian Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah suatu ilmu yang memadukan seni di dalamnya untuk menerapkan suatu konsep manajemen yang memiliki tingkat fleksibilitas yang representatif dan aspiratif guna mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan cara mempergunakan orang yang ada di organisasi tersebut secara maksimal (Fahmi, 2010).

Sedangkan menurut Paseng (2013), manajemen kinerja merupakan suatu pendekatan strategik dan terintegrasi untuk menghasilkan keberhasilan yang berkelanjutan bagi pekerja di dalam organisasi dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan individu pemberi kontribusi. Lebih lanjut

menurut Paseng, manfaat manajemen kinerja bagi organisasi antara lain adalah dalam menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar keterampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karier, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan dan mendukung program perubahan budaya.

2.1.4.3 Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena padanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Menurut Henry Simamora (2004:338), penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. Adapun Sastrohadiwiryo (2003) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/ penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/ deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun. Sedangkan penilaian kinerja menurut Bambang Wahyudi (2002:101) adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang

prestasi kerja/ jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka penulis menyimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan proses yang dipakai organisasi mengevaluasi dan menilai kinerja karyawan tentang potensi pengembangan prestasi kerja yang dilakukan pada periode tertentu.

2.1.4.4 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2011) kegunaan penilaian kinerja karyawan adalah, sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.

- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

Penilaian kinerja karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Hasibuan (2012) menguraikan bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan yaitu:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Menurut Mangkunegara (2011) tujuan penilaian kinerja adalah:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi terdahulu.

- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

2.1.4.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Andini (2014:38) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a. Faktor Kepemimpinan, merupakan faktor yang meliputi kualitas pemimpin dalam memberikan dorongan, semangat dan arahan serta dukungan.
- b. Faktor tim, merupakan faktor yang meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan teman dalam satu tim atau satu lingkungan kerja.
- c. Faktor sistem merupakan faktor yang meliputi sistem kerja, fasilitas kerja dan infrastruktur yang diberikan.
- d. Faktor kontekstual atau situasional merupakan faktor yang meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Sedangkan menurut Siagian (2000), ada dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yakni faktor kemampuan dan faktor motivasi.

- a. Faktor kemampuan, terdiri dari:
 1. Pengetahuan (pendidikan, pengalaman, pelatihan, dan minat)
 2. Keterampilan (meliputi kecakapan dan kepribadian).
- b. Faktor motivasi, terdiri dari:
 1. Kondisi sosial (organisasi formal dan informal, kepemimpinan dan serikat kerja)
 2. Kebutuhan individu (meliputi fisiologis, sosial, dan egoistik)
 3. Kondisi fisik (meliputi lingkungan kerja).

2.1.4.6 Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (2005), terdiri atas tujuh metode yakni:

1. Rating Scales

Menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*). Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya.

2. Critical Incidents

Evaluators mencatat mengenai apa saja perilaku atau pencapaian terbaik dan terburuk pegawai. Dalam metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (*high*

favorable) dan perilaku kerja yang sangat negatif (*high unfavorable*) selama periode penilaian.

3. Essay

Evaluators menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrim dalam tugas-tugas karyawan daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian seperti ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai.

4. Work standard

Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal dari seorang pekerja yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kecepatan atau kondisi normal. Agar standar ini dianggap objektif, para pekerja harus memahami secara jelas bagaimana standar yang ditetapkan.

5. Ranking

Penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan ranking atau peringkat yang disusun berdasarkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Contohnya, pekerja terbaik dalam satu bagian diberi peringkat paling tinggi, begitupun dengan pekerja yang paling buruk kinerjanya diletakkan pada peringkat paling bawah. Adapun kesulitan yang terjadi apabila menggunakan metode ini ialah ketika ada karyawan menunjukkan prestasi yang hampir sama atau sebanding.

6. Forced distribution

Penilai harus “memasukkan” individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal. Contoh para pekerja yang termasuk ke dalam 10 persen terbaik ditempatkan ke dalam kategori tertinggi, 20 persen terbaik sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, 40 persen berikutnya ke dalam kategori menengah, 20 persen sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, dan 10 persen sisanya ke dalam kategori terendah. Bila sebuah departemen memiliki pekerja yang semuanya berprestasi istimewa, atasan “dipaksa” untuk memutuskan siapa yang harus dimasukan ke dalam kategori yang lebih rendah.

7. Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)

Evaluator menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya penilaian pegawai dalam hal pemberian layanan kepada pelanggan, apabila pegawai itu membantu nasabah yang kesulitan, ia diberi skala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan, dan apabila pegawai lamban namun bisa menyelesaikan tugasnya, maka diberi skala 4 yang artinya lumayan, dan begitu seterusnya.

2.1.4.7 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bernadine (dalam Mas'ud, 2004) indikator kinerja karyawan terbagi atas:

1. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

4. Efektifitas

Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

Sedangkan menurut Umar (2000) variabel kinerja terdiri atas sepuluh komponen, yaitu mutu pekerjaan, kejujuran, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu.

2.2 Tinjauan Empirik

Adapun penelitian terdahulu mengenai variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja, yaitu:

Tabel 1. penelitian terdahulu

No.	Penulis	Judul	Metode Analisis	Hasil
1.	Syamsul Arif, Zainudin, Abdul Hamid	Influence of Leadership, Organizational	The data analysis technique	The results of the analysis revealed Ho was rejected, Ha was accepted. So, there is a

	K (2019)	Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction of Performance Principles of Senior High School in Medan City	used consisted of descriptive analysis, test requirements analysis, and path analysis with a significance level of α of 0.05.	positive and significant direct influence of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction on the Performance of High School Heads in Medan City.
2.	Eko Partono (2018)	Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Bni Syariah Kc Surakarta	Uji Validitas, Uji Reabilitas, Uji Multicolinearity , Uji Heteroscedasticity, Uji Normalitas, Uji T, Uji F, Koefisien Determinasi	Kepemimpinan memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Bank BNI Syariah KC Surakarta. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank BNI Syariah KC Surakarta. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank BNI Syariah KC Surakarta. Kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank BNI Syariah KC Surakarta.
3.	Febriawan Ardi Nugroho (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Danamon Divisi SEMM Area Ngawi	Analisis Regresi Linier Berganda, Uji F, Uji T	Budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Danamon Divisi SEMM Area Ngawi. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Danamon Divisi SEMM Area Ngawi. Motivasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Danamon Divisi SEMM

				Area Ngawi.
4.	Djoko Setyo Widodo (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Kompensasi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Analisa Data SEM dan AMOS	Penelitian ini menunjukkan hasil yang positif dan signifikan secara parsial dari pengaruh variabel kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi pada kinerja pegawai. Disisi lain, penelitian ini juga menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh pada motivasi kerja. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan, bahwa semua hipotesis terdukung kecuali satu hipotesis yang menguji pengaruh budaya organisasi tidak berpengaruh pada motivasi kerja.
5.	Maludin Panjaitan (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap kinerja Karyawan Pada Pt. Putri Megah Asri Indah Medan	Metode Analisis Deskriptif, Metode Regresi Berganda	Hasil yang didapat dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi secara bersama-sama atau simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Putri Megah Asri Indah Medan. Berdasarkan Uji-t bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Putri Megah Asri Indah Medan.
6.	Monce Brury (2016)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai,

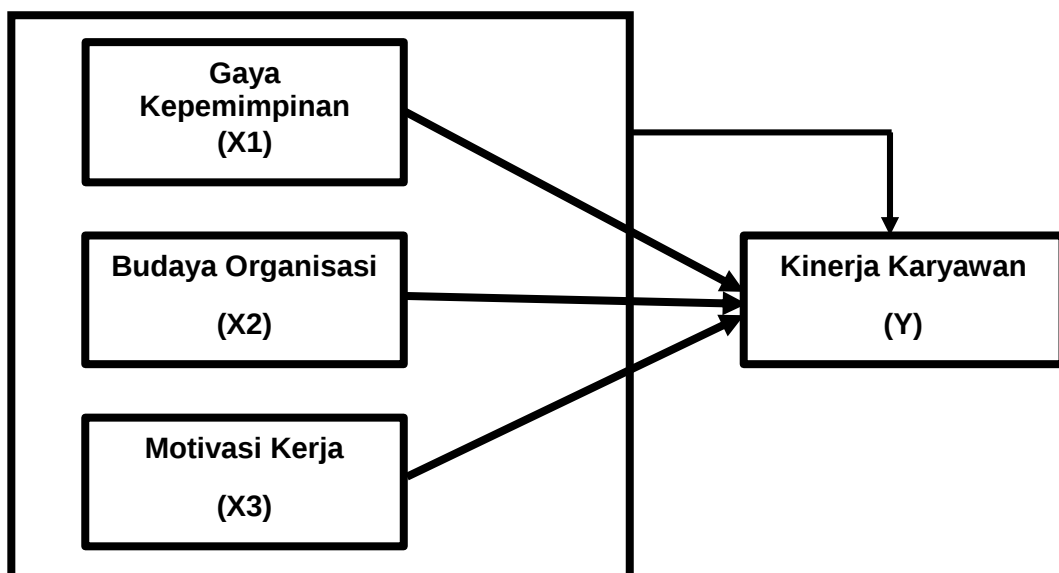
		Kinerja Pegawai Pada Kantor SAR Sorong		motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai.
7.	Farouk Ibnu Ishaq, Waseso Segoro (2015)	The Influence of Leadership Style, Organization Culture, Work Motivation and Work Satisfaction Towards Staff Performance in Bank X in Jakarta.	The data analysis technique was the multiple regressions	Based on the results, it was ascertained that the influence of leadership style, organization culture, work motivation and work satisfaction was present in the Credit Services Division of Bank X in Jakarta
8.	Muhammad Yusuf (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Militer Resimen Induk Komando Daerah Militer VII/Wirabuana Di Sulawesi	Analisis Deskriptif, Analisis Inferensial,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung dan signifikan positif terhadap kepuasan. Budaya organisasi memiliki pengaruh kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan langsung dan signifikan positif memiliki efek negatif terhadap kinerja. Budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung dan signifikan positif terhadap kinerja.
9.	Raden Yohannes Luhur (2014)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro Pengawasan	Regresi Linear Berganda	Hasil uji F menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t menunjukkan

		Dan Pemeriksaan Pt Bank Panin Tbk		bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan.
10	Idayanti Nursyamsi, Nurjannah Hamid (2013)	Analysis of Leadership, Organizational Culture, and Training Influence on Employee Performance at PT Yodya Karya Persero in Makassar, Indonesia	Multiple regression analysis was then used to test the effects between the study variables	The results showed a strong effect among variables of leadership, organizational culture and training on employee performance so that all the hypothesis can be accepted.
11	Enrico Maramis (2013)	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Manado	Uji Validitas, Uji Realibilitas, Regresi Linear Berganda, Analisis Koefisien Determinasi, Uji T, Uji F	Hasil uji menunjukan kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan. Secara parsial kepemimpinan, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
12	FX Juli Pramana (2012)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus di Yayasan Kanisius Cabang Surakarta)	Uji Validitas, Uji Realibilitas, Pengujian Autocorrelation , Uji Heteroskedasti- sitas, Uji Multikolinearita- s, Regresi Linear Berganda, Uji T, Uji F, Koefisien Determinasi	Hasil penelitian menunjukan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

13	Regina Aditya Reza (2010)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara	Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Asumsi Klasik, Analisis Regresi Linier Berganda, Pengujian Hipotesis	Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
----	---------------------------	---	---	--

2.3 Kerangka Pemikiran

Gambar 1. Kerangka Pikir



Sumber: Peneliti, 2020

2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah penelitian yang secara teoritis dianggap paling tinggi dan paling mungkin kebenarannya. Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di atas dan didukung oleh beberapa teori, maka di ajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Makassar Tamalanrea.
2. Diduga variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Makassar Tamalanrea.
3. Diduga variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Makassar Tamalanrea.
4. Diduga variabel budaya organisasi adalah variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Makassar Tamalanrea.

Pada organisasi yang memiliki budaya yang kuat, karyawan cenderung mengikuti arah yang ditentukan. Sedangkan budaya organisasi yang lemah cenderung mengakibatkan pegawai tidak memiliki kiblat yang jelas sehingga memilih berjalan sendiri-sendiri. Hal tersebut mengakibatkan kinerja menjadi tidak optimal. Budaya yang kuat dapat membantu kinerja organisasi karena menciptakan motivasi yang besar pada karyawan. Perilaku dan nilai bersama yang dianut dapat membuat seseorang merasa nyaman dalam bekerja (Tjahjedi dalam Tolkah, 2009).