

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Lebih lanjut Robbins menyebutkan penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut.

Menurut Siagian (2002:124), banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi publik. Beberapa faktor diantaranya adalah komitmen organisasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan. Hal utama yang perlu diperhatikan dalam pencapaian kinerja organisasi adalah budaya organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan organisasi dapat dicapai. Kinerja organisasi tidak hanya tertumpu pada pembentukan budaya, melainkan ada faktor lain seperti komitmen. Robbins dan Judge (2007:224) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Kinerja organisasi juga dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja anggota. Kepuasan kerja adalah suatu teori atau konsep praktis yang sangat penting, karena merupakan dampak atau hasil dari keefektifan *performance* dan kesuksesan dalam bekerja dan faktor lain yang diduga memiliki pengaruh pada kinerja adalah gaya kepemimpinan. Gaya

kepemimpinan merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa, sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi.

Seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya dengan kualitas-kualitas yang dimilikinya untuk mencapai pengertian dan kepercayaan bawahannya. Peran pemimpin akan sangat berpengaruh apabila dapat menerangkan kepada bawahannya mengenai tindakan yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Tindakan pimpinan yang menyalahgunakan kekuasaannya akan menjadi persoalan yang serius bagi organisasi. Hal ini dapat menimbulkan ketidakpercayaan karyawan terhadap pemimpin dan dapat menyebabkan kondisi suatu organisasi sulit diprediksi sehingga menimbulkan ketidakpuasan kerja karyawan yang akhirnya berpengaruh terhadap kinerjanya.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas maka dapat dikatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah pemimpin dengan gaya kepemimpinannya. Terdapat berbagai macam gaya kepemimpinan yang dapat dikembangkan oleh seorang pemimpin, misalnya gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional (Tondok dan Andarika, 2012 : 54).

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi anak buahnya juga dapat terwujud dalam bentuk kepemimpinan otoriter, partisipatif dan delegatif. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat akan cenderung menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas, dan internal motivasi

para bawahan dengan cara persuasif. Hal ini akan dicapai karena kecakapan, kemampuan dan perilaku pemimpin tersebut (Hasibuan, 2010 : 76).

Banyaknya permasalahan yang dihadapi oleh organisasi seperti kinerja karyawan yang rendah, tingkat presentasi yang rendah serta sikap mogok kerja merupakan pertanda adanya ketidakpuasan kerja karyawan. Hal tersebut dapat disebabkan oleh karena karyawan merasa pimpinan tidak memberi kepercayaan kepada karyawan, tidak ada keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan, pemimpin berlaku tidak objektif dan tidak jujur pada karyawan. Pada dasarnya karyawan yang merasa puas akan meningkatkan kinerjanya sedangkan yang tidak puas dapat mengurangi usaha yang dilakukan karena tidak sebanding dengan apa yang diharapkan.

Selain gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja pegawai, komitmen organisasi juga merupakan aspek yang harus diperhatikan pihak organisasi karena akan menumbuhkan semangat kerja karyawan. Komitmen para pegawai terhadap organisasi akan menentukan tingkat efektifitas dan efisiensi tersebut. Hal ini terkait erat dengan perilaku pegawai seperti tingkat turnover, absensi, dan kualitas terhadap pelanggan. (Hartmann & Bambacas, 2000; Khan, 2005; Malhotra & Mukherjee, 2004).

Wibowo (2014:79) berpendapat bahwa komitmen pada dasarnya bersifat individual, merupakan sikap yang dimiliki oleh setiap individu yang berada di suatu organisasi, sedangkan komitmen organisasional adalah perasaan, sikap maupun perilaku seseorang yang mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari

suatu organisasi, terlibat dalam proses kegiatan organisasi, serta loyal terhadap organisasi dalam mencapai suatu tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasional cenderung setia dalam organisasi, bangga terhadap organisasi, mengikuti kebijakan organisasi serta tingkat turn over organisasi rendah, sehingga kinerja yang dihasilkan cukup baik. Selain itu tidak banyak karyawan yang meninggalkan organisasi dan biaya yang dikeluarkan relatif rendah bagi organisasi untuk merekrut karyawan baru.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah budaya organisasi, budaya merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari suatu ke generasi ke generasi selanjutnya melalui proses pembelajaran agar menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungan organisasi. Budaya adalah filosofi dasar yang mengandung keyakinan, norma-norma, dan nilai yang dianut bersama dan menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam suatu organisasi. Kemudian dari nilai-nilai dan norma-norma yang melekat digunakan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melakukan pekerjaan (Wibowo, 2012:79).

Menurut Manahan Tampubolon (2008:86) budaya organisasi dapat digambarkan sebagai sebuah pakaian bagi organisasi dimana pakaian tersebut cocok, menarik, dan indah maka unsur-unsur yang melihat hubungan dengan organisasi akan dapat memberikan penilaian terhadap pakaian tersebut. Budaya organisasi dapat membantu merekatkan masing-masing anggotanya kepada sistem yang digunakan organisasi tersebut.

Apabila dalam organisasi sering terjadi perubahan struktur, divisi, pimpinan menyebabkan penyesuaian yang baru bagi karyawan, sehingga hal tersebut menyebabkan tidak tercapainya target yang harus dicapai oleh karyawan. Selanjutnya, karena pencapaian yang tidak maksimal mengakibatkan penurunan kinerja.

Bank Negara Indonesia (Tbk) Persero dalam melaksanakan tugas dan fungsinya tidak terlepas dari peranan karyawannya. Karyawan mempunyai peranan yang penting bagi tercapainya keberhasilan suatu organisasi. Adanya penurunan prestasi kerja seperti sering tidak masuk, datang terlambat, penyelesaian pekerjaannya semakin lambat. Hal ini dapat terjadi karena kurangnya perhatian pimpinan, komitmen organisasi karyawan yang kurang, dan budaya organisasi yang tidak relevan dengan para karywan.

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang akan dituangkan dalam bentuk usulan penelitian dengan judul :"**Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Pegawai, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Sensus di Bank BNI 46 KCU Tasikmalaya)**".

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada latar belakang tersebut, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan, komitmen pegawai, budaya organisasi serta kinerja pegawai KCU bank di Bank BNI 46 Tasikmalaya;

2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen pegawai, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai KCU bank di Bank BNI 46 Tasikmalaya baik secara simultan maupun parsial.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Gaya kepemimpinan, komitmen pegawai, budaya organisasi serta kinerja pegawai KCU bank di Bank BNI 46 Tasikmalaya;
2. Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen pegawai, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai KCU bank di Bank BNI 46 Tasikmalaya baik secara simultan maupun parsial.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan akan dapat menambah wawasan dan pengetahuan terutama kajian bidang manajemen sumber daya manusia dalam kaitannya dengan kenyataan di lapangan.

2. Bagi Bank

Bagi Bank BNI 46 KCU Tasikmalaya diharapkan akan dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengevaluasi dan mengambil kebijakan dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia dan juga dijadikan dasar untuk menutup kelemahan-kelemahan yang terjadi akibat munculnya berbagai masalah dalam organisasi.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian akan dilaksanakan di Bank BNI 46 KCU Tasikmalaya.

1.5.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan September Tahun 2017 sampai dengan Februari tahun 2018.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin. Istilah pemimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara. Dalam bahasa Indonesia "pemimpin" sering disebut penghulu, pemuka, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya. Pemimpin adalah suatu lakon/peran dalam sistem tertentu; karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki ketrampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin.

Menurut Wahjosumidjo (2011 : 17) kepemimpinan di terjemahkan kedalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Miftah Thoha (2010 : 9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi

ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Menurut Martinis Yamin dan Maisah (2010 : 74) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu group proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik- teknik manajemen.

Miftah Thoha (2010 : 5) mengartikan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

A. Dale Timple (2011 : 58) mengartikan Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di mana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi. Sehingga dapat dikatakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi.

Menurut Sudarwan Danim (2012 : 56) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Martinis Yamin dan Maisah (2010 : 74) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan

bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Secara sederhana pemimpin yang baik adalah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu.

2.1.1.2 Pendekatan Teori Kepemimpinan

Ada 3 (tiga) macam pendekatan teori kepemimpinan, yaitu:

1. Pendekatan teori sifat kepemimpinan

Teori sifat kepemimpinan juga berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan diciptakan artinya seseorang telah membawa bakat kepemimpinan sejak dilahirkan bukan dididik atau dilatih. Pemimpin yang dilahirkan tanpa pendidikan dan latihan sudah dapat menjadi pemimpin yang efektif. Pelatihan kepemimpinan hanya bermanfaat bagi mereka yang memang telah memiliki sifat-sifat kepemimpinan (Sulaiman, 2011 : 85).

2. Pendekatan teori perilaku atau gaya/tipe kepemimpinan.

Menurut Sulaiman (2011 : 87), gaya kepemimpinan adalah pola perilaku spesifik yang ditampilkan oleh pemimpin dalam upaya mempengaruhi orang lain guna mencapai tujuan organisasi atau kelompoknya.

3. Pendekatan teori kepemimpinan kontingensi/situasional.

Dalam suatu kenyataan berorganisasi tidak dapat digunakan perilaku atau gaya kepemimpinan tunggal untuk segala situasi. Oleh karena itu muncul pendekatan yang disebut *contingency approach* yang apabila diterjemahkan secara harfiah berarti pendekatan kemungkinan. Di atas telah dikemukakan bahwa situasi yang berbeda harus dihadapi dengan perilaku atau gaya kepemimpinan yang berbeda pula, maka pendekatan tersebut dinamakan pula *situational approach* (pendekatan situasional).

2.1.1.3 Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Kartono (2011 : 34) Menyatakan sebagai berikut :“Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain”.

Menurut Mifta Thoha (2010 : 49) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sedangkan menurut Supardo (2010 : 4), menyatakan bahwa :“Gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan porses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal”.

Berdasarkan pengertian-pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Macam-macam gaya kepemimpinan antara lain :

1. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Menurut Sudarwan Danim (2012 : 75) kata otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter. Mifta Thoha (2010 : 49) mengartikan kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealisme tinggi.

Menurut Sudarwan Danim (2012 : 75) pemimpin otokratik memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin;
- b. Bawahan, oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru;
- c. Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah;
- d. Menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawar saja;
- e. Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, didalam dirinya penuh ketidakpercayaan;
- f. Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah;
- g. Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Sudarwan Danim (2012 : 75) kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu tercapai. Mifta Thoha (2010 : 50) mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Menurut Sudarwan Danim (2012 : 76) pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu;
- b. Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab;
- c. Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama;
- d. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan;
- e. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

3. Gaya Kepemimpinan Permisif

Menurut Sudarwan Danim (2012 : 76) pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan.

Menurut Sudarwan Danim (2012 : 77) pemimpin permisif memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri;
- b. Mengiyakan semua saran;
- c. Lambat dalam membuat keputusan;
- d. Banyak “mengambil muka” kepada bawahan;
- e. Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi orang lain.

Menurut Istijanto (2011 : 236) bahwa gaya kepemimpinan di bagi dua yaitu:

1. Kepemimpinan atas dasar struktur
Kepemimpinan yang menekankan struktur tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan dimana meliputi tugas pokok, fungsi, tanggung jawab, prestasi kerja dan ide (gagasan).
2. Kepemimpinan berdasarkan pertimbangan
Kepemimpinan yang menekankan gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian atas dukungan terhadap bawahan dimana meliputi peraturan, hubungan kerja dan etika.

Menurut Kartono (2012 : 34) indikator dari gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan mengambil keputusan
Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
2. Kemampuan memotivasi
Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
3. Kemampuan komunikasi
Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.
4. Kemampuan mengendalikan bawahan
Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.
5. Tanggungjawab
Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.
6. Kemampuan mengendalikan emosional
Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Komitmen Organisasi

2.1.2.1 Pengertian

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai derajat dimana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, dimana didalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja (Greenberg dan Baron, 2009:160). Menurut Daft (2007: 11) komitmen organisasi merupakan sikap penting yang mempengaruhi kinerja. Daft mendefinisikan komitmen organisasi sebagai loyalitas dan keterlibatan yang tinggi pada organisasi. Karyawan dengan derajat komitmen organisasi yang tinggi akan melibatkan dirinya pada organisasi dan bekerja atas nama organisasi. Sedangkan menurut Blau dan Boal dalam Sopiah (2008:155) menyebutkan komitmen organisasional sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Selanjutnya komitmen keanggotaan secara umum dapat didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan psikologis anggota pada organisasi tertentu menurut Summers dan Acito dalam Sutrisno, Edy (2010:292).

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap perusahaan, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai dan tujuan-tujuan perusahaan. Maka pada intinya beberapa definisi komitmen dari beberapa ahli diatas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu karyawan dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan organisasi.

2.1.2.2 Komponen Komitmen

Komitmen organisasional terdiri dari tiga dimensi (Robbins dan Judge dalam Sunyoto (2013:53) yaitu:

- a) Komitmen afektif/*effective commitment*, yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya;
- b) Komitmen berkelanjutan/*continuance commitment*, yaitu nilai ekonomi yang dirasakan jika tetap bertahan di dalam organisasi dibandingkan jika meninggalkan organisasi tersebut;
- c) Komitmen normatif/*normative commitment*, yaitu kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi karena alasan-alasan etis dan moral.

Komitmen terhadap organisasi menggambarkan relatif kuatnya identifikasi individu dan keterlibatan di dalam organisasi. Komitmen terhadap organisasi terdiri dari tiga komponen utama, yaitu: (1) kepercayaan seseorang yang kuat dan menerima tujuan organisasi; (2) kesediaan seseorang mengupayakan sekuat tenaga untuk menjadi bagian dari organisasi; dan (3) keinginan seseorang untuk memelihara keanggotannya (Randall, dalam Sunyoto (2013:53).

Perluasan komitmen organisasional yang logis lebih fokus pada *continuance commitment*, yang menjelaskan bahwa keputusan untuk tetap tinggal bersama organisasi atau meninggalkan organisasi tercermin pada ketidakhadiran atau *turnover*. Individu yang tidak puas terhadap pekerjaannya atau tidak memiliki komitmen terhadap organisasi, lebih besar kemungkinan untuk meninggalkan organisasi melalui ketidakhadiran atau *turn over* (Mathis dan Jackson dalam Sunyoto (2013:53).

2.1.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Steers (dalam Sopiah, 2008:160)

menyatakan ada 3 (tiga) faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan.

Berikut ini adalah ketiga faktor tersebut :

1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan;
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja;
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

David (dalam Sopiah, 2008:163) mengemukakan ada 4 (empat) faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan. Berikut ini adalah keempat faktor tersebut :

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan;
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan;
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Stum (dalam Sopiah, 2008:164) mengemukakan ada 5 (lima) faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi:

1. budaya keterbukaan;
2. kepuasan kerja;
3. kesempatan personal untuk berkembang;
4. arah organisasi;
5. penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan.

Budaya Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Ada beberapa pengertian budaya organisasi menurut Sudarmanto (2009: 165) yaitu:

1. Budaya organisasi adalah kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap-sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan bersama yang dirasakan anggota organisasi (Green Berg & Baron, 2003);
2. Budaya organisasi adalah pandangan hidup organisasi yang dihasilkan melalui penantian generasi pegawai Budaya mencakup siapa kami, apa yang kita percaya, apa yang kita lakukan (Zwell, 2000)
3. Budaya organisasi merupakan keyakinan, sikap, nilai yang umumnya dimiliki yang timbul dalam suatu organisasi (Furham dan Gunter, 1993 dalam Armstrong, 2003).
4. Budaya organisasi merupakan bagian nilai-nilai dan kepercayaan yang mendasari / menjadi identitas perusahaan/organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2001)
5. Budaya organisasi adalah serangkaian asumsi implicit yang diyakini oleh kelompok tersebut, melihat, berfikir dan bereaksi terhadap lingkungannya (Schein, Edgar, 1996 dan Kreitner dan Kinicki, 2001)
6. Budaya organisasi mengacu ke suatu system makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya (H.S Becker dalam Robbin, 2003)

Budaya organisasi/*Organization* menurut Mangkunegara (2011: 112) adalah kerja sama yang terjalin antara anggota yang memiliki unsur visi dan misi, sumber daya, dasar hukum dan anatomi yang jelas dalam rangka mencapai tujuan tertentu. mengemukakan “*Organizational culture is the system of assumptions, beliefs, value and norms that is shared among is members*”.

Kata budaya (*culture*) pertama kali dikemukakan oleh seorang antropolog bernama Edward B. Tylor path tahun 1871, Budaya/Kultur Organisasi organisasi, hal ini tidak lain karena peranannya yang penting yang dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang kehidupan organisasi. Budaya menurut Tylor, sebagaimana dikutip oleh Brown Suharsaputraa (2013:

92) adalah : *“The complex whole which includes know edge, belief; art, morals, law, custom, and any other capabilities and habi acquired by man as member of society.* Pengertian ini menunjukkan bahwa budaya proses kemasyarakatan menghasilkan pengetahuan keyakinan, moral, hukum, kebiasaan, serta kemampuan dan kebiasaan. Dengan demikian tampak bahwa budaya/kultur terbentuk dan memberi pola-pola perilaku individu di dalam kehidupan masyarakat.

Pendapat yang luas mengenai kultur menurut Gibson dalam Suharsaputra (2013 : 92), yakni:

Kultur mengandung pola, baik eksplisit maupun implisit dan dari untuk perilaku yang dibutuhkan dan diwujudkan dalam simbol menunjukkan hasil kelompok manusia secara berbeda, termasuk benda-benda hasil ciptaan manusia. Inti utama dari kultur terdiri dari ide tradisional (turun temurun dan terseleksi) dan terutama pada nilai yang menyertai.

Pengertian di atas menunjukkan bahwa budaya dapat dilihat dalam aspek wujud ataupun tidak, aspek simbol yang terlihat pada dasarnya menggambarkan aspek nilai yang menyertainya yang dalam perkembangannya nilai-nilai tersebut diwariskan dan satu generasi ke generasi lainnya yang akan mendasari perilaku individu dan masyarakat dalam menjalani kehidupannya. Sementara itu menurut Carter Mc.Namara dalam Suharsaputra (2013: 93) kultur dimaknai sebagai berikut:

The word “culture” describes a wide range of influences on how people behave in organizations, communities and even nations. In general, it refers to a set of common values, attitudes, beliefs and norms, some of which are explicit and some of which are not.

Definisi ini menunjukkan penekanan pengaruhnya pada perilaku orang dalam suatu komunitas tertentu, baik organisasi, masyarakat, maupun bangsa. Dampak perilaku dan budaya ini dapat terjadi melalui sosialisasi dan kemudian

terealisasikan pada setiap individu dalam bentuk nilai, keyakinan, norma, dan sikap yang menjadi dasar bagi individu berperilaku.

Sebagaimana dikemukakan di atas, tampak bahwa lingkungan komunitas tertentu akan mempunyai kulturnya sendiri-sendiri, dan apabila konsep kultur ini diterapkan dalam konteks organisasi maka lahirlah konsep kultur organisasi. Secara sederhana, kultur organisasi dapat dimaknai sebagai kultur yang terjadi atau terbentuk dalam suatu organisasi, nilai-nilai dan norma-norma yang terbentuk dan aktivitas individu dalam organisasi merupakan factor yang membentuk kultur organisasi yang kemudian akan berdampak pada perilaku individu tersebut dalam menjalankan peran dan fungsinya dalam pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu, ada 2 (dua) aliran pemikiran berkaitan dengan kajian kultur dalam organisasi menurut Schein dalam Mangkunegara (2008: 112) yaitu: *The analytical school stresses the context and history of the organization and how culture acts as a socializing force controlling the behaviour of members.* (Analisis kontek organisasi dan sejarah organisasi dan bagaimana budaya dapat mengontrol perilaku anggota organisasi).

Kultur atau budaya organisasi merupakan sesuatu yang khas yang dimiliki oleh setiap organisasi. Pada hakikatnya dalam setiap organisasi terjadi interaksi antar individu sesuai dengan peran dan fungsi masing-masing untuk mencapai tujuan bersama. Dalam rentang waktu yang panjang, interaksi tersebut akan membentuk suatu pola budaya tertentu yang unik antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.

Budaya organisasi menekankan pada nilai-nilai yang dianut oleh suatu organisasi/anggota organisasi dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari di dalam organisasi. Nilai-nilai dasar tersebut diajarkan dan diturunkan kepada anggota baru sebagai suatu cara, baik dalam melakukan pekerjaan, pengambilan keputusan, pemecahan masalah maupun menentukan skala prioritas. Keberadaan budaya organisasi dapat dirasakan oleh anggota lama ataupun anggota baru, karena nilai-nilai tersebut mengarahkan mereka dalam bertindak dan berperilaku. Budaya organisasi diciptakan dan dikembangkan oleh anggota-anggota organisasi itu sendiri sesuai dengan pengalamannya dalam menghadapi masalah internal ataupun eksternal organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi sebagai sistem pengertian bersama di antara para anggota tentang organisasi tempat anggotanya bernaung dan bagaimana cara mereka berperilaku di dalam organisasi.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa nilai-nilai, keyakinan, serta anggapan dasar yang dibuat, ditemukan, atau dikembangkan oleh sebuah organisasi merupakan rujukan anggotanya dalam menghadapi beragam penyesuaian eksternal ataupun masalah yang timbul dalam internal organisasi melalui integrasi internal. Kultur organisasi merupakan faktor penting dalam mempertahankan keberlanjutan peran organisasi di masyarakat, karena merupakan faktor kritis yang menentukan kapasitas dan keefektifan organisasi/organisasi. Oleh karena itu, membangun dan mengembangkan nilai-nilai organisasi yang adaptif terhadap berbagai tantangan akibat perubahan yang cepat menjadi hal penting dalam konteks kehidupan organisasi dewasa ini.

Budaya organisasi menurut Sopiah (2008 : 129) terdiri dari:

1. Pendiri organisasi
Pendiri organisasi sangat mewarnai budaya organisasi bagaimana visi mereka terhadap organisasi akan sangat berpengaruh terhadap iklim organisasi tersebut. Para pendiri organisasi yang memiliki visi dan aksi sangat penting memantapkan budaya organisasi yang konsisten yang sesuai dengan kondisi internal.
2. Pemilik Organisasi
Pemilik organisasi harus mematuhi sistem nilai dan norma –norma yang berlaku dan menjadikan organisasi memiliki sistem nilai.
3. Sumber Daya Manusia
4. Pihak yang Berkepentingan
5. Masyarakat

Masyarakat sebagai konsumen akan menyumbangkan sistem nilai pada organisasi. Hubungan timbal balik antara masyarakat dan organisasi memberikan kontribusi yang positif bagi kepentingan masyarakat ataupun organisasi yang bersangkutan.

2.1.3.2 Karakteristik dan Budaya Organisasi

Ada 7 (tujuh) karakteristik budaya organisasi menurut Luthan dalam Sopiah (2008: 129), yaitu:

- 1) inovasi dan pengambilan risiko, sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko, 2) perhatian ke hal yang rinci, sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian pada rincian, 3) orientasi hasil, sejauhmana manajemen fokus pada hasil,bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil, 4) orietasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil orang di dalam organisasi itu, 5) orientasi tim efek hasil pada orang-orang yang ada dalam tim kerja bukan individu, 6) keagresifan, sejauh mana orang agresif dan kompetitif bukan bersantai, 7) kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan pertumbuhan atau inovasi.

Sejumlah karakteristik penting dalam budaya organisasi menurut Luthan dalam Sopiah (2008: 129),meliputi :

1. Aturan-aturan perilaku, yaitu bahasa terminologi dan ritual yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi.
2. Norma adalah standar perilaku yang meliputi bagaimanapun melakukan sesuatu.
3. Nilai-nilai dominan adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota misalnya kualitas produk, rendahnya absensi, tingginya produktivitas dan tingginya disiplin kerja.
4. Filosofi adalah kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal-hal yang disukai karyawan dan pelanggannya.
5. Peraturan-peraturan adalah aturan tegas dari organisasi.
6. Iklim organisasi adalah keseluruhan perasaan yang meliputi hal-hal fisik bagaimanapun anggota berinteraksi, bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam hubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

Ada beberapa pengertian budaya organisasi menurut Sudarmanto (2009:

170) , yaitu:

1. Budaya organisasi adalah kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap-sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan bersama yang dirasakan anggota organisasi (Green Berg & Baron, 2003).
2. Budaya organisasi adalah pandangan hidup organisasi yang dihasilkan melalui penantian generasi pegawai Budaya mencakup siapa kami, apa yang kita percaya, apa yang kita lakukan (Zwell, 2000).
3. Budaya organisasi merupakan keyakinan, sikap, nilai yang umumnya dimiliki yang timbul dalam suatu organisasi (Furham dan Gunter, 1993 dalam Armstrong, 2003).
4. Budaya organisasi merupakan bagian nilai-nilai dan kepercayaan yang mendasari/menjadi identitas perusahaan/organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2001).
5. Budaya organisasi adalah serangkaian asumsi implisit yang diyakini oleh kelompok tersebut, melihat, berfikir dan bereaksi terhadap lingkungannya (Schein, Edgar, 1996 dan Kreitner dan Kinicki, 2001).
6. Budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya (H.S Becker dalam Robbin, 2003).

Dari pengertian di atas maka pada prinsipnya budaya organisasi adalah nilai, anggapan, asumsi, sikap dan norma perilaku yang telah melembaga kemudian mewujudkan dalam penampilan, sikap dan tindakan sehingga menjadi identitas dari organisasi tertentu.

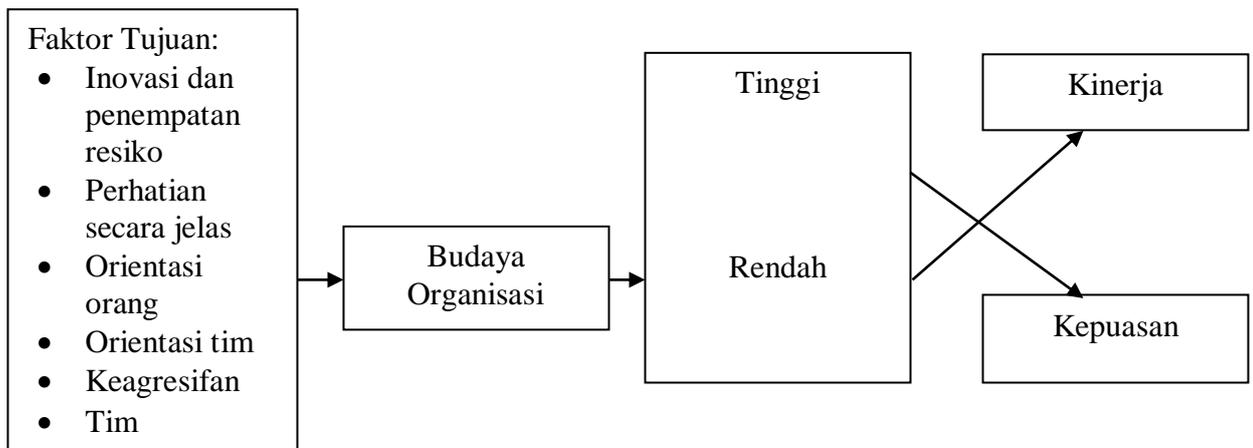
2.1.3.3 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menurut Sudarmanto (2008 : 170) adalah:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antar satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan pribadi seseorang.

Adapun tipe budaya organisasi Sudarmanto (2008 : 170) yaitu:

1. Budaya kekuatan, merupakan sumber kekuatan inti yang menonjolkan control.
2. Budaya peran, pekerjaan dikontrol oleh prosedur dan peraturan.
3. Budaya tugas, tujuannya bersama-sama membawa orang yang tepat dan membiarkan mereka melakukan tugas.
4. Budaya orang, individu adalah titik utama.



Sumber : Robbin dalam Sudarmanto (2009:182)

Gambar 2.1
Dampak Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Sebagai suatu organisasi, organisasi mempunyai kultur yang berbeda-beda sesuai dengan sejarah serta pembentukan kulturenya masing-masing. Ada 12 (dua belas) karakteristik budaya organisasi menurut Suhasaputra (2013: 104) yaitu:

1. Kepemimpinan;
2. Inovasi;
3. Inisiatif individu;
4. Toleransi terhadap resiko;
5. Pengarahan artinya kejelasan organisasi dalam menentukan sasaran;
6. Integrasi, yaitu bagaimana unit-unit dalam organisasi didorong melakukan koordinasi;
7. Dukungan manajemen;
8. Pengawasan;
9. Identitas artinya pemahaman anggota untuk memihak organisasi secara penuh;
10. Sistem penghargaan;
11. Toleransi terhadap konflik;
12. Pola komunikasi.

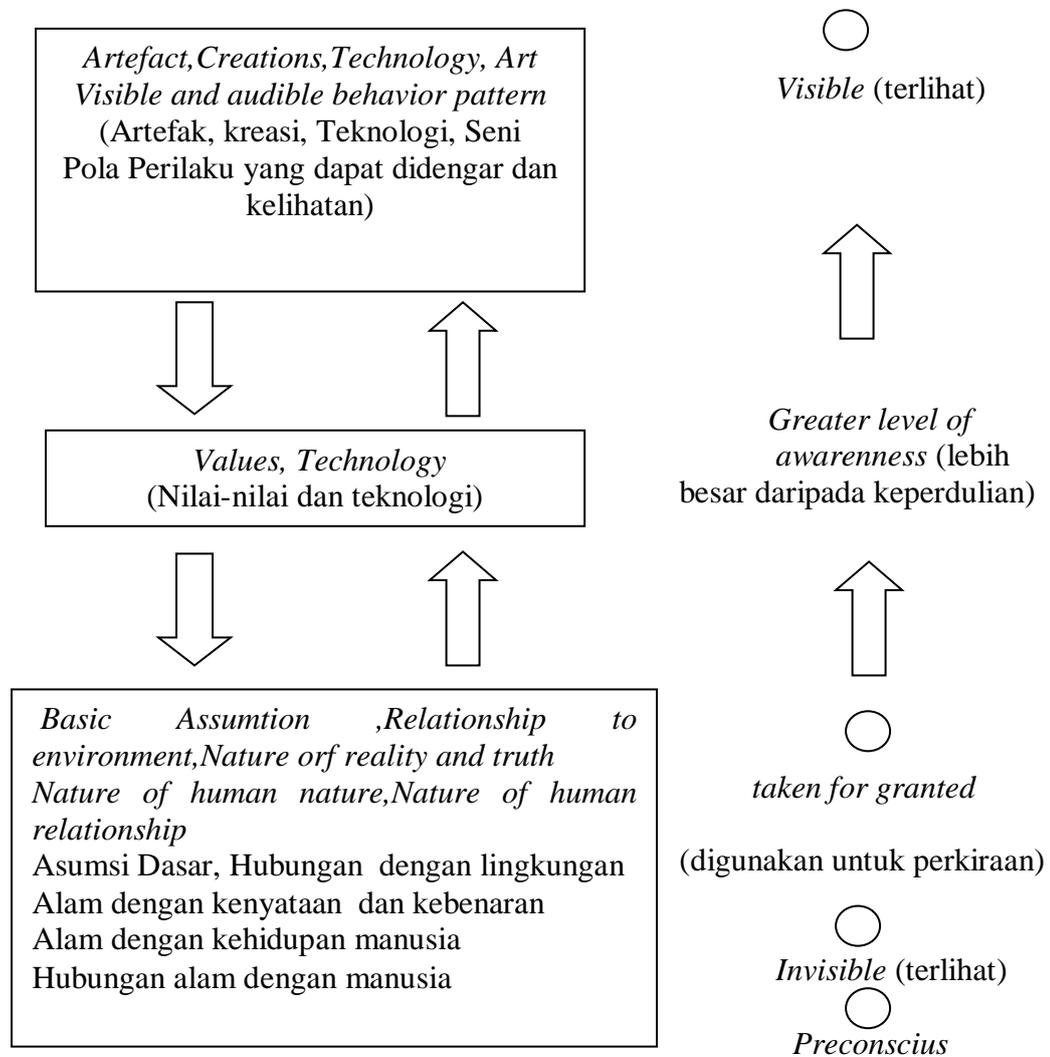
Pemahaman tersebut akan dapat mendorong pada upaya perbaikan organisasi melalui keterkaitan yang bermakna antara reformasi pendidikan dengan kultur organisasi yang ada, serta upaya mendorong kultur agar dapat menerima perubahan untuk perbaikan.

Dari beberapa pengertian tentang kultur organisasi sebagaimana dikemukakan di atas, tampak bahwa secara umum kultur organisasi mempunyai pemaknaan yang sama dengan pengertian kultur organisasi, perbedaannya hanya terlihat dan konteks organisasi yang sudah barang tentu mempunyai karakteristik sendiri sebagai organisasi pendidikan.

2.1.3.4 Tingkatan Analisis Budaya Organisasi

Suatu budaya pada hakikatnya adalah sebuah fenomena kelompok. Untuk menelaah proses terbentuknya budaya organisasi tidak dapat lepas dan dukungan kelompok. Pembentukan budaya organisasi dijadikan acuan oleh seluruh anggota-anggota kelompoknya untuk bertindak dan berperilaku. Ada tiga tingkatan dalam menganalisis budaya organisasi, yaitu pertama budaya organisasi yang tampak. Kedua nilai-nilai yang dikonstruksikan dan ketiga asumsi-asumsi umum. Tingkat

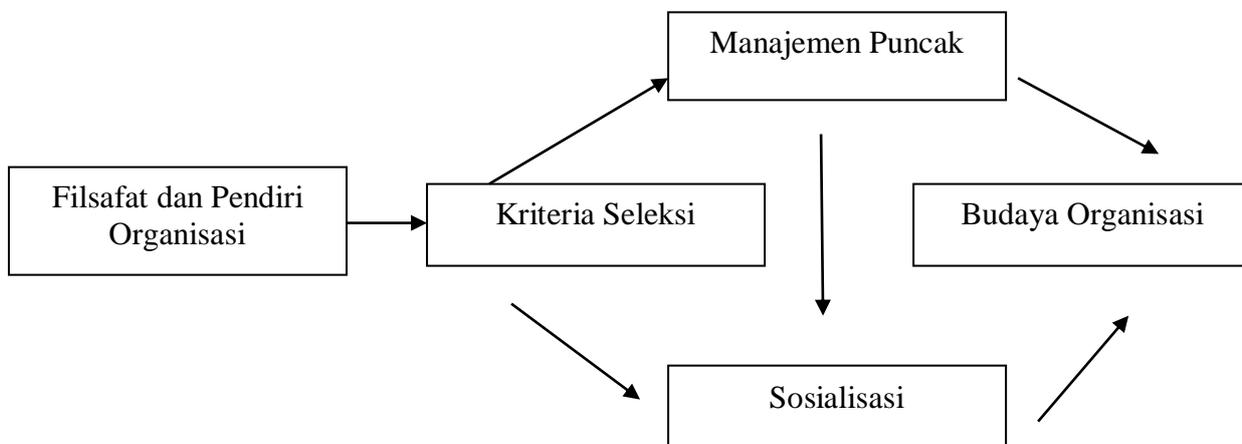
pertama adalah fakta-fakta seni, ciptaan-ciptaan, teknologi, seni dan bentuk-bentuk perilaku yang tampak serta dapat didengar.



Sumber : Mangkunegara (2008:117)

Gambar 2.2
Tiga Tingkatan Analisis Budaya Organisasi

Pembentukan budaya digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Robbin dalam Suharsaputra (2013:103)

Gambar 2.3
Terbentuknya Budaya Organisasi

Dari gambar tersebut terlihat jelas mengenai filsafat organisasi di mana pendiri memiliki asumsi, persepsi, dan nilai-nilai yang harus diseleksi terlebih dulu. Hasil seleksi tersebut akan dimunculkan ke permukaan yang nantinya akan menjadi karakteristik budaya organisasi. Pembentukan tim seleksi bertujuan agar kriteria-kriteria yang telah ada (persepsi, asumsi, dan nilai ini tidak dipilih secara subjektif, tetapi disaring terlebih dulu dan beberapa sumber daya manusia dalam organisasi. Pada akhirnya tercapailah sasaran yang diinginkan organisasi yakni terbentuknya budaya organisasi. Karyawan wajib mempelajari budaya organisasi dalam bentuk cerita, acara ritual, material dan bahasa.

Pada tahap pertama, peran pimpinan sangat menentukan. Oleh karena itu, kelompok biasanya menentukan kriteria kepemimpinan yang dapat mereka terima, apakah berdasarkan usia, pengalaman, atau jenis kelamin atau yang lainnya. Pemimpin yang pertama biasanya memberikan pengaruh besar terhadap budaya

organisasi. Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang diletakkan oleh pendiri akan dijadikan acuan para pengikutnya.

Tahap kedua, ditandai dengan isu-isu seputar pertentangan antara kedekatan, perbedaan peran dan hubungan antara teman sejawat. Keberhasilan yang dicapai pada tahap pertama mendatangkan perasaan dan hubungan baik di antara anggota. Hal ini disusul dengan tahap ketiga, yaitu kelompok mulai dihadapkan pada pertentangan antara semangat inovasi dan kreativitas dengan kecenderungan terhadap kemapanan, di sinilah sering terjadi konflik. Pada tahap berikutnya kelompok akan mencapai kematangan ketika dihadapkan pada tuntutan untuk survive dan pertumbuhan. Dalam tahap ini organisasi mulai cenderung pada status quo dan menolak perubahan.

Kondisi di atas tampaknya menjadi dilema dalam konteks perubahan dewasa ini, apabila kemapanan nilai-nilai dalam organisasi menjadi sesuatu yang sulit berubah. Oleh karena itu, diperlukan upaya terus menerus untuk menjadikan budaya organisasi adaptif terhadap perubahan, dan ini memerlukan tertanamnya nilai-nilai keterbukaan pada seluruh anggota organisasi. Juga perhatian pada proses terbentuknya budaya amat penting agar dapat diketahui bagaimana mengembangkannya dalam konteks perubahan yang cepat dewasa ini.

Menurutnya Caldwell dan Spinks dalam Suharsaputra (2013: 114) terdapat 4 (empat) jenis budaya organisasi yaitu:

1. *Family culture*. Yaitu budaya organisasi yang seperti dalam kehidupan keluarga di rumah. Kepala organisasi dalam budaya ini seperti orang tua, pendidik, teman atau mentor. Perhatian satu sama lain amat penting serta komitmen pada tugas bagi siswa lebih dan sekedar kewajiban. Organisasi dengan budaya ini bersahabat, kooperatif juga protektif.

2. *Machine culture* Yaitu budaya di mana organisasi dipandang hanya sebagai instrumen dan kekuatan penggeraknya datang dari struktur organisasi, dan administrator hanya dianggap sebagai penyedia input pemeliharaan. Struktur organisasi saling terkait kuat dan misi utamanya adalah proteksi, bukan kehangatan serta cenderung kaku.
3. *Cabaret culture*. Yaitu budaya organisasi yang memandang organisasi sebagai panggung pertunjukan dan kepala organisasi sebagai MC nya. Hubungan di antara anggota organisasi organisasi terpusat pada kinerja dan reaksi audiens serta adanya kebanggaan dalam kualitas artistik dan intelektual dan pekerjaan seseorang (pengajaran seseorang) yang dilaksanakan dalam pengawasan sang maestro (kepala organisasi).
4. *Little Shop of Horrors culture*. Yaitu budaya organisasi yang tak bisa diprediksi dan penuh ketegangan, anggota organisasi merasa takut dan berada dalam kurungkungan (penjara), kepala organisasi akan berupaya apa pun untuk mempertahankan posisinya.

Kinerja Bank

2.1.4.1 Pengertian

Menurut Mangkunegara (2004:67), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Fahmi (2016:151) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007:135). Konsep lain kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009:5). Menurut Sutrisno (2012:151), kinerja adalah

hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Sedangkan menurut Bangun (2012:231), kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Juga menurut Silalahi (2013:408), kinerja adalah tingkat pencapaian kerja individu (pegawai) setelah berusaha atau bekerja keras atau hasil akhir dari suatu aktivitas.

2.1.4.2 Karakteristik Kinerja Pegawai

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi oleh Mangkunegara (2008:68) sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi;
2. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi;
3. Memiliki tujuan yang realistik;
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya;
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya;
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh karyawan. Mangkunegara (2005:67) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja antara lain:

1. Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik

dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan;

2. Kuantitas Kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan;
3. Tangung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya;
4. Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya;
5. Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertical atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik;
6. Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada karyawan.

Sedangkan menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2010:78), ada 5 (lima) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, dikemukakan oleh antara lain:

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu

Wibowo (2013: 324) mendefinisikan kompetensi sebagai suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan atau pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Selanjutnya Wibowo mengaitkan keterampilan dan pengetahuan dengan kompetensi. Wibowo (2013: 324) menyatakan bahwa kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan di bidang tersebut. Secara spesifik, Spencer dan Spencer (dalam Wibowo, 2013: 326) mendefinisikan pengetahuan sebagai “informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik”, dan keterampilan sebagai “kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu”.

Riduan (2013: 34) yang menyatakan bahwa “Motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motif kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien. Notoatmodjo (2009: 125), menguatkan juga pendapat Armstrong dan Baron tentang personal factors (faktor-faktor pribadi) yang mempengaruhi kinerja, dengan menyatakan bahwa “kinerja seorang karyawan atau tenaga kerja dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan, dan faktor persepsi”.

Komitmen individu yang kuat terhadap organisasi akan memundahkan pimpinan untuk menggerakkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan

organisasi. Menurut Spencer dan Spencer (dalam Sudarmanto, 2009: 102), komitmen organisasi adalah kemampuan individu dan kemauan untuk meyeleraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi dan bertindak untuk tujuan atau kebutuhan organisasi. Neale dan Morthcraft (dalam Sudarmanto, 2009: 102) menambahkan bahwa komitmen terhadap organisasi mencakup tiga hal: yakni (1) kepercayaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi, (2) kemauan kuat dan sungguh-sungguh terhadap tujuan dan nilai organisasi, dan (3) keinginan kuat untuk terus menerus selalu menjadi anggota organisasi.

2. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader

Faktor kepemimpinan ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader. Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Keberhasilan maupun kegagalan dari suatu organisasi, apakah perusahaan, lembaga pemerintah, rumah sakit, ataupun organisasi sosial lainnya, akan selalu dikaitkan dengan pemimpin dari organisasi dimaksud. Kepemimpinan juga berhubungan dengan kinerja pegawai. Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan unsur kunci dalam menentukan efektivitas maupun tingkat produktivitas suatu organisasi.

Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang bisa berbeda-beda tergantung karakteristik pemimpin. Cara mempengaruhi orang lain agar menjadi efektif adalah berbeda-beda dari satu

pemimpin dengan yang lainnya. Dalam teori jalur tujuan (Path Goal Theory) yang dikembangkan oleh Robert House (dalam Robbins, 2006: 448) menyatakan bahwa tugas pemimpin adalah mendampingi pengikut dalam meraih sasaran mereka dan memberikan pengarahan dan dukungan yang perlu untuk menjamin sasaran mereka selaras dengan sasaran keseluruhan organisasi. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi.

Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontijensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku karyawan. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat (1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, (2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan, dan (3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan.

3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja;

Organisasi merupakan kumpulan orang yang terikat oleh aturan main dan etika organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Di dalam organisasi terdapat pengelompokan tugas dan fungsi, bagian, seksi, atau bisa juga disebut sebagai kelompok-kelompok kerja. Masing-masing kelompok kerja tersebut mempunyai pimpinan dan beberapa anggota di bawahnya yang bekerja sama untuk melaksanakan tugas, sasaran dan tujuan kelompok kerja tersebut dalam

kerangka besar pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian kerjasama dan dukungan antar anggota di dalam kelompok kerja sangat diperlukan.

Sudarmanto(2009: 145) menyatakan bahwa “ dalam organisasi modern, kerjasama antar satuan kerja atau antar orang-peroangan mutlak diperlukan.” Lebih lanjut dijelaskan bahwa “kerjasama lebih merujuk kepada upaya menyelesaikan tugas dalam rangka mencapai tujuan oleh antar orang-perorangan atau antar satuan kerja dimana masing-masing memiliki ketugasan yang dilakukan secara sinergis”.

Kelompok kerja atau tim kerja menurut Kreitner (dalam Sudarmanto, 2009: 147) adalah kelompok kecil dengan keterampilan saling melengkapi yang memegang tanggung jawab secara bersama/timbal balik untuk tujuan, sasaran, dan pendekatan bersama.

4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.

Faktor sistem ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi. Harus dipahami disini bahwa sistem kerja dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi adalah dalam rangka pembentukan atau membangun kinerja. Ini berbeda dengan sistem pelaksanaan pekerjaan atau jenis pekerjaan yang dilakukan, karena hal tersebut bersifat normatif, dimana setiap pegawai dalam suatu organisasi dituntut memiliki kompetensi, keterampilan, dan komitmen individu terhadap organisasi dan tujuan organisasi, sebagaimana dijelaskan dalam personal factors (faktor-faktor pribadi) yang mempengaruhi kinerja.

Sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi ini lebih bisa difahami dalam istilah sistem penghargaan atau di sebut juga dengan kompensasi atas prestasi kerja yang dicapai pegawai secara individu ataupun secara tim unit kerja/kelompok kerja, dimana di dalam penghargaan tersebut termasuk pemberian fasilitas dan dukungan organisasi terhadap pegawai.

5. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Contextual/situational factors (faktor konteks/situasi) ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal. Fariz Ramanda Putra (2013: 7) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Nitisemito (Nitisemito, 2006:25) mendefinisikan bahwa “lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan”. Selanjutnya menurut Sedarmayati (2011:1) “lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok”.

Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien (Sedarmayanti, 2011:12).

Penghargaan atas kinerja juga sangat penting di samping kinerja itu sendiri. Menurut Sri Widodo Soedarso (2015:195) berperan sebagai kontribusi individu dan kelompok untuk perusahaan melalui pemberian penghargaan yang tinggi; pengembangan rencana pembayaran kinerja yang sesuai untuk tingkat yang berbeda dalam sebuah organisasi; mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan system pembayaran berdasarkan kinerja yang berbeda dan memilih perencanaan yang paling cocok untuk perusahaan tertentu.

2.1.4.4 Penilaian Kinerja Pegawai

Prestasi dan kepuasan kerja karyawan yang bekerja pada suatu organisasi harus diketahui, karena itu perlu dilakukan penilaian. Hasibuan (2010:87), mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil karya nyata dengan standar baik kualitas maupun kuantitas setiap individu karyawan.

Penilaian prestasi kerja, merupakan prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi karyawan dan potensinya serta sumbangannya bagi kepentingan kelompok (Dale Yolder dikutip oleh Hasibuan, 2010:89).

Penilaian prestasi kerja (kinerja) bagi organisasi penting dalam rangka pengembangan sumber daya manusia. Handoko (2012:127) secara rinci mengatakan bahwa kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dalam suatu organisasi adalah :

1) Perbaikan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian prestasi kerja, baik manajer, karyawan dan departemen personalia memperoleh umpan balik, dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.

2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3) Keputusan-keputusan penempatan

Hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan untuk mempromosikan karyawan di masa yang akan datang.

4) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Melalui penilaian prestasi kerja akan diketahui karyawan-karyawan yang kemampuannya rendah, kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya itu karyawan.

5) Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang karier tertentu yang harus diteliti.

6) Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*

Hasil dari penilaian prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

7) Ketidak akuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Apabila menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan yang diambil tidak tepat.

8) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Penilaian prestasi kerja dapat membantu diagnosa kesalahan-kesalahan prestasi kerja yang jelek yang mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan.

9) Kesempatan kerja yang adil

Dengan adanya penilaian kerja yang akurat akan menjamin setiap karawan akan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.

10) Tantangan-tantangan eksternal

Prestasi kerja kadang-kadang juga dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lain. Dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Menurut Higgins sebagaimana dikutip oleh Handoko (2012:140), komponen-komponen dari kinerja adalah :

- a) Mutu pekerjaan;
- b) Kejujuran karyawan;
- c) Inisiatif;
- d) Kehadiran;
- e) Sikap;
- f) Kerja sama;
- g) Keandalan;
- h) Tanggung jawab;
- i) Pemanfaatan waktu.

Penilaian kinerja sering tidak berhasil sebagai akibat terjadinya bias distorsi dalam pengukuran, karena ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subyektif. Penyampaian-penyampaian penilaian yang sering terjadi adalah :

- a. *Halo effect*, hal ini terjadi bila pendapat pribadi penilai mempengaruhi pengukuran kinerja;
- b. Kecenderungan terpusat, banyak penilai yang tidak dapat menilai sebagai sesuatu yang sangat baik atau sangat jelek, tetapi cenderung di bawah rata-rata;
- c. Bias terlalu lunak atau terlalu keras, dalam hal ini penilai cenderung untuk menilai terlalu (*leniency bias*) karena terlalu mudah memberikan nilai baik. Sebaliknya kesalahan apabila penilai terlalu keras (*stickness bias*) dalam memberikan nilai;
- d. Prasangka pribadi, adalah faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang misalnya atas kesamaan suku, agama, dan lainnya;
- e. Pengaruh pesan terakhir, maka penilai cenderung mengingat baik atau buruk dari kegiatan terakhir.

Lopez dalam Mathis *et all* (2010:215), mengemukakan bahwa kinerja diukur dengan instrument yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dengan beberapa ukuran kinerja umum, yang kemudian diterjemahkan dalam penilaian perilaku secara mendasar meliputi :

- a. Kualitas kerja;
- b. Kuantitas kerja;
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan;
- d. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan;
- e. Keputusan yang diambil;
- f. Daerah organisasi kerja.

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan menurut ukuran-ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan berkaitan dengan variabel gaya kepemimpinan, komitmen pegawai, dan budaya organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, yaitu :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun dan Tempat	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Pengaruh motivasi kerja dan komitmen organisasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Regina, Hadi Prasetia (2010)	-Variabel terikat sama, yaitu Kinerja Karyawan; -Variabel bebas yang sama : komitmen organisasi.	-Variabel bebas yang berbeda : Kompetensi; -Kompensasi dan Lingkungan Kerja lebih luas/kurang spesifik;	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan sikap kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Regina	UPI/2010 VOL XVI
2	Pengaruh Kompensasi Finansial, Hubungan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar, Sari Agustia Situngkir	-Variabel terikat sama yaitu Kinerja Karyawan; -Variabel bebas yang sama : Kompensasi Finansial; -Analisis yang digunakan sama yaitu Path Analysis.	-Variabel bebas yang berbeda : Hubungan Kerja.	Sampel diambil dengan metode proportionate random sampling Hasil penelitian menunjukkan bahwa : Secara simultan dan parsial kompensasi finansial, hubungan kerja dan lingkungan kerja fisik mempengaruhi kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel hubungan kerja dikatakan sebagai variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan	STIEPAS/2011 VOL. XX

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3	Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Berkat Anugrah, Ferry Setiawan	-Variabel terikat sama yaitu Kinerja Karyawan; -Variabel bebas yang sama : Kompensasi dan Lingkungan Kerja.	-Variabel bebas Kompensasi dan Lingkungan Kerja lebih luas/kurang spesifik; -Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analitik.	Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada CV. Berkat Anugrah yang berjumlah 32 orang responden Berdasarkan hasil analisis terbukti bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan CV. Berkat Anugrah	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 14 No. 1 September 2014
4	Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai, Ginanjar Sigit Nursasongko	-Variabel terikat sama yaitu Kinerja Karyawan; -Variabel bebas yang sama : Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi.	-Variabel bebas Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja lebih luas/kurang spesifik;	Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus yaitu jumlah sampel merupakan seluruh populasi Hasil penelitian menunjukkan bahwa : Secara simultan dan parsial kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi finansial mempengaruhi kinerja pegawai	Media Mahardhika Vol. 14 No. 2 Januari 2016

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Nenden Nur Anissa	-Variabel terikat sama yaitu Kinerja Karyawan; -Variabel bebas yang sama : Kepemimpinan dan Lingkungan kerja.	-Variabel bebas yang berbeda : Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Lebih luas/kurang spesifik; -Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan, dengan pengambilan sampel menggunakan survei.	Hasil uji F Probabilitas signifikan $0,000 < 0,05$ H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga pada penelitian ini variabel independen secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen. Koefisien Determinasi R^2 diperoleh hasil sebesar $0,286$ artinya variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja dapat menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar $0,286$ atau $28,6\%$, sisanya dapat dijelaskan variabel lain yang tidak terdapat didalam model	Serat Acitya – Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang
6	Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar	-Variabel terikat sama yaitu Kinerja Karyawan; -Variabel bebas yang sama : Lingkungan kerja.	-Variabel bebas yang berbeda Kedisiplinan dan Budaya Kerja; -Lingkungan Kerja Lebih luas/kurang spesifik.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pengajar, dan secara bersama-sama kedisiplinan kerja, lingkungan kerja dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pengajar	Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), Maret 2008

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7	Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar	-Variabel terikat sama yaitu Kinerja Karyawan; -Variabel bebas yang sama : Lingkungan kerja.	-Variabel bebas yang berbeda kedisiplinan dan budaya kerja; -Lingkungan Kerja Lebih luas/kurang spesifik. -Metode analisis yang digunakan adalah deskriptif korelasional.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pengajar, dan secara bersama-sama kedisiplinan kerja, lingkungan kerja dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga pengajar	STIEPAS/2009 VOL XIX
8	Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	-Variabel terikat sama yaitu Kinerja Karyawan; -Variabel bebas yang sama : Lingkungan Kerja.	-Variabel bebas yang berbeda Motivasi dan Disiplin kerja; -Lingkungan Kerja lebih luas/kurang spesifik.	Motivasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai artinya jika motivasi ditingkatkan, maka akan berdampak baik dan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai artinya jika kedisiplinan ditingkatkan, maka akan sangat meningkatkan kinerja pegawai. Lingkungan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, maka variabel tersebut lebih besar dari 0.05.	Prosiding Seminar Nasional 9 Mei 2015

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
9	Pengaruh Motivasi, Kemampuan dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Samudera Indonesia di Semarang	-Variabel terikat sama yaitu Kinerja Karyawan; -Variabel bebas yang sama : Lingkungan Kerja.	-Variabel bebas berbeda yaitu : Motivasi, Kemampuan dan Disiplin; -Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif korelasional.	Secara bersama-sama variabel motivasi, disiplin kerja dan lingkungan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 92,4%. 1. Motivasi terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Samudera Indonesia 2. Kemampuan terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Samudera Indonesia. 3. Disiplin terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Samudera Indonesia 4. Motivasi, kemampuan dan disiplin terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Samudera Indonesia	
10	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara	-Variabel terikat sama yaitu Kinerja Karyawan; -Variabel bebas yang sama : Gaya Kepemimpinan.	-Variabel bebas berbeda yaitu : Motivasi; -Kemampuan dan Disiplin Kerja.	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.	Jurnal 32 Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol.11, No. 1, Maret 2009

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11	Hubungan Lingkungan kerja, Disiplin kerja, dan Kinerja karyawan, Diah Indriani Suwondo	-Variabel terikat sama yaitu Kinerja Karyawan; -Variabel bebas yang sama : Lingkungan Kerja.	-Variabel bebas berbeda yaitu : Disiplin Kerja;	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara individual dan secara bersama-sama lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank di kota Malang. Lingkungan kerja yang nyaman dan tingkat disiplin kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan.	
12	Analisis Pengaruh Disiplin, Motivasi, Pengembangan Karier Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan RSU Di Banjarnegara	-Variabel terikat sama yaitu Kinerja Karyawan; -Variabel bebas yang sama : Kepemimpinan.	-Variabel bebas yang berbeda yaitu : Disiplin, Motivasi, Pengembangan Karier.	Dari penelitian yang dilaksanakan diperoleh hasil uji t sebagai berikut : H1 untuk variabel disiplin adalah sebesar $0,000 < 0,05$ jadi H1 diterima, disiplin berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. H2 untuk variabel motivasi adalah sebesar $0,001 < 0,05$ jadi H2 diterima, motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. H3 untuk variabel pengembangan karier adalah sebesar $0,889 > 0,05$ jadi H3 ditolak, H4 untuk variabel kepemimpinan adalah sebesar $0,000 < 0,05$ jadi H4 diterima, kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja	

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
13	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan, Noor Ubaidillah	-Variabel terikat sama yaitu Kinerja Karyawan; -Variabel bebas yang sama : Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kompensasi.	-Variabel bebas yang berbeda yaitu : Komitmen Organisasi; -Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi lebih luas/kurang spesifik.	1. Kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 4. Kompensasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	
14	Hubungan Motivasi, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Dan Kinerja Karyawan Pt Asiana Technologies Lestary Jakarta, Fransiska Guantina Lumban Raja	-Variabel terikat sama yaitu Kinerja Karyawan; -Variabel bebas yang sama : Kepemimpinan, Lingkungan Kerja.	-Variabel bebas yang berbeda yaitu : Motivasi, Disiplin Kerja. Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja lebih luas/kurang spesifik;	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan disiplin kerja dengan factor loading sebesar 0,683 dan disiplin kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan dengan factor loading sebesar 0,833. Hubungan antara motivasi dengan disiplin kerja, lingkungan kerja dengan disiplin kerja, motivasi dengan kinerja karyawan, dan kepemimpinan dengan kinerja karyawan.	

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
15	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Insentif, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Semarang, Hentry Sukmasari	-Variabel terikat sama yaitu Kinerja Karyawan; -Variabel bebas yang sama : Kepemimpinan, Lingkungan Kerja.	-Variabel bebas yang berbeda yaitu : Motivasi, Insentif, Kepuasan Kerja;	1. Kepemimpinan, insentif dan lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai. 2. Motivasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	

2.2 Kerangka Pemikiran

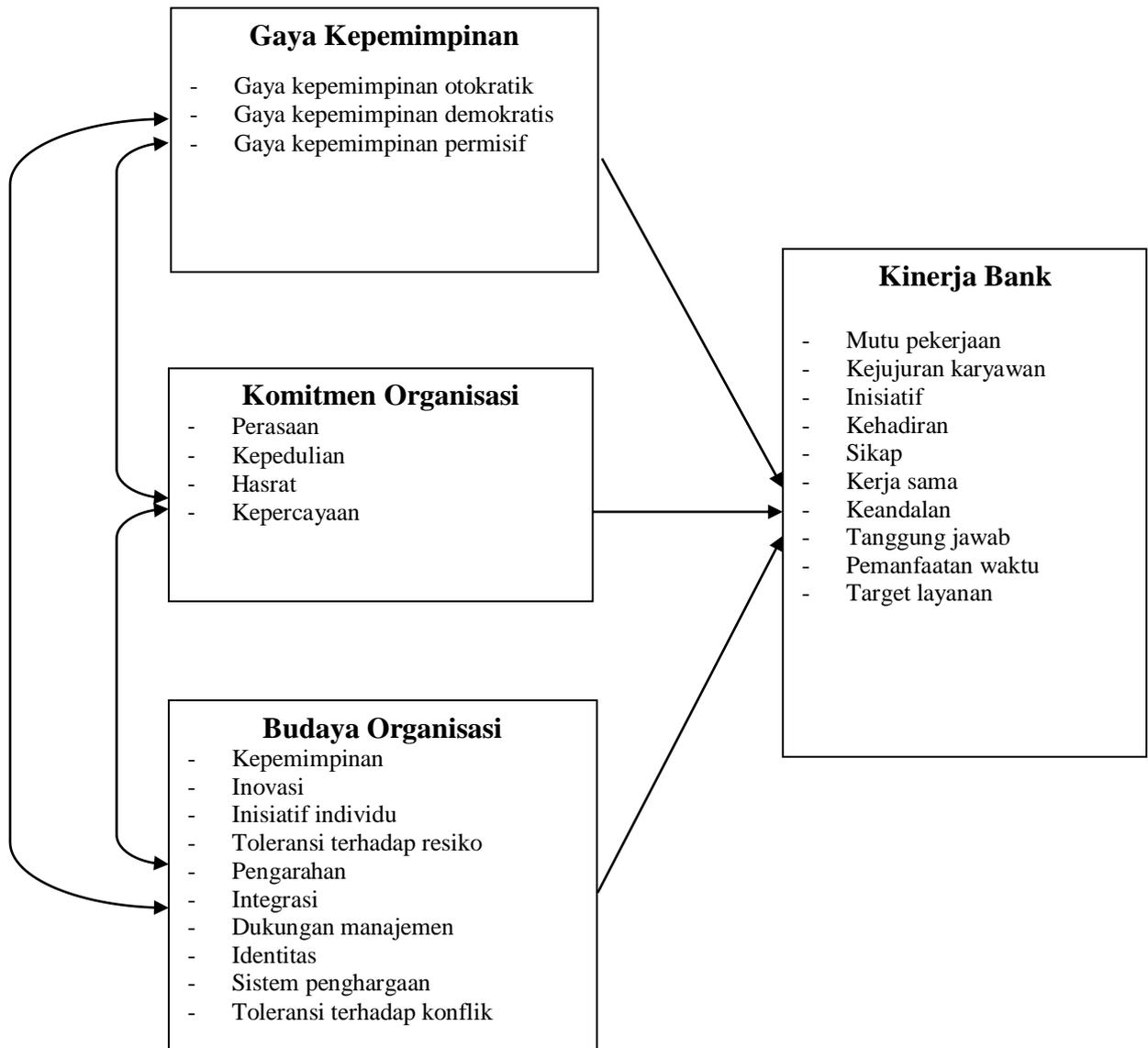
Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam perusahaan memegang peranan yang sangat penting. Tujuan perusahaan yang hendak dicapai, keberhasilannya sangat tergantung kepada sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Jika SDM yang ada dalam perusahaan mampu bergerak dengan efektif dan efisien, maka bukan suatu hal yang tidak mungkin tujuan perusahaan yang diharapkan oleh perusahaan tercapai secara efektif dan efisien.

Beragam cara dapat ditempuh oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu dengan cara memimpin seluruh karyawan agar bekerja secara maksimal. Salah satu cara yang dapat dilaksanakan oleh setiap perusahaan yaitu dengan menerapkan gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi.

Menurut Siagian (2010:84), banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Beberapa faktor diantaranya adalah komitmen organisasi, budaya

organisasi, dan gaya kepemimpinan. Hal utama yang perlu diperhatikan dalam pencapaian kinerja adalah budaya organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan organisasi dapat dicapai. Kinerja organisasi tidak hanya tertumpu pada pembentukan budaya, melainkan ada faktor lain seperti komitmen. Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Kinerja organisasi juga dipengaruhi oleh faktor gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa, sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat dibuat sebuah kerangka penelitian yang disajikan dalam Gambar 2.4 berikut ini :



Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen pegawai, dan budaya organisasi baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai KCU bank pada Bank BNI 46 Tasikmalaya.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah unit yang ada pada KCU Tasikmalaya dengan ruang lingkup penelitian mengenai “ Pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen pegawai, dan budaya pimpinan Terhadap kinerja pegawai”.

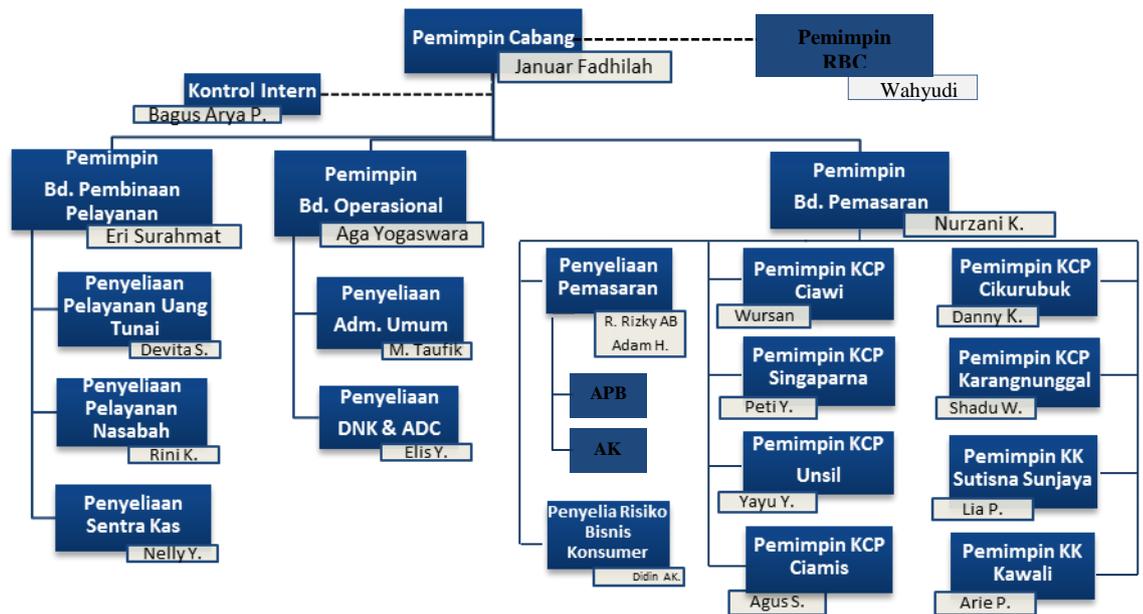
3.1.1 Gambaran Umum Bank BNI KCU Tasikmalaya

Kantor Cabang (KC) BNI Tasikmalaya terletak di Jl. HZ. Mustafa No. 110 Kota Tasikmalaya. KC BNI Tasikmalaya dipimpin oleh Bapak Januar Fadhilah. Secara operasional KC BNI Tasikmalaya dibantu oleh 6 (enam) Kantor Cabang Pembantu (KCP) dan 2 (dua) Kantor Kas (KK). KCP tersebut di antaranya KCP Ciawi, KCP Cikurubuk, KCP Singaparna, KCP Unsil, KCP Ciamis, KCP Karangnunggal. Sedangkan, kantor kas yang membantu KC Tasikmalaya adalah KK Sutisna Senjaya dan KK Kawali. Jumlah pegawai tetap di Kantor Cabang BNI Tasikmalaya termasuk KCP dan KK sekitar 122 orang. Berikut ini merupakan formasi pegawai di Kantor Cabang Utama, Kantor Cabang Pembantu dan Kantor Kas BNI Tasikmalaya.

Tabel 3.1
Formasi Pegawai BNI Tasikmalaya

No.	Formasi Kantor BNI Tasikmalaya	Jumlah Pegawai (orang)
Kantor Cabang Utama		
1	Pimpinan	4
2	Unit <i>Front Office</i>	14
3	Unit <i>Back Office</i>	17
4	Unit Penjualan	37
Kantor Cabang Pembantu dan Kantor Kas		
1	KCP Ciawi	4
2	KCP Singaparna	4
3	KCP Unsil	4
4	KCP Ciamis	11
5	KCP Cikurubuk	5
6	KCP Karangnunggal	4
7	KK Sutisna Senjaya	4
8	KK Kawali	3
9	Teller Bina dan MPP	11
Jumlah		122

Detail susunan formasi pegawai dalam struktur organisasi KC BNI Tasikmalaya akan digambarkan dalam diagram berikut ini. KC BNI Tasikmalaya terdiri dari 3 bidang yakni pembinaan layanan, operasional dan pemasaran dimana bagian pembinaan layanan merupakan unit *front office* terdiri dari 14 orang. Bagian operasional merupakan unit *back office* terdiri dari 17 orang dan bidang pemasaran merupakan unit penjualan terdiri dari 37 orang.



Gambar 3.1. Struktur Organisasi BNI Cabang Tasikmalaya

Berdasarkan pedoman perusahaan organisasi BNI Kantor Cabang dan Sentra, bidang pembinaan layanan bertanggungjawab dalam hal segala aktivitas layanan, bisnis, dan operasional di Kantor Cabang. Beberapa pelayanan tersebut terkait pelayanan nasabah, pelayanan uang tunai, dan sentra kas. Bidang operasional bertanggungjawab terhadap segala aktivitas *supporting* bisnis atau *back office* di Kantor Cabang. Bidang pemasaran bertanggungjawab terkait segala hal yang berhubungan dengan aktivitas pemasaran dan pemrosesan bisnis BB (*business banking*) dan CR (*consumer*).

3.2 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sensus. Menurut Singarimbun (2012:79) “metode sensus adalah penelitian dengan cara

mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang pokok”.

3.2.1. Operasionalisasi Variabel

Sesuai dengan topik yang penulis ambil, maka dalam penelitian ini terdapat dua variabel, yaitu:

a. Variabel Independen (X)

Artinya variabel yang besar kecilnya tidak dipengaruhi oleh variabel lain dan dapat menerangkan variabel yang lain. Dalam penelitian ini yang berfungsi menjadi variabel bebas adalah gaya kepemimpinan (X_1), komitmen pegawai (X_2), dan budaya organisasi (X_3).

b. Variabel Dependen (Y)

Artinya variabel yang besar kecilnya ditentukan oleh variabel yang lain. Dalam penelitian ini yang berfungsi sebagai variabel terikat adalah kinerja pegawai.

Tabel 3.2
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Operasional Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
(1)	(2)	(3)	(4)
Gaya kepemimpinan (X_1)	Kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi conform dengan keinginan pemimpin	Gaya kepemimpinan otoritas - Instruksi langsung - Menjelaskan langsung - Pelaksanaan Gaya kepemimpinan demokratis - Pengambilan keputusan - Kerja sama - Bermoral tinggi - Mutu kerja Gaya kepemimpinan bebas/persuasif - Tidak berpartisipasi - Bebas - Pasif - Longgar	Ordinal

(1)	(2)	(3)	(4)
Komitmen pegawai (X ₂)	Komitmen kerja merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan pimpinan dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan perusahaan.	Perasaan - Perasaan menjadi bagian dari organisasi - Kebanggaan terhadap organisasi Kepedulian - Kepedulian terhadap organisasi Hasrat - Kepedulian terhadap kemajuan organisasi Kepercayaan - Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi	Ordinal
Budaya organisasi (X ₃)	Budaya organisasi merupakan keyakinan, sikap, nilai yang umumnya dimiliki dalam suatu organisasi/sekolah	Kepemimpinan - Kebutuhan ekonomis Inovasi - Sarana pendukung - Kemampuan Inisiatif individu - Pengembangan diri - Rasa ingin tahu Pengarahan - Suasana kerja Integritas - Kerja sama Dukungan manajemen - Bijaksana - Adil Identitas - Lingkungan kerja Sistem penghargaan - Penghargaan Toleransi terhadap konflik - Pemberian gaji	Ordinal
Kinerja pegawai (Y)	Hasil kerja yang diperoleh organisasi dari pelaksanaan kepemimpinan, pendidikan dan motivasi.	Mutu pekerjaan - Penuh tanggung jawab Kejujuran - Kejujuran Inisiatif - Inisiatif dalam bekerja - Kemampuan dan keahlian Kehadiran - Kehadiran Sikap - Pelayanan - Ramah Kerjasama - Kerja sama Tanggungjawab - Tanggung jawab dalam bekerja	Ordinal

3.2.2 Teknik Pengumpulan Data

3.2.2.1 Jenis Data

Adapun data-data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Yaitu data yang diperoleh langsung dari sumber data di mana penelitian ini dilaksanakan.

b. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh dari literatur dan buku-buku yang ada hubungannya dengan masalah yang akan dibahas.

3.2.2.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh unit Bank BNI 46 KCU Tasikmalaya yang berjumlah 8 unit. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh unit KCU bank BNI 46 Tasikmalaya yang berjumlah 8 unit, masing-masing unit terdiri dari 10 orang sampai 30 orang. Berikut jumlah populasi akan dijelaskan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 3.3
Populasi Penelitian

No	Nama Outlet	Jumlah
KCU Tasikmalaya		60
1	KCP Ciamis	30
2	KCP Usil	10
3	KCP Ciawi	10
4	KCP Singaparna	10
5	KK Cikurubuk	10
6	KK Sutisna Senjaya	10
7	KK Kawali	10
8	KCP Karangnunggal	10
Jumlah		160

Berdasarkan uraian tersebut jumlah populasi dalam penelitian sebanyak 160 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *total sampling*, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 160 orang.

3.2.2.3. Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah:

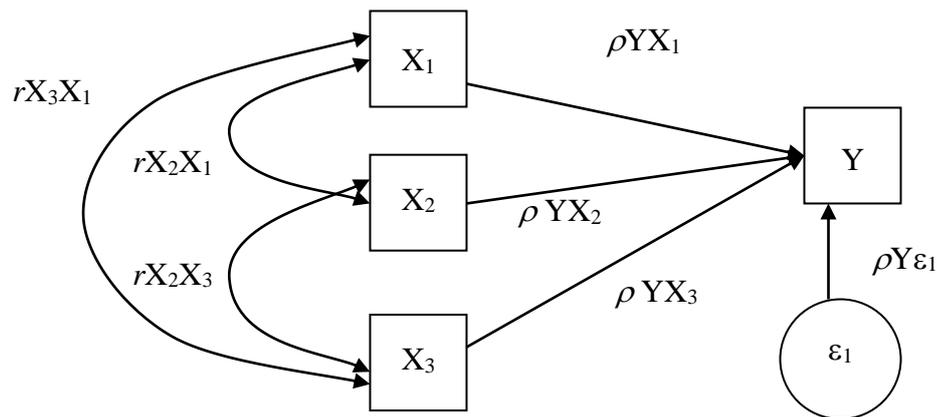
1. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melakukan tanya jawab dan bertatap muka dengan pihak yang terkait yaitu karyawan Bank BNI 46 KCU Tasikmalaya.
2. Kuesioner, yaitu mengumpulkan data dengan cara memberikan pertanyaan yang telah ditentukan secara tertulis kepada objek yang terpilih menjadi anggota sampel. Yang diberi kuesioner adalah karyawan Bank BNI 46 KCU Tasikmalaya. Pengisian kuesioner ini dengan cara menceklist jawaban yang telah disediakan dalam kuesioner. Responden memilih salah satu jawaban berdasarkan pengalaman yang dialami oleh responden.
3. Dokumentasi, yaitu dengan cara meneliti data yang terkumpul di perusahaan. Pendokumentasian ini dilakukan untuk menunjang data-data penelitian.

3.2.3. Paradigma Penelitian

Untuk menganalisa data yang diperoleh dalam pengujian hipotesis, data tersebut diolah terlebih dahulu kemudian dianalisis dengan menggunakan metode statistik parametrik untuk pengujian hipotesis dalam penelitian ini akan dianalisa

secara kuantitatif di mana gaya kepemimpinan, komitmen pimpinan, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja bank.

Paradigma penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.2
Paradigma Penelitian

Dimana : X₁ = Gaya kepemimpinan
 X₂ = Komitmen pegawai
 X₃ = Budaya organisasi
 Y = Kinerja pegawai
 ε₁ = Faktor lain yang tidak diteliti tetapi berpengaruh terhadap variabel Y

3.2.4. *Successive Interval*

Menurut Harun Al Rasyid (2001:98) menyatakan “bahwa data yang di peroleh melalui jawaban kuesioner tersebut merupakan pengukuran dengan sifat ordinal, sehingga skala pengukuran tersebut harus di transformasikan menjadi skala interval dengan menggunakan metode *successive interval* dengan langkah-langkahnya sebagai berikut:

1. Mencari frekuensi responden yang memberikan jawaban

2. Membagi setiap bilangan pada f (frekuensi) dengan n (jumlah sampel) : $\pi_i = \frac{f_i}{n}$

3. Jumlah p (proporsi) secara berurutan untuk setiap responden sehingga keluar proporsi kuantitatif.

$$P_{ki} = p_k (1+1) + P_i$$

Proporsi kumulatif (PK) dianggap mengikuti distribusi normal baku kemudian dapat ditentukan nilai untuk setiap kategori

4. Hitung SV (Skala Value = Nilai Skala) dengan rumus sebagai berikut:

$$SV = \frac{\text{Density at lower limit} - \text{Density at upper limit}}{\text{area under upper limit} - \text{area under lower limit}}$$

5. SV (Skala Value) yaitu nilai terkecil (harga negatif yang terbesar diubah menjadi sama dengan satu)

$$\text{Transformed SV} \rightarrow Y = SV + |SV_{\min}|$$

3.2.5 Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat keabsahan (validitas) suatu alat ukur (Singarimbun dan Sofyan Efendi, 2012:75). Uji validitas dilakukan dengan cara menghitung korelasi dari masing-masing pertanyaan mempunyai total skor, dengan rumus :

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}} \quad (\text{Sugiono, 2015:54})$$

Keterangan :

- r = Koefisien korelasi
- N = Jumlah responden
- X = Skor salah satu pernyataan
- Y = Total skor pernyataan

Prosedur uji validitas yaitu membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} yaitu angka kritik tabel korelasi pada derajat kebebasan ($dk = n-2$) dengan taraf signifikan $\alpha = 5\%$.

Kriteria pengujian :

Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka pernyataan tersebut valid

Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka pernyataan tersebut tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan ukuran konsistensi skor yang dicapai oleh orang yang sama pada kesempatan yang berbeda, yang ide pokoknya adalah sejauhmana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Rumus yang digunakan adalah :

$$t_{tot} = \frac{2(r_n)}{1 + r_n} \quad (\text{Singarimbun dan Effendi, 2012:52})$$

Keterangan :

t_{tot} = Angka reliabilitas keseluruhan item

r_n = Angka koefisien belahan ganjil dan belahan genap

Dari hasil perhitungan diatas, maka kaidah keputusannya adalah :

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka pernyataan reliabel.

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka pernyataan tidak reliabel.

3.2.6 Alat Analisis

Untuk mengetahui sejauhmana pengaruh gaya kepemimpinan, komitmen pegawai dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai maka digunakan data

berskala interval yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner, langkah-langkah analisis tersebut adalah sebagai berikut :

1. Perhitungan Nilai Jenjang Interval

Yaitu melakukan pengukuran dengan prosentase dan skoring dari hasil jawaban responden, dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$X = \frac{F}{N} \times 100\% \quad (\text{Sugiyono, 2015:83})$$

Keterangan :

X = Jumlah persentase jawaban

F = Jumlah jawaban frekuensi

N = Jumlah responden

Untuk memperoleh data variabel X1 (Gaya kepemimpinan), X2 (Komitmen pegawai), X3 (Budaya organisasi) dan Y (kinerja pegawai) akan dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang berisi pernyataan-pernyataan yang diisikan pada variabel X₁, X₂, X₃ dan Y. Untuk mempermudah perhitungan setiap pernyataan tersebut diberi bobot penilaian sebagai berikut :

Tabel 3.4
Bobot Nilai untuk Setiap Pernyataan

Jawaban	Bobot Nilai Positif	Bobot Nilai Negatif
Sangat setuju	5	1
Setuju	4	2
Kurang Setuju	3	3
Tidak setuju	2	4
Sangat tidak setuju	1	5

(Masri Singaribuan dan Sofyan Efendi, 2012 : 111)

Nilai dari masing-masing indikator dapat diketahui dengan memasukan data diatas ke dalam tabel 3.5. di bawah ini :

Tabel 3.5
Indikator Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Pegawai,
dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Kriteria Alternatif Jawaban	Skor	Jumlah Responden	Jumlah Skor	Persen (%)
Sangat Setuju				
Setuju				
Kurang Setuju				
Tidak Setuju				
Sangat Tidak Setuju				

(Masri Singarimbun dan Sofyan Efendi, 2012:214)

Klasifikasi setiap variabel yang berperan dalam hubungan gaya kepemimpinan, komitmen pegawai, dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai dapat diketahui yaitu tabel 3.6. sebagai berikut :

Tabel 3.6
Rekapitulasi Hubungan Gaya Kepemimpinan, Komitmen Pegawai
dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

No	Uraian	Skor yang ditargetkan	Skor yang dicapai
1			
2			
3			
4			
5			
dst			

(Masri Singarimbun dan Sofyan Efendi, 2012:2015)

Setelah diketahui jumlah nilai dari keseluruhan variabel maka dapat ditentukan interval perinciannya yaitu :

$$NJJ = \frac{\text{Data terbesar} - \text{data terkecil}}{\text{Jumlah kriteria pertanyaan}} \quad (\text{Winarno Surakhmad, 2010:98})$$

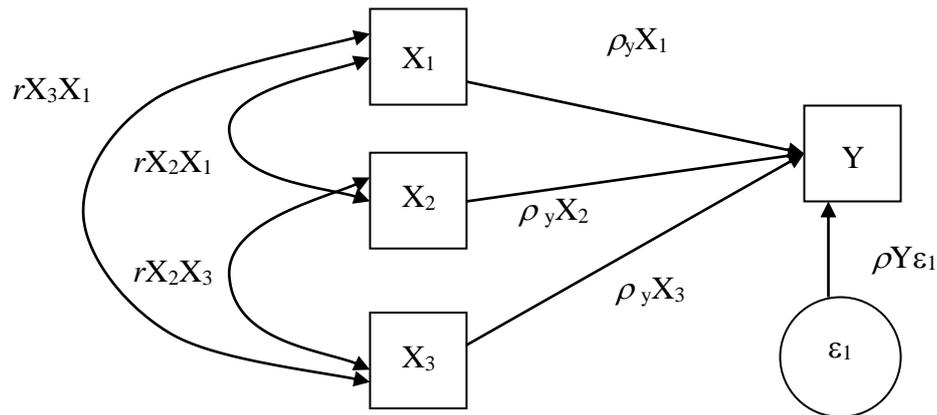
Keterangan :

NJI = Nilai Jenjang Interval yaitu untuk menentukan tinggi, sedang atau rendah suatu interval

2. Rancangan Analisis

Untuk mengetahui besarnya pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*).

Berikut ini akan diterjemahkan sebuah diagram jalur :



Gambar 3.3
Diagram Jalur

Keterangan :

X1 = Gaya Kepemimpinan

X2 = Komitmen Pegawai

X3 = Budaya Organisasi

Y = Kinerja Pegawai

ε_1 = Faktor lain yang tidak diteliti

$r_{X_1X_2}$ = Koefisien korelasi antara variabel X1 terhadap X2

$r_{X_1X_3}$ = Koefisien korelasi antara variabel X1 terhadap X3

$r_{X_2X_3}$ = Koefisien antara variabel X2 terhadap X3

$\rho_{Y X_1}$ = Koefisien jalur variabel X1 terhadap Variabel Y

$\rho_{Y X_2}$ = Koefisien jalur variabel X2 terhadap Variabel Y

$\rho_{Y X_3}$ = Koefisien jalur variabel X3 terhadap Variabel Y

$\rho_{X_2\varepsilon_1}$ = Koefisien jalur variabel ε_1 terhadap Variabel X2

Dari struktur *Path Analysis* di atas, terdapat langkah-langkah yang digunakan yaitu :

- 1) Menghitung koefisien korelasi (r)

Koefisien korelasi ini akan menentukan tingkat keeratan hubungan antara variabel yang diteliti. Menghitung koefisien korelasi antara X_1 , X_2 dan X_3 menggunakan rumus koefisien sederhana yaitu :

$$r_{X_i X_j} = \frac{n \sum_{h=1}^n X_{ih} X_{jh} - \sum_{h=1}^n X_{ih} \sum_{h=1}^n X_{jh}}{\sqrt{\left[n \sum_{h=1}^n X_{ih}^2 - \left(\sum_{h=1}^n X_{ih} \right)^2 \right] \left[n \sum_{h=1}^n X_{jh}^2 - \left(\sum_{h=1}^n X_{jh} \right)^2 \right]}}$$

(Sitepu, 2011:19)

Koefisien korelasi ini akan besar jika tingkat hubungan antar variabel kuat. Demikian jika hubungan antar variabel tidak kuat maka nilai r akan kecil, besarnya koefisien korelasi ini akan diinterpretasikan sebagai berikut :

Tabel 3.7
Tingkat Keeratan Hubungan

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 1,99	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat kuat

(Sugiyono, 2015 :216)

- 2) Pengujian secara simultan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$PYXi = bYXi \sqrt{\frac{\sum_{h=1}^n X_i h^2}{\sum_{h=1}^n Y h^2}} \quad (\text{Sitepu, 2011:17})$$

Keterangan :

PYX_i = Koefisien jalur dari variabel X_i terhadap variabel Y

bYX_i = Koefisien regresi dari variabel X_i terhadap variabel Y

3) Pengujian faktor residu/sisa

$$PY_{\varepsilon} = \sqrt{1 - R^2 Y X_1 X_2 \dots X_k} \quad (\text{Sitepu, 2011:23})$$

$$\text{Dimana : } R^2 Y X_1 X_2 \dots X_k = \sum P_{y_i} X_i, rYX_i$$

4) Pengujian hipotesis operasional

(a). Pengujian secara simultan

Hipotesis operasional :

$$H_0 : PYX_1 = PYX_2 = PYX_3 = 0$$

$$H_1 : \text{sekurang-kurangnya terdapat } PYX_i \neq 0$$

Dengan kriteria penolakan H_0 jika $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$

Uji signifikansi menggunakan rumus:

$$F = \frac{(n - k - 1)R^2 Y X_1 X_2 \dots X_k}{K(1 - R^2 Y X_1 X_2 \dots X_k)} \quad (\text{Sitepu, 2011: 25})$$

Statistik uji diatas mengikuti distribusi F Snedecor dengan derajat

bebas $V_1 = k$ dan $V_2 = n - k - 1$

(b). Pengujian parsial

Hipotesis operasional :

$$H_0 : PYX_i \leq 0$$

$$H_a : PYX_i > 0$$

Kriteria penolakan H_0 jika $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$

Uji statistik menggunakan rumus:

$$t_i = \frac{PYX_i}{\sqrt{\frac{1 - R^2_{YX_1 \dots X_k}}{(n - k - 1)(1 - R^2_{X_i X_1 \dots (X_i) \dots X_k})}}} \quad (\text{Sitepu, 2011:28})$$

Statistik uji di atas mengikuti distribusi t dengan derajat bebas n-k-1.

5) Untuk mencari pengaruh langsung variabel X_1, X_2, X_3 terhadap Y

Tabel 3.8
Formula Untuk Mencari Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung
Antara Variabel Penelitian

No.	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh
1.	$Y \leftarrow X_1 \rightarrow Y = (\rho_{YX_1})^2$	$X_2Y \leftarrow X_1 \Omega X_2 \rightarrow Y$	A
		$(PYX_1) (rX_1X_2) (PYX_2)$	B
		$X_3Y \leftarrow X_1 \Omega X_3 \rightarrow Y$	C
		$(PYX_1) (rX_1X_3) (PYX_3)$	
Total pengaruh $X_1 \rightarrow Y$			D
2.	$Y \leftarrow X_2 \rightarrow Y = (\rho_{YX_2})^2$	$X_2Y \leftarrow X_1 \Omega X_1 \rightarrow Y$	E
		$(PYX_1) (rX_1X_2) (PYX_2)$	F
		$X_2Y \leftarrow X_1 \Omega X_1 \rightarrow Y$	G
		$(PYX_2) (rX_2X_3) (PYX_3)$	
Total pengaruh $X_2 \rightarrow Y$			H
	$Y \leftarrow X_3 \rightarrow Y = (\rho_{YX_3})^2$	$X_2Y \leftarrow X_1 \Omega X_1 \rightarrow Y$	I
		$(PYX_2) (rX_2X_3) (PYX_3)$	J
		$X_3Y \leftarrow X_1 \Omega X_3 \rightarrow Y$	K
		$(PYX_1) (rX_1X_3) (PYX_3)$	
Total pengaruh $X_3 \rightarrow Y$			L
Total pengaruh X_1, X_2 dan terhadap Y			D + H + L = (M)
Pengaruh residu		100%-M	i

Dalam proses perhitungan *Path Analysis* di atas, penulis akan menggunakan Software SPSS 17.0.

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis akan dimulai dengan penetapan hipotesis operasional, penetapan tingkat signifikan, uji signifikan, kriteria dan penarikan kesimpulan.

a. Penetapan hipotesis operasional

Pada penetapan hipotesis, hipotesis yang akan diuji dimaksudkan untuk melihat ada tidaknya pengaruh antara variabel-variabel penelitian, hipotesis yang digunakan adalah :

$H_0 : \rho = 0$: Gaya kepemimpinan, komitmen pegawai, dan budaya organisasi tidak berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai.

$H_a : \rho \neq 0$: Gaya kepemimpinan, komitmen pegawai, dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai.

$H_0 : \rho_{YX_1} = 0$: Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.

$H_a : \rho_{YX_1} \neq 0$: Gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.

$H_0 : \rho_{YX_2} = 0$: Komitmen pegawai tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.

$H_a : \rho_{YX_2} \neq 0$: Komitmen pegawai berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.

$H_0 : \rho_{YX_3} = 0$: Budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.

$H_a : \rho_{YX_3} \neq 0$: Budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.

b. Penetapan tingkat signifikan

Tarap signifikan (α) ditetapkan sebesar 5 % ini berarti kemungkinan kebenaran hasil penarikan kesimpulan mempunyai probabilitas 95 % atau toleransi kemelesetan 5 %. Tarap signifikan ini adalah tingkat yang umum digunakan dalam penelitian sosial karena dianggap cukup lekat untuk mewakili hubungan antara variabel-variabel yang diteliti.

c. Uji signifikan

Untuk menguji signifikansi dilakukan dua pengujian, yaitu :

- 1) Secara parsial menggunakan uji t
- 2) Secara simultan menggunakan uji F

d. Kaidah keputusan

Kaidah keputusan yang digunakan adalah :

- 1) Terima H_0 jika $-t_{\frac{1}{2} \alpha} \leq t_{hitung} \leq t_{\frac{1}{2} \alpha}$ dan tolak H_0 jika $-t_{\frac{1}{2} \alpha} > t_{hitung}$ atau $t_{hitung} > t_{\frac{1}{2} \alpha}$
- 2) Tolak H_0 jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan terima H_0 jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$

e. Penarikan kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian di atas, penulis akan melakukan analisa secara kuantitatif dan hasil analisa tersebut akan ditarik kesimpulan, apakah hipotesis yang telah ditetapkan itu diterima atau ditolak.