

**PENGARUH MOTIVASI, BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PT. BANK BRI SYARIAH KCI  
SURABAYA**

**Eric Kurniawan**  
**Erickurniawan228@gmail.com**

**Program Studi Magister Manajemen**  
**Program Pascasarjana Universitas Bhayangkara Surabaya**

**ABSTRAK**

Motivasi dapat dilihat sebagai bagian mendasar dari kegiatan manajemen, sehingga perlu arahan dan bimbingan yaitu jalan yang menanjak dan menumbuhkan hasrat dan kebersamaan yang tinggi dalam tugas individu dan kelompok, variabel motivasional seperti yang diungkapkan oleh McClelland's Teori Motivasi Berprestasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja kerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti mengambil rumusan masalah sebagai berikut (1). Adakah pengaruh simultan motivasi, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank BRI Syariah KCI Surabaya ?, (2) Apakah ada pengaruh parsial motivasi, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank BRI Syariah KCI Surabaya ?, (3) Yang dominan pengaruh antara motivasi, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank BRI Syariah KCI Surabaya?

Penelitian ini menggunakan variabel bebas Motivasi (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Kepemimpinan (X3) dan satu variabel terikat adalah kinerja pegawai (Y). Adapun penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut. (1). Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada pertama kali dapat dilihat bahwa hipotesis untuk motivasi (X1), Budaya organisasi (X2), dan Kepemimpinan (X3) memiliki pengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Kebenaran ini dibuktikan oleh uji signifikansi atau secara simultan pengaruh F-test dari variabel independen pada variabel dependen adalah signifikan karena nilai P Sig 0000 lebih kecil dari 0,05. (2). Motivasi (X1), Budaya organisasi (X2) dan Kepemimpinan (X3) memiliki efek parsial dan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena memiliki nilai P-Sig di bawah dari 0,05, (3) Berdasarkan uji hipotesis dapat diketahui secara parsial bahwa hipotesis ketiga menyatakan bahwa pengaruh motivasi memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan dapat diterima karena pengaruhnya lebih besar bila dibandingkan dengan pengaruh variabel lain yaitu sebesar 0,522.

**Kata Kunci:** Motivasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kinerja Karyawan

## **ABSTRACT**

*Motivation can be seen as a fundamental part of management activities, so it is necessary direction and guidance that is the road rise to and foster a high level of desire and togetherness in the duties of individuals and groups, motivational variabels such as those expressed by McClelland's Achievement Motivation Theory have air important role in enhancing the work performance of employees Therefore, researchers take the formulation of the problem as follows (1). Is there a simultaneous influence of motivation, organizational culture and leadership on the performance of employees in PT. Bank BRI Syariah KCI Surabaya?, (2) Is there a partial influence of motivation, organizational culture and leadership on Vie performance of employees in PT. Bank BRI Syariah KCI Surabaya?, (3) Which dominant influence between motivation, organizational culture and leadership on the performance of employees in PT. Bank BRI Syariah KCI Surabaya?*

*This study used variabel-Free Motivation ( $X_1$ ), Cultural organization ( $X_2$ ), and Leadership ( $X_3$ ) and One Fixed Variabels are Employee Performance ( $Y$ ). As for this study can be concluded as follows. (1). Based on testing the hypothesis that has been done in the first time can be seen that the hypothesis for motivation ( $X_1$ ), Cultural organization ( $X_2$ ), and Leadership ( $X_3$ ) has the effect of simultaneous and significant impact on employee performance can be accepted This truth is evidenced by the significance test or simultaneous  $F$ -test influence of independent variabels on the dependent variabel is significant because the value of  $P$  Sig of 0000 is smaller than 0.05.(2). Motivation ( $X_1$ ), Cultural organization ( $X_2$ ) and Leadership ( $X_3$ ) has a partial effect and significant impact on employee performance because it has a  $P$ -Sig value below than 0.05, (3) Based on the hypothesis test can be partially known that the third hypothesis proposed that motivation influence have the most dominant influence on employee performance can be accepted because the effect is greater when compared with the influence of other variabels that is equal to 0.522.*

**Keywords:** *Motivation, Organizational culture, Leadership, and Employee Performance*

## **Pendahuluan**

Manajer sumber daya manusia memegang peranan penting dalam menghubungkan aktivitas tersebut dengan tujuan strategic organisasi Di sisi lain strategi bisnis dapat dikembangkan untuk memberikan modal bagi keunggulan bersaing organisasi dalam sumber daya manusia yang dimilikinya. Semakin tumbuh dan berkembangnya suatu organisasi yang dibarengi dengan adanya tekanan eksternal maupun internal, maka akan membutuhkan perubahan dalam manajemen sumber daya manusianya, sistem maupun pelaksanaannya perlu diorganisir dengan baik agar sesuai dengan kebutuhan dan perubahan yang ada Fisher (1993:347)

Sejalan dengan hal tersebut diatas, para manajer sumber daya manusia disetiap organisasi dan perusahaan perlu menjadi pelopor dan pemimpin pengembangan budaya perusahaan yang menempatkan para pekerja sebagai anggota perusahaan dan bukan sekedar sebagai sumber daya produksi yang setara dengan sumber daya lain. Dalam era

kompetisi yang kian ketat saat ini, setiap organisasi bisnis dituntut untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat memenangkan persaingan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengurangi pengeluaran, melakukan inovasi proses dan produk, serta meningkatkan kualitas dan produktivitas. Seiring dengan perkembangan ekonomi yang berubah dengan cepat dan kompetitif dengan permasalahan yang semakin kompleks, maka diperlukan adanya penyesuaian tentang kebijakan ekonomi serta perbaikan sistem keuangan khususnya perbankan. Menurut UU No 10 tahun 1988 bank adalah usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Bank adalah suatu jenis lembaga keuangan yang melaksanakan berbagai macam jasa, seperti memberikan pinjaman, mengedarkan mata uang, pengawasan terhadap mata uang, bertindak sebagai tempat penyimpanan benda-benda berharga, membiayai perusahaan-perusahaan dan lain-lain Lukman (2005:14)

Berdasarkan Pasal 5 Undang-Undang No 10 tahun 1998 tentang perubahan UU No 7 tahun 1992 tentang perbankan, terdapat dua jenis bank,

- a. Bank Umum
- b. Bank Perkreditan Rakyat

Tantangan bagi setiap perusahaan perbankan adalah menyiapkan diri menghadapi globalisasi perekonomian untuk mendapatkan kepercayaan dan keuntungan secara maksimal sekaligus mengurangi kerugian dari persaingan global melalui pengelolaan sumber daya yang efisien dan efektif.

Sejalan dengan uraian diatas berawal dari akuisisi Bank Jasa Arta oleh Bank Rakyat Indonesia pada tanggal 19 Desember 2007 dan kemudian diikuti dengan perolehan izin dari Bank Indonesia untuk mengubah kegiatan usaha Bank Jasa Arta dari bank umum konvensional menjadi bank umum yang menjalankan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah pada tanggal 16 Oktober 2008, maka lahirlah Bank umum syariah yang diberi nama PT Bank BRI Syariah pada tanggal 17 November 2008. PT. Bank BRI Syariah yang resmi beroperasi mulai tanggal 17 Nopember 2008, senantiasa berusaha melaksanakan prinsip kehati-hatian dalam menjalankan operasional bank, selain itu juga menyadari bahwa dengan semakin kompleksnya risiko yang di hadapi Bank, maka pelaksanaan Tata kelola perusahaan yang baik merupakan suatu kebutuhan yang harus dilaksanakan. Dengan dukungan 4000 karyawan dan 110 kantor yang tersebar di kota-kota besar di Indonesia. PT. Bank BRI Syariah terus mengembangkan usahanya dengan berpegang teguh pada prinsip syariah dan kehati-hatian. PT. Bank BRI Syariah berkembang sebagai bank syariah yang berkiprah di sektor usaha kecil dan menengah, konsumen dan komersial. PT. Bank BRI Syariah senantiasa mempertahankan motto : ” Bersama Wujudkan Harapan Bersama”

Tinggi rendahnya motivasi kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan di lingkungan PT Bank BRI Syariah KCI Surabaya dalam meningkatkan kinerjanya dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam meningkatkan produktivitas. Oleh karena

itu, di perlukan pengamatan terhadap motivasi kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan agar produktivitas perusahaan terjaga. Pada dasarnya setiap orang memiliki harapan dimana antara motivasi dan kinerja menunjukkan persepsi individu bahwa besarnya motivasi yang dilaksanakan oleh pegawai akan berpengaruh terhadap tercapainya kinerja pegawai. Maka diperlukan adanya pengarahan dan pembinaan yakni dengan jalan menimbulkan dan menumbuhkan tingkat keinginan yang tinggi serta kebersamaan dalam menjalankan tugas perorangan maupun kelompok.

Adapun kondisi pegawai di PT. Bank BRI Syariah KCI Surabaya pada umumnya kurang memiliki motivasi yang merata dalam menjalankan tugas dan perannya sebagai pegawai, pada saat-saat tertentu pegawai sering merasakan bahwa mereka tidak mempunyai motivasi untuk bekerja lebih giat (motivasi menurun), semangat kerja tidak ada, kontribusi setiap karyawan terhadap perusahaan sangat minim sekali, dikarenakan salah satu penyebabnya adalah motivasi dari masing-masing karyawan belum sepenuhnya optimal. Karyawan merasa apresiasi perusahaan tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan, padahal semestinya karyawan PT. Bank BRI Syariah harus memiliki motivasi kerja dan semangat kerja yang tinggi, karena dengan motivasilah karyawan akan senantiasa memiliki energi untuk berkontribusi terhadap perusahaan semaksimal mungkin, karyawan BRI Syariah seharusnya juga totalitas dalam memperjuangkan cita-cita dan target yang telah ditetapkan perusahaan dengan motivasi yang tinggi, karena motivasi yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang ujung-ujungnya akan berpengaruh terhadap kondisi perusahaan yang semakin berkembang dan semakin sehat, sebagaimana penelitian Surawi (2008) dimana terdapat pengaruh positif motivasi terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap peningkatan kinerja perusahaan, dimana didalam budaya organisasi harus terdapat kesamaan visi dan misi serta terdapatnya pedoman bagi setiap individu yang menjadi landasan utama dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Adapun kondisi karyawan di PT. Bank BRI Syariah KCI Surabaya pada umumnya dari sisi budaya organisasi dirasa agak kurang, sebgaiian karyawan masih belum bisa menjunjung tinggi nilai-nilai profesionalisme, kurang dalam menaruh kepercayaan kepada sesama karyawan, dan integritas dari masing-masing karyawan yang juga masih dirasa kurang, selain itu karyawan PT. Bank BRI Syariah KCI Surabaya juga terkesan kurang profesional dalam menjalankan tugas-tugasnya, dimana banyak diantara mereka yang tidak menjalankan tugasnya secara tuntas padahal profesionalisme merupakan salah satu indikator penting dari budaya organisasi Hofstede (1993).

Semestinya karyawan PT. Bank BRI Syariah KCI Surabaya dapat menjunjung tinggi nilai-nilai budaya organisasi yang sudah ditetapkan di PT. Bank BRI Syariah, menjunjung tinggi nilai-nilai profesionalisme, percaya kepada rekan kerja, dan memiliki integritas yang tinggi, walaupun mereka berasal dari berbagai macam bank yang berbeda-beda dengan perbedaan budaya organisasi masing-masing, sehingga ketika budaya organisasi ditegakkan diharapkan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank

BRI Syariah Surabaya, sebagaimana penelitian dari Fey dan Denison (2000) dalam penelitiannya menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan

Pilihan sistem dan pendekatan kepemimpinan apa yang digunakan oleh seorang manajer atau atasan untuk memotivasi karyawan tergantung tipe manajer tersebut di samping juga dipengaruhi oleh keadaan-keadaan lain seperti, karakteristik individu (apa yang memotivasi karyawan itu, nilai-nilai yang dianut, jenis kelamin, ras, usia, status perkawinan, masa kerja dan lainnya), karakteristik pekerjaan dan karakteristik organisasi atau lingkungan pekerjaan disamping faktor situasional lainnya (Yulk: 1998).

Kepemimpinan yang baik diharapkan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Sedangkan kondisi kepemimpinan di PT. Bank BRI Syariah KCI Surabaya dirasakan cenderung sangat berorientasi tugas dan target-target kuantitatif perusahaan. Dikarenakan padatnya jadwal dan target –target perusahaan yang harus dicapai, terkadang pemimpin melupakan upaya-upaya yang telah dilakukan oleh karyawan sehingga banyak karyawan yang mengeluh dan merasa hubungan diantara pemimpin dan karyawan kurang terbina dengan baik dari sisi pendekatan kekeluarga maupun pendekatan profesionalitas, kondisi ini dikhawatirkan akan menurunkan kinerja pegawai, padahal semestinya kepemimpinan harus memberikan pengarahan terhadap semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu kepemimpinan sangat diperlukan jika suatu perusahaan ingin maju, kepemimpinan di PT. Bank BRI Syariah Surabaya harus mampu mendelegasikan tugas-tugas dari atas ke bawah dengan komunikatif, sehingga diperlukan adanya pertemuan-pertemuan yang membahas tentang masalah yang dihadapi bawahan yang berkaitan dengan pencapaian target, karena hal itu semua berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank BRI Syariah KCI Surabaya sebagaimana penelitian Chen (2004) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Permasalahan motivasi, budaya organisasi dan kepemimpinan yang terjadi di PT. Bank BRI Syariah KCI Surabaya dikhawatirkan akan menurunkan kinerja pegawai yang dapat berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Tujuan Penelitian ini adalah Untuk menganalisis dan menguji pengaruh simultan maupun parsial motivasi, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Sehubungan dengan hal tersebut diatas maka penulis bermaksud mengambil penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank BRI Syariah KCI Surabaya.

## **Kerangka Teoritis**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Husein Umar (2002:9) menyatakan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

## **Organsasi**

Menurut Hasibuan (2006:118) organisasi adalah suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas.

## **Perilaku Organisasi**

Menurut peneliti Robert Kreitner (2007:23) mendefinisikan tentang perilaku organisasi adalah bidang interdisipliner yang ditujukan untuk memahami dan mengatur orang untuk bekerja lebih baik.

## **Motivasi**

Motivasi menurut Hasibuan (2003:219) adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

## **Budaya Organisasi**

Secara Umum namun operasional, Schein (2004) dari MIT dalam tulisannya tentang *Organizational Culture and Leadership* mendefinisikan budaya sebagai :

*“A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way you perceive, think, and feel in relation to those problems”.*

## **Kepemimpinan**

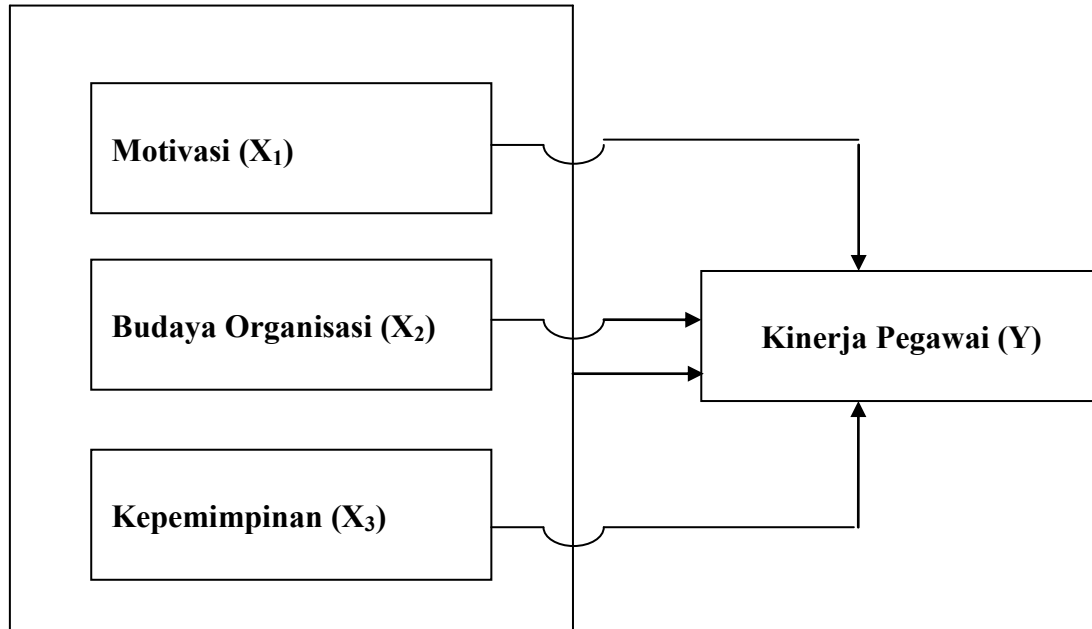
Kreitner dan Kinicki (2005:298) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara menurut Daft (2003: 50) kepemimpinan didefinisikan sebagai, “kemampuan mempengaruhi orang lain yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi”. Definisi kepemimpinan ini menjelaskan bahwa seorang pemimpin melibatkan orang lain dalam pencapaian tujuan.

## **Kinerja**

Rivai dan Basri, (2005:14) Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan dengan derajat kesedian dan tingkat kemampuan tertentu dan dengan pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standart hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

### Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian yang disajikan sebagai berikut :



### Metode Penelitian

Penelitian ini dirancang menggunakan kombinasi dua metode yakni : deskriptif dan eksplanasi. Metode deskriptif untuk menggambarkan eksistensi variabel-variabel penelitian yakni bagaimana tanggapan responden tentang motivasi, budaya kerja, kepemimpinan dan kinerja pegawai. Sedangkan metode eksplanasi (*explanatory research*) bertujuan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan orientasi tugas dan kepemimpinan hubungan melalui motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan PT. Bank BRI Syariah KCI Surabaya. Menurut Singarimbun (1993) penelitian eksplanatori adalah penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas, selain itu diperlukan pula pengujian hipotesis yang telah diajukan sebelumnya. Pengujian hipotesis dengan analisis regresi linear berganda untuk menentukan pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan orientasi tugas, kepemimpinan orientasi hubungan dan motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai.

Penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja pegawai di PT. Bank BRI Syariah KCI Surabaya ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dilaksanakan dengan mengadakan pengujian hipotesis, dimana untuk menguji hipotesis digunakan variabel data terukur.

## Definisi Operasional

Definisi operasional digunakan untuk menentukan instrument pengambilan data yang akan digunakan. Untuk memberikan kejelasan ukuran terhadap variabel-variabel penelitian ini, variabel-variabel tersebut didefinisikan sebagai berikut:

### Motivasi

Mangkunegara, (2001 : 93-94) mengemukakan bahwa terdapat beberapa pengertian tentang  *motive*, motivasi, dan motivasi kerja yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain sebagai berikut:

- a. *Motive* didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif (Abraham Spierling).
- b. Suatu  *motive* adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas (J. Stanson).

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasi. Budaya Organisasi menurut Hofstede (1993) dalam Fuad Mas'ud (2004) dibentuk dalam empat konsep yang digunakan dalam indikator penelitian ini, yaitu: profesionalisme, jarak manajemen, percaya pada rekan kerja, dan integrasi.

### Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah perilaku Pemimpin berupaya cara-cara atau tindakan dalam hal mengkonsumsikan, mengendalikan, mendelegasikan, melakukan pendekatan (*approcrchability*) dan membangun sebuah tim yang solid atau *team building*. Indikator dalam penelitian ini berdasarkan Bass dan Avolio (1994) dalam penelitian Hinkin dan Tracey (1999) dimana MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*).

### Kinerja pegawai

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan Kriteria indikator Kinerja berdasarkan Gomes (2000:142),

### Uji Validitas

Penelitian ini menggunakan kuisisioner untuk mengumpulkan data penelitian, dan untuk mengetahui indeks validitas angket tersebut digunakan rumus *product moment correlation* dari Pearson. Validitas sebuah alat ukur diketahui dengan cara mengkorelasikan skor masing-masing item dengan skor total item. Item atau indikator dinyatakan valid jika  $r$  hitung atau nilai *corrected item total correlation* mempunyai nilai lebih besar dari  $r$  standar yaitu 0,3 (Solimun, 2000 : 81).



Tabel 5.10

## Hasil Uji Validitas Variabel Bebas

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
Motivasi Kerja	X <sub>1.1</sub>	0.439	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0.394	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0.519	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0.462	Valid
	X <sub>1.5</sub>	0.481	Valid
	X <sub>1.6</sub>	0.372	Valid
	X <sub>1.7</sub>	0.447	Valid
	X <sub>1.8</sub>	0.537	Valid
	X <sub>1.9</sub>	0.585	Valid
	X <sub>1.10</sub>	0.588	Valid
	X <sub>1.11</sub>	0.421	Valid
	X <sub>1.12</sub>	0.375	Valid
	X <sub>1.13</sub>	0.403	Valid
	X <sub>1.14</sub>	0.367	Valid
Budaya Organisasi	X <sub>2.1</sub>	0.305	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0.505	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0.488	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0.542	Valid
	X <sub>2.5</sub>	0.505	Valid
	X <sub>2.6</sub>	0.398	Valid
	X <sub>2.7</sub>	0.414	Valid
	X <sub>2.8</sub>	0.564	Valid

Kepemimpinan	X <sub>3.1</sub>	0.376	Valid
	X <sub>3.2</sub>	0.342	Valid
	X <sub>3.3</sub>	0.371	Valid
	X <sub>3.4</sub>	0.332	Valid
	X <sub>3.5</sub>	0.384	Valid
	X <sub>3.6</sub>	0.408	Valid
	X <sub>3.7</sub>	0.388	Valid
	X <sub>3.8</sub>	0.389	Valid

Sumber : Lampiran 5

Tabel 5.11

### Hasil Uji Validitas Variabel Terikat

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
Disiplin Kerja	Y <sub>1.1</sub>	0.332	Valid
	Y <sub>1.2</sub>	0.332	Valid
	Y <sub>1.3</sub>	0.379	Valid
	Y <sub>1.4</sub>	0.583	Valid
	Y <sub>1.5</sub>	0.318	Valid
	Y <sub>1.6</sub>	0.421	Valid
	Y <sub>1.7</sub>	0.583	Valid
	Y <sub>1.8</sub>	0.634	Valid

Sumber : Lampiran 5

### Uji Reliabilitas

Guna mengukur tingkat reliabilitas variabel penelitian maka digunakan Koefisien alfa atau *cronbach's alpha*. Item pengukuran dikatakan reliabel jika memiliki nilai koefisien alfa lebih besar dari 0,6 (Malholtra, 1999 : 282). Berikut hasil pengujian *alpha cronbach* pada seluruh variabel :

**Tabel 5.12**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b>Reliabilitas (<i>alpha cronbach</i>)</b>	<b>Keterangan</b>
Motivasi Kerja ( $X_1$ )	0,823	Reliabel
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	0,756	Reliabel
Kepemimpinan ( $X_3$ )	0,675	Reliabel
Kinerja ( $Y_1$ )	0,747	Reliabel

Sumber : Lampiran 5

Hasil penelitian dengan menggunakan reliabilitas diperoleh nilai reliabilitas lebih dari 0,6 sehingga seluruh variabel mempunyai nilai konsistensi yang baik dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

### **Hipotesis Pertama (Uji F)**

Hipotesis dari penelitian ini menduga bahwa ada pengaruh bersama-sama variabel dari motivasi kerja, persepsi tentang kepemimpinan, peraturan kerja terhadap disiplin kerja PT Bank BRI Syariah KCI Surabaya. Formulasi hipotesis statistik untuk uji F adalah sebagai berikut :

$H_a : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq b_5 \neq 0$  yaitu ada pengaruh bersama-sama variabel motivasi kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Bank BRI Syariah KCI Surabaya.

$H_o : b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = 0$  yaitu tidak ada pengaruh bersama-sama variabel motivasi kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Bank BRI Syariah KCI Surabaya.

Untuk menguji kebenaran hipotesis tersebut dilakukan uji F. Uji F ini dilakukan dengan parameter :

1. Jika tingkat signifikansi  $\leq$  *level of significant*  $\alpha = 0,05$  maka ada pengaruh bersama-sama variabel motivasi kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Bank BRI Syariah KCI Surabaya, yang berarti  $H_o$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
2. Jika tingkat signifikansi  $>$  *level of significant*  $\alpha = 0,05$  maka tidak ada pengaruh secara bersama-sama motivasi kerja, budaya organisasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Bank BRI Syariah KCI Surabaya yang berarti  $H_o$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Pada penelitian ini parameter yang digunakan adalah menggunakan nilai signifikansi. Hasil pengujian menunjukkan nilai F hitung sebesar 27,807 dengan tingkat signifikansi uji F hitung adalah sebesar 0,000 ( $p < 0.05$ ) berarti ada pengaruh bersama-sama variabel motivasi kerja, persepsi kepemimpinan, peraturan kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank BRI Syariah KCI Surabaya. Dari hasil tersebut maka dapat dikatakan  $H_0$  diterima kebenarannya.

### Hipotesis Kedua (Uji t)

Setelah dipastikan dengan menggunakan uji F ada pengaruh secara bersama-sama maka dilakukan pengujian secara parsial dengan uji t. Karena dimungkinkan meskipun ada pengaruh secara bersama-sama, bisa jadi ada variabel yang tidak berpengaruh secara parsial. Kriteria penerimaan dan penolakan berpengaruh secara parsial dengan uji t adalah :

1. Jika tingkat signifikansi  $\leq$  *level of significant*  $\alpha = 0,05$  maka ada pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat.
2. Jika tingkat signifikansi  $>$  *level of significant*  $\alpha = 0,05$  maka tidak ada pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat.

Berdasarkan Tabel 5.15, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Nilai  $t_{hitung}$  variabel motivasi kerja ( $X_1$ ) sebesar 5.149 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 ( $p < 0.05$ ). Oleh karena tingkat signifikansi ini kurang dari 0,05 maka ada pengaruh yang signifikan variabel motivasi kerja terhadap kinerja.
2. Nilai  $t_{hitung}$  variabel persepsi budaya organisasi ( $X_2$ ) sebesar 2.483 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,017 ( $p < 0.05$ ). Oleh karena tingkat signifikansi ini kurang dari 0,05 maka ada pengaruh yang signifikan variabel persepsi budaya organisasi terhadap kinerja.
3. Nilai  $t_{hitung}$  variabel kepemimpinan ( $X_3$ ) sebesar 2.557 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,014 ( $p < 0.05$ ). Oleh karena tingkat signifikansi ini kurang dari 0,05 maka ada pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan terhadap kinerja.

### Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh bersama-sama variabel motivasi kerja, persepsi kepemimpinan, peraturan kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank BRI Syariah KCI Surabaya, berdasarkan hasil pengujian menunjukkan nilai F hitung sebesar 27,807 dengan tingkat signifikansi uji F hitung adalah sebesar 0,000 ( $p < 0.05$ ). Dari hasil tersebut maka dapat dikatakan  $H_1$  diterima kebenarannya. Besarnya pengaruh seluruh variabel bebas terhadap kinerja karyawan adalah 80,6%.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel motivasi kerja, persepsi kepemimpinan, peraturan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank BRI Syariah KCI Surabaya. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan masing-masing

nilai  $t_{hitung}$  sebesar dibawah tingkat signifikansi ( $p < 0.05$ ). Dari hasil tersebut maka dapat dikatakan  $H_1$  diterima kebenarannya.

3. Motivasi memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai di PT. Bank BRI Syariah KCI Surabaya. Berdasarkan nilai beta terbesar yaitu sebanyak 0.522.
4. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang terkecil terhadap kinerja pegawai di PT. Bank BRI Syariah KCI Surabaya. Berdasarkan nilai beta terkecil yaitu sebanyak 0.249.

### Saran

1. Kinerja karyawan pegawai di PT. Bank BRI Syariah KCI Surabaya terbukti dapat dipengaruhi oleh motivasi, budaya organisasi dan kepemimpinan. Oleh karena itu, PT. Bank BRI Syariah KCI Surabaya lebih memperhatikan motivasi, budaya organisasi dan kepemimpinan jika ingin meningkatkan kinerja karyawan, terutama pada motivasi pegawai karena merupakan faktor yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai PT. Bank BRI Syariah KCI Surabaya.
2. Agar dapat mempertahankan motivasi pegawai yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai, maka PT. Bank BRI Syariah KCI Surabaya dapat mempertimbangkan untuk meningkatkan kompensasi atau insentif kepada karyawan agar karyawan merasa beban kerja yang ditanggung karyawan lebih sesuai dengan kompensasi atau insentif yang diberikan. Selain itu, pimpinan dituntut untuk selalu menggali motivasi internal dari karyawan yaitu dengan mendorong karyawan untuk ikut memikirkan masalah yang timbul pada pekerjaan.
3. Kepemimpinan memiliki signifikansi yang terkecil, untuk meningkatkan kepemimpinan ini PT. Bank BRI Syariah KCI Surabaya disarankan untuk menerapkan model dan gaya kepemimpinan situasional, pemimpin semestinya mampu meningkatkan intensitas dan kualitas komunikasi dengan seluruh staf dan karyawan, memberikan perhatian yang adil dan proporsioanl terhadap seluruh staf dan karyawan.
4. Sedangkan saran untuk variabel budaya organisasi, hendaknya pemimpin memberikan contoh dan tindakan yang tegas jika ada karyawan yang tidak memperhatikan budaya organisasi PT. Bank BRI Syariah KCI Surabaya yang sudah disepakati dan menjadi ketentuan bersama serta rujukan untuk seluruh karyawan .
5. Penelitian ini bisa dijadikan salah satu alternative referensi, rujukan dan masukan bagi manajemen PT. Bank BRI Syariah KCI Surabaya dalam mengambil keputusan dan kebijakan perusahaan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. 2000. *Analisis Statistik Untuk Bisnis : Regresi, Korelasi dan Non Parametrik*. Edisi Kedua. Yogyakarta : BPFE UGM.
- Arif, Rusdan., 2010. *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya oraganisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mega cabang Semarang*. Universitas Diponegoro: Semarang.

- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : The Free Press.
- Cardoso, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta. Penerbit Andi Offset.
- Cooper, David J. 2003. *Leadership For Follower Commitment*. Butterworth: Heinemann.
- Daft, Richard L. and Raymond A. Noe. 2001. *Organizational Behaviour*. USA : South Western.
- Ghozali, Imam. 2003. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi Kedua. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Gibson, James L et al, (1988), *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Keempat, Terjemahan, Erlangga, Jakarta.
- Gomes, Fourtino C. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hair, J. F, Black, W. C, Babin, B.J, Anderson, R. E., and Tatham, R. L., 2006, "Multivariate data Analysis", Sixth Edition, New Jersey: Prentice Hall
- Handoko, H. dan F. Tjiptono. 2003. *Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia. Vol. 1 (1).
- Hersey P dan Blanchard K, 1989, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, H. Malayu S. P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keenam. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hinkin, Timothy R. and J.B. Tracey. 1999. *The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Organizations*. Journal of Organizational Change Management, Vol.12(2), p : 105-119.
- John P. Kotter dan James L. Heskett, 1998. *Corporate Culture and Performance* (terj Benyamin Molan). Jakarta: PT Prehalindo, h.5.
- Kotter, John. P dan Heskett, James.L., 1998, *Corporate Culture and Performance*, Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo, 2005. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan. Edisi Kelima. Jakarta: Salemba Empat.
- Lewis, Pamela S., S.H. Goodmon, P.M. Fandt. 2004. *Management: Challenges for Tomorrow Is Leader*. Fourth Edition. Canada: Thomson.
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior*. International Edition. New York: McGraw- Hill Companies.
- Malholtra, N. K. 1999. *Marketing research: an applied orientation*. New jersey: Prentice hall international.

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Bandung.
- Mas'ud, Fuad., 2004, "*Survai Diagnosis Organisasional*," Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ndraha, Taliziduhu., 2003. *Budaya Organisasi*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Nourthouse, Peter G. 2004. *Leadership: theory and Practice*. Third Edition. California: Sage.
- Poerwopoespito, F.X. Oerip S., Utomo, T.A. Tatang, 2001. *Mengatasi Krisis Manusia di Perusahaan*, Jakarta: PT. Grasindo.
- Rivai, V., Basri, A.,F.,M., 2005. *Performance Appraisal*, Edisi 1, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Rivai, Veithzal, 2004, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sembilan. Jilid Dua. Terjemahan. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Schein, Edgar H, 2004, *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, Jossey – Bass Publishers, San Francisco.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Stoner, James A.F; Freeman, R. Edward; Gilbert JR, Daniel. R, 1996, *Manajemen*, Jilid I, PT Bhuana Ilmu Populer
- Suharsimi Arikunto, 2006, "*Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*," PT. RINEKA CIPTA, Jakarta.
- Yukl, Gary.1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Prehallindo.