

BAB II

TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

A. TINJAUAN LITERATUR

1. Konsep Kinerja Pegawai

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau merupakan tingkat pencapaian tujuan. Kinerja diartikan sebagai *degree* sampai sejauhmana seseorang melaksanakan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya untuk mencapai hasil sesuai dengan target kerjanya; bila hasil kerja semakin mendekati target kerjanya maka tentu kinerjanya semakin baik (Rue dan Byars dalam Keban, 1995).

Untuk mengetahui prestasi pegawai diperlukan ukuran atau kriteria penilaian kinerja. Penilaian kinerja pegawai merupakan suatu kegiatan yang dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan seorang pegawai dalam bekerja dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut akan menjadi input bagi pengembangan kariernya (Donald dan Lawton; dalam Keban 1995). Penilaian kinerja yang handal memiliki peranan yang penting. Dalam kehidupan organisasi, setiap pegawai pasti menginginkan mendapat penghargaan dan perlakuan yang adil dalam organisasi dan ingin mendapat peluang untuk mengembangkan kemampuannya semaksimal mungkin. Urgensi lain dari penilaian kinerja tersebut karena informasi itu dapat digunakan sebagai dasar untuk menetapkan kebijakan-kebijakan kepegawaian dalam meningkatkan kinerja pegawai di masa yang akan datang.

Kinerja menurut Prawirosentono (2000: 1) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenangnya dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Bernard (1999), mengemukakan bahwa ungkapan seperti output, kinerja, efisiensi, efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Produktivitas merupakan rasio output terhadap input. Bahkan ada yang melihat performance dengan memberikan penekanan kepada nilai efisien, yang diartikan sebagai rasio output dan input, sedang pengukuran efisien

menggantikan penentuan outcome tersebut. Selain efisiensi, produktivitas juga dikaitkan dengan kualitas output yang diukur berdasarkan beberapa standar yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan demikian, kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan, secara legal, tidak melanggar aturan, dan sesuai dengan moral serta etika.

Kinerja pegawai merupakan perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan pekerjaan dalam organisasi dan suatu hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan, sehingga dapat meningkatkan kemampuan pekerjaan diberbagai kegiatan organisasi dengan demikian, kinerja pegawai merupakan prestasi kerja yang dicapai dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pelaku yang melakukan kegiatan atau aktivitas dapat berupa orang atau organisasi sehingga dapat dikatakan kinerja individu adalah hasil kerja organisasi dan seterusnya. Jadi Pengertian kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang atau organisasi menurut ukuran tertentu dalam kurun waktu tertentu untuk pekerjaan bersangkutan.

Penilaian prestasi kerja adalah sebagai proses mengukur tingkat kontribusi kinerja karyawan yang mencakup aspek kualitatif maupun kuantitatif dari kinerja pelaksanaan perkerjaan kepada organisasinya. Penilaian kinerja bertujuan: (1) sebagai alat yang berfaedah untuk mengevaluasi kerja karyawan atau menilai/menghargai pelaksanaan pekerjaan sebelumnya; (2) untuk mengembangkan serta memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja dimasa mendatang.

Proses penilaian kinerja sangat memerlukan tolok ukur sebagai pembanding cara dan hasil pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai. Tolok ukur itu disebut standar pekerjaan yang harus dibuat jika hasil analisis pekerjaan sudah tidak sesuai lagi untuk digunakan, karena sebagian besar atau seluruh tugas-tugas dan cara melaksanakannya sudah mengalami perubahan atau perkembangan, sebagai wujud dari dinamika pekerjaan (Nawawi, 2003 : 402). Tolak ukur penilaian kinerja merupakan tolok ukur kinerja yang mendorong organisasi mencapai tujuan. Syarat-syarat penilaian dan indikator penilaian kinerja

pendekatannya sama dan dapat diputarbalikkan penggunaannya. Beberapa organisasi menggunakan penilaian kinerja untuk hasil yang bersifat kuantitatif dan indikator kinerja untuk keadaan yang bersifat kualitatif.

Sehubungan dengan uraian tersebut, maka pengertian standar pekerjaan adalah sejumlah kriteria yang dijadikan tolok ukur atau pembandingan pelaksanaan pekerjaan. Standar kinerja dapat dibuat dari uraian jabatan untuk mengaitkan definisi jabatan statis ke kinerja kerja dinamis (Alewine, 2002). Standar kinerja juga dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian jabatannya. Setiap karyawan mengusulkan sasarnya-sasarannya sendiri kepada pimpinan secara tertulis, bila keduanya menyepakati setiap sasaran, kemudian dapat dibuat pernyataan sasaran secara tertulis. Standar kinerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab pegawai, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kinerjanya akan diukur. Standar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang biasa digunakan adalah metode *Graphic Rating Scale* (GRS). Dalam model GRS, Penilai (*rater*) mencantumkan daftar perilaku kerja (*traits*) dengan sebuah kisaran penilaian untuk setiap perilaku tersebut yang biasanya menggunakan *Likert Scale* (amat bagus, bagus, cukup, sedang, dan kurang).

Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Siagian (1992;225) beberapa parameter untuk menilai kinerja, yaitu: (1) Yang dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan termasuk pula berbagai kelemahan dan kekurangan; (2) Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolok ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang dan kriteria yang ditetapkan diterapkan secara obyektif; (3) Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan maksud: a). Penilaian yang bersifat positif yaitu menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi dimasa mendatang dan berpeluang untuk meningkatkan karir. b). Penilaian bersifat negatif yaitu pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya sehingga dapat mengambil berbagai langkah untuk mengatasi hal tersebut. c). Jika mendapat penilaian yang tidak obyektif, yang bersangkutan dapat mengajukan keberatannya guna memperoleh kebenarannya;

(4) Penilaian secara berkala dan terdokumentasi dengan baik dalam arsip dan tidak boleh hilang; (5) Hasil penilaian prestasi kerja selalu menjadi bahan pertimbangan pada setiap keputusan organisasi.

Handoko (1985;99) menekankan pada dua syarat utama dalam melakukan penilaian kinerja yang efektif. *Pertama*, kriteria kinerja yang dapat diukur secara obyektif. *Kedua*, obyektifitas dalam proses evaluasi. Sedangkan dalam kualifikasi kriteria kinerja yang dapat diukur secara obyektif adalah: *Pertama*, relevansi; dimaksud sebagai hal yang menunjukkan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan kinerja. *Kedua* reliability; dimaksud sebagai hal yang menunjukkan tingkat kriteria dalam menghasilkan hasil yang konsisten. *Ketiga* Diskriminasi; dimaksud sebagai hal untuk mengukur tingkat dimana suatu kriteria kinerja bisa memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam pelaksanaan kerja. Sedangkan terdapat tiga kriteria yang digunakan dalam menentukan kinerja: penilaian kinerja berdasarkan hasil yaitu: (1). kriteria kinerja ini merumuskan prestasi kerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil-hasil akhir. (2) penilaian kinerja berdasarkan perilaku yaitu: tipe kriteria kinerja ini mengukur sarana pencapaian sasaran. (3). Penilaian kinerja berdasarkan judgement yaitu tipe kinerja ini yang menilai atau mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan uraian perilaku yang spesifik seperti jumlah kerja dengan orang lain dalam organisasi, kesadaran dan dapat dipercaya serta penyelesaian kerja, semangat untuk melaksanakan kerja, menyangkut kepribadian kepemimpinan dan integritas pribadi.

Untuk lebih terinci tentang dimensi-dimensi dalam peningkatan kinerja dapat diuraikan sebagai berikut. *Pertama*, diskripsi pekerjaan atau jabatan yaitu: yang berisikan informasi menguraikan fungsi-fungsi, tugas-tugas tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya. Sedangkan bentuk dan isinya dapat berupa identitas jabatan yang mencakup kode pekerjaan, lokasi, tanggal, penyusunan dan kelas pekerjaan kemudian menunjukkan ringkasan pekerjaan. *Kedua*, spesifikasi pekerjaan atau jabatan yaitu menunjukkan siapa yang melakukan pekerjaan dan faktor-faktor manusia yang diisyaratkan, persyaratan yang menyangkut: pendidikan, latihan, pengalaman dan persyaratan fisik serta mental. *Ketiga*, standar-standar prestasi kerja, dimana manfaatnya

adalah a). berfungsi sebagai sasaran-sasaran atau target bagi pelaksana kerja karyawan, tantangan atas hal ini dapat mempengaruhi cara memotivasi para karyawan. (b). sebagai kriteria keberhasilan kerja dinilai atau diukur, hal ini digunakan sebagai pengawasan yang dapat mengevaluasi pelaksanaan kerja. Keempat, kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang mana para karyawan memandang pekerjaan yang dijalani serta mencerminkan sikap positif perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut A.S Munandar (2001: 312-313) penilaian kinerja yang efektif memiliki kriteria-kriteria sebagai berikut :

- a. Ukuran-ukuran keberhasilan dalam pekerjaan ditentukan dengan tepat dan lengkap dan diuraikan dalam bentuk perilaku yang dapat diamati dan diukur secara cermat dan tepat. Yang sering digunakan sebagai ukuran-ukuran keberhasilan dalam pekerjaan ialah ciri-ciri kepribadian dalam bentuk sifat (inovatif, kemampuan bekerja sama, kepemimpinan, dll), perilaku kerja yang efektif, serta karya atau hasil kerja dalam bentuk sasaran-sasaran perorangan.
- b. Penentuan standar kerja dapat diterima oleh pegawai sebagai standar kerja yang masuk akal (penentuan sasaran harus spesifik, terukur, menantang dan didasarkan pada waktu tertentu).
- c. Atasan langsung pegawai yang dinilai serta pegawai itu sendiri ikut menjadi penilai.
- d. Hasil penilaian kinerja didiskusikan bersama antara atasan langsung dengan pegawai yang bersangkutan dan setelah tercapai kesepakatan hasil diskusinya disampaikan ke bagian SDM untuk disahkan dan dilaksanakan.
- e. Pegawai dimotivasi dengan memberikan imbalan dan sanksi yang sesuai
- f. Tujuan keseluruhan perusahaan, tujuan satuan kerjanya serta harapan atasan terhadap pegawai harus jelas dan diterima oleh pegawai yang bersangkutan.
- g. Pegawai memiliki kontrak psikologis, yaitu bahwa dirinya sadar akan harapan perusahaan terhadapnya dan sebaliknya percaya bahwa perusahaan dapat memenuhi kebutuhan dan harapannya.

Ada tiga kriteria penilaian kinerja pegawai Cardoso (1985:187), yaitu: (1) Berdasarkan hasil. Pengaruh cara penilaian ini menyebabkan terjadinya perubahan terhadap karir individu maupun akreditasi institusi; (2) Berdasarkan perilaku. Pengaruh dari penilaian ini menyebabkan terjadinya perubahan *personality* seperti motivasi, psikologi, sosial budaya serta individu maupun institusi organisasi; (3) Berdasarkan judgement/evaluasi. Pengaruh penilaian ini lebih banyak digunakan dalam menghadapi perubahan dari luar maupun didalam organisasi. Sedangkan Russel dan Bernardin (1998) mengemukakan enam kriteria yang digunakan untuk mengukur kinerja yaitu : (1) *Quality* adalah tingkat sejauhmana proses hasil pelaksanaan mendekati kesempurnaan dan tujuan yang diharapkan; (2) *Quantity* adalah jumlah output yang dihasilkan; (3) *Timeliness* adalah tingkat suatu pekerjaan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperbaiki koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain; (4) *Cost-effectiveness* adalah tingkat penggunaan daya organisasi berupa manusia, keuangan, teknologi, material dimaksimalkan untuk mencapai hasil kerja tertinggi dengan pengurangan kemungkinan kerugian pada setiap unit; (5) *Need for supervision* adalah sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan supervisor; (6) *Interpersonal impact* yaitu tingkat sejauhmana pegawai memelihara harga diri dan kerjasama diantara rekan sekerja, bawahan dan atasan.

Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja didefinisikan oleh Bacal (1999) sebagaimana dikutip dalam Surya Darma (2005) sebagai proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasan langsungnya. Manajemen kinerja (*performance management*) adalah satu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok, dan individu-individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompensasi yang disetujui bersama (Armstrong, 1998). Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sistem manajemen kinerja berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur,

mengevaluasi, meningkatkan, dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan (Mathis dan Jackson, 2002).

Secara khusus manajemen kinerja ditujukan untuk meningkatkan aspek-aspek kinerja yang meliputi : (1) sasaran yang dicapai; (2) kompetensi yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap dan (3) Efektivitas kerja. Manajemen kinerja membantu mengintegrasikan sasaran organisasi, kelompok dan individu, terutama dalam mengkomunikasikan sasaran dan mengedepankan nilai-nilai organisasi. Manajemen kinerja juga memiliki kompetensi untuk menjadi alat bagi pencapaian perubahan budaya dan perilaku serta merupakan suatu cara untuk memberdayakan pegawai dengan memberikan kendali yang lebih besar atas pekerjaan dan pengembangan diri pribadi pegawai sendiri. Namun pada dasarnya manajemen kinerja adalah suatu proses yang dilaksanakan secara sinergi antara pemimpin, individu (pegawai) dan kelompok terhadap suatu pekerjaan di dalam organisasi. Proses ini lebih didasarkan pada prinsip manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective/ MBO*) daripada manajemen berdasarkan perintah, meskipun hal tersebut juga mencakup kebutuhan untuk menekankan pada harapan kinerja yang tinggi. (Surya Darma: 2005)

Dalam perkembangannya manajemen kinerja menggunakan teknik-teknik sebagai alat evaluasi yaitu :

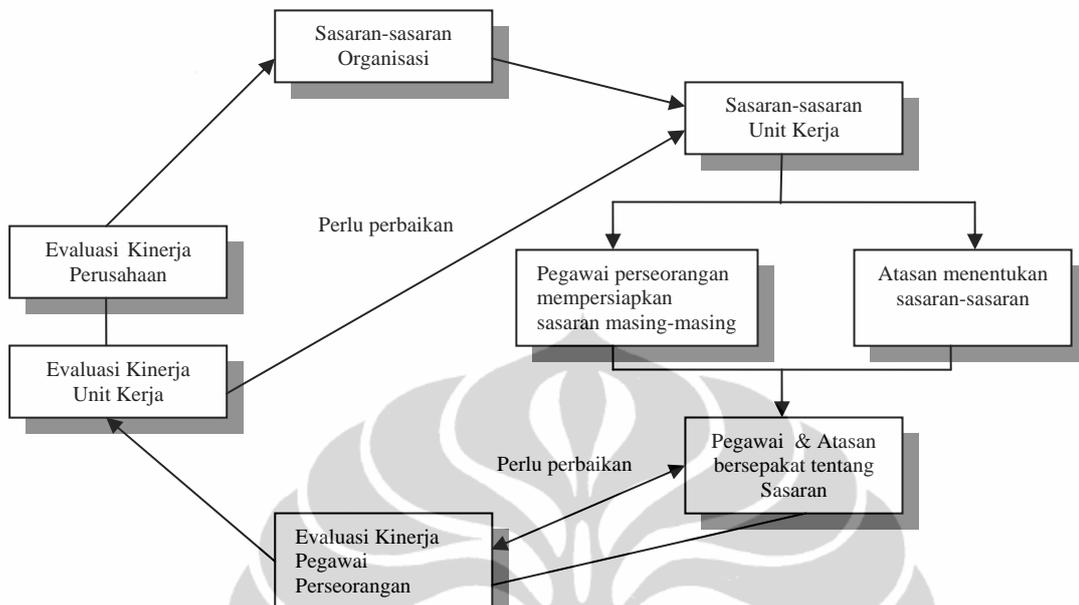
- (1) *Merit-rating*, dimana manajer menilai bawahannya berdasarkan berbagai faktor ataupun karakteristik pekerjaan dan kepribadian secara obyektif dengan memberikan skala rating seperti : Sangat memuaskan, Memuaskan, Cukup dan Kurang. Sistem ini walaupun mengandung banyak kritik tapi tetap dipergunakan oleh perusahaan karena dipandang sederhana dan dapat diterapkan secara umum di seluruh unit-unit organisasi secara menyeluruh.
- (2) *Management by objective (MBO)*, esensi dari metode ini adalah proses penetapan sasaran (*goal setting*) bersama antara atasan dan bawahan. Melalui proses ini ditetapkan sasaran dan rencana kerja yang konsisten dengan tingkat pekerjaan dan sasaran organisasi.
Peter Drucker (1955) dikutip dalam Surya Darma(2005;10) menjelaskan definisi dari Management by Objective sbb :

"An effective management must direct the vision and efforts of all managers toward a common goals. It must ensure that the individual manager understands what results are demanded of him. It must ensure that superior understands what to expect of each of his subordinate managers. It must motivate each manager to maximum efforts in the right direction. And while encouraging high standarts of workmanship, it must make them the means to the end of business performance rather than the ends in themselves".

Dalam pandangannya, Drucker menyatakan ada 3 hal penting dalam melaksanakan metode ini yaitu : (1) pendekatan ini memastikan adanya integrasi antara sasaran individu dan perusahaan, (2) pendekatan ini akan menghapus ketidakefektifan dan kesalahan arah (*management by crisis and drives*), dan (3) pendekatan ini memungkinkan para atasan untuk mengendalikan kinerjanya sendiri. Pengendalian ini juga berarti memerlukan motivasi yang kuat untuk melakukan tugas dengan sebaiknya.

Amstrong (1994) menjelaskan bahwa manajemen berdasarkan sasaran merupakan proses umpan-balik yang memerlukan definisi sasaran organisasi yang akan dijabarkan ke dalam sasaran bagi masing-masing unit kerja. Tahap selanjutnya adalah pembicaraan dan kesepakatan bersama mengenai bidang-bidang hasil terpenting, sasaran serta rencana tindakan oleh masing-masing atasan dan bawahan secara individu. Hal ini diikuti dengan mengevaluasi ulang hasil yang dicapai oleh masing-masing individu diumpantan-balikkan kembali untuk perbaikan masing-masing sasaran dan rencana dari individu, unit dan organisasi. Proses ini diilustrasikan pada gambar dibawah ini.

Gambar 2.1 : Manajemen berdasarkan sasaran merupakan proses umpan balik.



Sumber : Amstrong (1994). Performance management

- (3) *Performance Appraisal*, sering pula diartikan sebagai penilaian prestasi (kerja) adalah proses penilaian dari ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seorang pegawai yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap pegawai tersebut di bidang ketenagakerjaan.. Metode ini cenderung menjadi campuran antara penetapan sasaran (MBO) dan proses rating. Penentuan siapa yang berhak melakukan, menurut French (1986) seperti dikutip oleh Irawan (2002;201) dapat terdiri dari : (a) supervisor / atasan pegawai yang bersangkutan; (b) diri pegawai yang bersangkutan; (c) teman sekerja; (d) bawahan, dan (e) grup / kelompok, atau (f) kombinasi dari penilai-penilai diatas.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat ditunjukkan dalam beberapa bentuk. Menurut Potter dan Heskett (1997), budaya organisasi dapat dilihat dalam 2 (dua) tingkat yaitu yang terlihat dalam permukaan, umumnya menyangkut perilaku dan sikap-sikap dalam hubungan dengan benda-benda fisik dan yang lebih dalam menyangkut nilai-nilai yang dianut bersama. Nilai-nilai yang terkandung dalam

budaya organisasi di suatu negara berbeda dengan negara lainnya. Menurut Elasawi dalam Marjono (2004) mengemukakan bahwa “budaya badan usaha Amerika lebih mementingkan persaingan antar individu, kemampuan individu untuk inovasi dan sikap terbuka individu, sedangkan budaya badan usaha Jepang lebih mengutamakan keselarasan kelompok, konservatif dan menitikberatkan kepada hubungan jangka panjang yang langgeng”. Budaya bangsa Indonesia mencerminkan beberapa kebiasaan yang merupakan adat-istiadat bangsa Indonesia, sebagaimana dikemukakan oleh Suyadi dalam Marjono (2004) di antaranya naluri bertetangga (berafiliasi dengan masyarakat lingkungan), kekerabatan, semangat gotong royong, solidaritas dan toleransi hidup, rukun, musyawarah dan mufakat, sabar dan mempunyai semangat juang yang tinggi. Namun demikian, disamping sifat dan sikap positif di atas, menurut beliau terdapat pula sikap dan sifat negatif, antara lain sikap kurang disiplin, kurang bertanggung jawab serta rendahnya kreativitas di bidang iptek.

Dasar dari suatu budaya adalah “sistem nilai”, yaitu norma-norma yang dipakai sebagai acuan untuk menentukan: apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang dipuji dan apa yang dicela, apa yang dihargai dan apa yang tidak dihargai dan jika norma-norma tersebut telah dihayati bersama disebut sebagai *Common Value System* dan jika sistem nilai tersebut selanjutnya menjadi landasan berpijak bagi suatu organisasi, maka disebut sebagai *Common Platform*. Oleh sebab itu sangat penting bagi setiap pegawai untuk mengetahui, memahami dan selanjutnya menghayati sistem nilai yang berlaku di organisasi.

Pengertian Budaya Organisasi

Keller dalam Umar (2004) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat karakteristik–karakteristik kunci yang dianggap berharga oleh (seluruh anggota) organisasi. Misalnya suatu perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelayanan, sifat ramah tamah, pakaian rapi dan cara pelayanan yang menyenangkan setiap konsumen/pelanggan merupakan budaya perusahaan yang menjadi ciri perusahaan itu sendiri yang menjadi daya tarik perusahaan dan disenangi oleh konsumen. Demikian pula untuk perusahaan yang memproduksi barang. Kualitas barang menjadi salah satu ciri perusahaan itu sendiri yang juga menjadi daya tarik konsumen pada perusahaan tersebut. Pendapat Miller dalam

Ndraha (1999) memberikan suatu definisi tentang budaya organisasi yaitu sebagai nilai-nilai dan semangat yang mendasari cara mengelola dan mengorganisasikan perusahaan, yang mana nilai-nilai tersebut menjadi keyakinan yang dipegang teguh dan terkadang tidak terungkap. Nilai dan semangat ini yang akan mendasari sifat perusahaan dalam usaha untuk menjawab tantangan organisasi.

Kast dan Rosenzweig dalam Ndraha (1999) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dan berinteraksi dengan orang – orang dalam suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma–norma perilaku. Umar (2004) memberikan definisi bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang menjadi pegangan bagi setiap individu yang terlibat di dalam sebuah organisasi, yang dapat dijadikan faktor pembeda terhadap organisasi lain, menjadi acuan untuk mengendalikan perilaku organisasi dan perilaku anggota organisasi dalam berinteraksi antar anggota organisasi, dan berinteraksi dengan organisasi lainnya.

Edgar Schein (1992) memberikan batasan yang komprehensif tentang pengertian budaya organisasi sebagai berikut :

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

Terlihat bahwa Schein membagi 2 bagian dalam penjabaran definisinya, bagian pertama menjelaskan bagaimana budaya organisasi itu terbentuk dan bagian kedua menjelaskan bagaimana budaya organisasi dipertahankan. Dan berdasarkan pengertian tersebut diatas juga dapat dikatakan bahwa tinggi-rendahnya produktivitas satu perusahaan dihasilkan oleh asumsi-asumsi dasar dari budaya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins (2002) adalah sebagai pengganti formalisasi dan juga untuk menentukan tujuan bersama, serta sebagai alat pengendalian yang memberikan pedoman pada sikap dan tingkah laku. Pengertian formalisasi adalah pada tingkat sejauh mana pekerjaan di dalam

organisasi itu distandarisasikan. Fungsi budaya organisasi adalah (1) sebagai alat pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain, (2) membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi, (3) mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang, (4) merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan dan (5) sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan

Ciri-Ciri Budaya Organisasi

Budaya Organisasi yang dapat diamati adalah pola-pola perilaku yang merupakan manifestasi atau ungkapan-ungkapan dari asumsi-asumsi dasar dan nilai-nilai. O'Reilly, Chatman dan Caldwell (1991) mengenali ciri-ciri budaya organisasi sebagai berikut : (1) Inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking*) (2) Stabilitas dan keamanan (*Stability and security*) (3) Penghargaan kepada orang lain (*respect to people*) (4) Orientasi hasil (*outcome orientation*) (5) Orientasi tim dan kolaborasi (*team orientation and collaboration*) (6) Keagresifan dan persaingan (*aggressiveness and competition*).

Ciri-ciri diatas juga diperkuat oleh Robbins (2001) yang menyatakan bahwa hasil-hasil penelitian mutakhir menemukan ada tujuh ciri-ciri utama yang secara keseluruhan, mencakup esensi dari budaya organisasi. Ketujuh ciri tersebut adalah : (1) Inovasi dan pengambilan resiko. (2) Perhatian terhadap detail. (3) Orientasi pada hasil. (4) Orientasi kepada orang. (5) Orientasi kepada team. (6) Keagresifan. (7) Kemantapan.

Stephen P. Robbin (1995;312) juga mengemukakan sepuluh kunci utama yang menjadi karakteristik budaya organisasi, sebagai berikut : (1) Inisiatif individu. Sejuahmana pertanggungjawaban, kebebasan dan ketidaktergantungan para individu di dalam organisasi; (2) Toleransi terhadap tindakan beresiko. Sejuahmana para pegawai berusaha untuk agresif, inovatif dan berani mengambil resiko; (3) Bekerja dengan terencana. Sejuahmana organisasi mnciptakan sasaran kinerja yang jelas dan performansi yang dikehendaki; (4) Integrasi. Sejuahmana masing-masing unit dalam organisasi berusaha agar jalan kerjanya terkoordinasi dengan unit yang lain; (5) Kerjasama. Sejuahmana

pegawai memiliki kemampuan hekerjasama dengan pihak lain dalam melaksanakan pekerjaan;(6) Dukungan manajemen. Sejauhmana para manajer memberikan kejelasan komunikasi, bantuan dan dukungan kepada bawahan; (7) Kontrol, yakni banyaknya aturan dan seringnya pengawasan langsung yang digunakan untuk mengontrol perilaku bawahan: (8) Identitas. Sejauhmana para anggota mengidentifikasikan dirinya sebagai wakil organisasi atau kesatuan dalam kelompok kerja;(9) Toleransi terhadap konflik. Sejauhmana pegawai berusaha menyelesaikan konflik dan bersikap secara terbuka dan kritis; (10) Pola-pola komunikasi. Sejauhmana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Jika dibandingkan dari daftar ciri-ciri diatas, tidak dapat disimpulkan mana yang lebih tepat mencerminkan budaya perusahaan. Namun setiap perusahaan biasanya merangkum ciri-ciri tersebut diatas dan menjabarkannya sehingga lebih mudah untuk diimplementasikan oleh setiap orang yang terkait dalam perusahaan tersebut.

3. Konsep Motivasi

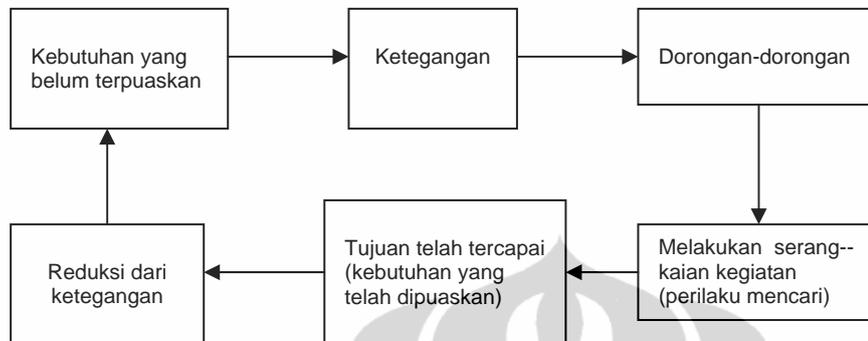
Motivasi adalah bagian dari manajemen sumberdaya manusia. Kata motivasi berasal dari bahasa latin, *movere* yang berarti mendorong atau menggerakkan. Pemberian motivasi kepada pegawai yang dilakukan oleh organisasi adalah sangat penting, hal ini dapat mempengaruhi prestasi dan produktivitas kerja. Motivasi juga diperlukan agar pegawai dapat lebih bersemangat, dan lebih terampil dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Motivasi orang tergantung pada kekuatan motifnya. Motif yang dimaksud adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau gerak hati dalam diri individu (Hersey, Blanchard dan Johnson, 1996), dengan kata lain sesuatu yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu, atau sekurang-kurangnya mengembangkan tertentu (Hodenganetts,1996).

Beberapa ahli memberikan definisi yang berbeda tentang motivasi secara umum sebagai berikut :

1. Mangkunegara, (2000:93) motivasi adalah suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya.
2. Manullang (1994:146) motivasi adalah tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak. Jadi motif (*motive*) berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Daya dorong dipengaruhi oleh sesuatu yang ada dalam diri seseorang dan hal-hal lain di luar dirinya.
3. Robbins (2003:208) adalah Kesiediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Artinya motivasi adalah proses yang memperhitungkan intensitas individu, arah, dan dorongan untuk berusaha mencapai tujuan.
4. Robbins dan Coulter (1999), Motivasi didefinisikan sebagai keinginan melakukan upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan untuk memuaskan kebutuhan individu. Motivasi adalah kerelaan untuk melakukan usaha guna mencapai tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan untuk memuaskan kebutuhan individu
5. Kaminsky (1999) Motivasi adalah keadaan diri individu untuk memberikan arah pemikiran, perasaan dan tindakan.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah satu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Tiga unsur kunci dari kesimpulan diatas adalah intensitas, tujuan dan ketekunan. Intensitas menyangkut seberapa kerasnya seseorang berusaha. Upaya tersebut harus diarahkan dan konsisten dengan tujuan organisasi. Dan dimensi terakhir adalah ketekunan sebagai ukuran seberapa lama seseorang dapat mempertahankan upayanya. Dalam organisasi, motivasi ini selalu diusahakan oleh manajemen untuk mengarahkan tindak dan perilakunya guna mencapai apa yang diinginkan organisasi.

Timbulnya motivasi dalam diri seorang pegawai seringkali berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan yang belum dipenuhi / terpuaskan, sehingga menimbulkan ketegangan dan dorongan untuk melakukan serangkaian kegiatan agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Rangkaian proses motivasi dapat dilihat dalam gambar dibawah ini :



Gambar 2.2 Proses Motivasi
 Sumber : Munandar; 2001; 323

Tujuan pemberian motivasi menurut Hasibuan (1996) adalah: (1) mendorong gairah dan semangat kerja karyawan; (2) meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan; (3) meningkatkan produktivitas karyawan; (4) mempertahankan loyalitas dan kestabilan kerja karyawan; (5) meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan; (6) mengefektifkan pengadaan karyawan; (7) menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik; (8) meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan; (11) meningkatkan kesejahteraan karyawan; dan, (12) meningkatkan tanggung jawab karyawan pada tugasnya.

Perkembangan Teori Motivasi

Secara garis besar teori motivasi dibagi 2 (dua) jenis yaitu :

1. Teori Motivasi Proses (*Process Theory*)

Teori ini memusatkan pada bagaimana proses memotivasi seseorang dengan mengenali dan mempelajari proses-proses yang memprakarsai, mempertahankan dan mengakhiri perilaku. Yang termasuk dalam aliran teori ini adalah teori harapan dari Victor Vroom, teori keadilan dan teori pengukuhan.

- a. Teori harapan (*Expectancy Theory*), teori yang dikemukakan pertama kali oleh Victor Vroom mengatakan bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu harapan (*expectancy*), nilai (*valence*) dan

instrumentality. Teori Vroom ini kemudian dikembangkan oleh Porter-Lawler.

- b. Teori Keadilan (*Equity Theory*), teori ini mempunyai asumsi dasar bahwa setiap manusia ingin diperlakukan secara adil dan setiap individu cenderung membandingkan kontribusi dan imbalan yang diterima dengan kontribusi dan imbalan yang diterima oleh orang lain.
- c. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*), teori ini memfokuskan pada pengaruh imbalan dan hukuman terhadap perilaku seseorang. Hukuman selain dapat berguna sebagai pemacu meningkatkan gairah kerja, namun tidak jarang juga dapat menimbulkan efek negatif. Sedangkan pemberian imbalan dinilai lebih efektif dalam mengupayakan peningkatan gairah kerja seseorang.

2. Teori Pemuasan Kebutuhan (*Content Theory*)

Teori ini memusatkan pada apa yang memotivasi seseorang untuk bekerja. Teori Pemuasan Kebutuhan berkeyakinan bahwa dalam diri individu terdapat kondisi internal yang disebut kebutuhan. Menurut teori ini, seseorang akan bersemangat bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya (*inner needs*). Semakin tinggi standar kebutuhan yang diinginkannya, maka semakin giat orang tersebut bekerja. Penganut teori pemuasan kebutuhan ini diawali oleh F.W Taylor dengan teori motivasi klasik dan kemudian diperkuat oleh Abraham H. Maslow yang sangat terkenal dengan teori hierarki kebutuhan. Teori Maslow ini kemudian banyak dijadikan dasar teori oleh para ilmuwan lainnya seperti : Frederick Herzberg, McGregor, McClelland dan Alfender.

Berikut penjabaran dari masing-masing teori tersebut dan kaitannya dengan dasar teori hierarki Maslow :

a. Teori Hierarki kebutuhan

Teori ini dikemukakan oleh Abraham H. Maslow sebagai pengembangan dari teori klasik Taylor yang menyatakan bahwa manusia mau bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan fisik dan biologisnya saja. Maslow mengemukakan bahwa pada dasarnya manusia memiliki kategori kebutuhan, antara lain:

(1) **Kebutuhan dasar fisiologis** (*physiological needs*)

Kebutuhan hidup paling dasar dimana pegawai harus dapat memenuhi dengan upah yang cukup untuk memberi makan, minum, berpakaian

dengan layak serta memberi tempat berteduh yang aman-nyaman bagi diri dan keluarganya.

(2) **Kebutuhan akan rasa aman** (*Safety and security needs*)

Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan rasa aman dari ancaman-ancaman dari luar yang mungkin terjadi seperti keamanan dan kenyamanan dalam bekerja, ancaman dari bencana alam dan/atau ancaman bahwa suatu saat tidak dapat bekerja karena faktor usia, kesehatan ataupun faktor lainnya. Kebutuhan ini muncul setelah kebutuhan pertama dipenuhi. Kebutuhan ini diindikasikan dengan aktivitas menabung untuk hari tua, jaminan sosial tenaga kerja dan sebagainya.

(3) **Kebutuhan sosial untuk dimiliki atau dicintai** (*Belongingness needs*)

Kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai. Perumusan kebutuhan ini terlihat jelas dalam hubungan keluarga dan persahabatan. Biasanya kebutuhan ini muncul bila kebutuhan tingkat pertama dan kedua telah dipenuhi.

(4) **Kebutuhan akan penghargaan** (*Esteem needs*)

Kebutuhan yang berkaitan tidak hanya menjadi bagian dari masyarakat (sosial), tetapi lebih jauh dari itu yaitu untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain, bila berbentuk materi biasanya terlihat pada kebutuhan akan barang-barang mewah dan hobby/kegemaran yang cukup mahal. Biasanya terlihat jelas dalam bentuk keinginan akan prestasi dan persaingan serta keinginan akan status dan pengakuan.

(5) **Kebutuhan akan aktualisasi diri** (*Self actualization needs*)

Kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi dalam dirinya secara maksimal. Seseorang akan mencari makna dan perkembangan pribadi dan akan secara aktif akan mencari aktivitas baru. Ini ditandai dengan hasrat individu untuk menjadi orang yang sesuai dengan keinginan dan harapannya.

Kelima kategori ini kemudian terkenal sebagai Teori Hierarki Maslow



Gambar 2.3 : Teori Hierarki Maslow

Sumber : Maslow, 1994

Dalam gambar diatas Maslow menunjukkan kelima hirarki kebutuhan ini dengan bentuk piramida. Kata hirarki pada teori ini mengisyaratkan adanya pemenuhan kebutuhan ini secara bertingkat (anak tangga), dimana setiap kebutuhan dapat terpenuhi jika kebutuhan sebelumnya sudah dipenuhi. Hal ini yang mengakibatkan teori Maslow di kemudian hari banyak mendapat tentangan dari para ahli dengan menggambarkan piramida diatas secara terbalik. Teori ini dikenal dengan teori piramida terbalik.

b. Teori dua faktor Motivasi-Higiene (Herzberg)

Fredrick Herzberg membangun teori motivasi berdasarkan faktor-faktor yang menghasilkan kepuasan dan ketidakpuasan dan membagi menjadi dua faktor : (1) faktor motivasi (intrinsik) yang meliputi : pengakuan prestasi, tanggung jawab, pengembangan dan keberhasilan pelaksanaan (*achievement*) dan (2) faktor higiene atau pemeliharaan (ekstrinsik) yang meliputi : gaji, supervisi, hubungan interpersonal dan kondisi kerja. Jika dibandingkan dengan teori Maslow maka akan kita dapati bahwa kebutuhan-kebutuhan yang terkait dengan faktor motivasi (intrinsik) merupakan kebutuhan tingkat tinggi pada teori Maslow yaitu : kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri. Sedangkan faktor Higiene (ekstrinsik) merupakan kebutuhan-kebutuhan dari tingkat rendah, yaitu : kebutuhan fisiologis, rasa aman dan kebutuhan sosial.

c. Teori Motivasi Berprestasi (*Achievement Motivation Theory*)

Teori yang dikembangkan oleh David McClelland ini meneliti motivasi seseorang pada tiga kebutuhan yaitu : kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan untuk berkuasa (*need for power*) dan kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*). Dari ketiga kebutuhan tersebut, McClelland menyimpulkan bahwa kebutuhan untuk berprestasi adalah motivator utama dalam berusaha. Dikaitkan dengan teori Maslow sebagai dasar, teori ini memfokuskan pada kebutuhan-kebutuhan tingkat 3, 4 dan 5 dengan asumsi bila kebutuhan berprestasi terpenuhi artinya prestasi kerja yang dicapainya tinggi dan akan memperoleh imbalan pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar maka kebutuhan tingkat 1 dan tingkat 2 dapat dicapainya.

d. Teori ERG (*Existence, Relatednes and Growth Theory*)

Teori ERG yang dilontarkan oleh Alderfer merupakan modifikasi dan reformulasi dari teori Maslow dengan pengelompokan sebagai berikut :

- Kebutuhan eksistensi (*existence needs*), merupakan kebutuhan akan substansi material seperti keinginan untuk memperoleh makanan, air, pakaian, perumahan dan uang. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan fisik dan kebutuhan rasa aman dari Maslow.
- Kebutuhan hubungan (*relatedness needs*), merupakan kebutuhan untuk membagi pikiran dan perasaan dengan orang lain. Individu berkeinginan untuk berkomunikasi secara terbuka dengan orang lain yang dianggap penting dalam kehidupannya. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan sosial dan bagian ekstrinsik dari kebutuhan penghargaan (*esteem*) dari Maslow.
- Kebutuhan pertumbuhan (*growth needs*), merupakan kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk mengembangkan kemampuan secara penuh. Selain kebutuhan aktualisasi diri, juga mencakup bagian intrinsik dari kebutuhan harga diri dari teori Maslow.

Hampir mirip dengan teori Maslow, teori ini juga menganggap pemenuhan kebutuhan sesuai dengan tingkatannya hanya saja bila kebutuhan yang lebih tinggi tidak dapat dipenuhi maka individu tersebut cenderung kembali ke usaha untuk memuaskan kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah. Gejala ini dinamakan *frustration-regression*.

Sejalan dengan banyaknya teori dan pendapat diatas, dalam penulisan tesis ini mengambil teori dasar yang dianggap relevan dengan penelitian, yaitu Teori Pemuasan Kebutuhan yang didasari oleh teori hierarki Maslow.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Sejumlah penelitian yang didasarkan pada anggapan bahwa apa yang ada dan proses psikologis yang terjadi dalam diri individu pada pembentukan motivasi kerja tidak dapat dilepaskan dari faktor-faktor personal yang ada pada individu tersebut. Dalam Sjabadhyni (2001) berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, dapat diidentifikasi faktor-faktor personal tersebut adalah : (a). Jenis kelamin (Gender). Perempuan pada umumnya lebih mengharapkan pekerjaan yang bersifat tetap dan kondisi kerja yang stabil dibandingkan dengan gaji yang tinggi dan karir yang terus meningkat.. Hal ini dapat membedakan motivasi kerja antara perempuan dan laki-laki yang memang dikondisikan sebagai pencari nafkah utama dalam keluarga; (b) Usia. Dapat dipahami bahwa faktor usia dapat membedakan motivasi kerja seseorang. Kemapanan dan kejenuhan dalam bekerja tentu menjadi unsur penting dalam pembentukan motivasi kerja seseorang yang telah berumur senja disamping tentu saja kondisi fisiknya. Pegawai yang berusia lebih muda mementingkan tugas-tugas yang memberi peluang dirinya untuk mengaktualisasikan diri; (c) Tingkat Jabatan. Tingkat jabatan yang berbeda memberikan kemungkinan yang berbeda dalam resiko, tanggungjawab dan pencapaian hasil yang diinginkan dalam pekerjaan. Kondisi ini tentu pada akhirnya juga mempengaruhi tingkat motivasi seseorang; (d) Tingkat Pendidikan. Tingkat pendidikan yang berbeda dapat menyebabkan perbedaan dalam pengharapan tentang apa-apa yang akan diperoleh dalam pekerjaan dan status sosial individu .

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi individu sebagai pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu : jenis kelamin, usia, tingkat jabatan dan tingkat pendidikan.

4. Kepemimpinan

Seringkali para ahli mencampuradukkan pengertian manajer (manager) dengan pemimpin (leader). Menurut Davis(1967) yang dikutip dalam Munandar A.S (2001;166) :

"Leadership is part of management, but not all of it. A manager is required to plan and organize, for example, but all we ask of the leader is that he gets others to follow."

Pemimpin menurut Martoyo (1994) adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, tanpa mengindahkan bentuk alasannya. Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Definisi Kepemimpinan yang lain di antaranya dikemukakan oleh Siagian (2002) bahwa kepemimpinan merupakan "kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini bawahannya, sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya".

Disamping definisi yang telah disebutkan diatas, terdapat beberapa definisi kepemimpinan lain yang dikemukakan oleh para ahli seperti yang disitir oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard didalam bukunya yang berjudul *Management of Organizational Behavior* , (Wahjosumidjo, 1985;25) antara lain :

1. George P. Terry :

"Leadeship is the activity of influencing exercised to strive willingly for group objectives" Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok.

2.Robert Tennenbaum, Irving R. Wischler, Fred Massarik :

"Leadership as interpersonal influence exercised in a situation and directed, through the communications process, toward the attainment of a specialized goal or goals" Kepemimpinan sebagai pengaruh antarpribadi yang terjadi pada suatu keadaan dan diarahkan melalui proses komunikasi ke arah tercapainya sesuatu tujuan atau tujuan-tujuan yang sudah ditentukan.

3.Harold Koontz and Cyril O'Donnell :

"Leadership is influencing people to follow in the achievement of a common goal" Kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan didalam suatu situasi tertentu

Locke (1997) dalam Pidekso (2001) secara lebih spesifik melukiskan kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk orang-orang lain untuk menuju sasaran bersama. Definisi tersebut mencakup tiga elemen dasar yaitu :

1. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin, Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut / bawahannya.
2. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu. Seperti yang telah diobservasi oleh John Gardner (1986-1988) kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, namun sekedar menduduki posisi itu tidak menandai seseorang untuk menjadi pemimpin.
3. Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberikan imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi dan mengkomunikasikan visi.

Berdasarkan definisi Locke tersebut diatas, maka pengertian pemimpin yang efektif dalam hubungannya dengan bawahan adalah pemimpin yang mampu menyakinkan bawahannya bahwa kepentingan pribadi dari bawahan adalah visi pemimpin serta mampu menyakinkan bahwa bawahan mempunyai andil dalam mengimplementasikannya.

Dunia bisnis seringkali tidak dapat membedakan seorang manajer dan pemimpin, perbedaan seorang manajer dan pemimpin dapat digambarkan sebagai berikut :

Pemimpin	Manajer
Hubungan berdasarkan pengaruh	Hubungan berdasarkan otoritas
Memberikan arah dalam tindakan, sikap	Menghasilkan sesuatu
Melibatkan visi dan penilaian	Menyelesaikan, melibatkan hal-hal yang lebih rutin
<i>People who do the right thing</i>	<i>People who do things right</i>

Jadi manajer lebih bersifat mekanistik (orientasi semata-mata pada memenuhi suatu ukuran keberhasilan yang ditetapkan baginya) dan menekankan pada pengendalian kerja bawahan. Dibandingkan dengan manajer, pemimpin memiliki kepekaan terhadap arah, kerja sama kelompok, inspirasi, teladan dan penerimaan diri oleh orang lain.

Dalam kenyataan, seringkali dituntut bahwa seorang pemimpin harus juga menjadi seorang manajer. Seorang pemimpin dengan *leadership* yang tangguh juga merupakan manajer yang kuat (*a strong manager*), untuk mencapai kombinasi ideal tersebut diperoleh implikasi sbb :

- a. Pemimpin menentukan arah kegiatan usaha melalui *planning and budgeting*. Kegiatan ini dapat menjadi pedoman dan arahan agar aktivitas perusahaan menjadi efisien dan efektif.
- b. Pemimpin mengarahkan segenap SDM yang tersedia dalam merealisasikan perencanaan sesuai dengan visi perusahaan. Kemampuan untuk menerjemahkan visi dan misi perusahaan kepada segenap pegawai diperlukan agar terbentuk persepsi yang sama.
- c. Pemimpin memotivasi sekaligus mengendalikan pegawai. Sistem *reward and punishment* yang diberikan kepada pegawai secara adil dan transparan, sesuai dengan prestasi kerja, akan mendorong pegawai bekerja secara serius dalam iklim kompetisi yang sehat.
- d. Pemimpin menjadi pioner penciptaan kultur kepemimpinan (*management culture*) yang baik. Kultur kepemimpinan ini diperlukan untuk dapat mengubah setiap tantangan menjadi sebuah peluang.
- e. Pemimpin mampu melakukan pelimpahan wewenang (*delegation of authority*) kepada bawahan agar roda perusahaan tetap berjalan. Seorang *manager-leader* yang baik harus berani menyerahkan sebagian kewenangannya kepada bawahan dengan tanggungjawab tetap melekat pada dirinya.

- f. Pemimpin mampu mengimplementasikan budaya kerja perusahaan (*corporate culture*). Dengan implementasi budaya kerja, maka akan tercipta kepemimpinan yang kuat yaitu kepemimpinan yang tangguh, peduli akan keadaan internal dan eksternal perusahaan serta tahu apa yang perlu dan tidak perlu dilakukan.

Dalam Yukl (1998) dijabarkan beberapa pendekatan mengenai konsep teori kepemimpinan antara lain :

- a. Pendekatan berdasarkan karakter / ciri (*Traits approach*)
Teori Kepemimpinan yang mencari pendekatan berdasarkan karakter kepribadian, sosial, fisik atau intelektual seseorang. Pendekatan ini berasumsi bahwa seseorang merupakan pemimpin alamiah yang dianugerahi beberapa ciri yang tidak dimiliki oleh orang lain. Contoh : Margareth Thatcher (Inggris), Nelson Mandela (Afrika Selatan)
- b. Pendekatan berdasarkan perilaku (*Behavior approach*)
Teori kepemimpinan yang mempelajari perilaku spesifik dan sifat pekerjaan dari para pemimpin yang membedakan pemimpin yang efektif dan pemimpin yang tidak efektif. Termasuk dalam golongan ini adalah tipe pemimpin otoriter, demokrasi dan *Laissez Faire*
- c. Pendekatan berdasarkan kekuasaan-pengaruh (*power-influence approach*)
Teori ini mencoba memperoleh pengertian tentang kepemimpinan dengan mempelajari proses mempengaruhi antara pemimpin dengan pengikutnya. Pendekatan ini menjelaskan keefektifan seorang pemimpin dalam kaitannya dengan jumlah dan jenis kekuasaan yang dimiliki dan cara kekuasaan yang digunakannya.
- d. Pendekatan situasional (*situational approach*)
Teori ini menekankan pentingnya faktor-faktor situasioal yang mempengaruhi kepemimpinan seperti sifat pekerjaan yang dilakukan, sifat lingkungan eksternal dan karakteristik dari para pengikut / bawahan. Teori ini mengasumsikan bahwa pola perilaku yang berbeda akan menjadi efektif didalam situasi yang berbeda dan pola perilaku tidaklah optimal dalam semua situasi. Termasuk dalam golongan ini tipe kepemimpinan interaksi atasan-bawahan (Felder teori) dan teori Hersey - Blanchard.

- e. Pendekatan kepemimpinan partisipatif (*Participation leadership approach*)
Teori ini memberikan penekanan kepada pembagian kekuasaan (*power sharing*) dan pembagian kewenangan kepada bawahan, namun kepemimpinan ini juga cenderung berakar dari tradisi pendekatan perilaku.
- f. Pendekatan kepemimpinan kharismatik dan transformasional - transaksional
Teori ini mencoba menjelaskan mengapa para bawahan bersedia untuk melakukan usaha yang luar biasa dan membuat pengorbanan pribadi untuk mencapai tujuan atau misi organisasi. Contoh : Jack Welch (CEO pada General Electric)

Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu memotivasi para karyawannya untuk melakukan tanggungjawab yang lebih dari yang diharapkan. Dalam dua dekade ini, kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang banyak dikembangkan oleh para ahli. Gagasan awal mengenai model ini dikembangkan oleh James McGregor Burns yang menerapkan dalam konteks politik dan dilanjutkan oleh Bernard Bass dengan menerapkan pada konteks organisasi. (Pidekso, 2001). Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Sarros and Butchatsky;1996). Konsep kepemimpinan ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan karakter (*traits*), gaya (*style*) dan kontigensi serta menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu.

Menurut Burns (1998) untuk memperoleh pemahaman yang baik mengenai kepemimpinan transformasional, perlu dilakukan pertentangan dengan kepemimpinan transaksional. Menurut Robbins (2003) kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi bawahannya dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Kepemimpinan transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi dan untuk memotivasi agar bawahan mau melakukan tanggungjawabnya, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya (*reward and punishment*).

Kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2003) adalah kepemimpinan yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki karisma. Kepemimpinan transformasional sering diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh-sungguh bekerja menuju sasaran pada tingkatan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Kepemimpinan transformasional dibangun diatas puncak kepemimpinan transaksional sehingga dapat menghasilkan tingkat upaya dan kinerja bawahan yang melampaui apa yang terjadi dengan pendekatan transaksional saja. Berikut adalah bagan pertentangan karakteristik kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional :

Tabel 2.1 : Pertentangan karakteristik kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional

Pemimpin Transaksional :	
Kesatuan	: perubahan kontrak pada imbalan sebagai upaya, harapan imbalan untuk berkinerja baik dan diakuinya prestasi.
Manajemen pengecualian(aktif)	: melihat dan mencari perbedaan dari aturan dan standar, untuk usaha perbaikan.
Manajemen pengecualian(pasif)	: mengintervensi hanya jika tidak diketemukan.
Laissez-faire	: melepas tanggungjawab, menghindari membuat keputusan
Pemimpin Transformasional :	
Karisma	: mempunyai visi dan rasa pada misi, tetap bangga, tetap tanggap dan terpercaya.
Inspirasi	: mengharap komunikasi tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan usaha, menggambarkan maksud penting dengan jalan mudah.
Stimulasi intelektual	: meningkatkan intelegensia, rasio dan pemecahan secara hati-hati
Pertimbangan individu	: memberikan perhatian personal, menyenangkan pekerja, melatih, menasehati.

Sumber : Robbins (2003; 62)

Senada dengan Robbins diatas, Bass dan Avolio (1993) juga mengemukakan empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional yang disebutnya sebagai “*the four I’s*” yaitu :

a. *Idealized Influence - Charism* (Pengaruh ideal - kharisma)

Dimensi ini menggambarkan perilaku seorang pemimpin yang berkarisma yang dapat membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya. Pemimpin juga selalu mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain daripada kepentingannya sendiri. Sebagai pemimpin perusahaan ia bersedia memberikan pengorbanan untuk kepentingan perusahaan. Ia menimbulkan kesan pada bawahannya bahwa ia memiliki keahlian untuk melakukan tugas pekerjaannya, sehingga patut dihargai. Ia memberikan wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan kepada para bawahannya.

b. *Inspirational Leadership / Motivation* (pemimpin inspiratif)

Pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada bawahannya, antara lain dengan menentukan standar-standar yang tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai, sehingga bawahan merasa mampu melakukan tugas dan pekerjaannya. Sebagai pemimpin, ia juga mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme

c. *Intellectual Stimulation* (rangsangan intelektual)

Pemimpin mampu menumbuhkan ide-ide baru yang inovatif, memberikan solusi kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan dan mampu memotivasi bawahan untuk mencari pendekatan dan melakukan terobosan baru dalam melaksanakan tugas-tugas perusahaan.

d. *Individual Consideration* (pertimbangan individu)

Pemimpin mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan dari bawahan dan secara khusus mau memperhatikan pengembangan karir bawahannya. Selain itu juga mampu memberikan perhatian, membina, membimbing dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi.

5. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Penelitian terhadap hubungan budaya kerja dan kinerja dilakukan oleh Moeljono (2005), penelitian dilakukan terhadap kinerja pegawai dalam melayani nasabah pada PT. Bank Rakyat Indonesia. Kesimpulan yang diperoleh bahwa ada empat faktor budaya korporat meliputi integritas, profesionalisme, keteladanan dan penghargaan SDM secara bersama-sama berpengaruh secara sangat signifikan terhadap keenam indikator produktivitas pelayanan yaitu : (1) etos kerja, (2) keselarasan dengan nasabah, (3) kemampuan menangani masalah-masalah nasabah, (4) kepuasan nasabah, (5) karyawan yang bermutu dan mampu diberdayakan dan (6) peningkatan mutu, jasa dan proses. Semakin efektif budaya korporat diterapkan maka akan semakin meningkatkan produktivitas pelayanan terhadap nasabah.

Penelitian yang dilakukan oleh Zaman (2002) menyimpulkan bahwa ketujuh variabel budaya organisasi yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins baik secara parsial maupun bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Islam Riau.

6. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan suatu hal yang sangat diperlukan oleh setiap manusia. Seseorang yang melakukan suatu pekerjaan tanpa memiliki motivasi akan terasa hasil pekerjaannya itu hanya sia – sia belaka. Tetapi sebaliknya, dengan adanya motivasi dalam diri seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan akan dapat membangkitkan prestasi kerja yang cukup tinggi sehingga bila pekerjaannya membuahkan hasil yang baik akan memberikan suatu kepuasan sendiri bagi manusia.

Teori dasar yang banyak sekali digunakan sebagai landasan dalam berbagai kajian dan penelitian merujuk pada teori kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Keith Davis yaitu :

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation}$$

Formulasi tersebut diatas, telah diuji dan diklarifikasikan oleh beberapa ahli lainnya seperti T.R Mithcell (1978; 327), Jay Calbraith dan L.L Cummings, sebagaimana dikutip oleh Wayne K. Hoy dan Cecil G Miskel (1978) serta Suharto

(2000:36) dalam studi secara umum mendukung hipotesis adanya hubungan antara motivasi dan kemampuan sebagai unsur dari kinerja.

7. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian yang dilakukan Sarosa (2004) menyimpulkan bahwa semakin sering perilaku kepemimpinan transformasional diterapkan akan membawa dampak positif yang sangat signifikan terhadap peningkatan kualitas pemberdayaan psikologis bawahannya. Peran seorang pemimpin dengan tipe kepemimpinan transformasional yang memberikan perhatian terhadap individu, mampu mengarahkan pada visi dan misi organisasi, memberikan dukungan motivasi dan menciptakan cara-cara baru dalam bekerja terbukti berperan sangat efektif terhadap pemberdayaan psikologis bawahan yang berujung pada peningkatan kinerja pegawai tersebut.

Haryadi et al (2004) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dan terdapat kecenderungan para pemimpin melakukan pendekatan kepada bawahan dengan menggunakan tipe kepemimpinan transformasional dengan alasan karena pemimpin dapat memberikan motivasi yang tinggi dan menjadi contoh / teladan yang baik bagi bawahannya.

8. Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan mempunyai hubungan yang erat dengan motivasi. Hubungan itu terletak pada peran pimpinan didalam memotivasi bawahannya, di mana pimpinan dapat menjadi motivator yang baik ataupun sebaliknya. Dalam teori kepemimpinan terkini, sebagaimana ditulis Daniel Goleman dalam bukunya "*Working with Emotional Intelligence*" mengatakan bahwa IQ bukan lagi merupakan faktor satu-satunya penentu keberhasilan kepemimpinan. Faktor yang lebih menentukan adalah emotional intelligence, seperti : kesadaran diri, pengaturan diri sendiri, empati, motivasi dan keterampilan berinteraksi sosial. Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Ravianto dalam Susilo Martoyo (1994) terlihat adanya hubungan antara kepemimpinan dengan motivasi bahwa pimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi di samping

rekan sekerja, sarana fisik, kebijakan dan peraturan, imbalan jasa dan non-uang, jenis pekerjaan dan tantangan.

Hubungan antara kepemimpinan dan budaya kerja dikemukakan oleh Schein (1992) dalam bukunya "*Organizational Culture & Leadership*" yang mengatakan bahwa pemimpin mempunyai potensi paling besar dalam menanamkan dan memperkuat aspek-aspek budaya melalui enam mekanisme yaitu :

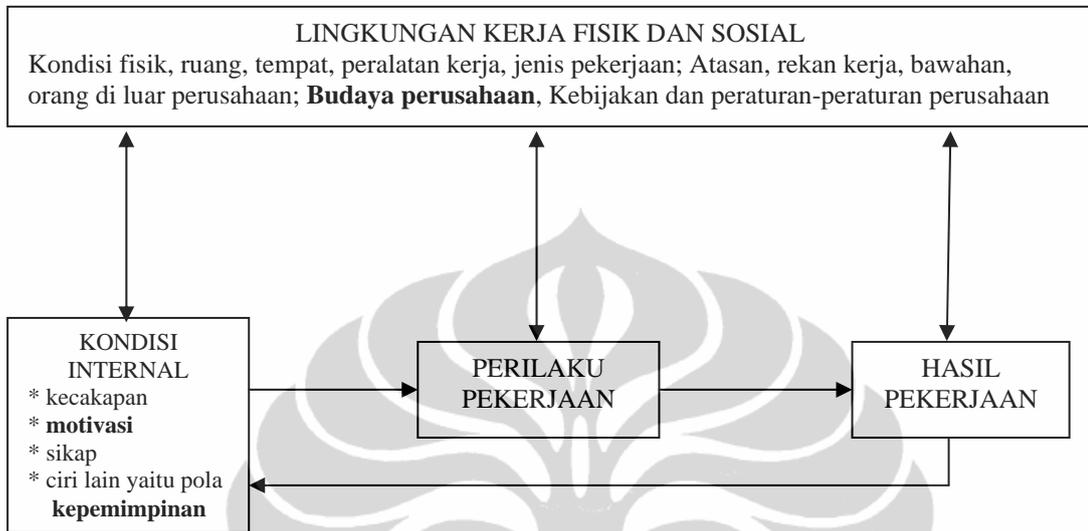
(1) what leader pay attention, measure, control. (2) how leaders react to critical incidents and organizational crisis (3) how leaders allocate resources (4) how leaders deliberate role modeling, teaching and coaching (5) how leaders allocate rewards and status (6) how leaders recruit, select, promote and excommunicate.

Lebih lanjut Schein mengemukakan bahwa kepemimpinan yang sesuai dengan konteks diatas adalah kepemimpinan yang transformasional karena harus dapat mempengaruhi bahkan membentuk budaya kerja. Schein juga menggambarkan seorang pemimpin adalah sebagai kreator dan sekaligus juga manipulator budaya.

Keterkaitan antara ketiga variabel ini dikemukakan oleh French (1986) dalam Irawan (2000) yang menyebutkan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang kompleks karena dipengaruhi oleh banyak faktor seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, struktur organisasi, perlakuan terhadap individu, keterampilan, tingkah laku seseorang, praktek dan teori kebijakan SDM. Hal ini juga diperkuat oleh A.S Munandar (2001; 287-288) yang menggambarkan suatu model interaksi tenaga kerja dengan lingkungan kerjanya, lingkungan kerja fisik dan sosial.

Pada lingkungan fisik dan sosial terdapat unsur-unsur eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai berinteraksi timbal balik dengan kondisi internal pegawai meliputi nilai, kecakapan, motivasi, sikap dan ciri-ciri lain seperti pola kepemimpinan atasan dan jenis/detil pekerjaan yang dikerjakan (perilaku pekerjaan). Penilaian prestasi kerja pegawai biasanya diukur dengan tiga (3) macam ukuran : (1) hasil kerja/produk, (2) perilaku pekerjaan (proses kerja) dan (3) ciri-ciri kepribadian (kondisi internal)

Gambar 2.4 : Model Interaksi tenaga kerja dengan lingkungan kerja fisik dan sosial



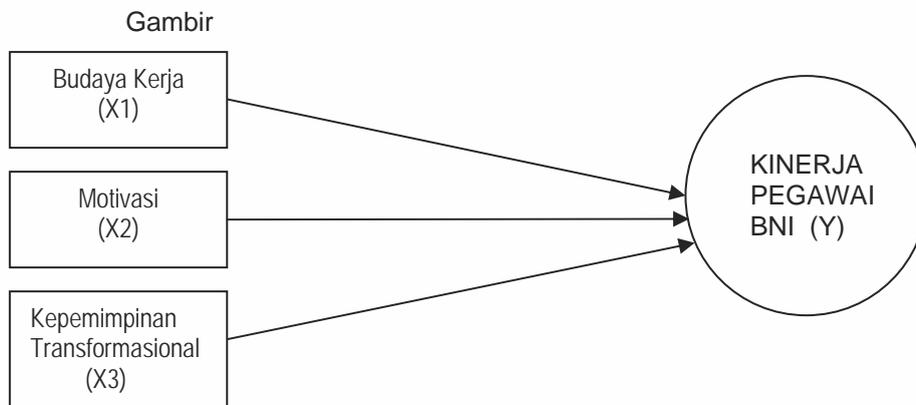
Sumber : Munandar; 2001; 288

B. Model Analisis

Berdasarkan pemaparan kerangka teoritis diatas, maka akan disusun model analisis yang merupakan penggambaran hubungan antar variabel sehingga dapat berfungsi untuk merumuskan hipotesis dalam penelitian.

Model analisa tersebut dapat diringkas menjadi gambar di bawah ini :

Gambar 2.5 : Model Analisis Penelitian “Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai BNI KCU



Sumber : data diolah oleh peneliti

Model analisis yang diajukan pada penelitian ini berdasarkan model hipotetik yang dibangun atas dasar metode *Structural Equation Modelling* (SEM). Metode ini merupakan teknik analisis statistik yang mengkombinasikan beberapa aspek yang terdapat pada analisis jalur dan analisis faktor konfirmatori untuk mengestimasi beberapa persamaan secara simultan (*structural model*), serta merepresentasikan variabel terikat (variabel endogen) berdasarkan variabel bebas (variabel eksogen) kedalam sebuah model (*measurement model*).

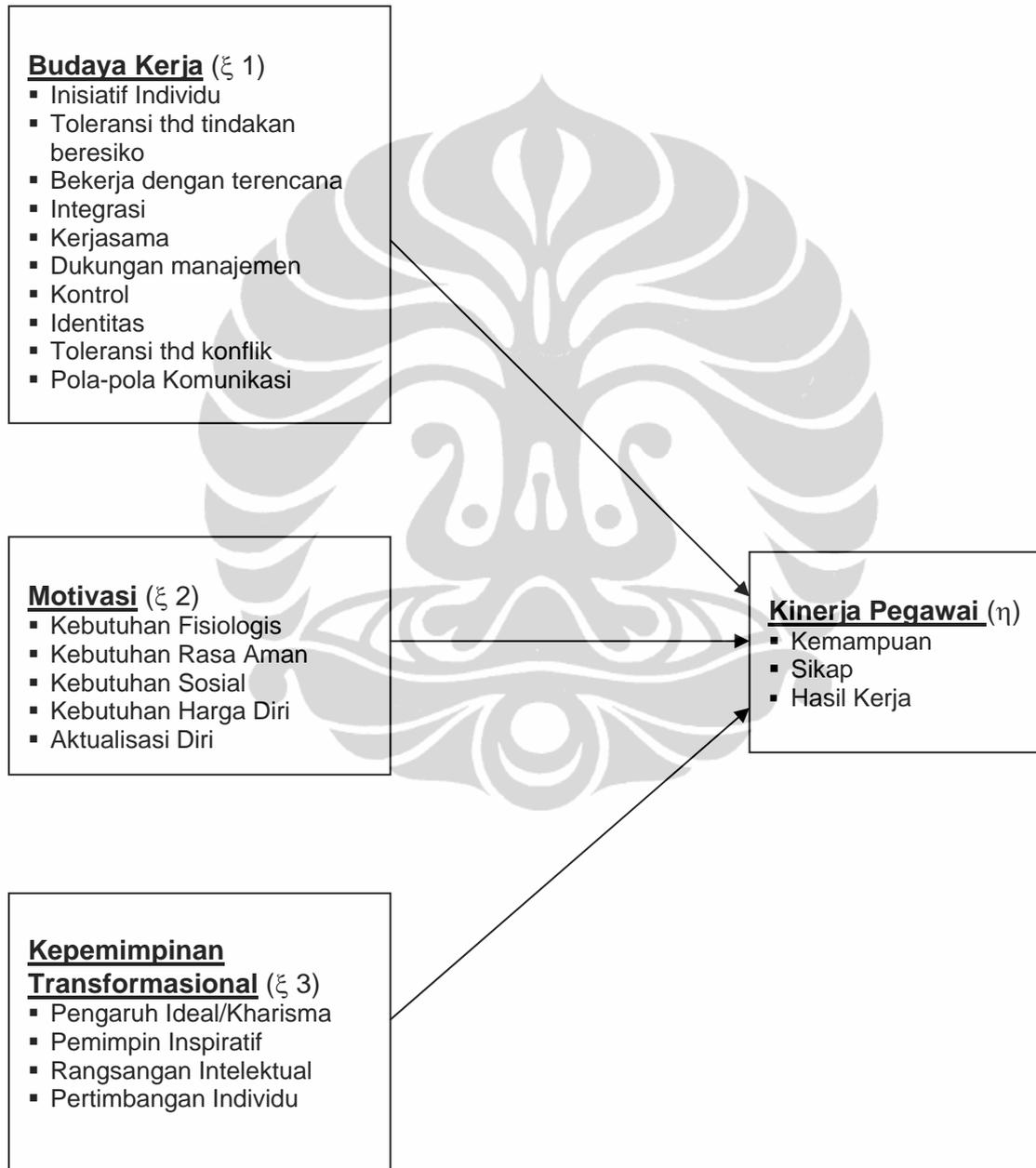
Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisa data melalui aplikasi SEM pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Konseptualisasi model. Membangun model berdasarkan teori, berdasarkan pada hubungan kausal dari sebuah variabel yang mempengaruhi variabel lainnya.
2. Membentuk *path diagram*, yaitu garis lurus dengan panah menunjukkan bahwa variabel sumber panah adalah variabel endogen, sedangkan variabel yang dikenai panah adalah variabel eksogen. Hal ini untuk memudahkan kita dalam memvisualisasikan hipotesis yang telah diajukan dalam konseptualisasi model.
3. Menentukan path diagram kedalam struktural model dan measurement model.

Model analisis diatas bila dikonversikan kedalam kerangka konseptual menurut variabel laten dan indikator-indikator pembentuknya menjadi sebagai berikut :

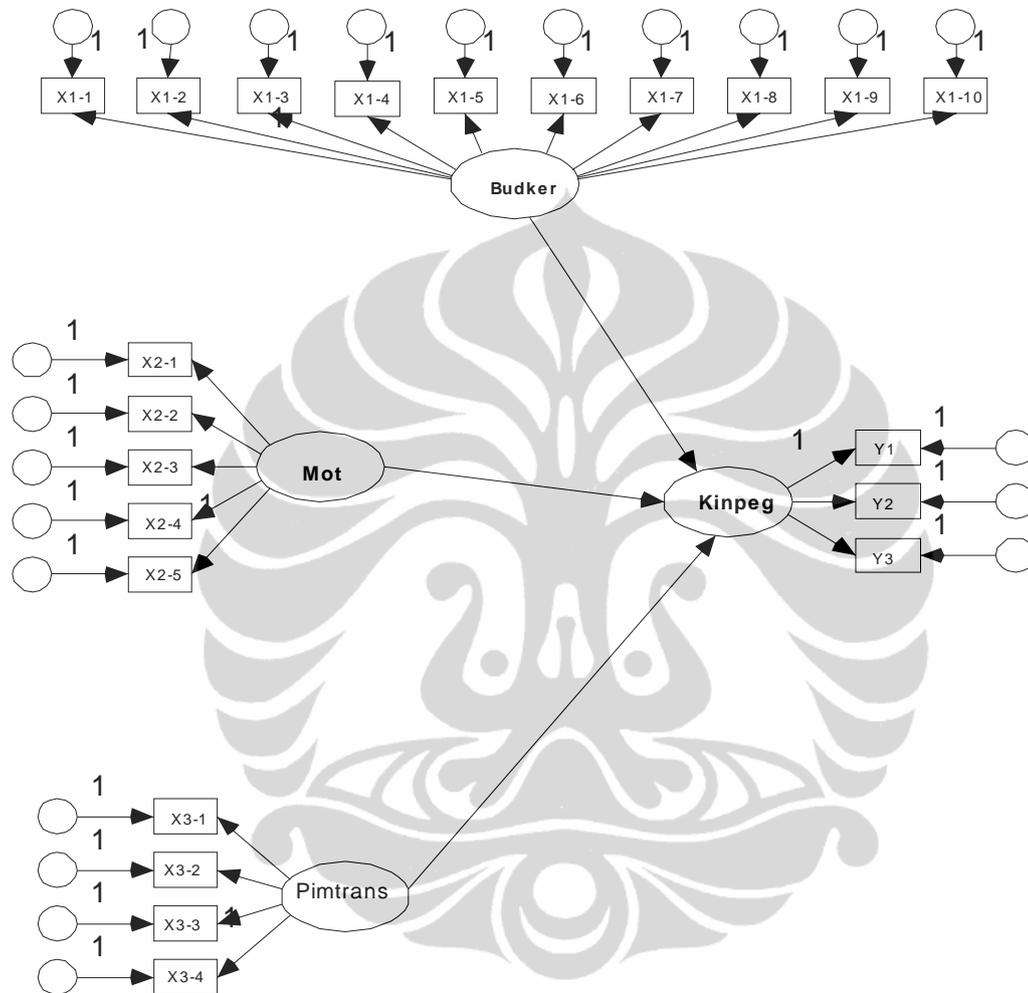
Gambar 2.6 : Model analisis dikonversikan kedalam kerangka konseptual

Sumber : diolah oleh peneliti



Model diatas bila ditampilkan dalam path diagram pada program Lisrel menjadi sebagai berikut :

Gambar 2.7 : Model diagram Lisrel



Sumber : Data diolah peneliti memakai aplikasi Lisrel.

Keterangan Gambar :

- Budker (ξ 1) = Konstruk endogen Budaya Kerja
- Mot (ξ 2) = Konstruk endogen Motivasi Kerja
- Pimtrans (ξ 3) = Konstruk endogen Kepemimpinan Transformasional
- Kinpeg (η) = Konstruk eksogen Kinerja Pegawai

- X1-1 = Inisiatif Individu, indikator Konstruk endogen Budaya Kerja
- X1-2 = Toleransi thd tindakan beresiko, indikator Konstruk endogen Budaya Kerja
- X1-3 = Bekerja dengan terencana, indikator Konstruk endogen Budaya Kerja
- X1-4 = Integrasi, indikator Konstruk endogen Budaya Kerja
- X1-5 = Kerjasama, indikator Konstruk endogen Budaya Kerja

X1-6 = Dukungan manajemen, indikator Konstruk endogen Budaya Kerja
X1-7 = Kontrol, indikator Konstruk endogen Budaya Kerja
X1-8 = Identitas, indikator Konstruk endogen Budaya Kerja
X1-9 = Toleransi thd konflik, indikator Konstruk endogen Budaya Kerja
X1-10 = Pola-pola komunikasi, indikator Konstruk endogen Budaya Kerja

X2-1 = Kebutuhan Fisiologis, indikator Konstruk endogen Motivasi Kerja
X2-2 = Kebutuhan Rasa Aman, indikator Konstruk endogen Motivasi Kerja
X2-3 = Kebutuhan Sosial, indikator Konstruk endogen Motivasi Kerja
X2-4 = Kebutuhan Harga Diri, indikator Konstruk endogen Motivasi Kerja
X2-5 = Aktualisasi Diri, indikator Konstruk endogen Motivasi Kerja

X3-1 = Pengaruh ideal / kharisma, indikator Konstruk endogen Kep. Transf.
X3-2 = Pemimpin Inspiratif, indikator Konstruk endogen Kep. Transf.
X3-3 = Rangsangan Intelektual, indikator Konstruk endogen Kep. Transf.
X3-4 = Pertimbangan Individu, indikator Konstruk endogen Kep. Transf

Y1 = Kemampuan, indikator Konstruk eksogen Kinerja Pegawai
Y2 = Sikap, indikator Konstruk eksogen Kinerja Pegawai
Y3 = Hasil kerja, indikator Konstruk eksogen Kinerja Pegawai

C. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah, kerangka konseptual dan tinjauan literatur, maka hipotesis pada penelitian ini ditetapkan sebagai berikut:

1. Budaya kerja

Ho : Budaya kerja peg BNI tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai BNI

Ha : Budaya kerja peg BNI berpengaruh terhadap kinerja pegawai BNI

2. Motivasi kerja

Ho : Motivasi peg BNI tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai BNI

Ha : Motivasi peg BNI berpengaruh terhadap kinerja pegawai BNI

3. Kepemimpinan Transformasional

Ho : Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai BNI

Ha : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BNI

4. Ketiga faktor secara bersama-sama

Ho : Budaya kerja, motivasi dan faktor kepemimpinan secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai BNI

Ha : Budaya kerja, motivasi dan faktor kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai BNI.

D. Operasionalisasi Konsep

Dalam penelitian ini terdapat empat variabel yang terdiri dari tiga variabel laten eksogen yaitu variabel budaya kerja (X1), motivasi pegawai (X2) dan kepemimpinan Transformasional (X3) serta kinerja pegawai sebagai satu variabel endogen (Y) yang masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kinerja Pegawai BNI (Y)

Kinerja Pegawai BNI adalah derajat pencapaian pekerjaan seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Penilaian didasarkan atas kemampuan, sikap dan hasil kerja yang dicapai dengan mengambil teori dasar dari Benardin dan Russell.

2. Budaya Kerja (X1)

Budaya Kerja adalah prinsip-prinsip yang diyakini baik dan benar dalam mencapai tujuan perusahaan yang menjadi landasan kebijakan dan aturan yang mengarahkan perilaku individu di dalam perusahaan. Seperangkat nilai yang dimiliki oleh pegawai BNI ini berfungsi dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pegawai BNI. Variabel ini mengacu kepada karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins.

3. Motivasi Pegawai BNI (X2)

Motivasi Kerja adalah dorongan yang timbul dari dalam diri seorang pegawai untuk melaksanakan sesuatu. Dimensi utama dalam penelitian ini adalah teori pemuasan kebutuhan yang dasarnya dikemukakan Abraham H. Maslow dengan menitikberatkan pada faktor intrinsik dan ekstrinsiknya sebagai indikator.

4. Kepemimpinan Transformasional (X3)

Kepemimpinan adalah seni mempengaruhi orang lain untuk menggerakkan atau mengajak orang lain agar mau mengerjakan sesuatu dengan sepenuh hati sesuai sasaran, visi dan misi yang telah ditetapkan. Adapun teori kepemimpinan transformasional yang akan diuji dalam penelitian ini diambil dari *the four I's* yang dikemukakan oleh Bass and Avolio.

E. Metode Penelitian

1. Pendekatan dan jenis penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan penelitian menggunakan metode penelitian deskriptif yang bertujuan menerangkan hubungan antar variabel serta menguji hipotesis dari sampel suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat instrumen pengumpulan data. Jenis penelitian ini termasuk dalam penelitian eksplanasi dimana penulis berusaha menjelaskan hubungan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan variabel satu dengan variabel lainnya.

2. Teknik pengumpulan data

Teknik-teknik yang dominan dalam mengumpulkan data pada Penelitian ini adalah:

- a) Kuesioner, yaitu memberikan pertanyaan tertutup terhadap responden. Kuesioner ini diberikan kepada Pegawai BNI KCU Gambir untuk mengetahui pendapatnya tentang objek Penelitian.
- b) Wawancara. Wawancara dilakukan terhadap sumber informasi dengan menggunakan pedoman wawancara yang bersifat terbuka.
- c) Dokumentasi. Penggunaan teknik dokumentasi ditujukan untuk memperoleh data yang berasal dari arsip laporan dan dokumen tertulis lainnya seperti literatur-literatur yang berkaitan dengan topik penelitian.

Buchari Alma (2004:86) menyatakan bahwa Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang kejadian atau gejala sosial. Gejala sosial ini ditetapkan secara terstruktur dan spesifik dan disebut sebagai variabel penelitian. Kuesioner yang disusun dengan menurunkan beberapa faktor yang terkait dengan variabel Penelitian.

Masing-masing item pernyataan / pertanyaan menyediakan alternatif pilihan jawaban yang disusun berdasarkan *Skala Likert* dengan rentang lima skala (1 s/d 5), yang menggambarkan tingkatan kondisi yakni kategori-kategori tertentu yang mewakili pilihan jawaban responden. Item pertanyaan yang disusun adalah pernyataan positif dengan alternatif jawaban pada setiap item pernyataan/pertanyaan yang dipilih oleh responden dengan membubuhkan tanda silang pada kotak yang telah disediakan yaitu :

- nilai 5 untuk jawaban pada kotak Sangat Setuju (SS)
- nilai 4 untuk jawaban pada kotak Setuju (S)
- nilai 3 untuk jawaban pada kotak Kurang Setuju (KS)
- nilai 2 untuk jawaban pada kotak Tidak Setuju (TS)
- nilai 1 untuk jawaban pada kotak Sangat Tidak Setuju (STS)

Untuk memudahkan dalam pembuatan instrumen penelitian, maka perlu disusun kisi-kisi instrumen. Kisi-kisi instrumen ini disusun berdasarkan dasar teori yang sudah diutarakan pada tinjauan literatur. Adapun kisi-kisi instrumen penelitian tersebut sebagai berikut :

Tabel 2.2 : Kisi-kisi instrumen penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	No. Item
Y : Kinerja Pegawai (Bernardin & Russel)	1. Kemampuan	a. Keahlian dalam bekerja b. Keterampilan dalam bekerja c. Disiplin dalam bekerja	45,46,49
	2. Sikap	a. Semangat kerja yang tinggi b. Kepribadian yang kuat	48, 51, 52
	3. Hasil kerja	a. Kualitas : Mutu yang baik, ketelitian dan efisiensi b. Kuantitas: Kecepatan dan ketepatan waktu	47*,54,53,55*
X1 : Budaya Kerja (Stephen P Robbins)	1. Inisiatif Individu	a. Tingkat tanggungjawab b. Independensi yang dimiliki individu	1, 2
	2. Toleransi terhadap tindakan beresiko	a. Bertindak agresif dan Inovatif b. Mengambil resiko	10, 13
	3. Bekerja terencana	Menetapkan & menyesuaikan sasaran	3
	4. Integrasi	Bekerja dengan cara yang terkoordinasi	4
	5. Kerjasama.	Kemampuan kerjasama, teamwork	5, 12
	6. Dukungan manajemen	Fasilitas yang disediakan perusahaan	9, 15
	7. Kontrol	a. Mengontrol hasil kerja sendiri b. Kontrol dari atasan	6, 11
	8. Identitas	Kebanggaan terhadap perusahaan , Profesionalisme	7
	9. Toleransi terhadap konflik	Mengemukakan dan menerima konflik secara terbuka	8
	10. Pola-pola Komunikasi	Hirarki komunikasi	14

Variabel	Dimensi	Indikator	No. Item
X2 : Motivasi (A.H.Maslow)	1. Kebutuhan fisiologis	a. Gaji yang diterima mencukupi untuk kebutuhan hidup dasar b. Gaji cukup untuk penyediaan/ pemeliharaan rumah c. Tidak perlu lagi mencari pendapatan lain	16,17,18
	2. Kebutuhan rasa aman	a. Gaji yang diterima, masih sisa untuk tabungan b. Jaminan hidup untuk masa depan berkaitan pekerjaan	19,20,21*
	3. Kebutuhan sosial	a. Pekerjaan menjadi kebanggaan dalam lingkungan kerja dan masyarakat b. Pekerjaan menunjang dalam melaksanakan fungsi-fungsi sosial	23,25
	4. Kebutuhan harga diri	a. Kemampuan untuk membeli barang-barang mewah b. Peningkatan status	22 , 27*, 29
	5. Aktualisasi diri	Pekerjaan menjadi sarana untuk meningkatkan kemampuan diri	24,26,28
X3 : Kepemimpinan Transformasional (Bass & Avolio)	1. Pengaruh ideal kharisma	a. Mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dan kepentingan pribadi b. memiliki keahlian untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya c. Mampu memberikan wawasan serta kesadaran akan visi dan misi perusahaan d. Menumbuhkan sikap bangga, hormat dan kepercayaan pada bawahannya	30,32,33, 34*, 38
	2. Pemimpin inspiratif	a. Menimbulkan inspirasi dengan menentukan standar-standar yang tinggi b. Meyakinkan bawahan agar mencapai tujuan c. Memotivasi bawahan agar merasa mampu melaksanakan tugas dan pekerjaannya d. Mampu memberikan berbagai gagasan	31,37,41,42
	3. Rangsangan intelektual	a. Mampu menumbuhkan ide-ide baru yang inovatif b. Memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan yang dihadapi bawahan c. Merangsang untuk mencari pendekatan baru dalam menyelesaikan tugas	35,40,43
	4. Pertimbangan individu	a. Mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan dari bawahan b. Memperhatikan secara khusus pengembangan karir bawahan c. Membimbing, membina dan menasehati bawahan dengan arif dan bijaksana	36,39,44

(* item pertanyaan yang didrop krn tidak valid)

3. Populasi dan Sampel Penelitian.

Penelitian yang menggunakan metode kuantitatif terlebih dahulu ditetapkan populasi yang akan dijadikan sebagai fokus penelitian. Populasi merupakan jumlah keseluruhan dari unit yang akan dianalisis. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi tersebut terdiri atas pegawai BNI yang bekerja di Kantor Cabang Gambir dengan jabatan tertinggi sampai terendah dan status kepegawaian tetap, kontrak dan honorer. Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan pegawai di Cabang BNI Gambir sebanyak 97 orang.

Arikunto (1998;117) seperti dikutip Riduwan (2004) mengatakan "Sampel adalah bagian dari populasi (sebagian atau wakil populasi yang diteliti). Sampel Penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi". Berkaitan dengan tehnik pengambilan sampel, Nasution (1991;135) mengatakan : "Mutu penelitian tidak selalu ditentukan oleh besarnya sampel, akan tetapi oleh kokohnya dasar-dasar teorinya, oleh desain penelitiannya,serta mutu pelaksanaan dan pengolahannya" Sedangkan Arikunto (1996 : 107) mengemukakan bahwa : "Untuk sekedar ancer-ancer maka apabila subjek kurang dari 100, maka lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi dan sampel yang diambil adalah sampel jenuh". Maka dengan memperhatikan pendapat-pendapat diatas, pada penelitian ini sampel yang diambil adalah sampel jenuh (keseluruhan pegawai pada BNI Kantor Cabang Gambir).

4. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Setiap penelitian kuantitatif, desain penelitian yang dilakukan adalah dengan menggunakan instrumen kuesioner. Pada desain dengan kuesioner tersebut, kita akan mengadakan pengukuran dari variabel-variabel yang diuji. Validitas menunjukkan kinerja kuesioner dalam mengukur apa yang diukur dan reliabilitas menunjukkan bahwa kuesioner tersebut konsisten apabila digunakan untuk mengukur gejala yang sama.

a. Uji Validitas

Sugiyono (2004:110) menyatakan instrumen pengumpul data dikatakan valid bila mampu dan dapat mengungkap data atau informasi dari suatu variabel yang diteliti secara tepat dan mengukur apa yang diinginkan dalam penelitian. Tinggi rendahnya koefisien validitas menggambarkan kemampuan mengungkap data atau informasi dari variabel tersebut.

Menurut Purbayu (2005; 247) terdapat tiga jenis validitas yaitu :

1. Validitas Konstruksi. Suatu kuesioner yang baik harus dapat mengukur dengan jelas kerangka dari penelitian yang akan dilakukan.
2. Validitas Isi. Validitas isi adalah suatu alat yang mengukur sejauh mana kuesioner atau alat ukur tersebut mewakili semua aspek yang dianggap sebagai kerangka konsep.
3. Validitas Prediktif. Validitas prediktif adalah kemampuan dari kuesioner dalam memprediksi perilaku dari konsep.

Dalam pengujian validitas instrumen / alat ukur, terlebih dahulu dicari harga korelasi antara bagian-bagian dari alat ukur secara keseluruhan dengan cara mengkorelasikan setiap butir alat ukur secara keseluruhan dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir dengan rumus *Pearson Product Moment* (Burhan Nurgiyantoro,dkk, 2002;336-339) yaitu :

$$r_{hit} = \frac{n (\sum XY) - (\sum X) (\sum Y)}{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{ \sum Y^2 - (\sum Y)^2 \}}$$

r_{hit} = Nilai t hitung

$\sum X$ = jumlah skor item

$\sum Y$ = Jumlah skor total

n = Jumlah responden

Selanjutnya dihitung dengan uji t dengan rumus :

$$t_{hitung} = r \frac{n-2}{1-r^2}$$

Distribusi (tabel t) untuk $\alpha = 0,05$ dan derajat kebebasan (dk = n-2)

Kaidah keputusan : Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti valid dan jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ berarti tidak valid. Jika instrumen itu valid, maka kriteria penafsiran mengenai indeks korelasi (r) sebagai berikut :

- Antara 0,800 - 1,000 : Sangat tinggi
- Antara 0,600 - 0,799 : Tinggi
- Antara 0,400 - 0,599 : Cukup tinggi
- Antara 0,200 - 0,399 : Rendah
- Antara 0,000 - 0,199 : Sangat rendah (tidak valid)

b. Uji Reliabilitas

Apabila instrumen pengukuran (kuesioner) telah dinyatakan valid, maka selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas. Reliabilitas adalah ukuran yang menunjukkan konsistensi dari kuesioner tersebut dalam mengukur gejala yang sama di lain kesempatan. Dengan kata lain mampu menunjukkan keakuratan, kestabilan dan kekonsistenan dalam menghasilkan suatu pengukuran yang diukur. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan dua cara :

1. *Repeated measure* atau pengukuran berulang.

Pengukuran dilakukan secara berulang-ulang pada waktu yang berbeda dengan menggunakan kuesioner yang sama dan hasilnya akan dibandingkan apakah konsisten dengan hasil yang sebelumnya.

2. *One Shot* atau satu tembakan. Pada teknik ini, pengukuran hanya dilakukan satu waktu, kemudian dilakukan perbandingan dengan pertanyaan yang lain atau disebut juga pengukuran korelasi antar jawaban.

Metode pengujian reliabilitas, dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain : metode split half, Spearman Brown, Kuder Richardson-20 (KR-20), KR-21, Anova Hoyt dan metode Alpha Conbach. Pada penelitian ini, metode yang dipilih untuk pengujian reliabilitas adalah metode Spearman Brown (Burhan Nurgiyantoro, dkk., 2002 : 137) dengan rumus sbb :

$$r_n = \frac{2r_b}{1+r_b}$$

Langkah-langkah uji dalam pengujian validitas dan reliabilitas adalah sbb. :

- a. Menghitung total skor dari sejumlah responden (20 orang)
- b. Menghitung korelasi Product moment
- c. Mendapatkan nilai t-hitung dan membandingkan dengan t-table
- d. Membuat keputusan dengan kaidah : Jika $t_{hitung} > t_{table}$ berarti valid dan jika $t_{hitung} < t_{table}$ berarti tidak valid
- e. Menghitung reliabilitas seluruh tes dengan rumus *Spearman Brown*
- f. Mencari r table
- g. Membuat keputusan dengan membandingkan r_n dengan r_{table} dengan kaidah keputusan sbb.: $r_n > r_{table}$ berarti reliable dan $r_n < r_{table}$ tidak reliable

5. Teknik Analisa Data

Seperti telah dijelaskan pada model analisis diatas, pengolahan data menggunakan metode SEM (Structural Equation Modeling) dengan bantuan aplikasi komputer Lisrel (**L**inear **S**truktural **R**elationships) yang digagas pertama kali oleh Joreskog-Keesling dan Wiley. Dalam beberapa tahun belakangan ini, SEM dianggap sebagai suatu alat statistik yang sangat berguna bagi para peneliti khususnya bidang ilmu sosial, karena dapat menguji suatu variabel yang tidak mudah diukur secara langsung dan memerlukan beberapa indikator. Metode SEM memiliki dua tujuan utama : (1) Menentukan apakah model yang dibangun Fit atau dengan bahasa sederhana, apakah model "benar" berdasarkan suatu data yang dimiliki; (2) untuk menguji berbagai hipotesis yang telah dibangun sebelumnya.

Asumsi yang seharusnya dipenuhi dalam pengujian data dengan menggunakan Lisrel adalah Normalitas, yang merupakan bentuk suatu distribusi data pada suatu variabel metrik tunggal dalam menghasilkan distribusi normal (Hair, 1998). Normalitas dibagi menjadi dua, yaitu : (1) *Univariate Normally*, pengujian normalitas untuk data ordinal dan data continuous; (2) *Multivariate Normally*, hanya dapat dilakukan untuk data continuous. Untuk menguji dilanggar / tidaknya asumsi normalitas, maka dapat digunakan nilai statistik z. Jika nilai z kurang daripada 0.05 pada tingkat signifikan 5% maka dapat dikatakan bahwa distribusi data tidak normal, sebaliknya jika nilai z lebih besar daripada 0.05 maka distribusi data adalah normal pada tingkat signifikansi 5%.

Langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). *Confirmatory Factor Analysis* dalam analisis SEM menunjukkan hubungan antara variabel laten dengan variabel teramati (*observed variables*). Hubungannya bersifat reflektif, dimana variabel-variabel teramati merupakan refleksi dari variabel laten terkait. Dalam penelitian ini uji CFA akan dilakukan untuk masing-masing variabel penelitian yang perhitungannya dilakukan dengan bantuan software LISREL.

Beberapa ukuran fit yang sering dipakai untuk menilai fit atau tidaknya (*goodness of fit*) suatu model sebagai berikut :

Tabel 2.3 : Tabel Ketepatan Model

No	Indeks	Nilai Standar
1	P (χ^2) <i>Probabilitas Chi Square</i>	> 0,05
2	GFI <i>Godness Fit Index</i>	> 0,90
3	AGFI <i>Adjusted Godness of Fit Index</i>	> 0,90
4	NFI <i>Normed Fit Index</i>	> 0,90
5	NNFI <i>Non Normed Fit Index</i>	> 0,90
6	CFI <i>Comparative Fit Index</i>	> 0,90
7	IFI <i>Incremental Fit Index</i>	> 0,90
8	RFI <i>Relative Fit Index</i>	> 0,90

(dirangkum dari Ghozali, 2005: 29-34)

6. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kasus yang mengambil objek penelitian di salah satu Kantor Cabang BNI, sehingga hasil yang didapat tidak dapat digeneralisir sebagai hasil penelitian yang dapat mewakili keseluruhan suara / aspirasi pegawai BNI yang ada. Sampel populasi yang terbatas juga dapat mengakibatkan hasil penelitian yang diperoleh kurang maksimal, namun penulis berusaha untuk menuliskan seluruh hasil penelitian secara wajar. Penulis menyadari bahwa sangat banyak faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai BNI, dalam thesis ini dikhususkan untuk meneliti 3 (tiga) diantaranya yaitu budaya kerja, motivasi kerja dan kepemimpinan transformasional.

BAB III

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

A. Sejarah Pendirian BNI

Menilik sejarah berdirinya BNI pada 5 Juli tahun 1946 tidak akan terlepas dari sosok seorang RM Margono Djojohadikoesoemo sebagai *founder father* yang menerima surat kuasa pembentukan BNI dari Pemerintah NKRI yang baru saja merdeka. Terngiang ucapan beliau yang mengatakan : “ Harus selalu diingat bahwa bank kita adalah anak kandung Republik Indonesia merupakan bank Nasional pertama di dalam Negara Indonesia yang Merdeka.” (dikutip dari halaman sampul buku saku Prinsip 46).

Dengan status sebagai bank pertama, BNI berkembang pesat dan besar dengan banyak menikmati berbagai kemudahan dari pemerintah. Ancaman baru terasa ketika Pemerintah mengeluarkan Paket Kebijakan Oktober (Pakto) 1988 yang salah satu butirnya membebaskan BUMN dari kewajiban mendepositokan dananya ke satu bank pemerintah. Kebijakan ini membawa dampak yang besar bagi BNI yang sebelumnya menjadi pilihan utama disamping beberapa bank BUMN lainnya.

Persaingan tidak lagi didasarkan pada jumlah asset dan nama besar yang dimiliki, nasabah telah mempunyai banyak pilihan perbankan. Pakto '88 seolah menjadi gerbang yang menempatkan seluruh bank BUMN selevel dengan bank-bank Swasta nasional dalam berkompetisi, unsur pelayanan dan kinerja mau tidak mau menjadi senjata utama memenangkan persaingan pasar. BNI dipaksa untuk mengubah strategi dan budaya kerjanya dan kasus L/C dijadikan momentum titik balik untuk perubahan itu.

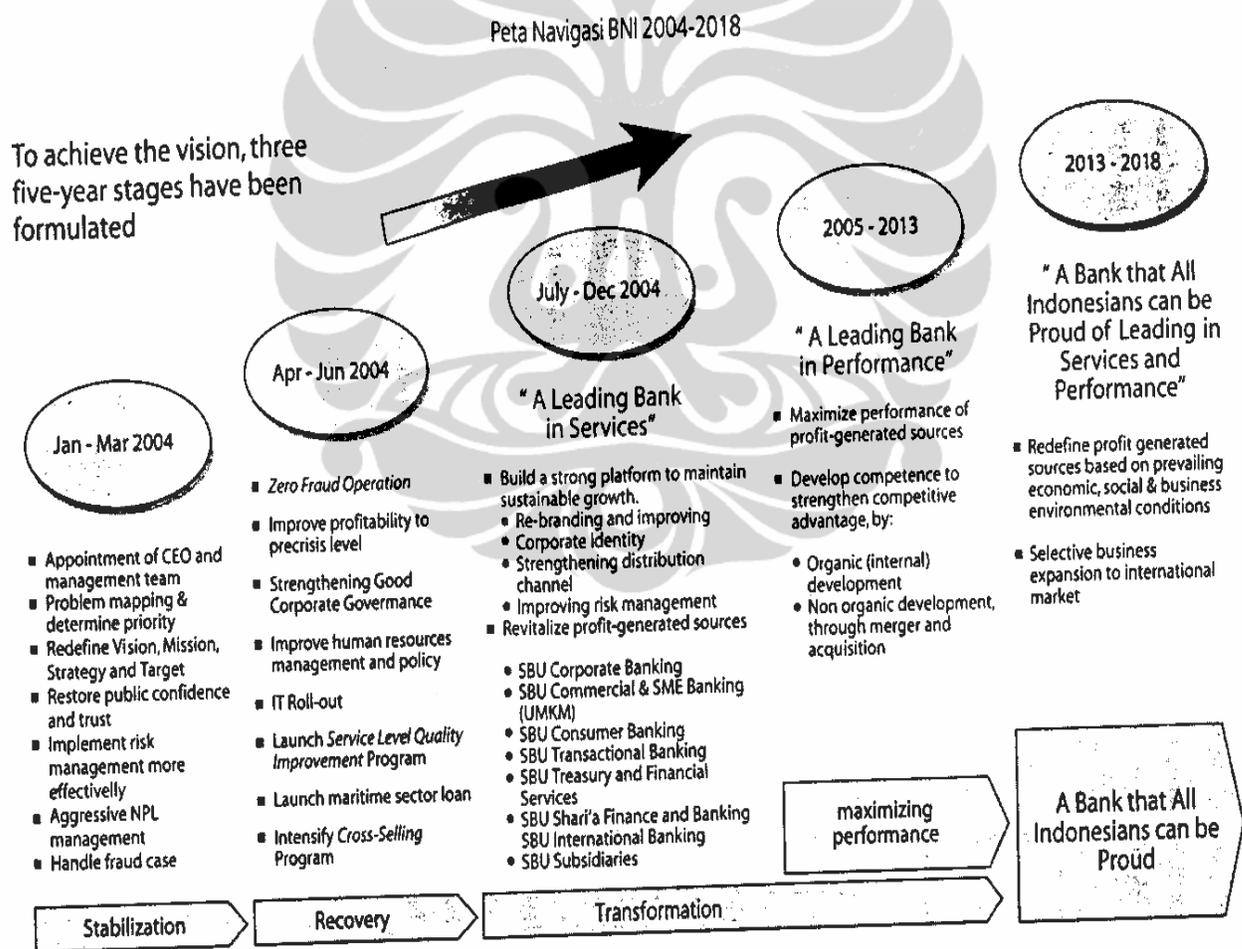
Sejalan dengan UU No.7 Tahun 1992 tentang Perbankan dan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.19 Tahun 1992 tentang Penyesuaian Bentuk Hukum Bank Negara Indonesia 1946, maka BNI 1946 disesuaikan bentuk hukumnya menjadi "PT. Bank Negara Indonesia (Persero)" dengan Akta Pendirian Perseroan Terbatas No.131 tanggal 31 Juli 1992.

Pada tanggal 28 Oktober 1996, Perseroan menawarkan 25% sahamnya kepada publik melalui Penawaran Umum Perdana Saham (IPO). Saham yang ditawarkan tersebut mulai diperdagangkan di BEJ dan BES pada tanggal 25 Nopember 1996. Dengan perubahan status hukum ini nama "PT Bank Negara Indonesia (Persero)" berubah menjadi "Perusahaan Perseroan (Persero) PT Bank Negara Indonesia Terbuka" atau PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. PT Bank Negara Indonesia

(Persero) Tbk tercatat sebagai bank pemerintah pertama yang melakukan *Initial Public Offering* (IPO). Pada tanggal 13 Agustus 2007, Bank BNI kembali menawarkan sahamnya kepada publik. Dengan tindakan ini, kepemilikan saham Bank BNI mengalami perubahan. Saat ini saham Bank BNI dimiliki 70% oleh Pemerintah Indonesia dan 30% oleh masyarakat.

Sejalan dengan visi dan misi BNI yang disebutkan pada pendahuluan (bab I) diatas, pelaksanaan peta navigasi BNI 2004 - 2018 saat ini telah memasuki tahap transformasi (2005 - 2013) dengan penekanan untuk menjadi bank yang unggul dalam pelayanan (Juli - Des 2004) dan menjadi bank yang unggul dalam kinerja (2005-2013). Berikut adalah peta navigasi BNI 2004 - 2018 :

Gambar 3.1 : Peta Navigasi BNI 2004 - 2018



Sumber : Transform BNI (Kartajaya,2006)

B. Struktur dan Organisasi BNI saat ini.

Organisasi BNI saat ini dipimpin oleh Gatot M sebagai Direktur Utama dan didampingi oleh dewan direksi yang terdiri dari 1 orang Wakil Direktur Utama dan 8 orang Direktur sektor dan 5 orang komisaris. Lini bisnis Bank BNI terdiri dari bisnis Konsumer, Komersial, Korporasi, Tresuri dan Internasional, serta Unit Syariah serta dibagi menjadi 3 besaran organisasi yaitu Kantor Besar, Kantor Wilayah dan Kantor Cabang

Saat ini terdapat sekitar 918 Kantor Cabang dan Kantor Cabang Pembantu, 53 Kantor Cabang dan Kantor Cabang Pembantu Syariah, 12 Sentra Kredit Konsumen (SKK), 47 Sentra Kredit Kecil (SKK), 17 Sentra Kredit Menengah, dan 2.325 mesin ATM yang tersebar di seluruh Indonesia. Selain itu, jaringan BNI juga meliputi kantor Cabang Perwakilan di luar negeri yaitu : Singapura, Hong Kong, Tokyo, London, dan kantor keagenan di New York. Anak perusahaan BNI berjumlah 41 perusahaan yang terdiri dari 13 perusahaan yang bergerak dalam bidang asuransi jiwa, sekuritas dan pialang, multifinance serta Bank Perkreditan Rakyat (BPR).

Kantor Cabang sebagai perpanjangan dari Kantor Besar dan Kantor Wilayah merupakan ujung tombak bisnis organisasi BNI yang memiliki fungsi dalam penghimpunan dana dan pelayanan pada nasabah secara langsung (*Customer Focused*). Sesuai dengan visi BNI menjadi bank kebanggaan nasional yang unggul dalam layanan dan kinerja, tentu peran dan kontribusi dari setiap Kantor Cabang tidak dapat disepelekan termasuk juga peran dan kinerja para pegawainya.

C. Gambaran umum Kantor Cabang Utama Gambir

Kantor yang terletak di Jalan Kebon Sirih No.51-53 Jakarta Pusat ini merupakan salah satu Kantor Cabang tertua yang dimiliki oleh BNI sejak awal pendiriannya. Mempunyai 1 Kantor Cabang Utama dan 3 Kantor Layanan (KL) yaitu KL Merdeka Selatan, KL Bimantara dan KL Pertamina Pusat, memang dimaksudkan untuk dapat lebih fokus dalam melayani nasabah perorangan dan perusahaan besar yang sejak lama menjadi *prime customer* (nasabah utama) menjadikan Kantor Cabang ini memiliki karakteristik khusus dalam hal kekuatan melayani customer dan jumlah pengumpulan dana pihak ketiga.

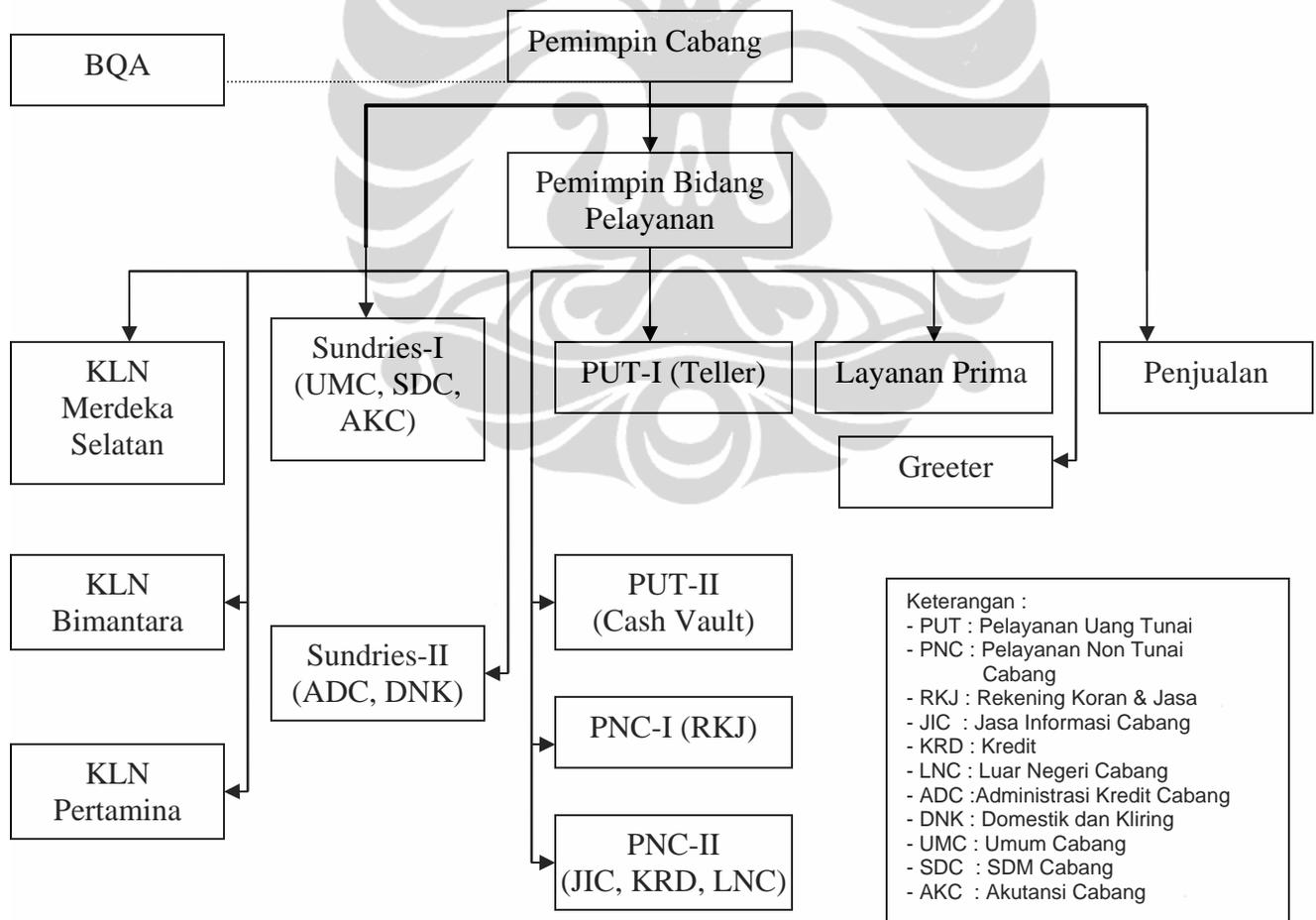
Berbagai prestasi yang pernah diraih oleh KCU Gambir di era tahun 2003-2005 berkaitan dengan kinerja pegawai maupun organisasi antara lain : meraih Corporate Reward berturut-turut sebagai Kantor Cabang yang memiliki kinerja terbaik dari segi

pengumpulan dana, sebagai Kantor Cabang Terbaik tingkat nasional , dalam perlombaan duta layanan yang diselenggarakan secara internal BNI tercatat penghargaan sebagai teller terbaik, customer service terbaik, pemimpin kantor layanan terbaik dan pemimpin Cabang terbaik.

Penghargaan dan prestasi itu, sangatlah tidak mungkin dapat dicapai bila tidak ada motivasi dan budaya kerja yang terimplementasi dengan baik diantara para pegawai serta peran serta kepemimpinan dari level manajemen Cabang dalam mengelolanya.

Peran dari unsur pimpinan Cabang tentu menjadi unsur pokok dalam pencapaian kinerja yang tinggi. Unsur pimpinan disini meliputi : Pemimpin Cabang, Pemimpin Bidang Pelayanan, Pemimpin KLN dan Supervisor (Penyelia) masing-masing Bagian seperti terlihat dalam struktur organisasi Cabang di bawah ini :

Gambar 3.2 : Struktur Organisasi Cabang Gambir



Sumber : Organisasi Baru Cabang Gambir (18 September 2007)

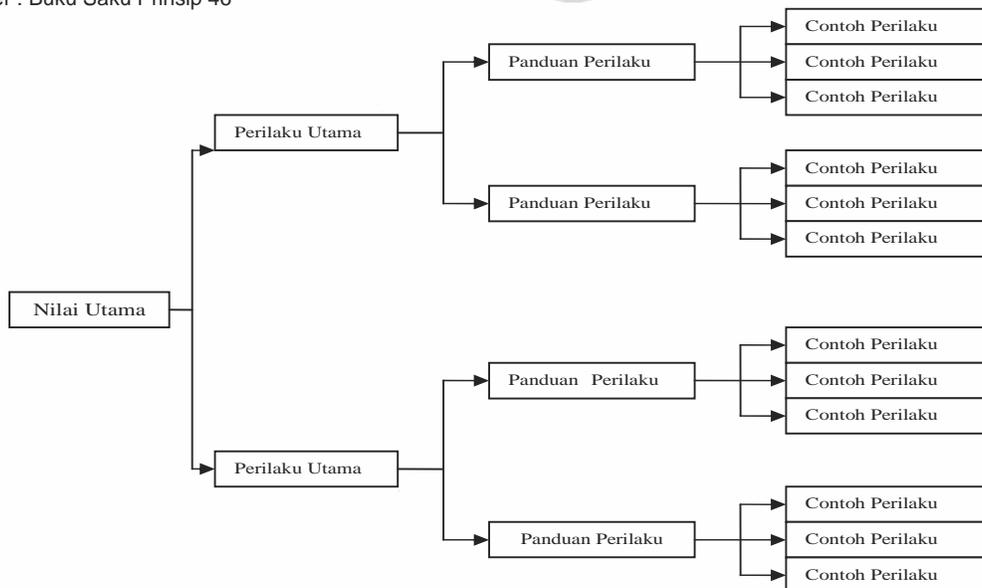
D. Budaya Kerja BNI

Budaya Kerja secara internal BNI didefinisikan sebagai prinsip-prinsip yang diyakini baik dan benar dalam mencapai tujuan perusahaan yang menjadi landasan kebijakan dan aturan yang mengarahkan perilaku individu di dalam perusahaan. Nilai-nilai Budaya kerja adalah pondasi organisasi untuk kesamaan komitmen, berpikir dan bertindak, menjalankan misi dan mencapai visi organisasi.

Berikut adalah beberapa istilah yang dipakai dalam kerangka penerapan Budaya Kerja BNI (dikutip dari buku saku Prinsip 46) :

1. Nilai Budaya Kerja adalah keyakinan atau prinsip-prinsip yang diyakini bersama oleh seluruh Insan BNI dalam memandu perilaku-perilaku mana yang diharapkan dan yang tidak diharapkan. Nilai bersifat abstrak oleh karenanya sulit untuk diukur dan diamati secara visual. Nilai ada dalam pikiran dan hati sanubari manusia.
2. Perilaku Utama adalah konsep yang menunjukkan kumpulan perilaku-perilaku sejenis yang mewakili nilai-nilai Budaya Kerja yang diyakini oleh seluruh Insan BNI.
3. Panduan Perilaku adalah rambu-rambu atau aturan berperilaku yang menjadi acuan untuk dijalankan oleh Insan BNI.
4. Contoh Perilaku adalah perilaku yang ditunjukkan oleh seseorang dalam lingkup pekerjaan dan tanggungjawabnya sebagai Insan BNI yang teramati dan terukur secara langsung.
5. Insan BNI adalah seluruh insan yang berkarya dan mengabdikan diri di BNI, baik Komisaris, Direksi, maupun seluruh pegawai BNI dari jenjang tertinggi hingga terendah dengan status pegawai tetap maupun tidak tetap.

Gambar 3.3 : Skema Hubungan Nilai Budaya Kerja dan Perilaku Utama
Sumber : Buku Saku Prinsip 46



D.1. Perkembangan Budaya Kerja BNI

Sejak awal pendiriannya BNI sesungguhnya telah memiliki budaya kerja yang diletakkan oleh para *founding father*. Semangat yang tertera dalam slogan 'Swadharma Bhakti Nagara' mencerminkan kesungguhan hati dan niat dari setiap pegawai untuk mendedikasikan seluruh karya dan baktinya demi kepentingan Negara. Walau tidak secara resmi ditetapkan sebagai budaya kerja, namun secara tidak langsung semangat ini menjadi sumber inspirasi dan pedoman setiap pegawai untuk berperilaku kerja sehari-hari saat itu serta menjadi landasan pembentukan budaya kerja BNI selanjutnya.

Baru sejak tahun 1978 pada saat era kepemimpinan H.Somala Wiria sebagai direktur utama dibuat suatu *Corporate Plan* yang diikuti dengan pelaksanaan *Corporate Culture*. Guna melengkapi sikap baru BNI pada masa kepemimpinan Widigdo Sukarman (1996-2000) diciptakan citra berupa logo "Bahtera Berlayar", motto "Terpercaya, Kokoh dan Bersahabat" dan sebutan resmi Bank BNI. Juga diperkenalkan suatu aturan baku sebagai budaya kerja BNI yang disebut dengan 5 Pilar Budaya Kerja Bank BNI dan 12 Perilaku Pegawai.

D.2. Lima Pilar Budaya Kerja Bank BNI dan 12 Perilaku Pegawai

Kelima (5) Pilar Budaya Kerja Bank BNI adalah :

1. Bank BNI adalah Bank Umum berstatus Perusahaan Publik
2. Bank BNI berorientasi kepada Pasar dan Pembangunan Nasional
3. Bank BNI secara terus menerus membina hubungan yang saling menguntungkan dengan nasabah dan mitra usaha lainnya.
4. Bank BNI mengakui peranan dan menghargai kepentingan setiap pegawai
5. Bank BNI mengupayakan terciptanya semangat kebersamaan agar pegawai melaksanakan tugas dan kewajiban secara profesional.

Sedangkan 12 (dua belas) perilaku pegawai Bank BNI adalah :

1. Pegawai selalu melaksanakan tugas dan kewajiban secara tulus ikhlas dengan berlandaskan pada iman dan takwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
2. Pegawai selalu menjunjung tinggi dan mentaati kode etik Bankir Indonesia dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.
3. Pegawai selalu tanggap terhadap permintaan pasar dan berorientasi kepada Pembangunan Nasional.

4. Pegawai selalu berupaya memberikan pelayanan unggul dengan pendekatan yang bersahabat kepada mitra bisnisnya.
5. Pegawai selalu bekerja keras atas dasar prioritas dan rencana dengan standar mutu kerja yang tinggi dan realistis.
6. Pegawai selalu peduli terhadap semua permasalahan di Unit kerjanya.
7. Pegawai selalu melaksanakan pengawasan melekat dan menindaklanjuti hasilnya.
8. Pegawai selalu melaksanakan tugas dan kewajiban dengan penuh inisiatif serta bertanggung jawab atas mutu hasil kerjanya.
9. Pegawai selalu melaksanakan komunikasi terbuka dengan saling mengingatkan (asah), saling menghargai (asih) dan saling membimbing (asuh).
10. Pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya selalu dilandasi semangat kebersamaan.
11. Pegawai selalu meningkatkan profesionalisme dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.
12. Pegawai selalu berusaha menjadi acuan bagi lingkungan kerjanya.

D.3 Code of Conduct BNI (CoC BNI)

Selain penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), BNI juga memiliki komitmen untuk menegakkan kedisiplinan dalam etika kerja. BNI menerapkan sebuah panduan Code of Conduct yang berlaku bagi seluruh pegawai BNI berisikan penjabaran sikap dan perilaku yang dipersyaratkan.

CoC BNI pertama kali diterbitkan pada 5 Juli 2001, berupa buku saku dibagikan ke tiap pegawai dan disertai dengan lembar pernyataan (komitmen) pegawai untuk melaksanakannya, terdiri dari 5 Bagian: (1) Maksud dan Tujuan; (2) Isi Tuntunan Perilaku Insan BNI, yaitu: 5 Pilar Bisnis BNI dan 10 Standar Etika; (3) Tanggung Jawab Pegawai BNI; (4) Penjelasan Tuntunan Perilaku Insan BNI; (5) Ketaatan dan Pelaporan Pelanggaran CoC BNI. 5 Pilar Bisnis BNI Pilar Bisnis merupakan falsafah dasar BNI dalam menjalankan bisnis perbankan, yaitu terdiri dari: (1) Kami sajikan mutu; (2) Kami profesional; (3) Kami bertekad mewujudkan *Good Corporate Governance*; (4) Kami menjaga semangat kebersamaan; (5) Kami menghargai peranan dan prestasi pegawai.

Sedangkan 10 Standar Etika Kerja merupakan tuntunan etika karyawan BNI dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, yaitu: (1) menjaga nama baik perusahaan; (2) Menjaga hubungan baik antar pegawai; (3) Menjaga kerahasiaan bank; (4) Menjaga dan

menggunakan harta benda perusahaan dengan benar; (5) Menjaga keamanan kerja dan kebersihan lingkungan kerja; (6) Melakukan pencatatan data perusahaan dan penyusunan laporan dengan baik dan benar; (7) Menghindari terjadinya konflik kepentingan pribadi; (8) Menghindarkan diri dari penyuapan; (9) Tidak memanfaatkan posisi untuk kepentingan pribadi (insider trading); (10) Tidak menerima imbalan dan cinderamata.

Sedangkan tanggung jawab pegawai BNI: (1) Pelajari secara detail setiap kebijakan dan aturan yang berhubungan dengan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Setiap pegawai harus mempunyai pengertian mendasar terhadap setiap kebijakan dan aturan; (2) Mematuhi CoC dengan baik dan benar disertai penghayatan dan pengamalan Budaya Kerja BNI; (3) Mintalah bantuan pimpinan atau unit terkait apabila ada pertanyaan mengenai penerapan kebijakan dan aturan BNI; (4) segera bicarakan masalah yang ada bila teridentifikasi adanya ketidaksesuaian terhadap kebijakan aturan perusahaan; (5) Bila dari hasil identifikasi dimaksud terdapat pelanggaran, maka setiap pegawai wajib melaporkan pelanggaran tersebut; (6) Setiap pegawai dilarang melakukan tindakan permusuhan dan atau melakukan tindakan yang merugikan, seperti ancaman fisik dan verbal terhadap pegawai lain yang secara jujur dan terbuka melaporkan sesuatu yang menurut keyakinannya mengandung unsur pelanggaran, termasuk ancaman terhadap pegawai lainnya yang bekerjasama dalam penyelidikan pelanggaran.

Saat ini Code of Conduct diatas sudah tidak berlaku lagi dan telah disesuaikan dengan budaya kerja BNI baru yang disebut dengan PRINSIP 46.

D.4 Budaya Kerja Baru : PRINSIP 46

Sejak tanggal 05 Juli 2007 Direktur Utama BNI secara resmi memberlakukan budaya kerja baru yang disebut PRINSIP 46 yang bermakna "kebenaran yang menjadi pokok dasar berpikir dan bertindak". Nama PRINSIP 46 diambil dari perpaduan beberapa huruf kata pertama tiap Nilai Utama beserta jumlah **4 Nilai** dan **6 Perilaku Utama Insan BNI**. Keempat nilai utama itu adalah **Profesionalisme**, **Integritas**, **Orientasi Pelanggan** dan **Perbaikan Tiada Henti**.

Dalam keempat Nilai Utama tersebut mengandung makna sebagai berikut :

1. Profesionalisme bermakna setiap Insan BNI memiliki kompetensi handal dan berkomitmen memberikan hasil terbaik.

2. Integritas bermakna setiap Insan BNI berkomitmen untuk selalu konsisten antara pikiran, perkataan dan perbuatan yang dilandasi oleh kata hati dan kepercayaan pada prinsip-prinsip kebenaran yang hakiki.
3. Orientasi Pelanggan bermakna setiap Insan BNI senantiasa mengutamakan kepentingan Pelanggan dengan dilandasi sikap saling menghargai dan hubungan kemitraan yang sinergis.
4. Perbaikan Tiada Henti bermakna setiap Insan BNI senantiasa mencari peluang dan solusi untuk meningkatkan layanan dan kinerja yang melampaui harapan Pelanggan.

Sedangkan keenam (6) Perilaku Utama yang dimaksud adalah :

1. Meningkatkan Kompetensi dan Memberikan Hasil Terbaik
2. Jujur , Tulus dan Ikhlas
3. Disiplin, Konsisten dan Bertanggungjawab
4. Memberikan Layanan Terbaik Melalui Kemitraan yang Sinergis
5. Senantiasa Melakukan Penyempurnaan
6. Kreatif dan Inovatif

Secara lengkap isi dan panduan perilaku berikut contoh perilaku dapat dilihat pada lampiran.

Setiap individu dalam jajaran BNI (Insan BNI) diharapkan berkontribusi dalam menghidupkan Nilai-Nilai Budaya Kerja, dengan cara :

- Memahami secara mendalam Nilai-Nilai Budaya Kerja BNI beserta perilaku-perilakunya.
- Menjalankan sikap dan perilaku yang merupakan perwujudan Nilai-Nilai Budaya Kerja BNI dalam lingkup pekerjaan dan tanggung jawabnya sehari-hari.
- Saling membantu rekan kerja dalam pemahaman dan penerapan Nilai-Nilai Budaya Kerja BNI beserta perilaku-perilakunya.
- Mengingatkan rekan kerja maupun memberitahu pihak-pihak terkait dalam organisasi BNI mengenai praktik-praktik yang menyimpang dari Nilai-Nilai Budaya Kerja BNI, sehingga dengan demikian turut berperan serta dalam memperkuat penerapan Nilai-Nilai budaya kerja tersebut dalam organisasi BNI.

Sosialisasi Budaya Kerja Baru BNI ini dilakukan dengan penerbitan buku saku yang dibagikan kepada setiap insan BNI, kartu Budaya Kerja dan sebuah pin yang harus selalu dipakai pada pakaian kerja pegawai setiap hari. Buku ini juga dilengkapi

dengan lembar pernyataan komitmen terhadap PRINSIP 46 yang wajib ditandatangani oleh seluruh Insan BNI sebagai simbol dan tekad untuk mengimplementasikan dalam perilaku tersebut dalam pekerjaan sehari-hari.

Selain itu sosialisasi juga dilakukan dengan cara :

- a. metode pembelajaran jarak jauh melalui media intranet online yang disebut HCMS (*Human Capital Management System*) *home learner*, dimana para pegawai mengisi *pre-test* diikuti oleh penjelasan materi secara audio visual dan ditutup dengan *post test (random question)* dengan passing grade 65. Dan setiap pegawai dipersyaratkan terus mengulang materi ini sampai mendapatkan nilai kelulusan.
- b. memberdayakan para *change agent* yang terdiri dari duta layanan (pegawai yang memiliki prestasi dalam pelayanan) untuk menyebarkan dan menularkan kepada seluruh pegawai.
- c. meminta komitmen kuat dari para pemimpin / atasan langsung untuk menjadi *role model*, karena bawahan selalu cenderung untuk mencontoh perilaku dari pimpinannya.

E. Pengukuran Kinerja Pegawai BNI

Pengukuran kinerja untuk pegawai tetap BNI dilakukan setiap tahun sekali dengan evaluasi pada tengah tahun (6 bulan). Sejak tahun 1994, program penilaian kinerja pegawai menggunakan formulir yang disebut Formulir Penilaian Prestasi Kerja Potensi dan Pengembangan Pegawai dan mulai tahun 2006 dalam melaksanakan program penilaian kinerja pegawainya, menggunakan formulir dengan nama formulir PKPP (Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai).

Berdasarkan status pegawai penilaian kinerja pegawai di BNI dibedakan menjadi 2 :

1. Penilaian Kinerja Pegawai Tidak Tetap.
Penilaian ini dilakukan oleh atasan langsung pegawai dan diputus oleh Kepala SDM yang ada di Unitnya berdasarkan akhir masa kerja dan kontrak pegawai tersebut, misalnya kontrak setiap 3 bulanan , 6 bulan, 12 bulan.
2. Penilaian Kinerja Pegawai Tetap.
Penilaian ini dilakukan oleh atasan langsung dan diputuskan komite penilai yang terdiri dari penilai (atasan langsung pegawai), atasan penilai dan Pemimpin

Unitnya dan diterbitkan surat keputusan yang ditandatangani oleh Pemimpin Unit.

E.1. Jenis PPKP BNI

Dibagi menjadi 3 jenis, yaitu :

- a. PPKP II, dibuat oleh pegawai tetap yang termasuk dalam kategori non administrasi (Pegawai Dasar) seperti satpam, pelayan, supir, operator telepon dan kurir.
- b. PPKP I-A, dibuat oleh pegawai tetap yang berfungsi sebagai atasan
- c. PPKP I-B, dibuat oleh pegawai tetap yang tidak berfungsi sebagai atasan, diluar Pegawai Dasar.

Tabel 3.1 : Model Penilaian Kinerja Pegawai
Sumber : Juklak Penilaian Pegawai BNI tahun 2007

PKPP I-A (untuk pegawai yang berfungsi sebagai Atasan)	Bobot		PKPP I-B (untuk pegawai yang tidak berfungsi sbg Atasan, diluar Pegawai Dasar)	Bobot
ORIENTASI HASIL			ORIENTASI HASIL	
A. SASARAN-SASARAN			A. SASARAN-SASARAN	
1. Unit	10		1. Unit	10
2. Individu	50		2. Individu	50
			B. TUGAS UTAMA LAINNYA	10
ORIENTASI PROSES			ORIENTASI PROSES	
B. <i>PEOPLE MANAGEMENT</i>	10		C. KOMPETENSI INTI	30
a. Pengembangan Bawahan			a. Dorongan Berprestasi	
b. Mengelola Bawahan			b. Membangun Kepercayaan	
			c. Fokus Pada Pelanggan	
			d. Orientasi Pada Kualitas	
			e. Kerjasama	
			f. Perbaikan tiada henti	
C. KOMPETENSI INTI	30			
g. Dorongan Berprestasi				
h. Membangun Kepercayaan				
i. Fokus Pada Pelanggan				
j. Orientasi Pada Kualitas				
k. Kerjasama				
l. Perbaikan tiada henti				
TOTAL	100		TOTAL	100

E.2. Tata cara Pengisian form PPKP

Formulir PKPP memuat sasaran-sasaran yang terdiri dari sasaran unit, sasaran individu. Sasaran unit adalah sasaran atau target dari suatu unit pada tahun yang akan datang yang ditetapkan oleh unit bersangkutan secara independen dengan mengacu pada Business Plan Unit. Sedangkan sasaran individu adalah sasaran atau target masing-masing individu pegawai untuk tahun yang akan datang. Kriteria sasaran individu ditetapkan dengan memperhatikan kontribusi masing-masing pegawai untuk mencapai value creation unit, dibicarakan dan disepakati bersama dengan atasan langsung, bersifat spesifik, dapat diukur, berada dalam lingkup tugas dan tanggung jawab pegawai, realitas dan ada jangka waktu pencapaiannya. Faktor lainnya yang dinilai adalah penilaian terhadap tugas utama lainnya yaitu pencapaian atau penyelesaian tugas utama lainnya di luar sasaran individu. Selanjutnya diikuti dengan penilaian terhadap kompetensi inti, yaitu penilaian yang meliputi sikap dan perilaku utama (orientasi pada kualitas, dorongan berprestasi, fokus pada pelanggan, kerjasama, dan membangun kepercayaan). Penilaian dilaksanakan dengan scoring nilai terbobot.

Formulir PPKP memiliki beberapa lembar yang harus diisi secara berkala oleh setiap pegawai dengan aturan sebagai berikut :

1. Pada setiap awal tahun, pegawai mendiskusikan sasaran-sasaran yang akan dicapai dan detail pekerjaan dilakukan dalam satu tahun mendatang disertai bobot nilai masing-masing pekerjaan bersama atasan langsungnya. Sasaran ini mencakup sasaran unit dan sasaran individu yang harus disesuaikan dengan sasaran organisasi.
2. Pada tengah tahun, bersama-sama dengan atasan kembali mengevaluasi setiap sasaran yang telah ditetapkan dan berapa persen sasaran itu telah dicapai berikut catatan dari atasan mengenai strategi apa yang harus dilakukan agar sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai sampai dengan akhir tahun.
3. Pada akhir tahun pegawai akan mengisi hasil pencapaian dari setiap sasaran yang dicapai dan mendiskusikan hasil yang telah dicapai bersama dengan atasannya. Atasan juga akan menilai sikap dan perilaku pegawai selama 1 tahun masa penilaian berdasarkan bobot yang telah disetujui pada awal tahun.

4. Akumulasi nilai tersebut akan menjadi bahan diskusi dari tim penilai sebelum akhirnya dikeluarkan Surat Keputusan yang ditandatangani oleh Pemimpin yang berwenang mengenai hasil akhir penilaian pegawai tersebut
5. Penilaian akhir yang didapat pegawai berupa skor nilai yang dikelompokkan dalam kategori : Sangat Memuaskan, Memuaskan, Baik, Cukup, Kurang dan Tanpa Imbalan.

Tabel 3.2 : Range Skor PKPP I dan PKPP II

Jumlah Nilai Terbobot	Yudisium
421 – 500	Sangat Memuaskan
341 – 420	Memuaskan
261 – 340	Baik
181 – 260	Cukup
< 180	Kurang
SPBTK/SPT	Tanpa Imbalan