

**“The Effect of Organizational Culture and Leadership to The Employee’s Performance Through Motivation at PT Bank Tabungan Negara (Persero) Go Public Semarang Branch Office”**

**Mia El Fitria<sup>1</sup>, Saryadi.<sup>2</sup> & Wahyu Hidayat<sup>3</sup>**  
**miael\_f@yahoo.com**

**ABSTRACT**

Scope of banking is now currently experiencing a very tight competition that marked by the emergence of new banks, so the company needs the right strategy and ability to optimize human resources in the company. Conditions of the competition requires companies to have employees that have high performance. Employees performance is influenced by various factors such as organizational culture, leadership and motivation. All three of them have an important role in improving the performance of employees. Based on existing problems in this research, there was a decrease in the employee’s performance of PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Go Public Semarang branch office in 2011 and 2012 with (0.335%) and (0.98%). The purpose of this research was to determine the effect of organizational culture and leadership to the employee’s performance through motivation at PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Go Public Semarang branch office.

The type of this research is explanatory research. The population in this research is employees of PT. BTN (Persero) Go Public Semarang branch office and the number of sample was 136 respondents. The sampling technique is proportionate stratified random sampling. The techniques of collecting data in this research with questionnaires and interviews. The analytical method that used in this research is the correlation test, R Square, simple linear regression, multiple linear regression, t test and f test with SPSS.

The results of this research show that based the path analysis, organizational culture and leadership have influence on employee performance when reinforced by the motivation or through motivation. It can be conclude if the organizational culture is stronger, if there’s stand presence of good leadership and accompanied with employees high motivation, it will improve employees performance. Recommendation for PT Bank Tabungan Negara (Persero) Go Public Semarang branch office is to enable high employees performance, then the leader should be able to regard on how the employees can be more active providing inspiration, innovation and initiative in work, as well as leaders should be able to further build employees motivation to work better, and the company should pay more attention with the suitability of bonus that provided for the employees to improve their performance even better.

**Keywords:** Organizational Culture, Leadership, Motivation and Employee’s Performance

Mia El Fitria, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, miael\_f@yahoo.com

Drs. Saryadi, M.Si, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

Drs. Wahyu Hidayat, M.Si, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

**“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang”**

**ABSTRAK**

Lingkup perbankan saat ini mengalami persaingan yang sangat tajam ditandai dengan munculnya bank-bank baru, sehingga perusahaan membutuhkan strategi yang tepat serta kemampuan mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Kondisi persaingan yang ada menuntut perusahaan untuk memiliki karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor diantaranya adalah budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi. Ketiganya mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan permasalahan yang ada dalam penelitian ini adalah adanya penurunan kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang pada tahun 2011 dan 2012 dengan (0,335%) dan (0,98%). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang.

Tipe penelitian ini adalah *explanatory research*. Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang dan jumlah sampel yang diambil adalah 136 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Metode analisis yang digunakan adalah uji korelasi, determinasi, regresi linier sederhana, berganda, uji t dan uji f dengan program SPSS.

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa berdasarkan hasil analisis jalur, budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan apabila diperkuat dengan adanya motivasi atau melalui motivasi. Hal ini menunjukkan bila budaya organisasi semakin kuat dan dengan adanya kepemimpinan yang baik serta diiringi dengan motivasi yang tinggi, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Saran bagi PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang adalah agar kinerja karyawan tinggi maka sebaiknya pimpinan dapat lebih memperhatikan cara kerja karyawan agar lebih aktif untuk memberikan inspirasi, inovasi serta inisiatif dalam bekerja, serta hendaknya pimpinan dapat lebih membangun motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan hendaknya perusahaan lebih memperhatikan akan kesesuaian bonus yang diberikan, sehingga dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik lagi.

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

Mia El Fitria, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, [miael\\_f@yahoo.com](mailto:miael_f@yahoo.com)

Drs. Saryadi, M.Si, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

Drs. Wahyu Hidayat, M.Si, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

## **PENDAHULUAN**

Dunia perbankan saat ini mengalami persaingan yang sangat tajam ditandai dengan munculnya bank-bank yang baru, sehingga persaingan tersebut semakin bertambah ketat. Situasi ini menyebabkan pihak perbankan dituntut untuk segera melakukan langkah-langkah penyesuaian kebijakan dan antisipasi untuk menghadapi perubahan selanjutnya. Untuk tetap bertahan dalam situasi yang penuh persaingan dan tantangan seperti saat ini maka dibutuhkan usaha dan strategi yang tepat serta kemampuan mengoptimalkan Sumber Daya Manusia yang ada dalam perusahaan.

Pada saat ini suatu perusahaan perbankan harus dapat memberikan pelayanan yang terbaik, cepat, profesional, dan fleksibel kepada nasabahnya. Kepuasan nasabah menjadi hal yang sangat rentan bagi kontinuitas industri perbankan. Nasabah kini lebih peka dan selektif atas jasa perbankan yang diberikan, maka bank harus lebih pintar menghadapi konsumen. Penuhi keinginan dan kebutuhan nasabah dengan memberikan pelayanan yang qualified. Pelayanan yang prima hanya dapat diberikan jika perusahaan mempunyai Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang paling berharga dan paling penting dimiliki oleh organisasi karena sumber daya manusia berperan sebagai perencana, pelaksana dan pengendali terwujudnya tujuan organisasi.

Permasalahan pada sumber daya manusia yang terjadi pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang adalah terjadinya penurunan kinerja karyawan pada tahun 2011 dan 2012 sebesar (0,335%) dan (0,98%). Adapun penurunan kinerja karyawan dapat disebabkan oleh beberapa faktor yang dapat mempengaruhi, salah satunya yaitu budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi. Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang”**.

## **KERANGKA TEORI**

### **Budaya Organisasi**

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2003: 79) Budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya (Robbins, 2008: 256). Sistem makna bersama ini merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi tersebut.

Fungsi Budaya Organisasi menurut Tika (2008:14) adalah sebagai berikut:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
4. Sebagai mekanisme kontrol dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
5. Sebagai integrator.
6. Membentuk perilaku bagi para karyawan.
7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.
9. Sebagai alat komunikasi.
10. Sebagai penghambat berinovasi.

Mia El Fitria, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, miael\_f@yahoo.com

Drs. Saryadi, M.Si, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

Drs. Wahyu Hidayat, M.Si, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

Karakteristik Budaya Organisasi menurut Robbins (2008:256) yaitu :

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko, 2) Perhatian pada hal-hal rinci,
- 2) Orientasi hasil, 4) Orientasi orang, 5) Orientasi tim, 6) Keagresifan, 7) Stabilitas.

Menurut Robbins (2008:259) budaya organisasi yang kuat adalah dimana nilai-nilai inti dipegang teguh dan dijunjung tinggi secara bersama. Budaya organisasi yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena kadar kebersamaan dan intensitas yang tinggi menciptakan suasana internal berupa kendali perilaku yang tinggi.

### **Kepemimpinan**

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2005:299) kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Nawawi (2004: 9) kepemimpinan adalah kemampuan / kecerkasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Kepemimpinan menurut Robbins (2008: 49) adalah sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan.

Kepemimpinan akan efektif apabila kepribadian pemimpin memiliki aspek-aspek (Nawawi, 2004: 56) sebagai berikut : 1)Mencintai kebenaran, 2)Dapat dipercaya dan mampu mempercayai orang lain, 3)Mampu bekerjasama dengan orang lain, 4)Ahli dibidangnya dan berpandangan luas didasari oleh kecerdasan (inteligensi) yang memadai, 5)Senang bergaul, ramah tamah, suka menolong, dan memberikan petunjuk serta terbuka pada kritik orang lain, 6)Memiliki semangat untuk maju, pengabdian dan kesetiaan yang tinggi, serta kreatif dan penuh inisiatif, 7)Bertanggung jawab dalam mengambil keputusan, konsekuen, berdisiplin dan bijaksana, 8)Aktif memelihara kesehatan jasmanai dan rohani.

Tipe-tipe kepemimpinan (Robbins, 2008: 83) adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka.
2. Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa.
3. Kepeimimpinan karismatik adalah pemimpin yang mentransformasi karyawan untuk mengejar tujuan organisasi diatas kepentingan pribadi.

### **Motivasi**

Motivasi adalah proses psikologis yang meningkatkan dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan (Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, 2005: 248). Menurut Robbins (2008: 222) motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Hasibuan (2003: 95) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Hasibuan (2003: 97) bahwa tujuan pemberian motivasi yaitu : 1)mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, 2)meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, 3)meningkatkan produktivitas kerja karyawan, 4)mempertahankan loyalitas dan kestabilan

Mia El Fitria, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, [miael\\_f@yahoo.com](mailto:miael_f@yahoo.com)

Drs. Saryadi, M.Si, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

Drs. Wahyu Hidayat, M.Si, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

karyawan perusahaan, 5)meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, mengefektifkan pengadaan karyawan, 6)menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, 7)meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, 8)meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan, 9)mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya, 10)meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Teori motivasi dapat dibagi dalam dua kategori (Sutrisno, 2009: 121) :

1. Teori Kepuasan : teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori kepuasan tersebut yaitu : a) Teori motivasi Konvensional oleh F.W Taylor, b) Teori Hierarki oleh Abraham Maslow, c) Teori motivasi prestasi oleh David McClelland, d) Teori model dan faktor Frederick Herzberg, e) Teori ERG oleh Clayton P. Alderfer, e) Teori X dan Y oleh Douglas Mc Gregor.
2. Teori motivasi proses : teori ini memusatkan perhatiannya pada bagaimana motivasi terjadi. Teori motivasi proses tersebut yaitu: a) Teori keadilan, b) Teori keadilan, c) Teori pengukuhan.

### **Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2002: 67). Menurut Tika (2008: 121) kinerja adalah sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Amstrong dan Baron :1998) dalam Wibowo (2007: 2).

Menurut Simamora (1995: 500) dalam Mangkunegara (2009: 14) kinerja dipengaruhi tiga faktor yaitu :

1. Faktor individual yang terdiri dari : a)Kemampuan dan keahlian, b)Latar belakang, c)Demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari : a)Persepsi, b)Attitude, c)Personality, d)Pembelajaran, e)Motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari : a)Sumber daya, b)Kepemimpinan, c)Penghargaan, d)Struktur, e)Job design

Menurut Mangkunegara (2009: 18) terdapat beberapa aspek untuk mengukur kinerja yaitu :

1. Aspek kuantitatif meliputi : a)Proses kerja dan kondisi pekerjaan, b>waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan, c)jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, d)jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.
2. Aspek kualitatif meliputi : a)ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan, b)tingkat kemampuan dalam bekerja, d)kemampuan menganalisis data atau informasi, kemampuan atau kegagalan menggunakan mesin atau peralatan, d) kemampuan mengevaluasi (keluhan atau keberatan konsumen)

### **HIPOTESIS PENELITIAN**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap motivasi

Mia El Fitria, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, [miael\\_f@yahoo.com](mailto:miael_f@yahoo.com)

Drs. Saryadi, M.Si, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

Drs. Wahyu Hidayat, M.Si, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

2. Ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap motivasi
3. Ada pengaruh antara budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap motivasi
4. Ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
5. Ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
6. Ada pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan
7. Ada pengaruh antara budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan

## **METODE PENELITIAN**

Pada penelitian ini tipe penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* yaitu jenis penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel penelitian dan menguji hipotesis yang ada. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang yang berjumlah 207 orang. Berdasarkan jumlah populasi tersebut maka jumlah sampel yang diambil adalah 136 orang karyawan dengan menggunakan teknik sampling yaitu *proportionate stratified random sampling*. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan studi pustaka. Dalam penelitian ini menggunakan instrumen penelitian yaitu kuesioner dengan menggunakan skala likert.

## **HASIL PENELITIAN**

Dari hasil penelitian diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dengan nilai  $t$  hitung (8,675) >  $t$  tabel (1,65630). Berpengaruh positif artinya adalah jika variabel budaya organisasi mengalami peningkatan maka akan menyebabkan peningkatan pula pada motivasi karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis pertama, diterima.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dengan nilai  $t$  hitung (13,471) >  $t$  tabel (1,65630). Berpengaruh positif artinya adalah jika variabel kepemimpinan mengalami peningkatan maka akan menyebabkan peningkatan pula pada motivasi karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis kedua, diterima.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dengan nilai  $F$  hitung (120,853) >  $F$  tabel (3,06). Berpengaruh positif artinya adalah jika variabel budaya organisasi dan kepemimpinan mengalami peningkatan maka akan menyebabkan peningkatan pula pada motivasi karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis ketiga, diterima.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $t$  hitung (7,198) >  $t$  tabel (1,65630). Berpengaruh positif artinya adalah jika variabel budaya organisasi mengalami peningkatan maka akan menyebabkan peningkatan pula pada kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis keempat, diterima.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $t$  hitung (5,425) >  $t$  tabel (1,65630). Berpengaruh positif artinya adalah jika variabel kepemimpinan mengalami peningkatan maka akan menyebabkan peningkatan pula pada kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis kelima, diterima.

Mia El Fitria, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, [miael\\_f@yahoo.com](mailto:miael_f@yahoo.com)

Drs. Saryadi, M.Si, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

Drs. Wahyu Hidayat, M.Si, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

Dari hasil penelitian diketahui bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $t$  hitung (8,998) >  $t$  tabel (1,65630). Berpengaruh positif artinya adalah jika variabel motivasi mengalami peningkatan maka akan menyebabkan peningkatan pula pada kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis keenam, diterima.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $F$  hitung (32,158) >  $F$  tabel (2,67). Berpengaruh positif artinya adalah jika variabel budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi mengalami peningkatan maka akan menyebabkan peningkatan pula pada kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis ketujuh, diterima.

## PEMBAHASAN

Hasil analisis jalur (*path analysis*) menunjukkan bahwa hasil yang diperoleh adalah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara langsung sebesar 0,256, sedangkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebesar 0,85. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan akan lebih tinggi jika melalui motivasi. Kemudian pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara langsung 0,116, sedangkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebesar 1,159. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan akan lebih tinggi jika melalui motivasi.

Budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan (Moeliono, 2005: 15). Budaya organisasi dikatakan kuat apabila nilai-nilai budaya organisasi dianut secara bersama oleh seluruh pimpinan dan anggota organisasi. Menurut Pabundu Tika (2008: 141) budaya yang kuat dalam organisasi dapat memberikan paksaan atau dorongan kepada para anggotanya untuk bertindak atau berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi, sehingga dengan adanya budaya organisasi yang kuat dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi pada setiap anggota organisasi. Berdasarkan uji hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh antara budaya organisasi dan motivasi. Hal ini terbukti melalui penelitian dengan hasil perhitungan nilai  $t$  hitung (8,675) >  $t$  tabel (1,65630) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap motivasi. Berdasarkan nilai tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap motivasi ( $Y_1$ ), sehingga semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi motivasi karyawan.

Kepemimpinan menurut Robbins (2008: 49) adalah sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Seorang pemimpin yang baik harus mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawannya serta harus mampu mempengaruhi mereka agar mau bekerja dengan baik. Jika kepemimpinan baik, maka motivasi kerja karyawan semakin tinggi. Berdasarkan uji hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh antara kepemimpinan dan motivasi. Hal ini terbukti melalui penelitian dengan hasil perhitungan nilai  $t$  hitung (13,471) >  $t$  tabel (1,65630) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap motivasi. Berdasarkan nilai tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara

Mia El Fitria, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, [miael\\_f@yahoo.com](mailto:miael_f@yahoo.com)

Drs. Saryadi, M.Si, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

Drs. Wahyu Hidayat, M.Si, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap motivasi ( $Y_1$ ), sehingga semakin baik kepemimpinan maka semakin tinggi motivasi karyawan.

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan Gito Sudarmo (dalam Sutrisno, 2009: 109). Berdasarkan hasil uji F dari variabel budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap motivasi secara bersama-sama terlihat bahwa jumlah  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $120,853 > (3,06)$ ), maka hasil uji F adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Kesimpulan uji F dari variabel tersebut adalah ada pengaruh antara variabel budaya organisasi ( $X_1$ ) dan kepemimpinan ( $X_2$ ) secara simultan terhadap variabel motivasi ( $Y_1$ ). Berdasarkan hasil dari regresi berganda juga menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi.

Pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan (Mangkunegara, 2009: 29). Menurut Sopiah (2008: 178) suksesnya sebuah perusahaan terletak pada kuat tidaknya budaya organisasi tersebut, karena kinerja para individu dan kinerja perusahaan tidak akan dapat dipahami dengan baik kecuali dengan memahami budayanya. Berdasarkan uji hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini terbukti melalui penelitian dengan hasil perhitungan nilai  $t$  hitung ( $7,198 > t$  tabel ( $1,65630$ )) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan nilai tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ), sehingga semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Menurut Wibowo (2007: 105) bahwa seorang pemimpin dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang memengaruhi kinerja. Berdasarkan uji hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Hal ini terbukti melalui penelitian dengan hasil perhitungan nilai  $t$  hitung ( $5,425 > t$  tabel ( $1,65630$ )) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan nilai tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ), sehingga semakin baik kepemimpinan yang dijalankan maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2009: 76) bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi dengan pencapaian kinerja. Artinya, pimpinan, manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi yang tinggi akan mencapai kinerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah. Berdasarkan uji hipotesis yang dilakukan menunjukkan bahwa ada pengaruh antara motivasi dan kinerja karyawan. Hal ini terbukti melalui penelitian dengan hasil perhitungan nilai  $t$  hitung ( $8,998 > t$  tabel ( $1,65630$ )) yang menunjukkan bahwa motivasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan nilai tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi ( $Y_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ),

Mia El Fitria, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, [miael\\_f@yahoo.com](mailto:miael_f@yahoo.com)

Drs. Saryadi, M.Si, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

Drs. Wahyu Hidayat, M.Si, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

sehingga semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Kinerja adalah sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2008: 121). Apabila ingin meningkatkan kinerja, maka budaya organisasi harus selaras dan mampu memotivasi pekerja (Wibowo, 2010: 367). Berdasarkan hasil uji F dari variabel budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama terlihat bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $32,158 > (2,67)$ ), maka hasil uji f adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Kesimpulan uji F dari variabel tersebut adalah ada pengaruh antara budaya organisasi ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ) dan motivasi ( $Y_1$ ) secara simultan terhadap kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Berdasarkan hasil dari regresi berganda juga menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi diterapkan bagi karyawan di BTN Kantor cabang Semarang maka akan semakin tinggi pula motivasi karyawan.

Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap motivasi. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik kepemimpinan yang ada di BTN Kantor cabang Semarang maka akan semakin tinggi pula motivasi karyawan dalam bekerja.

Budaya organisasi dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan dan adanya kepemimpinan yang baik, maka akan berpengaruh pada tingginya motivasi karyawan BTN Kantor cabang Semarang.

Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin kuat budaya organisasi diterapkan bagi karyawan di BTN Kantor Cabang Semarang maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepemimpinan yang ada di BTN Kantor Cabang Semarang maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi motivasi yang diberikan pimpinan kepada karyawan di BTN Kantor Cabang Semarang maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa bila semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan oleh BTN Kantor Cabang Semarang kepada karyawan, adanya seorang pemimpin yang baik dan dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik dan tingginya motivasi setiap karyawan dalam bekerja maka akan berpengaruh pada tingginya kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis jalur, budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan apabila diperkuat dengan adanya motivasi atau melalui motivasi. Hal ini menunjukkan bila budaya organisasi semakin kuat dan kepemimpinan yang baik serta diiringi dengan motivasi yang tinggi, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Mia El Fitria, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, [miael\\_f@yahoo.com](mailto:miael_f@yahoo.com)

Drs. Saryadi, M.Si, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

Drs. Wahyu Hidayat, M.Si, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

## Saran

Budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang. Budaya organisasi yang diterapkan sudah baik. Namun, untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan sebaiknya pimpinan BTN Kantor Cabang Semarang untuk dapat lebih memperhatikan cara kerja para karyawan agar lebih aktif untuk memberikan inspirasi untuk berinovasi dan memiliki inisiatif dalam bekerja pada BTN Kantor Cabang Semarang.

Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang, oleh karena itu dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan maka hal-hal yang menyangkut masalah kepemimpinan yang perlu diperhatikan adalah pemimpin hendaknya dapat lebih membangun motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi yaitu dengan cara menyempatkan waktu melihat proses kerja karyawan dan mendengarkan keluhan dari karyawan, sehingga diharapkan kinerja karyawan menjadi lebih baik lagi.

Motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang. Meskipun motivasi yang diberikan sudah tinggi, diharapkan pimpinan BTN Kantor Cabang Semarang dapat mempertahankannya dengan lebih memperhatikan kesesuaian bonus kerja sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan karyawan, memberikan sanksi bagi para karyawan yang tidak tepat waktu masuk kantor, mendorong para karyawan agar meningkatkan hasil kerja yang lebih baik lagi.

Budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh tinggi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang. Dengan adanya kinerja yang sudah baik, maka pimpinan BTN Kantor Cabang Semarang diharapkan untuk lebih memperhatikan apa yang menjadi kesukaran para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Sehingga kualitas dan kuantitas hasil kerja sesuai dengan standart yang diharapkan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hadari, Nawawi. 2004. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hasibuan, Malayu SP, H. 2003. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kinicki, Angelo dan Kreitner Robert. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kinicki, Angelo dan Kreitner Robert. 2005. *Perilaku Organisasi Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Moeljono, Djokosantoso. 2005. *Budaya Organisasi dalam Tantangan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Robbins, Stephen. 2008. *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tika, Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.

Mia El Fitria, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, miael\_f@yahoo.com

Drs. Saryadi, M.Si, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

Drs. Wahyu Hidayat, M.Si, Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro