



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA

TESIS

**ANALISA PENGARUH HUBUNGAN BUDAYA KERJA, MOTIVASI DAN
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DI BNI KANTOR CABANG GAMBIR**

Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai gelar Magister Sains (M.Si)
dalam Ilmu Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Oleh :

Nama : Rita Rilyawati
NPM : 6905031711
Program Studi : Ilmu Administrasi
Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

JAKARTA
Juni 2008

UNIVERSITY OF INDONESIA
FACULTY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES
DEPARTMENT OF ADMINISTRATIVE SCIENCE
POSTGRADUATE PROGRAM
ADMINISTRATIVE SCIENCE PROGRAMME
MAJOR IN HUMAN AND RESOURCES DEVELOPMENT ADMINISTRATION

ABSTRACT

Rita Rilyawati
6905031711

ANALYZE THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE, MOTIVATION AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TO THE STAFF PERFORMANCE AT BNI GAMBIR BRANCH

xvii + 112 pages + 26 tabels + 27 pictures + attachment
Bibliography : 40 books + 10 journal / articles + 3 thesis (1980-2007)

The human performance appraisal is one of the issues frequently discussed in the human resource management. Some factors effected the staff's performance achievement are really required by the management in order to improve the staff's performance. This research will discuss the relationship among some factors such as organizational culture, motivation and transformational leadership that will impact the staff performance.

The purposes of this research are to observe : (1). The impact of organizational culture of BNI Gambir branch to its staff performance; (2). The impact of staff motivation in BNI Gambir branch to its staff performance; (3). The impact of management's transformational leadership of BNI Gambir branch to its staff performance; (4). The impact of the three blended factors above in the BNI Gambir branch to its staff performance.

In theoretical perspective, the staff performance appraisal includes the staff achievement in a company. From various methods, the performance management system is considered be able to fulfill the needs of both management and its staff in monitoring and improving staff performance. Taking account some theories having impact to staff performance, this research will explore the theories brought up by Stephen P. Robbins in organizational culture variable, by Abraham H. Maslow in motivation variable and by Bass – Avolio in transformational leadership as well as by Benardin – Russel in performance indicator.

This research used both primary and secondary data. Primary data was collected from questionnaires distributed to the BNI Gambir branch staffs and having been tested their validity and reliability. In the other hand, secondary data was collected from some institutional reports related to this research. The gathered data was processed using the SEM (Structural Equation Modeling) and software application Lisrel 8.30 version which had the functionality to confirm the relation between the construct variable and the fit of the conceptual model.

The result shows that : (1) There are positive values between organizational culture and staff Performance in BNI Gambir branch; (2) the staff motivation have positive impact to the staff performance in BNI Gambir branch; (3) There are some positive values between transformational leadership and staff Performance in BNI Gambir branch; (4) All blended variables mentioned above have positive impact to the staff performance in BNI Gambir branch. Therefore, all hypothesis mentioned in this research have been accepted.

As recommendation, it is recommended that in order to improve the staff performance in BNI Gambir branch, the management should enhance the organizational culture especially by conducting routine monitoring of tasks carried out by staffs and surveillance carried out by the supervisors or other related department having the authority such as internal audit department. It is also recommended that the management provides the outbond management training, personality development program and other courses that will promote togetherness among the staffs in order to achieve BNI's Vision and Mission.

UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

ABSTRAK

Rita Rilyawati
6905031711

ANALISA PENGARUH HUBUNGAN BUDAYA KERJA, MOTIVASI PEGAWAI DAN FAKTOR KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI (STUDI KASUS DI BNI KANTOR CABANG UTAMA GAMBIR)

xvii + 112 halaman + 26 tabel + 27 gambar + lampiran
Daftar Pustaka : 40 buku + 10 jurnal/artikel + 3 tesis (1980-2007)

Persoalan peningkatan kinerja pegawai merupakan hal yang sentral dibicarakan dalam manajemen sumber daya manusia. Berbagai faktor yang mempengaruhi tingkat pencapaian kinerja pegawai sangat diperlukan bagi manajemen untuk solusi peningkatan kinerja pegawai. Masalah pokok yang diangkat dalam penelitian ini adalah melihat hubungan antara beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai khususnya faktor budaya kerja, motivasi dan kepemimpinan transformasional.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : (1) pengaruh budaya kerja BNI terhadap kinerja pegawai di BNI Cabang Gambir; (2) pengaruh motivasi pegawai BNI terhadap kinerja pegawai di BNI Cabang Gambir; (3) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di BNI Cabang Gambir; (4) pengaruh ketiganya secara bersama terhadap kinerja pegawai di BNI Cabang Gambir.

Dalam perspektif teori, peningkatan kinerja pegawai mencakup hasil kerja seorang pegawai di dalam perusahaan. Dari berbagai metode peningkatan kinerja pegawai, maka sistem manajemen kinerja dianggap dapat menjawab kebutuhan dari manajemen dan pegawai yang bersangkutan untuk memantau serta meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini mengambil teori yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins untuk variabel budaya kerja organisasi, Abraham H. Maslow untuk variabel motivasi dan Bass-Avolio untuk variabel kepemimpinan transformasional serta Benardin – Russell untuk mengukur indikator dari kinerja pegawai.

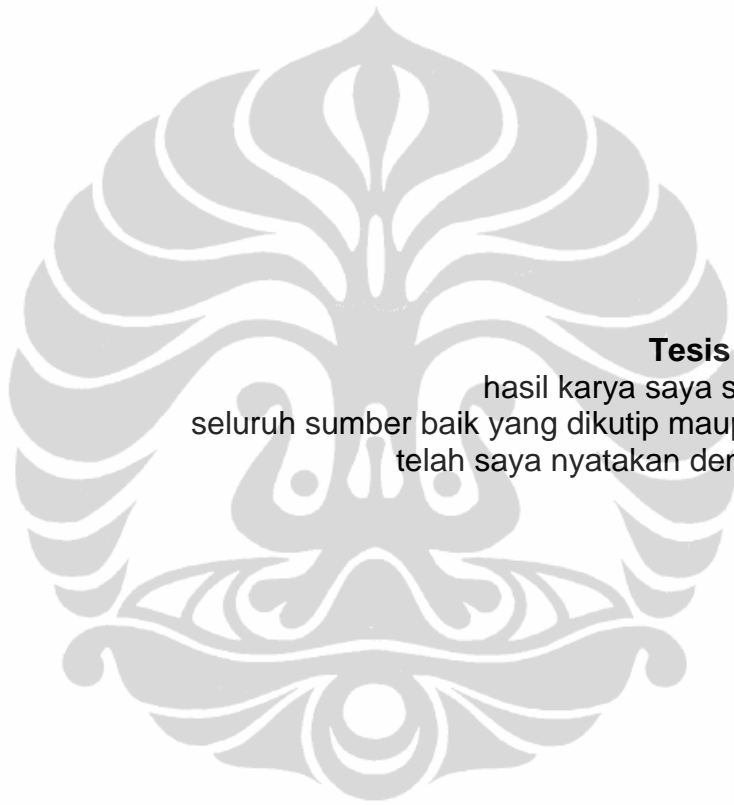
Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui studi lapangan dan penyebaran kuesioner yang sebelumnya telah dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Sedangkan data sekunder berasal dari data laporan dari berbagai instansi yang berhubungan dengan masalah penelitian. Data yang diperoleh diolah dengan SEM (Structural Equation Modelling) dan aplikasi software Lisrel versi 8.30 yang berfungsi untuk mengkonfirmasi hubungan antara variabel konstruk dan kecocokan model konseptual.

Hasil analisis yang diperoleh menunjukkan bahwa; (1) Terdapat pengaruh positif antara budaya kerja dengan kinerja pegawai BNI Cabang Gambir; (2) motivasi pegawai memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai BNI Cabang Gambir; (3) Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai BNI Cabang Gambir; (4) Secara bersamaan ketiga variabel tersebut mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai BNI Cabang Gambir. Dengan demikian berbagai hipotesis yang digariskan telah terbukti.

Sebagai saran untuk meningkatkan kinerja pegawai BNI di Cabang Gambir, manajemen BNI terutama di BNI Cabang Gambir disarankan agar melakukan perbaikan budaya kerja terutama dalam kebiasaan untuk melakukan kontrol terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan baik oleh pegawai yang mengerjakannya dan peningkatan pengawasan oleh atasan dan unit lain yang mempunyai kewenangan tersebut. Perbaikan budaya kerja juga dapat dilakukan dengan mengadakan pelatihan outbond, pelatihan kepribadian dan berbagai pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan rasa kebersamaan untuk mencapai tujuan visi dan misi BNI.



Tesis ini dipersembahkan untuk :
*Calon anakku yang senantiasa
Mensupport bunda dari dalam kandungan*



Tesis ini adalah
hasil karya saya sendiri, dan
seluruh sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar

Rita Rilyawati

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA**

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

**Nama : Rita Rilyawati
NPM : 6905031711
Judul : Analisa Pengaruh Hubungan Budaya Kerja, Motivasi Kerja dan Faktor Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai di BNI Kantor Cabang Utama Gambir**

Pembimbing Tesis :

(Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA)

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCA SARJANA
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**Nama : Rita Rilyawati
NPM : 6905031711
Judul : Analisa Pengaruh Hubungan Budaya Kerja, Motivasi Kerja dan Faktor Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai di BNI Kantor Cabang Utama Gambir**

**Tesis ini telah dipertahankan di hadapan Sidang Penguji Tesis Program Pascasarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia pada tanggal dua puluh empat, bulan Juni, tahun Dua Ribu Delapan dan telah dinyatakan :
LULUS**

Tim Penguji :

**Ketua Sidang :
Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein**

**Pembimbing :
Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA**

**Penguji Ahli :
Drs. Pantius D. Soeling, M.Si**

**Sekretaris sidang :
Drs. Achmad Lutfi, M.Si**

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSEMBAHAN.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINAL.....	ii
LEMBAR TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS.....	iv
ABSTRACT.....	v
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian dan Signifikasi Penelitian.....	5
D. Sistematika Penelitian.....	6
BAB II : TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN.....	9
A. Tinjauan Literatur.....	9
1. Konsep Kinerja Pegawai.....	9
1.a. Manfaat Penilaian Kinerja.....	11
1.b. Manajemen Kinerja.....	14
2. Budaya Organisasi.....	17
2.a. Pengertian Budaya Organisasi.....	18
2.b. Ciri-ciri Budaya Organisasi.....	20
3. Motivasi.....	
3.a. Konsep Motivasi.....	21
3.b. Perkembangan Teori Motivasi.....	23
3.c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi.....	28
4. Kepemimpinan.....	
4.a. Pengertian Kepemimpinan.....	29
4.b. Kepemimpinan Transformasional.....	33

5. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	36
6. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai.....	36
7. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai.....	37
8. Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai.....	37
B. Model Analisis.....	39
C. Hipotesis.....	43
D. Operasionalisasi Konsep.....	44
E. Metode Penelitian.....	
1. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	45
2. Tehnik Pengumpulan Data.....	45
3. Populasi dan Sampel Penelitian.....	48
4. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	48
5. Tehnik Analisis Data.....	51
6. Keterbatasan Penelitian.....	52
BAB III : GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN.....	
A. Sejarah Pendirian BNI.....	53
B. Struktur dan Organisasi BNI saat ini.....	55
C. Gambaran Umum Kantor Cabang Gambir.....	55
D. Budaya Kerja BNI.....	57
E. Pengukuran Kinerja Pegawai BNI.....	62
BAB IV : PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	
A. Analisa Deskripsi Responden.....	66
B. Hasil Pengujian Instrumen.....	74
C. Hasil Analisis Deskriptif.....	77
D. Uji Normalitas.....	88
E. Confirmatory Factor Analysis (CFA).....	89
BAB V : SIMPULAN DAN SARAN.....	
A. Simpulan.....	111
B. Saran.....	112

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN
DAFTAR RIWAYAT HIDUP



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 : Pertentangan karakteristik kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasi	34
Tabel 2.2 : Kisi-kisi Instrumen Penelitian	47
Tabel 2.3 : Tabel Ketepatan Model	52
Tabel 3.1 : Model Penilaian Kinerja Pegawai	63
Tabel 3.2 : Range skor PKPP I dan PKPP II	65
Tabel 4.1 : Sebaran responden berdasarkan usia	68
Tabel 4.2 : Sebaran responden berdasarkan tingkat pendidikan	68
Tabel 4.3 : Sebaran responden berdasarkan masa kerja	69
Tabel 4.4 : Sebaran responden berdasarkan jenjang jabatan	69
Tabel 4.5 : Sebaran responden berdasarkan jabatan struktural	70
Tabel 4.6 : Sebaran responden berdasarkan hasil penilaian	70
Tabel 4.7 : Hasil pengujian Validitas instrument berdasarkan rumus Pearson Product Moment	72
Tabel 4.8 : Hasil pengujian Reliabilitas Instrument berdasarkan rumus Spearman Brown	75
Tabel 4.9 : Deskripsi Budaya kerja pegawai BNI	78
Tabel 4.10 : Deskripsi Motivasi kerja pegawai BNI	81
Tabel 4.11 : Deskripsi Kepemimpinan Transformasi pegawai BNI	84
Tabel 4.12 : Deskripsi kinerja pegawai BNI	87
Tabel 4.13 : Uji Normalitas	89
Tabel 4.14 : Indeks ketepatan Model Variabel Budaya kerja	92
Tabel 4.15 : Nilai rata-rata jawaban responden dibandingkan usia dan Indikator variabel	94
Tabel 4.16 : Indeks ketepatan Model Variabel Motivasi	95
Tabel 4.17 : Indeks ketepatan Model Variabel Kepemimpinan Transformasi	97

Tabel 4.18 : Indeks ketepatan Model Variabel Kinerja	99
Tabel 4.19 : Indeks ketepatan Model Pengaruh Budaya kerja terhadap kinerja	101
Tabel 4.20 : Indeks ketepatan Model Pengaruh Motivasi terhadap kinerja	104
Tabel 4.21 : Indeks ketepatan Model Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap kinerja	107
Tabel 4.22 : Indeks ketepatan Model Pengaruh Budaya kerja, Motivasi, Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja	109



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Manajemen berdasarkan sasaran merupakan proses umpan balik.	17
Gambar 2.2 : Proses Motivasi	23
Gambar 2.3 : Teori Hierarki Maslow	26
Gambar 2.4 : Model Interaksi tenaga kerja dengan lingkungan kerja fisik dan sosial.	39
Gambar 2.5 : Model Analisis Penelitian Pengaruh Budaya kerja, Motivasi dan kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja Pegawai BNI KCU Gambir	39
Gambar 2.6 : Model Analisis dikonversikan ke dalam kerangka konseptual	41
Gambar 2.7 : Model diagram Lisrel	42
Gambar 3.1 : Peta Navigasi BNI 2004 – 2018	54
Gambar 3.2 : Struktur organisasi Cabang Gambir	56
Gambar 3.3 : Skema hubungan nilai Budaya Kerja dan Perilaku Utama	57
Gambar 4.1 : Sebaran responden berdasarkan jenis kelamin	67
Gambar 4.2 : Sebaran responden berdasarkan status kepegawaian	67
Gambar 4.3 : Standardized loading Factor Hasil Uji Confirmatory Factor Analisis Variabel Budaya kerja	90
Gambar 4.4 : Nilai t hitung Hasil Uji Confirmatory Factor Analysis Variabel Budaya kerja	91
Gambar 4.5 : Standardized loading Factor Hasil Uji Confirmatory Factor Analisis Variabel Motivasi kerja	93
Gambar 4.6 : Nilai t hitung Hasil Uji Confirmatory Factor Analysis Variabel Motivasi kerja	94
Gambar 4.7 : Standardized loading Factor Hasil Uji Confirmatory Factor	

	Analysis Variabel kepemimpinan Transformasional.	96
Gambar 4.8	: Nilai t hitung Hasil Uji Confirmatory Factor Analysis Variabel kepemimpinan Transformasional	96
Gambar 4.9	: Standardized loading Factor Hasil Uji Confirmatory Factor Analysis Variabel kinerja	98
Gambar 4.10	: Nilai t hitung Hasil Uji Confirmatory Factor Analysis Variabel Kinerja	98
Gambar 4.11	: Koefisien jalur Pengaruh budaya kerja terhadap Kinerja Pegawai	100
Gambar 4.12	: Nilai t hitung Pengaruh Budaya kerja terhadap kinerja Pegawai	100
Gambar 4.13	: Koefisien jalur Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai	102
Gambar 4.14	: Nilai t hitung Pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai	103
Gambar 4.15	: Koefisien jalur Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai	105
Gambar 4.16	: Nilai t hitung Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja Pegawai	105
Gambar 4.17	: Koefisien jalur Pengaruh Budaya kerja, Motivasi kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai	108
Gambar 4.18	: Nilai t hitung Pengaruh Budaya kerja, Motivasi Kerja, Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja Pegawai	108

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Rita Rilyawati
Tempat/ Tgl lahir : Jakarta / 23 April 1971
Agama : Islam
Pekerjaan : Pegawai PT. BNI (Persero) Tbk
Divisi Internasional
Alamat kantor : Gedung BNI Kantor Besar Lt. 8
Jl. Jendral Sudirman Kav. 1
Jakarta Pusat.
Telp. 021 – 5728468
Alamat rumah : Jl. Penerangan VI No.50 Rt.008/07
Pesanggrahan Jakarta Selatan (12320)
Keluarga : Orang Tua : Bpk. Zainal Abidin (Alm)
Ibu Hj. Nuraini Ismail (Almh)
Suami : Isranaldi, S.Si

Riwayat Pekerjaan :

1. Asisten / Customer Service pada BNI Kantor Cabang Jakarta Pusat (1995 -1996)
2. Asisten Transaksi Jasa Luar Negeri pada BNI Kantor Cabang Ratu Plaza (1996-1997)
3. Analist Transaksi Jasa Luar Negeri pada BNI Kantor Cabang Merdeka Selatan (1997- 2000)
4. Analist Transaksi Jasa Luar Negeri pada BNI Kantor Cabang Gambir (2000-2002)
5. Penyelia / Supervisor Transaksi Jasa LN pada BNI Kantor Cabang Gambir (2002 – 2005)
6. Pengelola Incoming Transfer Remittance pada BNI Kantor Besar Divisi Internasional (2005 – sekarang)

Riwayat Pendidikan :

1. TK Tunas Harapan, Jakarta (1977)
2. SD Negeri Palmerah 12 Pagi, Jakarta (1983)
3. SMP Negeri 111, Jakarta (1986)
4. SMA Negeri 78, Jakarta (1989)
5. Fakultas MIPA Jurusan Matematika, Universitas Indonesia (1995)