

## B A B II

### TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

#### A. Tinjauan Literatur

##### A. 1. Kepemimpinan

Pemimpin merupakan faktor penentu dalam sukses atau gagalnya suatu organisasi dan usaha. Baik di dunia bisnis maupun di dunia pendidikan, kesehatan, perusahaan, religi, sosial, politik, pemerintahan negara, dan lain-lain, kualitas pemimpin menentukan dalam keberhasilan lembaga atau organisasi yang dipimpinnya. Kepemimpinan ini pada umumnya berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian satu tujuan tertentu. Dengan kata lain pemimpin itu ada jika ada orang yang dapat diajak untuk berkelompok mencapai satu tujuan. Jadi keberadaan pemimpin selalu ada di tengah-tengah kelompoknya.

Teori tentang kepemimpinan banyak dikemukakan oleh para ahli diantaranya yaitu: Hasibuan (1996:200), *Leadership* adalah gaya atau *style* seorang manajer (*leader*) untuk mengarahkan, mengkoordinasikan, dan membina para bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja produktif mencapai tujuan perusahaan. Menurut Boone dan Kurtz dalam Pandji dan Suyati (1995:78), kepemimpinan adalah tindakan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan untuk mencapai tujuan spesifik. Sedangkan Terry (1977) dalam bukunya "*Principles of Management*", memberi definisi tentang kepemimpinan, yaitu sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Sementara itu Hoyt dalam bukunya "*Aspect of Modern Public Administration*", menyatakan bahwa kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia dan kemampuan untuk membimbing orang. Masih dalam definisi kepemimpinan menurut Hersey dan Blanchard, adalah orang yang dapat mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Menurut Edwin A. Fleisman yang

dikutip oleh James L. Gibson, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr, yang di terjemahkan oleh Wahid (1994:263), kepemimpinan adalah suatu usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (*interpersonal*) melalui proses komunikasi untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan. Dari definisi di atas ini jelas bahwa kepemimpinan melibatkan kemampuan mempengaruhi. Kemampuan mempengaruhi orang lain ini mempunyai maksud, yaitu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain tujuan dari kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain, dalam hal ini pegawai atau bawahan untuk mencapai misi organisasi atau seni kemampuan mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar supaya perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pimpinan organisasi. Dengan demikian pengertian kepemimpinan akan timbul dimana pun, asalkan meliputi unsur-unsur seperti:

- Adanya orang yang dipengaruhi;
- Adanya orang yang mempengaruhi;
- Orang yang mempengaruhi mengarahkan kepada tercapainya sesuatu tujuan.

Seorang pemimpin harus dapat membuat perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan serta keputusan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif tergantung dari landasan manajerial yang kokoh. Menurut Chapman yang dikutip Dale Timpe dalam Hasibuan (1996:206) kepemimpinan yang kokoh adalah:

1. Cara berkomunikasi;
2. Pemberian motivasi;
3. Kemampuan memimpin;
4. Pengambilan keputusan;
5. Kekuasaan yang positif.

Selanjutnya indikator dari seseorang pemimpin dapat diketahui melalui ciri-cirinya. Untuk ciri yang umum menurut Rodger D. Collons seperti yang dikutip oleh Timpe adalah:

- Kelancaran berbahasa;
- Kemampuan untuk memecahkan masalah;

- Kesadaran akan kebutuhan;
- Keluwesan;
- Kecerdasan;
- Kesiediaan menerima tanggung jawab;
- Keterampilan sosial;
- Kesadaran akan diri dan lingkungan.

Untuk menjalankan peran-peran seperti yang diuraikan di atas, seorang pemimpin harus mempunyai sarana, yaitu:

- Kewenangan formal;
- Pengetahuan dan pengalaman yang dapat ditambah;
- Ganjaran dan hukuman untuk karyawan bawahannya;
- Komunikasi dengan bawahannya;
- Perintah untuk bawahannya.

Tercapai atau tidaknya tujuan dari organisasi sangat ditentukan oleh kecakapan dan kewibawaan seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya dalam mengerahkan para staf atau bawahannya. Demi efisiensi dan adaptasi terhadap lingkungan yang berubah cepat, seorang pemimpin harus pula mau dan mampu melakukan pendelegasian tugas dan memerankan fungsinya antara lain:

- Memelihara struktur kelompok, menjamin interaksi yang lancar, dan memudahkan pelaksanaan tugas-tugas;
- Mensinkronkan ideologi, ide, pikiran dan ambisi anggota-anggota kelompok dengan pola keinginan pemimpin;
- Memberikan rasa aman dan status yang jelas kepada setiap anggota, sehingga mereka bersedia memberikan partisipasi penuh;
- Memanfaatkan dan mengoptimalkan kemampuan, bakat dan produktivitas semua anggota kelompok untuk berkarya dan berprestasi;
- Menegakkan peraturan, larangan, disiplin dan norma-norma kelompok agar tercapai kepaduan kelompok, meminimalisir konflik dan perbedaan-perbedaan;

- Merumuskan nilai-nilai kelompok, dan memilih tujuan-tujuan kelompok, sambil menentukan sarana dan cara-cara operasional guna mencapainya;
- Mampu memenuhi harapan, keinginan dan kebutuhan-kebutuhan para anggota, sehingga mereka merasa puas.

Seorang pemimpin dalam satu hal harus mampu bekerja dalam sebuah tim, dan menjadi bagian dari tim serta harus mampu bekerja dalam sebuah kelompok. Namun sebagai pemimpin harus mampu berjalan sendirian di muka. Pemimpin yang baik dalam melaksanakan kepemimpinan menurut R. L. Kahn dikutip oleh Hasibuan (1996:206), yaitu jika:

- a. Dapat memberikan kepuasan terhadap kebutuhan langsung para bawahannya;
- b. Menyusun jalur pencapaian tujuan sebagai pedoman mengerjakan pekerjaan;
- c. Menghilangkan hambatan-hambatan pencapaian tujuan;
- d. Mengubah tujuan karyawan, sehingga tujuan mereka bisa berguna secara organisasi.

#### **A. 1. 1. Tipe-tipe Kepemimpinan**

Menurut konsep-konsep kepemimpinan yang telah diuraikan di atas, pemimpin dalam bentuk organisasi dapat digolongkan dalam lima tipe kepemimpinan, yaitu: a). Tipe Otokratis, b). Tipe Militeristik, c). Tipe Paternalistis, d). Tipe kharismatis, e). Tipe Demokratis.

**a. Tipe otokratis**, Otokrat berasal dari perkataan *autos* yaitu sendiri, dan *kratos* yaitu kekuasaan atau kekuatan. Kepemimpinan otokratis mendasarkan pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Penerapan kepemimpinan gaya otoriter dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa kecepatan serta ketegasan dalam pembuatan keputusan dan bertindak sehingga untuk sementara mungkin produktivitas dapat naik. Tetapi penerapan kepemimpinan dapat menimbulkan kerugian antara lain berupa suasana kaku, tegang sehingga dapat berakibat lebih lanjut timbulnya ketidakpuasan. Seorang pemimpin yang otokratis adalah orang yang mempunyai gaya kepemimpinan seperti:

- Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- Menganggap organisasi sebagai milik pribadi;
- Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat;
- Menganggap bawahan semata-mata sebagai alat;
- Selalu bergantung pada kekuasaan formalnya;
- Dalam tindakan penggerakkan sering menggunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan primitif atau bersifat menghukum.

**b. Tipe Militeristik**, Seorang pemimpin yang bertipe militeristik adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat antara lain:

- Lebih banyak menggunakan sistem perintah atau komando terhadap bawahannya, keras sangat otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana;
- Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahannya;
- Sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan;
- Menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya;
- Tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan;
- Komunikasi hanya berlangsung searah saja.

**c. Tipe Paternalistis**, adalah tipe yang kebabakan, dengan sifat-sifat antara lain:

- Selalu menganggap bawahannya sebagai manusia yang belum dewasa;
- Bersifat terlalu melindungi (*overly protective*);
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif dan keputusan sendiri;
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;
- Selalu bersifat maha tahu dan maha benar.

**d. Tipe Kharismatis**, adalah tipe kepemimpinan yang mempunyai kekuatan energi, daya tarik yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga memiliki pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai saat ini pun orang tidak mengetahui benar sebab-sebabnya seseorang itu memiliki kharisma yang begitu besar dan dia dianggap mempunyai kekuatan gaib (*supernatural power*) serta kemampuan-kemampuan yang super, yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Pemimpin ini

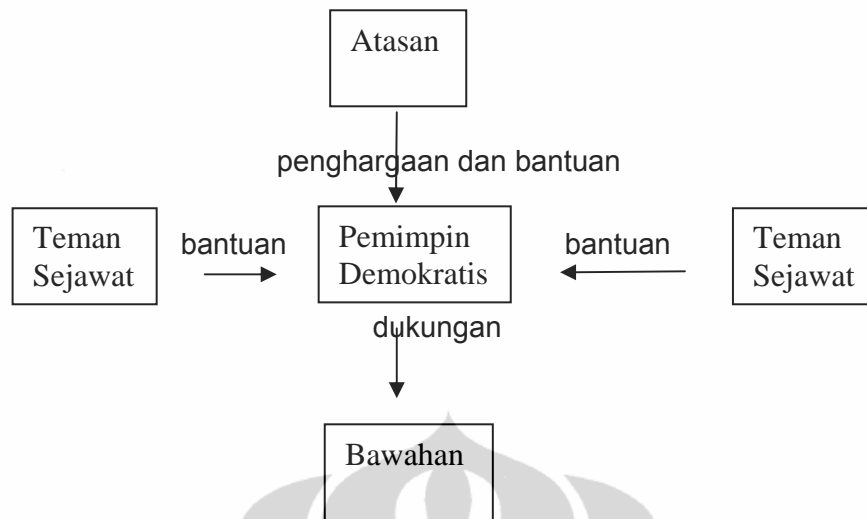
banyak mempunyai inspirasi, keberanian, dan selalu berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepribadian pemimpin ini memancarkan pengaruh dan daya tarik yang amat besar. Beberapa contoh pemimpin bertipe semacam ini antara lain: John F. Kennedy, Soekarno, Margareth Thatcher, Mahatma Gandhi, Hitler, dan lain-lain.

**e. Tipe Demokratis**, adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam menyampaikan saran, pertimbangan dan pendapat. Tipe pemimpin seperti ini yang tepat digunakan dalam organisasi modern, adapun sifat-sifat lainnya adalah:

- Selalu berusaha mensinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya;
- Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan;
- Memberikan kebebasan yang luas pada bawahan atau stafnya untuk bertindak. Bila terjadi kesalahan, kesalahan itu akan dibandingkan dan diperbaiki dengan sepengetahuan bawahan yang melakukan kesalahan agar dapat meningkatkan diri dan tidak melakukan kesalahan sama. Dengan demikian bawahan akan cepat meningkatkan kemampuannya karena berani berinisiatif dan tidak takut salah melakukan pekerjaan;
- Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin;
- Mendorong bawahan atau stafnya untuk lebih sukses dari dirinya sendiri.

Kedudukan pemimpin demokratis dapat digambarkan dengan skema di bawah ini.

**Gambar II.1. Skema pemimpin demokratis**



Sumber: Kartono (1998:165)

### A. 1. 2. Sifat-sifat Pemimpin

Dalam teori manajemen seseorang menjadi pemimpin disebabkan oleh bakat yang dipunyai sejak dilahirkan, dan bukan dikarenakan mempelajari ilmu atau teori kepemimpinan. Selanjutnya para peneliti mulai melakukan studi tentang kepemimpinan dengan cara melihat sifat-sifat yang menjadi ciri khas dari seorang pemimpin. Usaha-usaha yang sistematis tersebut membuahkan teori yang disebut *"the traitist theory of leadership"* (teori sifat dari kepemimpinan). Diantara para penganut teori ini dapat kita sebutkan Ordway Tead dan George R. Terry. Tead dalam tulisannya mengemukakan 10 sifat yaitu:

1. Energi jasmaniah dan mental (*physical and nervous energy*)

Hampir setiap pribadi pemimpin memiliki tenaga jasmaniah dan rohani yang berupa daya tahan, keuletan, kekuatan atau tenaga yang istimewa yang sepertinya tidak akan pernah habis. Juga ditambah dengan kekuatan-kekuatan mental seperti semangat juang, kesabaran, disiplin, motivasi, kemauan dan ketahanan batin yang tinggi dibutuhkan agar dapat mengatasi semua permasalahan yang terjadi.

2. Kesadaran akan tujuan dan arah (*a sense of purpose and direction*)

Seorang pemimpin memiliki keyakinan yang teguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua perilaku yang dikerjakannya dan tahu persis kemana arah yang akan dituju dan pastinya akan memberikan manfaat bagi pemimpin maupun bagi kelompoknya. Tujuan tersebut disadari benar, menarik, dan sangat berguna bagi pemenuhan kebutuhan hidup bersama.

3. Antusiasme (*enthusiasm*)

Pekerjaan yang dilakukan dan tujuan yang akan dicapai itu harus sehat, berarti, bernilai, memberikan harapan yang menyenangkan, memberikan sukses dan menimbulkan semangat serta *esprit de corps*. Semua yang dilakukan ini menimbulkan semangat, kegairahan, dan kegembiraan yang besar bagi pemenuhan kebutuhan hidup bersama.

4. Keramahan dan kecintaan (*friendliness and affection*)

Kasih sayang dan dedikasi pemimpin bisa menjadi tenaga penggerak yang positif dalam melakukan perbuatan-perbuatan yang menyenangkan bagi semua pihak. Sedangkan keramahtamahan itu mempunyai arti yang besar untuk mempengaruhi orang lain dan membuka hati yang masih tertutup.

5. Integritas (*integrity*)

Seorang pemimpin harus bersifat terbuka dan merasa senasib sepenanggungan dalam satu perjuangan yang sama. Oleh sebab itu pemimpin bersedia memberikan pelayanan dan pengorbanan yang tinggi kepada para pengikutnya.

6. Penguasaan teknis (*technical mastery*)

Setiap pemimpin mempunyai satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu, agar pemimpin mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin kelompoknya.

7. Ketegasan dalam mengambil keputusan (*decisiveness*)

Pemimpin yang berhasil itu yang dapat mengambil keputusan secara cepat, tegas dan tepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya. Selanjutnya pemimpin mampu meyakinkan para anggotanya akan kebenaran keputusannya. Selalu berusaha agar para pengikutnya bersedia mendukung kebijakan yang telah diambilnya.

8. Kecerdasan (*intelligence*)

Kecerdasan yang dimiliki oleh pimpinan merupakan kemampuan untuk melihat dan memahami dengan baik, menemukan hal-hal yang krusial, mengerti sebab dan akibat kejadian dan cepat menemukan cara penyelesaiannya dalam waktu singkat.



9. Keterampilan mengajar (*teaching skill*)

Pemimpin yang baik adalah yang dapat menuntun, mendidik, mendorong, mengarahkan, dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu, disamping itu pemimpin juga menjadi pelaksana eksekutif untuk mengadakan latihan-latihan, mengawasi pekerjaan rutin setiap hari, dan menilai gagal atau suksesnya suatu proses.

10. Kepercayaan (*faith*)

Keberhasilan pemimpin selalu didukung oleh kepercayaan anak buahnya. Kepercayaan akan para anggotanya pasti akan dipimpin dengan baik, dipengaruhi secara positif, dan diarahkan pada sasaran yang benar.

Selanjutnya Terry dalam bukunya "*Principles of management*" mengemukakan 10 sifat pemimpin yaitu:

1. Kekuatan;
2. Stabilitas emosi;
3. Pengetahuan tentang relasi insani;
4. Kejujuran;
5. Obyektif;
6. Dorongan pribadi;
7. Keterampilan berkomunikasi;
8. Kemampuan mengajar;
9. Keterampilan sosial;
10. Kecakapan teknis;

Dari hasil analisis hasil pengumpulan sifat-sifat yang ada pada seorang tokoh atau pemimpin sukses coba direkomendasikan sifat-sifat apa saja yang ada, sehingga antara satu ahli dengan ahli yang lain menjadi tidak seragam mengenai sifat-sifat yang ada, namun demikian juga banyak kesamaan sifat-sifat yang penting tersebut, Freeman dan Taylor menurutnya sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu:

1. Tekun;
2. Giat;
3. Keras hati;
4. Bercita-cita;

5. Kuat;
6. Berani;
7. Kerjasama;
8. Percaya diri, tenang;
9. Riang;
10. Berjiwa matang;
11. Efisien;
12. Cerdas;
13. Berbakat;
14. Banyak akal;
15. Penuh daya khayal;
16. Mendahulukan kepentingan orang lain;
17. Tidak mementingkan diri sendiri;
18. Setia kepada cita-cita;
19. Berahklak;
20. Lapang dada.

Berdasarkan uraian tentang kepemimpinan dan keterkaitannya dengan kinerja, dimana bahwa kepemimpinan yang merupakan kemampuan dalam mempengaruhi orang lain, khususnya bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian maka dengan semakin meningkatnya kemampuan kepemimpinan seseorang maka akan mempengaruhi kinerja bawahannya.

## **A.2. Motivasi**

Motivasi adalah sesuatu yang sangat kompleks dan erat hubungannya dengan arah perilaku, kemauan dan dorongan serta ketahanan perilaku seseorang. Meskipun pengertian tentang motivasi dari berbagai ahli berbeda-beda tetapi terdapat kesamaan pengertian tentang motivasi yaitu suatu tenaga atau faktor yang terdapat didalam diri manusia, yang menimbulkan pengarah dan mengorganisasikan tingkah lakunya. Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya

dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan (Siagian, 1995:138)

Motivasi berasal dari kata *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Untuk itu definisi dari motivasi adalah kekuatan (dorongan) yang kuat dari dalam diri seseorang untuk melakukan aktifitas sesuai dengan dorongan tersebut atau hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Menurut Handoko (1992:42) memberikan definisi motivasi sebagai suatu tenaga atau faktor yang terdapat didalam diri manusia yang menimbulkan, mengarahkan dan mengorganisasikan tingkah laku. Motivasi (dorongan atau rangsangan) dapat digunakan sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan atau bawahan. Malayu menyatakan definisi motivasi adalah daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi menurut Gitosudarmo dan Mulyono (1997:178) adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai yang mengarahkan perilakunya. Perilaku manusia pada hakekatnya adalah berorientasi pada tujuan dengan kata lain bahwa perilaku seseorang itu pada umumnya dirangsang oleh keinginan untuk mencapai beberapa tujuan. Dasar dari setiap perilaku adalah kegiatan. Sehingga dengan demikian semua perilaku itu adalah serangkaian aktivitas-aktivitas atau kegiatan-kegiatan.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Motivasi perlu dilakukan pimpinan terhadap bawahan karena :

- Pimpinan membagi-bagikan pekerjaannya kepada para bawahannya untuk dikerjakan dengan baik.
- Ada bawahan yang mampu untuk mengerjakan pekerjaannya, tetapi ia malas atau kurang bergairah untuk mengerjakannya.

- Untuk memelihara dan atau meningkatkan kegairahan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
- Untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahannya.

## **A. 2. 1. Teori-teori Motivasi**

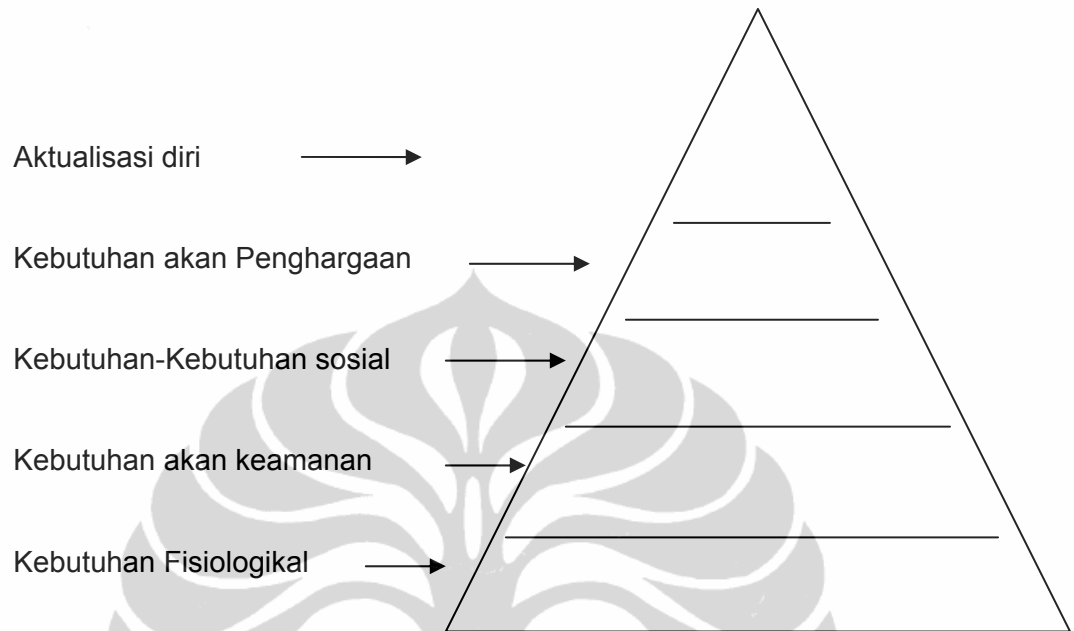
### **A. 2. 1. 1. Teori hirarki kebutuhan (*need hierarchi theory*)**

Umumnya istilah yang digunakan untuk menjelaskan motivasi (*motivation* atau *motive*), antara lain adalah kebutuhan (*need*), keinginan (*rise*) dan dorongan (*arrive*). A. H. Maslow dalam Winardi (2001) mengemukakan sejumlah posisi penting tentang perilaku manusia sebagai berikut :

- a. Sebuah kebutuhan yang dipenuhi, bukanlah sebuah motivator perilaku. Hanya kebutuhan-kebutuhan yang tidak terpenuhi, memotivasi perilaku. Untuk menjelaskannya perhatikan misalnya kebutuhan kita akan hawa udara. Kebutuhan tersebut hanya mempengaruhi perilaku kita, apabila kita tidak mendapatkannya, atau mengalami ancaman tidak mendapatkan hawa udara yang kita perlukan. Jadi, dengan demikian hanya kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan timbulnya kekuatan-kekuatan besar, atas apa yang dilakukan seseorang individu.
- b. Kebutuhan manusia diatur dalam suatu seri tingkatan suatu hirarki menurut pentingnya masing-masing kebutuhan. Segera setelah kebutuhan-kebutuhan pada tingkatan lebih rendah, kurang lebih terpenuhi, maka munculah kebutuhan-kebutuhan pada tingkat berikut yang lebih tinggi, yang menuntut pemuasan.

Jadi, Maslow, memandang motivasi seseorang individu, sehubungan dengan suatu urutan kebutuhan yang dipredeterminasi, yang masing-masing memiliki peringkatnya sendiri, bukan dalam daftar rangsangan-rangsangan sederhana, yang tidak terorganisasi.

### **Gambar II. 2. menjelaskan konsep pemikiran A.H Maslow**



Gambar II.2. Hirarki kebutuhan manusia dari A. H Maslow

Keterangan :

- Kebutuhan Fisiologis yaitu : kebutuhan-kebutuhan yang perlu dipenuhi untuk mempertahankan hidup. Oksigen, pangan, minuman, perlindungan pakaian dan perumahan, seks dan kebutuhan ragawi lainnya.
- Kebutuhan Keamanan yaitu : keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- Kebutuhan sosial mencakup antara lain : kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik dan persahabatan.
- Kebutuhan penghargaan mencakup faktor hormat internal seperti harga diri, otonomi dan prestasi dan faktor hormat eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
- Aktualisasi diri yaitu : dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi apa mencakup pertumbuhan, mencapai potensial dan pengembangan diri.

Manusia merupakan makhluk yang serba berkeinginan (*man is a wanting being*). Manusia senantiasa menginginkan sesuatu dan manusia senantiasa menginginkan lebih banyak. Tetapi, apa yang diinginkannya, tergantung pada apa yang sudah dimiliki olehnya. Segera setelah salah satu diantara kebutuhan

manusia dipenuhi munculah kebutuhan lain. Proses tersebut tidak ada akhirnya. Ia berkelanjutan sejak manusia lahir, sehingga ia meninggal dunia. Maka oleh karenanya, sekalipun oleh kebutuhan tertentu telah terpenuhi, kebutuhan-kebutuhannya pada umumnya tidak mungkin terpuaskan seluruhnya.

#### **A. 2. 1. 2. Teori dua faktor (*motivator-hygiene theory*)**

Teori dua faktor dari Herzberg berusaha mencari sebab-sebab adanya rasa puas dan rasa tidak puas dari seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Dengan diketahuinya sebab-sebab tersebut, maka akan diusahakan untuk dapat diciptakan kepuasan sehingga para pekerja dapat terdorong atau termotivasi untuk bekerja lebih baik. Teori ini memberikan gambaran bahwa kepuasan akan hasil pekerjaan seseorang dipengaruhi oleh suatu faktor yang disebut faktor pemuas (*satisfier factor*). Faktor pemuas tersebut timbul didalam diri pekerja terhadap hasil pekerjaannya dan kemudian menciptakan perasaan berprestasi, dihargai, memperoleh kemajuan, telah mengerjakan yang cukup penting serta rasa tanggung jawab. Dipihak lain pada diri pekerja juga terdapat rasa ketidak-puasan yang disebut faktor kesehatan (*hygiene factor*). *Hygiene factor* berupa pengaruh lingkungan kerja, yaitu antara lain berupa hubungan dengan supervisor, hubungan dengan teman kerja, rasa tidak aman dalam bekerja, kondisi kerja, status pekerjaan atau jabatan, serta gaji yang cukup. Tersedianya faktor kesehatan berarti terciptanya lingkungan kerja yang sehat, baik sehat fisik maupun sehat mental.

Kedua faktor tersebut, yaitu *satisfier factor* dan *hygiene factor* harus tersedia atau disediakan oleh manajer sehingga terjadi dorongan untuk bekerja bersama secara efektif dan efisien. Implikasi teori ini bahwa seorang pekerja mempunyai dorongan untuk berkarya tidak sekedar mencari nafkah akan tetapi sebagai wahana untuk memuaskan berbagai kepentingan dan kebutuhannya, bagaimanapun kebutuhan itu dikategorisasikan (Siagian, 1995 : 165).

#### **A. 2. 1. 3. Teori X dan Teori Y**

Menurut Douglas Mc. Gregor dalam bukunya "*The human state of enterprise*" (segi manusia perusahaan) atau yang lebih terkenal dengan teori X

dan teori Y, manusia diasumsikan secara tegas dan jelas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X (teori tradisional) dan manusia penganut teori Y (teori demokrasi).

#### 1. Sikap dasar yang didasari oleh teori X

Dalam teori ini diasumsikan bahwa pada dasarnya manusia memiliki sifat malas, lebih senang kepadanya diberikan petunjuk-petunjuk saja daripada diberikan kebebasan berfikir dan memilih atau mengambil keputusan. Dalam hal ini mereka tidak senang menerima tanggung jawab, manusia hanya menyenangi haknya saja serta selalu ingin aman. Motivasi kerja hanyalah untuk mendapatkan uang atau finansial saja (motif finansial). Manajer yang mendasarkan teori ini akan melakukan pengawasan sangat ketat dengan tidak memberikan kebebasan kepada bawahan, pekerjaan disusun dengan berstruktur secara rapi dan teliti, sedangkan pekerja tinggal mengikuti petunjuk-petunjuk pelaksanaan kerja tanpa kebebasan, kemudian memberikan hukuman atau paksaan dan hadiah atau ganjaran. Kebijakan manajer dengan teori X mengandung bahaya karena pengawasan yang terlalu ketat dan tanpa kebebasan akan menimbulkan perlawanan dan ketidakpuasan. Teori X banyak menunjukkan kebenaran pada masyarakat yang masih berpendidikan rendah yang pada umumnya mereka masih mendasarkan diri pada motif fisik dan rasa aman saja.

Penerapan teori X bagi seorang manajer tercermin pada sikap atau pandangannya terhadap bawahan yang berupa:

- a. Karyawan pada umumnya tidak suka bekerja dan akan selalu berusaha untuk menghindari apabila terdapat kesempatan untuk menghindari pekerjaan yang telah menjadi tugasnya;
- b. Karyawan harus dipaksa diarahkan, diawasi dan apabila perlu diberikan ancaman hukuman agar tujuan perusahaan dapat tercapai;
- c. Kebanyakan orang tidak kreatif, tidak berinisiatif dan tidak suka bertanggung jawab, maka manajer harus selalu memberikan pengarah dan petunjuk kepada karyawannya.

#### 2. Sikap dasar yang dilandasai teori Y

Teori Y berasumsi bahwa manusia pada dasarnya senang bekerja. Bekerja adalah faktor alamiah bagi orang dewasa seperti halnya bermain bagi

anak-anak kecil. Oleh karena itu, sebenarnya dimanapun dan kapanpun setiap orang dewasa akan selalu mencoba untuk bekerja. Dalam hal ini, manusia akan selalu bekerja untuk mencapai tujuannya. Pengendalian dan penempatan diri sendiri merupakan dasar motivasi kerja guna mencapai tujuan organisasi. Pencerminan dari manajer yang menerapkan teori Y ini adalah berupa pemberian kelonggaran yang lebih besar kepada bawahan untuk berinisiatif, mengembangkan kreasi-kreasi mereka guna selalu meningkatkan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Disamping itu manajer akan bersifat terbuka (*open management*), yaitu berusaha memberikan informasi-informasi yang diperlukan untuk peningkatan kegiatan kerja baik diminta maupun tidak diminta oleh bawahan atau karyawannya. Gejala ini akan banyak dijumpai pada masyarakat yang memiliki pendidikan lebih tinggi.

Penerapan teori Y bagi seorang manajer tercermin dalam sikap dan tindakannya yang berupa:

- a. Karyawan diberi kebebasan untuk bekerja dan berinisiatif karena bekerja adalah pada hakekatnya seperti halnya bermain pada anak-anak kecil.
- b. Paksaan dan pengawasan ketat tidak banyak dilakukan akan tetapi lebih banyak diadakan komitmen atau persetujuan dan kesepakatan bersama, karena dengan kesepakatan itu akan timbul dorongan dari dalam diri karyawan itu sendiri, dorongan yang timbul dari dalam diri adalah yang terbaik.
- c. Kreativitas karyawan dikembangkan karena pada hakekatnya karyawan tidak hanya ingin memperoleh tanggung jawab dari orang lain akan tetapi mereka juga mencari tanggung jawab dari dirinya sendiri.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa dengan adanya motivasi akan terjadilah kemauan kerja dan dengan adanya kemauan untuk bekerja serta bekerja sama itu maka produktivitas akan meningkat. Motivasi dapat dilaksanakan dengan berbagai cara antara lain dengan pendekatan finansial maupun pendekatan non finansial. Pendekatan finansial untuk menimbulkan motivasi dapat dilakukan dengan memberikan upah serta upah insentif kepada karyawan, sedangkan pendekatan non finansial dapat dilakukan



dengan cara mengadakan sinkronisasi kepentingan individu dengan kepentingan bersama atau kepentingan perusahaan.

Disamping itu motivasi dapat pula diciptakan dengan mengadakan pengaturan kondisi kerja yang sehat. Hal-hal tersebut akan menimbulkan motivasi kerja sehingga karyawan mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian, keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.

Michael Armstrong (1994 : 29) menyebutkan tiga motivasi teori telah memberikan masukan kepada filosofi dari *performance management* adalah *goals, reinforcement* dan *expectancy*.

#### 1. *Goals* (tujuan)

*Goal Theory* telah dikembangkan oleh Latham dan Locke (1979) yang didasarkan oleh program penelitian selama 14 tahun untuk menciptakan tujuan sebagai teknik untuk memotivasi, dibawah ini adalah karakteristik dari proses menciptakan tujuan :

- Tujuan tersebut harus spesifik
- Harus menantang tapi bisa dicapai
- Tujuan bisa dilihat dengan adil dan beralasan
- Individual harus berpartisipasi secara penuh dalam penciptaan tujuan
- Umpan baliknya dapat meyakinkan individu untuk merasakan kebanggaan dan kepuasan dari menerima pengalaman yang menantang tapi adil
- Umpan balik digunakan untuk mendapatkan komitmen demi pencapaian tujuan yang lebih tinggi.

#### 2. *Reinforcement*

Teori *reinforcement* menyarankan bahwa kesuksesan dalam mendapatkan tujuan dan penghargaan bertindak sebagai insentif positif dan menguatkan kesuksesan perilaku, yang harus diulangi pada lain waktu ketika persamaan kebutuhan meningkat.

### 3. *Expectancy*

Teori *expectancy*, dikembangkan oleh Vroom (1964), menyatakan bahwa motivasi perlu ditingkatkan untuk menunjang kinerja individu, antara lain dengan melakukan :

- Merasa mampu untuk merubah perilaku
- Dapat merasa yakin bahwa perubahan perilaku tersebut akan menghasilkan penghargaan
- Nilai dari penghargaan itu akan merasa cukup untuk membenarkan perubahan dalam perilaku.

#### A. 3. Kinerja

*Performance* diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja. Pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja (L.A.N, 1992:3). Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi, sehingga berbagai usaha dalam meningkatkan tujuannya harus dilakukan oleh organisasi.

Kinerja adalah penilaian terhadap hasil kerja seseorang atas kemampuan, usaha dan kesempatannya. Menurut Benardin dan Russel (1993:40) menjelaskan bahwa kinerja adalah catatan *outcome* (hasil) yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedangkan kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan.

Menurut Ma'arif (2005:15), bahwa yang menyebabkan kinerja rendah dikarenakan : *job design* yang tidak memadai, praktek manajerial tidak mumpuni, pelatihan dan pengembangan tidak komprehensif, strategi perubahan tidak sesuai dengan kondisi sumber daya manusia, dan kompensasi tidak berbasis kinerja. Hasibuan (2001:94) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan

serta waktu. Kinerja merupakan gabungan dari 3 (tiga) faktor penting : yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas, semakin besarlah prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.

Kinerja (prestasi kerja) menurut Dessler (2000:87), adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang.

Dua elemen kunci yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- Sistem penilaian memerlukan standar dengan melaksanakan *benchmarks* (acuan/dasar) kembali serta pengukuran kinerja. Standar yang efektif sangat berhubungan dengan hasil yang diwujudkan oleh masing-masing pekerjaan .
- Evaluasi kinerja juga memerlukan pengukuran kinerja yang dapat dipercaya. Elemen pertama adalah bagaimana kinerja harus mempunyai standar, melaksanakan *benchmarks* agar penilaian kinerja menjadi efektif, dan hasil yang dicapai sesuai dengan pekerjaan yang dilaksanakan, sedangkan elemen kedua menjelaskan bagaimana mengevaluasi kinerja suatu pekerjaan dan evaluasi tersebut dapat dipercayai sebagai laporan penilaian perilaku serta menentukan kinerjanya.

Proses penilaian kinerja bisa membantu organisasi mengimplementasikan sasaran organisasi. Selain itu proses tersebut

menggambarkan bagaimana rencana strategis dapat dihubungkan dengan penilaian kinerja individu maupun untuk unit-unit organisasi. Proses penilaian untuk mengestimasi atau menetapkan standar nilai kinerja, kualitas kerja, selain itu imbalan yang diberikan dikaitkan dengan hasil kinerja. Informasi kinerja sedikit banyak menentukan penggajian, promosi, pemutusan hubungan kerja dan bentuk-bentuk keputusan kunci lainnya yang mempengaruhi kesejahteraan karyawan maupun produktivitas.

Untuk kebutuhan tersebut, Dessler (2003:32), mengemukakan bahwa proses penilaian meliputi : (1) Menetapkan standar pekerjaan (2) Menilai kinerja nyata relatif para karyawan (3) Menyediakan *feedback* (umpan balik) kepada karyawan dengan tujuan memotivasi seseorang untuk mengurangi rendahnya *performance* atau melanjutkan usaha peningkatan *performance*. Hal-hal lain yang berkenaan dengan penilaian kinerja selain perlunya standar kinerja juga diperlukan tentang ruang lingkup kinerja yang dinilai. Ruang lingkup atau aspek-aspek kinerja sangat beraneka ragam.

Penilaian prestasi kerja ialah sebuah penilaian sistematis terhadap karyawan oleh atasannya atau beberapa ahli lainnya yang paham akan pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan atau jabatan itu (Joseph Tiffin, dalam Manullang, (1981:118). Menurut Simamora (2001:415) penilaian prestasi kerja ialah suatu alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Ivancevich, 1992 menjelaskan evaluasi kinerja sebagai berikut :

" Evaluasi Kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi". Tujuan evaluasi kinerja antara lain :

- Pengembangan
- Pemberian *reward*
- Motivasi
- Perencanaan SDM
- Kompensasi
- Komunikasi.

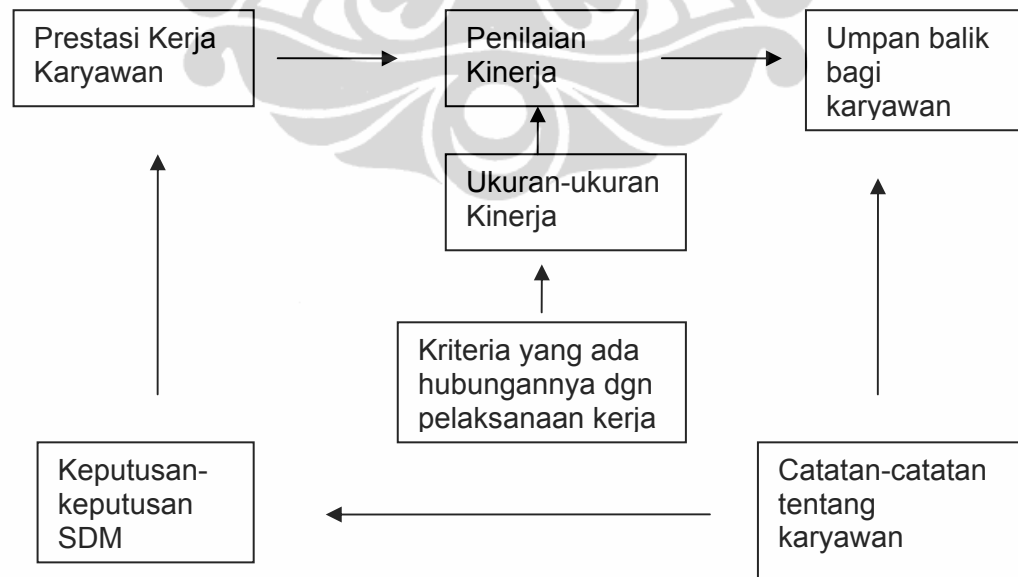
### A. 3. 1. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja menurut Handoko (1994:135), George & Jones (1996:223) dan Siagian (1995:227) adalah sebagai berikut :

1. Perbaikan prestasi kerja
2. Penyesuaian kompensasi
3. Keputusan penempatan
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karir
6. Memperbaiki penyimpangan proses staffing
7. Mengurangi ketidak-akuratan informasi
8. Memperbaiki kesalahan desain pekerjaan
9. Kesempatan kerja yang adil
10. Membantu menghadapi tantangan eksternal

Berikut ini adalah gambar yang menunjukkan elemen-elemen pokok dalam penilaian kinerja:

**Gambar II.3. Elemen pokok sistem penilaian kinerja**



Ivancevich, Szilagyi, Jr. & Wallace (1987:21) menyebutkan, bagi pihak manajemen, informasi mengenai kinerja sangat membantu dalam mengambil keputusan seperti promosi dan pengembangan karier, mutasi, PHK, penyesuaian kompensasi, kebutuhan pelatihan. Penilaian kinerja juga dimaksudkan untuk menjaga performa instansi/perusahaan.

Berdasarkan manfaat diatas dapat dikatakan bahwa penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara tidak tepat akan sangat merugikan karyawan dan instansi/perusahaan. Karyawan dapat menurun motivasi kerjanya karena hasil penilaian kinerja yang tidak sesuai dengan hasil kerjanya. Dampak motivasi karyawan yang menurun adalah ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya akan sangat mempengaruhi kegiatan berproduksi instansi/perusahaan. Bagi instansi/perusahaan, hasil penilaian kinerja yang tidak tepat misalnya promosi. Mempromosikan karyawan yang tidak tepat untuk menduduki level manajemen, akan menurunkan kualitas instansi/perusahaan tersebut. Kualitas yang menurun pada akhirnya akan mempengaruhi hasil performa instansi/perusahaan tersebut dimata investor (publik).

Selanjutnya tujuan dan manfaat penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Ambar dan Rosidah (2003:24) adalah:

1. Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai,
2. Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya,
3. Mendistribusikan *reward* dari organisasi yang dapat berupa tambahan gaji/upah dan promosinya yang adil,
4. Mengadakan penelitian manajemen personalia.

Adapun manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi,
2. Perbaikan kinerja,
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan,
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja,
5. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian,
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Menurut Mangkunegara (2001:67-68) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang ialah :

1. Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbagi menjadi dua yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*). Seorang karyawan seharusnya memiliki kedua kemampuan tersebut agar dapat menyesuaikan dengan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
2. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi bagi karyawan sangat penting untuk mencapai visi dan misi instansi/perusahaan.

Selanjutnya menurut Pareek and Rao, 1981 dalam Arep dan Tanjung (2002:174) bahwa penilaian prestasi kerja meliputi :

a. Faktor manajerial :

- 1) Kemampuan merencanakan
- 2) Kemampuan berorganisasi
- 3) Koordinasi
- 4) Penyeliaan
- 5) Kepemimpinan dan dinamika
- 6) Inisiatif
- 7) Kepandaian mencari akal
- 8) Kreatifitas dan daya khayal
- 9) Pengembangan para bawahan
- 10) Sumbangan kepada semangat kelompok
- 11) Kemampuan analisis
- 12) Pendelegasian
- 13) Hubungan masyarakat
- 14) Sosialibilitas
- 15) Kepercayaan pada diri sendiri
- 16) Pengambilan keputusan

b. Faktor sikap

- 1) Kerjasama
- 2) Fleksibilitas
- 3) Penyelesaian masalah

- 4) Pengambilan resiko
- 5) Kemampuan memotivasi bawahan
- 6) Mengelola konflik
- 7) Keterampilan komunikasi (lisan dan tertulis)
- 8) Keuletan
- 9) Kerja keras
- 10) Integritas
- 11) Niat
- 12) Empati
- 13) Ketegasan
- 14) Keahlian
- 15) Pengaturan data
- 16) Perhatian terhadap orang lain

Arep dan Tanjung (2002:278) menyimpulkan bahwa faktor penilaian prestasi kerja pada intinya meliputi :

- a. Tanggung jawab
- b. Kerjasama
- c. Kepribadian
- d. Kepemimpinan
- e. Kehadiran
- f. Kesetiaan
- g. Inisiatif
- h. Prakarsa
- i. Kejujuran
- j. Ketaatan

#### **A. 4. Teori yang relevan**

Dalam penelitian ini teori-teori yang telah dijelaskan dalam Bab I dan Bab II akan digunakan sebagai acuan untuk melakukan analisis secara ilmiah atas hasil penelitian yang diperoleh. Berikut disampaikan teori-teori yang akan digunakan dalam pembahasan analisa hasil penelitian:



#### Teori Motivasi

- A. H. Maslow yang membahas tentang kebutuhan hierarki manusia yang terdiri dari Kebutuhan Fisiologis, Kebutuhan Keamanan, Kebutuhan sosial, Kebutuhan penghargaan, Aktualisasi diri.
- Frederick Herzberg yaitu *Hygiene factors* dan *satisfier factors* yang membahas tentang pemenuhan kebutuhan dasar seseorang, kebutuhan psikologis yang dapat dipenuhi dengan uang guna memenuhi kebutuhan hidupnya yaitu untuk membeli makanan dan tempat tinggal.
- Douglas McGregor membahas teori X dan Y. Teori X menyatakan bahwa manusia cenderung berperilaku negatif dan teori Y menyatakan manusia cenderung berperilaku positif.
- Clelland membahas variabel motivasi meliputi Motivasi untuk berprestasi (*achievement motivation*), Motivasi untuk bekerjasama/berafiliasi (*affiliation motivation*), Motivasi kompetensi (*competence motivation*), Motivasi untuk kekuasaan (*power motivation*)

#### Teori Kepemimpinan

- Siagian berpendapat bahwa kepemimpinan adalah ketrampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain.
- Suradinata mengemukakan sifat seorang pemimpin di negara berkembang meliputi, komitmen, konsisten, mempunyai wawasan, mempunyai pengetahuan, menguasai bidang tugas, bertindak efektif dan efisien, mempunyai ide, sumber inspirasi, menguasai potensi di lingkup kerjanya, beriman, taqwa, dan berakhlak, memahami budaya bangsa dan lingkungan, sehat jasmani dan rohani, cepat tanggap, mempunyai kedisiplinan, teladan.

#### Teori Kinerja

- Pareek and Rao membahas penilaian kinerja meliputi faktor manajerial dan faktor sikap

### **A. 5. Penelitian terdahulu yang relevan**

Dalam hal ini, peneliti juga telah mempelajari beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan menggunakan hasil penelitian tersebut sebagai perbandingan :

- Penelitian yang dilakukan Cecep Sutiawan (2001) menunjukkan hubungan atau korelasi yang positif dan sangat signifikan antara motivasi dengan kinerja, terdapat hubungan atau korelasi yang positif tetapi tidak signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja
- Penelitian yang dilakukan M. Wahyudin (2005) menunjukkan hubungan positif dan cukup kuat yang menyatakan, baik masing-masing atau secara bersama-sama, variabel kepemimpinan dan motivasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

Sehubungan dengan strategi ditentukan oleh pemimpin organisasi dan strategi dipengaruhi oleh budaya organisasi maka kinerja organisasi dipengaruhi pula oleh pemimpin dan juga dipengaruhi oleh budaya organisasi. Hasil penelitian Latifah A.D. dalam kumpulan hasil penelitian kepemimpinan dan motivasi di era otonomi daerah propinsi Kalimantan Timur oleh Armanu Thoyib (Eds. 2003), menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap tingkat prestasi kerja karyawan melalui variabel tingkat iklim organisasi, artinya pemimpin memiliki peran membentuk iklim organisasi yang lebih kondusif, dari iklim yang lebih kondusif itu terbentuklah tingkat prestasi kerja karyawan yang lebih baik. Dalam studi yang lain, Emang Mering dalam Armanu Thoyib (Eds. 2003) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan para pemimpin daerah di era otonomi daerah adalah memberdayakan bawahan mereka agar bawahan mampu meningkatkan produktivitas mereka dalam mencapai tujuan pembangunan.

Hasil penelitian Djumino A. (2007:17) tentang analisa kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada kantor kesatuan bangsa dan perlindungan masyarakat di Kabupaten Wonogiri menunjukkan besarnya kontribusi variabel kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja pegawai yang dinyatakan dengan nilai prosentase sebesar 90,0 %, sedangkan sisanya sebesar 10,0 % dijelaskan atau dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya, sehingga boleh dikatakan variabel yang diambil dalam penelitian mampu memberikan gambaran mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai

## B. Model Analisis

Menurut Maslow dalam Suradinata (1996:130) mengemukakan bahwa kebutuhan muncul manakala kebutuhan pada tingkat bawah telah dipenuhi, maka upaya manusia untuk melakukan sesuatu pada tingkat yang lebih tinggi yaitu untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi. Motivasi secara singkat dapat diartikan sebagai proses menggerakkan manusia dan memberikan motivasi, artinya proses untuk menggerakkan orang lain agar mau melakukan sesuatu sebagaimana yang diharapkan oleh penggerakannya atau yang mengarahkannya. Sejalan dengan istilah "penggerakannya" atau "yang mengarahkannya", dimana dalam hal ini apa yang disebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran.

Selanjutnya Siagian (1998:12) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah ketrampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi maupun lebih rendah daripadanya dalam berfikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin individualistik dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasional. Sementara menurut Suradinata (1996:147) bahwa sifat seorang pemimpin di negara yang sedang berkembang, seperti Indonesia, yaitu :

- a) Komitmen terhadap tujuan
- b) Konsisten mengarahkan petugas
- c) Mempunyai wawasan kebangsaan
- d) Mempunyai pengetahuan yang luas
- e) Menguasai bidang tugas yang dipimpinnya
- f) Bertindak efektif dan efisien
- g) Mempunyai ide
- h) Sumber inspirasi
- i) Menguasai potensi yang ada dalam lingkup kerjanya
- j) Memiliki keimanan, ketaqwaan, dan berakhlak
- k) Memahami budaya bangsanya dan lingkungan
- l) Sehat jasmani dan rohani

- m) Mempunyai sikap cepat tanggap
- n) Mempunyai kedisiplinan yang tinggi
- o) Memiliki keteladanan

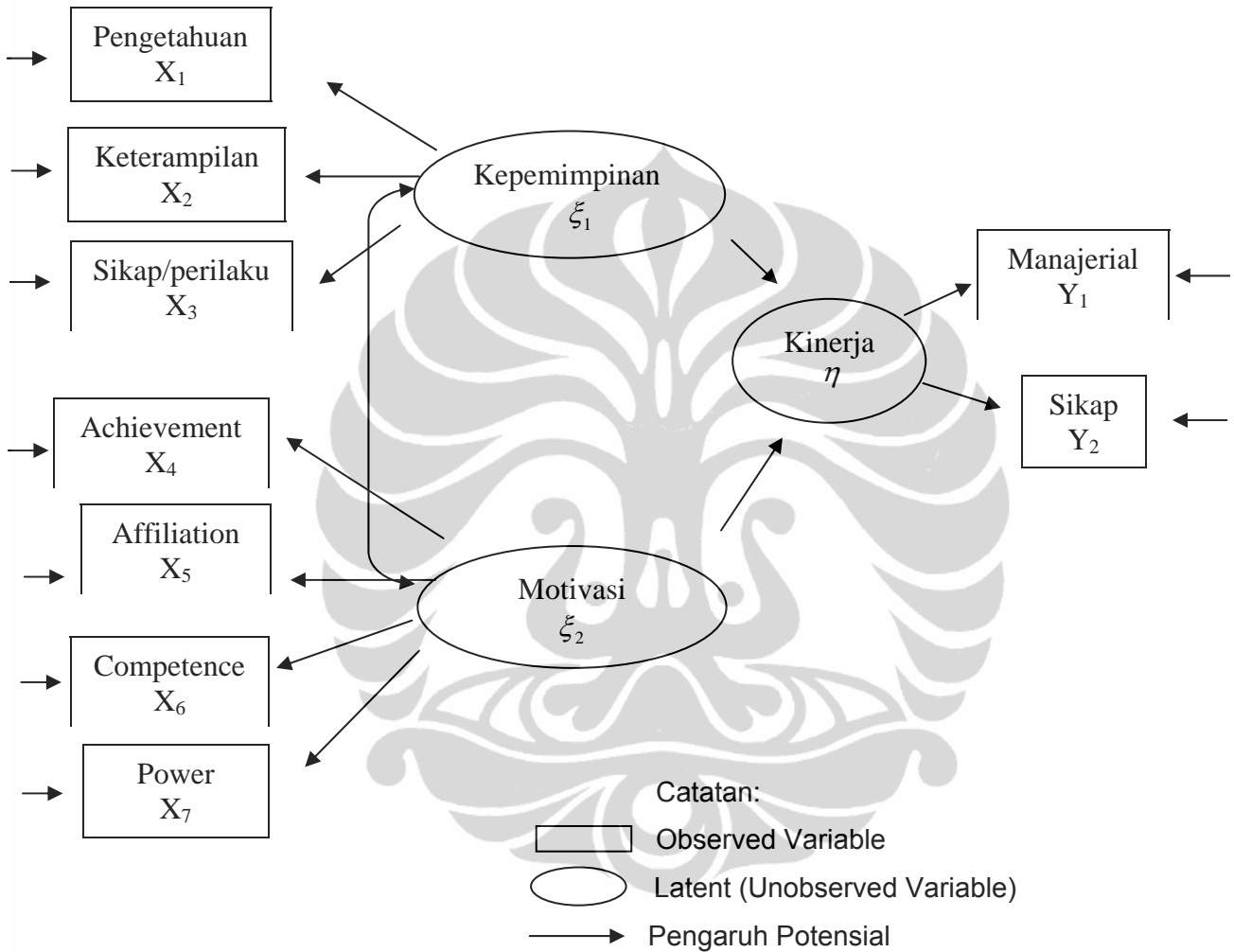
Motivasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah suatu proses yang mendorong manusia untuk bertindak atau berbuat sesuatu dengan cara tertentu dan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan. Variabel motivasi dalam penelitian ini meliputi (Clelland dalam Hasibuan, 2001:145-146):

- a. Motivasi untuk berprestasi (*achievement motivation*)
- b. Motivasi untuk bekerjasama/berafiliasi (*affiliation motivation*)
- c. Motivasi kompetensi (*competence motivation*)
- d. Motivasi untuk kekuasaan (*power motivation*)

Motivasi ini selanjutnya mempengaruhi kinerja

Model analisis selengkapnya dapat dilihat pada gambar II. 4.

Gambar II.4. Model Analisis



### C. Hipotesis

Menurut Kerlinger (2000:30) hipotesis adalah : "sebuah pernyataan dugaan (*cijectura*) tentang hubungan antara dua variabel atau lebih". Sementara Arikunto (1998:67) menyatakan bahwa : "hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul".

Pengajuan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.  $H_0$  : Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja yang signifikan
- $H_a$  : Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja yang signifikan

2. Ho : Tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja yang signifikan  
Ha : Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja yang signifikan
3. Ho : Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja yang signifikan  
Ha : Terdapat pengaruh kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja yang signifikan.

#### D. Operasionalisasi konsep

Dalam merumuskan operasionalisasi konsep akan diambil langkah-langkah untuk menghubungkan antara rangkaian teoritis dengan instrumennya serta mengajukan indikator dari masing-masing konsep. Instrumen-instrumen tersebut adalah kepemimpinan, motivasi dan kinerja.

Untuk memberikan kejelasan dan menghindari multi interpretasi mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan, maka konsep dari variabel-variabel tersebut dapat didefinisikan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang saling berbeda-beda menuju kepada pencapaian tertentu.
2. Motivasi adalah dorongan, upaya, dan keinginan yang ada didalam diri pegawai yang dapat mengaktifkan dirinya, memberi daya, serta mengarahkan perilaku dalam pelaksanaan tugas-tugas dalam lingkup pekerjaannya.
3. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Operasionalisasi konsep dan pengukurannya adalah sebagaimana dapat dilihat pada tabel II.1.

**Tabel II.1. Operasionalisasi Konsep**

No.	Variabel	Indikator	Dimensi	Pengukuran
1	Kepemimpinan	Pengetahuan	1. Komitmen terhadap tujuan	Skala pengukuran

			<p>2. Konsisten mengarahkan petugas</p> <p>3. Mempunyai wawasan kebangsaan</p> <p>4. Mempunyai pengetahuan yang luas</p> <p>5. Menguasai bidang tugas yang dipimpinnya</p> <p>6. Bertindak efektif dan efisien</p> <p>7. Mempunyai ide</p> <p>8. Sumber inspirasi</p> <p>9. Menguasai potensi yang ada dalam lingkup kerjanya</p> <p>10. Memiliki keimanan, ketaqwaan, dan berakhlak</p> <p>11. Memahami budaya bangsanya dan lingkungannya</p> <p>12. Sehat jasmani dan rohani</p> <p>13. Mempunyai sikap cepat tanggap</p> <p>14. Mempunyai kedisiplinan yang tinggi</p> <p>15. Memiliki keteladanan</p>	<p>Likert :</p> <p>5 = Sangat setuju</p> <p>4 = Setuju</p> <p>3 = Ragu-ragu</p> <p>2 = Tidak setuju</p> <p>1 = Sangat tidak setuju</p>
		<p>Keterampilan</p> <p>Sikap/Perilaku</p>		
2	Motivasi	<p>1. <i>Achievement motivation</i></p> <p>2. <i>Affiliation</i></p>	<p>1. Mempunyai keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan untuk kemajuan</p> <p>2. Mempunyai dorongan</p>	<p>Skala pengukuran Likert :</p> <p>5 = Sangat setuju</p> <p>4 = Setuju</p> <p>3 = Ragu-ragu</p>

		<i>motivation</i>  3. <i>Competence motivation</i>  4. <i>Power motivation</i>	untuk bekerjasama dengan sesama rekan kerja  3. Mempunyai kemauan, kemampuan dalam mengerjakan suatu pekerjaan  4. Menyukai tanggung jawab yang lebih besar meskipun tantangan dan resikonya jauh lebih besar	2 = Tidak setuju 1 = Sangat tidak setuju
3	Kinerja SDM	1. Manajerial  2. Sikap	1. Tanggung jawab 2. Inisiatif 3. Kepemimpinan 4. Prakarsa 5. Ketaatan 6. Kehadiran 7. Kesetiaan 8. Kerjasama 9. Kejujuran 10. Kepribadian	Skala pengukuran Likert : 5 = Sangat setuju 4 = Setuju 3 = Ragu-ragu 2 = Tidak setuju 1 = Sangat tidak setuju

## E. Metode Penelitian

### E. 1. Pendekatan Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif, Kerlinger (1996) mengatakan bahwa penelitian survei adalah "penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga



ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis”.

Pendekatan kuantitatif bertujuan menunjukkan hubungan antar variabel. Selanjutnya pendekatan kuantitatif juga bertujuan menguji teori dan mencari generalisasi yang mempunyai nilai prediktif. Dalam hal realitas, gejala atau obyek penelitian, dipandang sebagai sesuatu yang kongkrit, dapat diamati dengan panca indera, dapat dikategorikan menurut jenis, bentuk, warna, dan perilaku, tidak berubah dan dapat di verifikasi.

## **E. 2. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan korelasional dengan metode survey yang menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama untuk mengumpulkan data. Jenis penelitian ini yang paling sering digunakan dikalangan mahasiswa (Irawan, 2004:68). Deskriptif adalah melukiskan secara sistematis fakta atau karakteristik populasi tertentu atau bidang tertentu secara aktual dan cermat. Korelasional adalah kelanjutan deskriptif. Pada korelasional, hubungan antara variabel diteliti dan dijelaskan. Hubungan yang dicari ini disebut dengan korelasi. Jadi korelasional mencari hubungan diantara variabel-variabel yang diteliti.

Arikunto (1998:28) menjelaskan hubungan yang bersifat kausal atau sebab akibat adalah sebagai problem korelasi, yakni untuk mengetahui hubungan antara dua fenomena atau lebih dan jenis hubungannya bersifat korelasi sebab-akibat.

## **E. 3. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini adalah teknik kuesioner (data primer), yaitu teknik yang menggunakan daftar pertanyaan-pertanyaan mengenai obyek penelitian. Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui hasil kajian pustaka yang relevan dengan tema dan topik penelitian, data ini berupa laporan, jurnal, buku, majalah dan bentuk-bentuk lainnya. Daftar pertanyaan tersebut terdiri dari 3 (tiga) variabel, sesuai dengan

variabel penelitiannya yang dikembangkan sendiri berdasarkan teori-teori. Ketiga variabel tersebut adalah kepemimpinan, motivasi, dan kinerja sumber daya manusia. Pertanyaan-pertanyaan ada yang bersifat umum, ditujukan untuk mengetahui karakteristik responden. Sedangkan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat khusus ditujukan untuk mengetahui pendapat responden terhadap obyek penelitian.

Untuk keperluan analisis kuantitatif, setiap jawaban pada lembar kuesioner akan diberikan skor dengan menggunakan norma di bawah ini :

**Tabel II.2. Norma Pengukuran**

Skor	1	2	3	4	5
<b>Gradasi</b>	Sangat rendah	Rendah	Sedang	Kuat	Sangat kuat
<b>Jawaban Kuesioner</b>	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Cukup	Setuju	Sangat setuju

Terhadap jawaban dari responden kemudian dibuat persentase (%), dimana persentase paling besar dianggap jawaban yang memungkinkan untuk digunakan sebagai unsur penilaian dan kemudian dipersepsikan.

#### **E. 4. Populasi dan Sampel Penelitian**

##### **E. 4. 1. Populasi**

Pengertian populasi adalah keseluruhan elemen yang akan dijelaskan oleh peneliti di dalam penelitiannya (Irawan, 2004:72). Adapun populasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karyawan PT. BRI Kantor Cabang Jakarta Veteran yang berjumlah 91 orang yang terdiri dari Pemimpin Cabang, Manajer Pemasaran, Manajer Operasional, Assistant Manajer Operasional, Assistant Manajer Penunjang Bisnis, Kepala Seksi (*Supervisor*), *Account Officer*, *Funding Officer*, Kasir (*Teller*), Unit Pelayanan Nasabah/*Frontliner* (UPN/*Costumer Service*), dan Petugas Administrasi serta Kantor Cabang Pembantu.

#### E. 4. 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipandang mempunyai karakteristik yang mewakili karakteristik populasi. Sehubungan dengan hal ini Winarno (1980:93) menyatakan pendapatnya sebagai berikut :

Sampel diperlukan bila peneliti tidak bermaksud untuk meneliti seluruh populasi yang ada. Karena tidaklah mungkin peneliti secara langsung meneliti segenap populasi, padahal tujuan penelitian adalah menemukan generalisasi secara umum. Oleh karena itu peneliti terpaksa menggunakan sebagian saja dari populasi, yakni sebuah sampel yang dipandang representative terhadap populasi.

Dalam penelitian ini, pengambilan sampel dari populasi dilakukan secara *stratified random sampling*. Menurut Slovin (Umar, 2002:141) perhitungan jumlah sampel adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = ukuran sampel  
N = ukuran populasi  
e = standar error 1% - 10%

$$n = \frac{91}{1+91(5/100\%)^2}$$

n = 74, Jadi jumlah sampel 74 orang

## E. 5. Teknik Analisis Data

### E. 5. 1. Analisis Hubungan Menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*)

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*). Metode ini sering disebut juga LISREL (*Linear Structural Relationship*), diperkenalkan oleh Karl Jöreskog tahun 1973. SEM menyediakan teknik estimasi yang sesuai dan paling efisien untuk serangkaian estimasi persamaan regresi berganda terpisah-pisah secara simultan. Untuk penetapan model serta penentuan variabel independent dan variabel dependent yang disusun berdasarkan teori.

Setiap skala variabel baik nominal, ordinal, interval, maupun ratio dapat digunakan dalam SEM namun tidak direkomendasikan untuk menggunakan berbagai macam skala tersebut secara bersama-sama (Schumaker & Lomax, 1996:18-19).

Penggunaan SEM secara statistik memberikan keuntungan yaitu efisiensi, dengan metoda ini dapat dihitung secara simultan berbagai macam pola hubungan yang sudah dibuat sebelumnya. Paket *Software* yang dapat melakukan penghitungan ini adalah LISREL, melalui LISREL dapat dibuat diagram jalur yang merupakan basis analisis jalur. LISREL menganalisis struktur kovarians, yang memiliki dua bagian. Bagian pertama, model pengukuran (*measurement model*). Mengingat secara hipotesis konstruk tidak dapat diukur secara langsung, model pengukuran dipakai untuk menghubungkan variabel teramati atau dapat diukur dengan konstruk.

Bagian kedua LISREL ialah model persamaan *structural*. Model ini memperlihatkan hubungan sebab-akibat di antara variabel tersembunyi. Model ini menjelaskan pengaruh sebab-akibat dan varians yang tidak dapat dijelaskan. Untuk pemahaman yang lebih baik, model persamaan structural sering dinyatakan dalam diagram. Diagram ini berupa analisis jejak (*Path analysis*).

Diagram, jalur merupakan prosedur untuk melakukan estimasi dari kekuatan setiap hubungan atau jalur. Analisis jalur dapat menghitung kekuatan

hubungan hanya dengan menggunakan matrik korelasi atau kovarian sebagai masukan.

Mencari hubungan antara dua variabel atau lebih dilakukan dengan menghitung korelasi antar variabel yang akan dicari hubungannya. Korelasi merupakan angka yang menunjukkan kuatnya hubungan antar variabel dinyatakan dalam koefisien relasi dimana korelasi positif terbesar adalah satu dan korelasi negatif terbesar adalah minus satu.

Model yang akan dianalisis dengan SEM harus memiliki dasar teori yang mendukungnya; dalam penelitian ini, model yang akan dianalisis adalah hubungan kausal antara variabel exogenous: variabel endogenous. Dalam membangun model SEM terdapat tiga buah strategi (Tumpal Sitinjak, 2006:72):

- A. *Confirmatory Modeling Strategy*: strategi dimana seorang peneliti membentuk model dan hanya ingin mengetahui apakah model yang dibangunnya cocok dengan data empiris. Kelebihan strategi ini adalah mudah dan simpel, karena hanya menguji satu model saja. Kekurangannya adalah kemungkinan model yang dipilih bukan satu satunya model yang cocok.
- B. *Competing Models Strategy*: strategi ini mengusulkan sebuah model dan dibandingkan dengan beberapa model alternatif. Strategi ini lebih baik dari *Confirmatory Modeling Strategy*, karena peneliti membandingkan beberapa alternatif sehingga model yang dipilih adalah yang terbaik dari beberapa alternatif yang diuji.
- C. *Model Development Strategy*: strategi ini peneliti mengusulkan sebuah model lalu diestimasi memakai SEM, setelah diperoleh hasilnya, peneliti kemudian melakukan respesifikasi model untuk mendapatkan model yang lebih baik. Strategi ini adalah yang terbaik dan paling sering digunakan oleh peneliti yang menggunakan SEM. Kelebihannya tidak perlu membuat beberapa model alternatif yang merepotkan, namun kelemahannya adalah kemungkinan ada model lain yang lebih baik masih terbuka.

Dari ketiga alternatif ini, penelitian ini memilih *Model Development Strategy*, mengusulkan sebuah model untuk diestimasi oleh SEM dan kemudian direspesifikasi untuk mendapatkan model yang lebih baik.

Berikut ini merupakan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam proses pembentukan model menggunakan SEM :

1. Membangun model berdasarkan teori.

Model yang dibangun haruslah berdasarkan teori dan pengembangan teori tersebut berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya. Dari pengembangan teori dan permasalahan yang dihadapi, peneliti kemudian membuat sebuah hipotesa yang menggambarkan hubungan kausal antar variabel terikat dan variabel bebas.

2. Membentuk path diagram.

Diagram jalur adalah sebuah gambar yang menggambarkan hubungan yang lengkap dari sekelompok konstruk. Garis lurus dengan panah menggambarkan variabel dimana sumber panah berasal adalah variabel bebas, dan variabel yang dikenai panah adalah variabel terikat.

3. Menerjemahkan path diagram atau diagram jalur ke dalam persamaan.

Setelah model disusun kedalam path diagram, selanjutnya adalah menerjemahkan diagram tadi menjadi dua buah persamaan matematis, yaitu *structural model* dan *measurement model*. Model Struktural menggunakan notasi  $\xi$  (ksi) untuk variabel bebas dan notasi  $\eta$  (eta) untuk variabel terikat. Panah dari variabel bebas ke variabel terikat diberi simbol  $\gamma$  (gamma) dan panah dari variabel terikat ke variabel terikat lainnya diberi simbol  $\beta$  (beta). Model pengukuran menggunakan simbol atau notasi  $\lambda_x$  (lamda) dengan subskrip x untuk variabel bebas, dan notasi  $\lambda_y$  (lamda) dengan subskrip y untuk variabel terikat.

4. Menentukan matrik input dan mengestimasi model.

Data yang diinput adalah matrik varians kovarians atau matrik korekasi. Serta asumsi yang digunakan adalah: setiap pengamatan harus saling independen, sampel yang diperoleh merupakan sampel random, dan hubungan antar variabel berbentuk linear. Adapun pilihan menggunakan matrik korelasi atau matriks kovarians berdasarkan pertimbangan berikut:

Matrik Kovarians: hasil estimasi yang diperoleh dengan menggunakan matrik kovarians sebagai input dapat digunakan sebagai pembandingan yang valid dengan hasil estimasi dari sampel yang lain dengan menggunakan model yang sama. Hal ini tidak dapat digunakan apabila memakai matriks korelasi. Kelemahan estimasi matrik kovarians ini adalah hasil yang diperoleh tidak mudah untuk diinterpretasikan karena memiliki satuan (metrik) yang berbeda. Penggunaan matriks kovarians sangat tepat apabila tujuan penelitian adalah untuk melihat hubungan antar konstruk.

Matriks Korelasi: hasil estimasi menggunakan matriks korelasi ini memiliki satuan yang sama sehingga nilai nilai yang diperoleh dapat langsung dibandingkan. Apabila data yang digunakan seluruhnya menggunakan skala ukur interval, korelasi yang digunakan adalah *Product Moment Pearson*

5. Mengidentifikasi model struktural yang dihasilkan.

Salah satu persyaratan yang harus dipenuhi adalah persamaan yang ada harus lebih banyak dari parameter yang akan ditaksir. Apabila model yang diestimasi sangat kompleks ada kemungkinan solusi yang dihasilkan tidak unik, sehingga hasilnya tidak bermakna atau tidak masuk akal. Bila sebuah model diidentifikasi, ada tiga macam kesimpulan yang dapat diambil:

- *Just identified*. Model ini tidak dapat diuji. Sebuah model akan *just identified* apabila jumlah korelasi antara variabel indikator (*observed variables*) sama dengan jumlah parameter yang akan ditaksir, artinya nilai derajat kebebasan adalah 0 (nol). Jumlah korelasi antar variabel indikator dihitung dengan menggunakan rumus:  $\frac{1}{2}[(p+q)(p+q+1)]$  dimana p=jumlah indikator endogen dan q=jumlah indikator eksogen. Nilai derajat kebebasan dihitung dengan rumus:  $df = \frac{1}{2}[(p+q)(p+q+1)] - t$  dimana t=jumlah parameter yang akan ditaksir.
- *Underidentified*. Sebuah model akan *underidentified* apabila nilai derajat bebas negatif. Model ini tidak akan dapat diidentifikasi sebelum dilakukan perubahan dengan modifikasi (*fixing up*) beberapa parameter.

- *Overidentified*. Model yang *overidentified* adalah model yang diharapkan, dimana nilai derajat kebebasan positif. Artinya informasi yang dimiliki lebih banyak dari informasi yang dibutuhkan.
6. Menguji kecocokan model.

Ada empat langkah yang harus dilakukan untuk menguji kecocokan model:

- a. Memperhatikan nilai taksiran yang rusak. Pada langkah ini harus diperhatikan adanya nilai taksiran yang rusak, yang dapat terjadi pada struktural model maupun pada measurement model. Umumnya nilai taksiran rusak ini pada varians error negatif, nilai *standardized* yang lebih besar atau terlalu mendekati.
- b. Uji keseluruhan. Bila tidak terdapat nilai yang rusak, langkah berikutnya adalah menguji kecocokan model secara keseluruhan yang dilihat dari tiga kondisi: *absolute fit measures*, *incremental fit measures* dan *parsimonious fit measures*.
- c. Uji *individual measurement model*. Bila kecocokan model secara keseluruhan telah terpenuhi, selanjutnya adalah memperhatikan kecocokan measurement model untuk setiap model. Yang perlu diperhatikan untuk setiap konstruk adalah *unidimensionality* dan *reliability*. *Unidimensionality* adalah apabila indikator indikator dari konstruk sudah memiliki nilai kecocokan yang dapat diterima. *Reliability* adalah ukuran konsistensi internal apabila indikator indikator konstruk konsisten mewakili konstruk.
- d. Uji *individual structural model*. Setelah model dapat diterima dari segi statistik, peneliti harus menguji apakah hasil yang diperoleh sesuai dengan teori yang diverifikasikan atau tidak. Apakah hubungan yang dinyatakan signifikan, apakah ada model alternatif, dan apakah model estimasi memiliki arah yang sama dengan teori (positif atau negatif).

Uji kecocokan keseluruhan model adalah dengan nilai GOF suatu model, secara menyeluruh tidak dapat langsung dilakukan seperti pada teknik multivariate yang lain.



Menurut Hair et.al. (1995:653) evaluasi terhadap GOF model dilakukan melalui beberapa tingkatan, yaitu :

1. Kecocokan keseluruhan model (*overall mode fit*).
2. Kecocokan model pengukuran (*measurement model fit*).
3. Kecocokan model structural (*structural model fit*).

Hair et.al. (1995:659) mengelompokkan ukuran-ukuran GOF yang ada dalam tiga bagian yaitu :

- *Absolute fit measures* yaitu derajat prediksi model keseluruhan (model struktural dan pengukuran) terhadap matrik korelasi dan kovarian.
- *Incremental fit measures* yaitu membandingkan model yang diusulkan dengan model dasar yang sering disebut *null* model atau *independence model*.
- *Parsimonious fit measures* yaitu mengaitkan model dengan jumlah koefisien yang diestimasi, yakni yang diperlukan untuk mencapai kecocokan pada tingkat tersebut. Parsimony atau kehematan berarti memperoleh *degree of fit* setinggi-tingginya untuk setiap *degree of freedom*. Parsimony yang lebih banyak lebih baik.

**Tabel II.3. Interpretasi nilai hubungan** (Riduwan, 2004:136)

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Cukup Kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

**Tabel II.4. Uji Kecocokan Absolut**

Ukuran GOF	Tingkat Kecocokan Yang Bisa Diterima
<i>Absolute Fit Measures</i>	

Statistik <i>Chi squares</i> ( $X^2$ )	Mengikuti uji statistik yang berkaitan dengan persyaratan signifikan. Semakin kecil semakin baik.
<i>Non-Centrality parameters (NCP)</i>	Dinyatakan dalam bentuk spesifikasi ulang dari Chisquare. Penilaian didasarkan atas perbandingan dengan model lain. Semakin kecil semakin baik.
<i>Scaled NCP (SNCP)</i>	<i>NCP</i> yang dinyatakan dalam bentuk rata-rata perbedaan setiap observasi dalam rangka perbandingan antar model. Semakin kecil semakin baik.
<i>Goodness of fit index (GFI)</i>	Nilai berkisar antara 0 – 1 dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. $GFI > 0.90$ adalah <i>good fit</i> sedang $0.80 < GFI < 0.90$ adalah marjinal fit.
<i>Root Mean Square Residual (RMSR)</i>	Residual rata-rata antara matrik (korelasi atau kovarian) teramati dan hasil $RMSR < 0.05$ adalah <i>good fit</i> .
<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	Rata-rata perbedaan per degree of freedom yang diharapkan terjadi dalam populasi dan bukan dalam sampel, $RMSEA < 0.80$ adalah <i>good fit</i> dan $RMSEA < 0.05$ adalah <i>close fit</i> .
<i>Expected Cross Validation Index (ECVI)</i>	GOF yang diharapkan pada sampel, yang lain dengan ukuran yang sama. Penilaian didasarkan atas perbandingan antar model. Semakin kecil semakin baik.

**Tabel II.5. Uji Kecocokan *Incremental***

Ukuran GOF	Tingkat Kecocokan Yang Bisa Diterima
<i>Incremental Fit measures</i>	
<i>Tucker – Lewis Index</i> atau <i>Non normed Fit Index</i> (TLI atau NNFI)	Nilai berkisar antara 0 – 1 dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. $TLI / NNFI > 0.90$ adalah <i>good fit</i> sedang $0.80 < TLI / NNFI < 0.90$ adalah marjinal fit.

<i>Normed Fit Index</i> (NFI)	Nilai berkisar antara 0 – 1 dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. NFI > 0.90 adalah <i>good fit</i> sedang 0.80 < NFI < 0.90 adalah <i>marjinal fit</i> .
<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i> (AGFI)	Nilai berkisar antara 0 – 1 dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. AGFI > 0.90 adalah <i>good fit</i> sedang 0.80 < AGFI < 0.90 adalah <i>marjinal fit</i> .
<i>Relative Fit Index</i> (RFI)	Nilai berkisar antara 0 – 1 dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. RFI > 0.90 adalah <i>good fit</i> sedang 0.80 < RFI < 0.90 adalah <i>marjinal fit</i> .
<i>Incremental Fit Index</i> (IFI)	Nilai berkisar antara 0 – 1 dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. IFI > 0.90 adalah <i>good fit</i> sedang 0.80 < IFI < 0.90 adalah <i>marjinal fit</i> .
<i>Comparative Fit Index</i> (CFI)	Nilai berkisar antara 0 – 1 dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. CFI > 0.90 adalah <i>good fit</i> sedang 0.80 < CFI < 0.90 adalah <i>marjinal fit</i> .

**Tabel II.6. Uji Kecocokan Parsimony**

Ukuran GOF	Tingkat Kecocokan Yang Bisa Diterima
<b>Parsimony Fit Measures</b>	
<i>Parsimonious Goodness Of Fit</i> (PGFI)	Spesifikasi tukang dari GFI di mana nilai lebih tinggi menunjukkan <i>parsimony</i> yang lebih besar. Ukuran ini digunakan untuk perbandingan diantara model-model
<i>Normed Chisquare</i>	Rasio antara <i>Chisquare</i> dibagi <i>degree of freedom</i> . Nilai yang disarankan batas bawah :1.0 batas atas 2.0 atau 3.0 dan yang lebih longgar 5.0.
<i>Parsimonious Normed Fit Index</i> (PNFI)	Nilai tinggi menunjukkan kecocokan lebih baik, hanya digunakan untuk perbandingan antar model alternatif.

<i>Akaike Information Criterion (AIC)</i>	Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimony lebih baik, digunakan untuk perbandingan antar model.
<i>Consistent Akaike Information Criterion (CAIC)</i>	Nilai positif lebih kecil menunjukkan parsimony lebih baik, digunakan untuk perbandingan antar model.

### E. 5. 2. Uji Beda Rata-rata

Uji perbedaan dua populasi digunakan untuk mengukur apakah terdapat perbedaan nilai rata-rata dari dua populasi yang diukur dengan menggunakan dua sampel dari kedua populasi tersebut. Bila sampel kelompok pertama diberi nama dengan  $n_1$  dan kelompok kedua  $n_2$  maka total jumlah sampel adalah sebesar  $n_1 + n_2 = n$ .

Uji perbedaan rata-rata dengan T – Test ini memiliki dua macam rumusan bergantung pada nilai varians dari setiap kelompok populasi. Untuk itu sebelum dilakukan pengujian dengan T – Test harus dilakukan terlebih dahulu pengujian kesamaan varians dengan menggunakan uji F.

Asumsi yang harus dipenuhi untuk melakukan uji perbedaan rata – rata dengan menggunakan T – Test adalah sebagai berikut :

1. Kedua populasi harus saling bebas.
2. Skala pengukuran minimal ordinal.

Langkah – Langkah Perhitungan

1. Hitung nilai rata – rata untuk setiap kelompok ( $\bar{x}_1$  dan  $\bar{x}_2$ )
2. Hitung nilai varians dan simpangan baku untuk setiap kelompok ( $s_1^2, s_1$  dan  $s_2^2, s_2$ )

### Statistik Uji

1.  $t = \frac{\bar{X} - \bar{Y}}{s \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$ , digunakan bila varians dari  $n_1$  sama dengan varians dari

$n_2$ . Di mana  $s = \sqrt{\frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}}$

2.  $t = \frac{\bar{X} - \bar{Y}}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$ , digunakan bila varians dari  $n_1$  sama dengan varians dari

$n_2$ .

### Kriteria Uji :

Terima  $H_0$  apabila nilai Statistik Uji  $t_{hitung} >$  dari nilai  $t_{tabel}$  pada tabel t dengan taraf signifikansi sebesar  $\alpha$  dan derajat bebas  $n_1 + n_2 - 2$ . Sebaliknya tolak  $H_0$  jika nilai Statistik Uji  $t_{hitung} >$  dari nilai  $t_{tabel}$  pada tabel t dengan taraf signifikansi sebesar  $\alpha$  dan derajat bebas  $n_1 + n_2 - 2$ .

### E. 6. Keterbatasan Penelitian

Ruang lingkup dan keterbatasan dari penelitian ini adalah :

1. Penelitian dilaksanakan di PT. BRI Kantor Cabang Jakarta Veteran.
2. Unit analisis pada penelitian ini adalah karyawan PT. BRI Kanca Jakarta Veteran untuk mengetahui dan mengukur kepemimpinan, motivasi dan kinerja pegawai.
3. Data yang dianalisis adalah data dari kuesioner yang diisi oleh karyawan PT. BRI Kanca Jakarta Veteran dan jumlah sampel karyawan adalah 74 orang.
4. Pada hakekatnya banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, namun dalam hal ini penulis hanya membatasi pada faktor kepemimpinan dan motivasi.

## B A B III

### GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

#### 3. 1. Sejarah BRI

Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Aria Wirjaatmadja dengan nama *Hulp-en Spaarbank der Inlandsche Bestuurs Ambtenaren* atau Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi yang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Berdiri tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI.

Seiring dengan perjalanan waktu BRI terus berkembang dengan baik. Ketika itu Belanda sebagai penjajah melihat BRI istimewa karena merupakan bank yang murni didirikan oleh pribumi. Sedangkan bank lain semuanya didirikan oleh orang Belanda, baik yang berada Belanda maupun yang sudah bermukim di Indonesia. Contohnya *Escomto Bank NV*, didirikan oleh pengusaha Belanda di Indonesia yang kemudian menjadi Bank Dagang Negara. Bank Belanda lainnya didirikan di Belanda dan membuka cabang di Indonesia. Itulah sekelumit sejarah panjang Bank Rakyat Indonesia yang juga merupakan cerminan dari sejarah perjuangan sebuah bangsa yang ingin merdeka dari kemiskinan, kebodohan dan ketertindasan oleh bangsa lain.

Pendiri Bank Rakyat Indonesia Raden Aria Wirjaatmadja Pada periode setelah kemerdekaan RI, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia. Adanya situasi perang mempertahankan kemerdekaan pada tahun 1948, kegiatan BRI sempat terhenti untuk sementara waktu dan baru mulai aktif kembali setelah perjanjian Renville pada tahun 1949 dengan berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat. Pada waktu itu melalui PERPU No. 41 tahun 1960 dibentuk Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari BRI, Bank Tani Nelayan dan *Nederlandsche Maatschappij* (NHM). Kemudian berdasarkan Penetapan Presiden (Penpres) No. 9 tahun 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan.

Setelah berjalan selama satu bulan keluar Penpres No. 17 tahun 1965 tentang pembentukan Bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia. Dalam ketentuan baru itu, Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (eks BKTN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia unit II bidang Rural, sedangkan NHM menjadi Bank Negara Indonesia unit II bidang Ekspor Impor (Exim).

Berdasarkan Undang-Undang No. 14 tahun 1967 tentang Undang-undang Pokok Perbankan dan Undang-undang No. 13 tahun 1968 tentang Undang-undang Bank Sentral, yang intinya mengembalikan fungsi Bank Indonesia sebagai Bank Sentral dan Bank Negara Indonesia Unit II Bidang Rural dan Ekspor Impor dipisahkan masing-masing menjadi dua Bank yaitu Bank Rakyat Indonesia dan Bank Ekspor Impor Indonesia. Selanjutnya berdasarkan Undang-undang No. 21 tahun 1968 menetapkan kembali tugas-tugas pokok BRI sebagai Bank Umum.

Dalam anggaran dasar BRI yang diundangkan tahun 1968 disebutkan spesialisasi BRI berada di sektor pertanian dan usaha kecil. Bersamaan dengan Repelita I ketika pemerintah mencanangkan program swasembada beras, pemerintah mendirikan sebanyak 3.000 BRI unit desa di lokasi yang berdekatan dengan sawah-sawah. Program pemberian kreditnya melalui BRI secara *channeling* dengan subsidi penuh. Selama 12 tahun program swasembada beras berhasil baik tetapi kreditnya sendiri banyak yang macet dan banyak tunggakan. Namun kredit yang macet tersebut disubsidi oleh pemerintah yang memperoleh pendapatan terbesar dari minyak.

Setelah harga minyak turun dan pemerintah mengandalkan pendapatan dari ekspor disambung deregulasi perbankan tahun 1983, BRI unit desa kemudian ditransformasikan menjadi BRI unit dengan pendekatan yang sudah jauh berbeda dari yang semula bersubsidi menjadi murni komersial. Sumber dananya pun awalnya dari pemerintah berubah menjadi dari masyarakat dan yang tadinya tidak dikenal sistem insentif, kemudian diperkenalkan. Perubahan tersebut dilakukan BRI secara konsisten dengan sistem yang sudah tertata dan didukung teknologi informasi. Meski dengan teknologi yang sederhana, satu BRI unit dilengkapi satu *personal computer* (PC), *printer*, UPS. Peralatan komunikasi

yang dipakai dari yang paling sederhana *single side band* sampai telepon. Keberhasilan mikrobanking BRI ketika itu mendorong Bank Dunia menyelenggarakan *Sugianto Pioneer Award*.

Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang-undang perbankan No. 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang kepemilikannya masih 100% ditangan Pemerintah.

PT. BRI (Persero) yang didirikan sejak tahun 1895 didasarkan pelayanan pada masyarakat kecil sampai sekarang tetap konsisten, yaitu dengan fokus pemberian fasilitas kredit kepada golongan pengusaha kecil. Hal ini antara lain tercermin pada perkembangan penyaluran KUK pada tahun 1994 sebesar Rp. 6.419,8 milyar yang meningkat menjadi Rp. 8.231,1 milyar pada tahun 1995 dan pada tahun 1999 sampai dengan bulan September sebesar Rp. 20.466 milyar.

Seiring dengan perkembangan dunia perbankan yang semakin pesat maka sampai saat ini Bank Rakyat Indonesia mempunyai Unit Kerja yang berjumlah 4.447 buah, yang terdiri dari 1 Kantor Pusat BRI, 12 Kantor Wilayah, 12 Kantor Inspeksi /SPI, 170 Kantor Cabang (Dalam Negeri), 145 Kantor Cabang Pembantu, 1 Kantor Cabang Khusus, 1 *New York Agency*, 1 *Caymand Island Agency*, 1 Kantor Perwakilan Hongkong, 40 Kantor Kas Bayar, 6 Kantor Mobil Bank, 193 P.POINT, 3.705 BRI UNIT dan 357 Pos Pelayanan Desa.

Bank BRI memiliki jaringan yang luas dengan lebih dari 4.600 jaringan distribusi sampai ke seluruh pelosok Indonesia dan 6.000 jaringan ATM (himbara dan ATM bersama) ditambah kerja sama dengan jaringan ATM BCA yang baru dibuka awal tahun 2004, serta ratusan ribu jaringan ATM (Anjungan Tunai Mandiri) Cirrus di seluruh dunia, dengan sistem *on-line real time*, bank BRI siap memberi pelayanan dengan teknologi terkini. Menguatnya permodalan bank BRI (CAR 17,89 %) serta semakin tajamnya kompetensi inti melalui perbaikan dan perluasan jangkauan bank BRI lebih unggul dibandingkan bank lain.

Krisis perekonomian di dalam negeri menyebabkan sebagian pinjaman BRI diletakkan di BPPN (Badan Penyehatan Perbankan Nasional) dan dilakukan



rekapitalisasi. Setelah program rekapitalisasi BRI membuat *business plan* (rencana kerja) selama tiga tahun dan ditetapkanlah BRI tetap berfokus pada usaha kecil menengah dengan target 80 % dari total portofolio kredit. Didalam *business plan* tersebut pemerintah menekankan agar BRI mempersiapkan diri untuk melakukan IPO (*Initial Public Offering*) tahun 2003. Jika diteliti lebih mendalam persiapan BRI untuk IPO sudah sejak dua setengah tahun lalu yaitu melalui program restrukturisasi yang ketat untuk menaikkan *performance* (kinerja).

Dua tahun berturut-turut, salah satu majalah perbankan menobatkan BRI sebagai bank yang sehat diantara bank-bank lain. Terakhir pemerintah melalui lembaga independen melakukan penilaian terhadap 20 BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang dinominasi dan akhirnya menetapkan BRI sebagai BUMN terbaik untuk sektor finansial, tidak hanya terbatas bank tetapi juga asuransi dan *multifinance*. Penghargaan tersebut sebagai pengakuan terhadap kerja dan kinerja seluruh karyawan BRI dan menjadi tambahan motivasi bagi seluruh pegawai dan manajemen sekaligus alat promosi untuk kepentingan IPO. Persiapan IPO sudah lama dilakukan BRI, pertama dengan memperbaiki kinerja dan restrukturisasi di semua bidang. Pengembangan BRI mesti diperkuat struktur permodalan pelaksanaan manajemen resiko yang didukung informasi teknologi.

Pemerintah melalui Menteri Keuangan sudah menerbitkan keputusan bagi permodalan BRI sekaligus rancangan reorganisasi dengan menambah *agio* (selisih) oleh pemerintah sehingga kumulasi kerugian-kerugian sebelum dan sewaktu krisis pada posisi Juni sudah menjadi positif sehingga memenuhi ketentuan UU PT dan Bapepam di mana perusahaan *go public* hanya boleh membagi deviden bila tidak menderita kumulatif rugi.

Sebelum *public expose*, team IPO BRI giat menyelesaikan prospektus lengkap dan menurut rencana setelah *public expose* (pegealan publik) di Jakarta tanggal 13 Oktober 2003 yang kemudian diteruskan *roadshow* ke dalam negeri dan luar negeri. DPR memutuskan hasil IPO BRI selain untuk memperkuat APBN sekaligus memperkuat struktur permodalan BRI. Sebab itu telah disepakati dalam RUPSLB (Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa) bahwa pemerintah sebagai pemegang saham utama dan satu-satunya

menyetujui divestasi saham pemerintah di BRI maksimum 30 persen, sekaligus pula disetujui pengeluaran saham baru untuk memperkuat modal BRI.

### 3. 2. Visi & Misi BRI

Sebagai langkah awal untuk memberikan landasan visi dan misi dalam memahami peran implementasi usaha bank adalah mengetahui apa itu bank dan bagaimana bank beroperasi. Bank sering diartikan sebagai institusi, yaitu institusi *financial intermediary* (perantara keuangan) antara pihak yang kelebihan dana dengan pihak yang membutuhkan dana. Terkait dengan peran bank tersebut, maka usaha pokok bank adalah menghimpun dana masyarakat, memberikan kredit dan jasa-jasa lalu lintas pembayaran (Sinungan:2004 ; Rose:2002).

Visi bank BRI adalah menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah, dari visi ini juga melahirkan misi bank BRI, yaitu:

- Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
- Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dengan melaksanakan praktek *good corporate governance* (tata kelola perusahaan yang baik).
- Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Secara keseluruhan kegiatan usaha bank diatur dalam pasal 6 UU No. 10 tahun 1998 tentang Perbankan, yaitu:

1. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, deposito berjangka, sertifikat deposito, tabungan dan atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.
2. Memberikan kredit.
3. Menerbitkan surat pengakuan berutang.
4. Membeli, menjual atau menjamin atas resiko sendiri maupun untuk kepentingan dan atas perintah nasabah:

- a. Surat-surat wesel termasuk wesel
  - b. Surat pegakuan utang dan kertas dagang lainnya
  - c. Kertas perbendaharaan Negara surat jaminan pemerintah
  - d. Sertifikat Bank Indonesia
  - e. Obligasi
  - f. Surat dagang berjangka waktu sampai dengan 1 tahun
  - g. Instrument surat berharga lain berjangka waktu sampai dengan 1 tahun
5. Memindahkan uang baik untuk kepentingan sendiri maupun kepentingan nasabah.
  6. Menempatkan dana pada, meminjam dana dari, atau meminjamkan dana kepada bank lain, baik dengan menggunakan surat, sarana telekomunikasi maupun dengan wesel unjuk, cek atau sarana lainnya.
  7. Menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan dengan atau antar pihak ketiga.
  8. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan barang berharga.
  9. Melakukan kegiatan penitipan untuk kepentingan pihak lain berdasarkan suatu kontrak.
  10. Melakukan penempatan dana dari nasabah kepada nasabah lainnya dalam bentuk surat berharga yang tidak tercatat di bursa efek.
  11. Melakukan kegiatan piutang, usaha kartu kredit dan wali amanat.
  12. Menyediakan pembiayaan dan atau melakukan kegiatan lain berdasarkan prinsip syariah, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.
  13. Melakukan kegiatan lain yang lazim dilakukan bank sepanjang tidak bertentangan dengan undang-undang dan peraturan perundangan berlaku.

### **3. 3. Struktur Organisasi PT. BRI Kanca Jakarta Veteran**

Struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antar bagian-bagian dalam suatu perusahaan (Basu Swastha, 1995:140). Dengan adanya struktur organisasi yang baik, tugas dan tanggung jawab serta wewenang dapat dilihat dengan jelas, sehingga akan memudahkan orang-orang yang ada didalam

perusahaan untuk melaksanakan tugas masing-masing sesuai dengan tugasnya. Struktur organisasi juga merupakan hal yang penting bagi suatu perusahaan terutama dalam rangka menjalankan usahanya agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Bentuk organisasi dari PT Bank BRI Cabang Jakarta Veteran adalah organisasi garis dan staff, karena merupakan cabang penuh yang dipimpin oleh pemimpin cabang dan dibantu oleh staff.

Berikut ini adalah uraian dari masing-masing bidang dalam bagan kepegawaian PT. Bank BRI Kantor Cabang (kanca) Jakarta Veteran.

1. Pemimpin Cabang  
Pemimpin Cabang mendahului tingkatan tertinggi dari tugas memimpin, mengkoordinasi dan mengawasi semua pelaksanaan tugas dibawahnya.
2. Pengawas Internal Cabang  
Melakukan pengawasan terhadap peraturan atas semua kegiatan perbankan di kantor cabang.
3. Manajer Pemasaran (*Marketing Manager*)  
Mempunyai tugas mengelola, merencanakan, mengorganisir dan mengawasi aktivitas bisnis kantor cabang-cabang kredit, pengenalan dana dan produk jasa bank lainnya, serta kualitas portofolio untuk memaksimalkan pendapatan cabang sesuai dengan anggaran.
4. Manajer Operasional (*Operational Manager*)  
Merupakan aparat manajemen yang ditugaskan untuk membantu unit-unit lainnya dalam melaksanakan tugas-tugas *supervise* dibidang operasional yang meliputi aspek kualitatif dan kuantitatif secara efektif dan efisien, dalam prosedur perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan kebijakan manajemen serta peraturan pemerintah (Bank Indonesia).
5. KCP (Kantor Cabang Pembantu)  
Tugasnya adalah sama dengan pimpinan cabang tetapi cakupannya atau lingkungan kecil.

6. Assistant Manajer Operasional (AMO)  
Tugasnya adalah memastikan bahwa tidak terjadi transaksi dalam kurun waktu setelah *close system* (tutup sistem) pada hari kerja sebelumnya sampai dengan awal hari kerja berikutnya.
7. Assistant Manajer Penunjang Bisnis (AMPB)  
AMPB melakukan pengawasan serta pengecekan mengenai data, kredit yang masuk serta memastikan bahwa semua pegawai di bagian pelayanan intern telah siap melaksanakan operasionalnya sesuai dengan tugasnya masing-masing untuk melampaui para nasabah BRI.
8. Kepala Seksi (*supervisor*) Pelayanan Dana dan Jasa (DJS)
  - Tugasnya yaitu melakukan pengawasan atas semua peranan bauran pelayanan dana, jasa (termasuk rekening kerja sama serta devisa) dan pinjaman yang dilakukan oleh petugas administrasi dana dan jasa nasabah bank BRI.
  - Menerima, memeriksa, menghitung dan mencocokkan kartu BRI dengan laporan pemohon kartu BRI serta mencatat dan membubuhkan paraf pada register penerimaan kartu BRI.
9. Kepala Seksi (*supervisor*) Pelayanan Intern  
Bertugas untuk memastikan bahwa tugasnya dibidang personalia, logistik (termasuk surat berharga untuk kanca (*spoke*) dan keamanan di kanca induk (hub) telah dilaksanakan secara efektif sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
10. Kepala Seksi (*Supervisor*) ADK (Analisis Dampak Kredit)  
Mengelola proses dan prosedur administrasi kredit di kantor cabang induk serta memantau portofolio kredit retail (non Tapsun maupun Tapsun) sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajemen kanca.
11. ADK Komersial dan ADK Konsumeril
  - Menerima, meneliti dan mencatat setiap permohonan kredit sesuai dengan pasar sasaran, KRK dan KND.
  - Mengadministrasikan pasar sasaran, KRK, KND, RPT (Rencana Pemasaran Tahunan), sesuai dengan ketentuan yang berlaku serta membantu nasabah dalam menyiapkan tanda setoran biaya-biaya dalam rangka pemberian kredit.

12. Kepala Seksi (*Supervisor*) Pelayanan Kas

Melayani para nasabah dalam menerima setoran maupun pengambilan uang nasabah yang dikerjakan oleh para *Teller* (kasir) yang termasuk pada bagian kerja pelayanan kas agar para nasabah BRI memperoleh kepuasan pelayanan yang mereka rasakan.

13. *Funding Officer*

Menyusun rencana kerja tahunan berdasarkan target yang telah ditetapkan oleh pemimpin cabang untuknya serta mengidentifikasi sumber dana potensial atau calon penyimpan potensial baik perorangan maupun perusahaan atau instansi.

14. *Teller Kliring*

Menerima dan meneliti keabsahan tanda setoran dan warkat kliring (sarana perhitungan warkat antara bank guna memperluas dan memperlancar lalu lintas pembayaran giral) penyerahan dari nasabah atau UPN atau BRI Unit.

15. Unit Pelayanan Nasabah (*Customer Service*)

Memberikan informasi kepada calon nasabah mengenai produk dana dan jasa BRI serta memberi informasi saldo simpanan transfer maupun pinjaman bagi nasabah yang memerlukan.

16. Petugas administrasi DJS

Membuat bukti pembukuan sesuai dengan prosedur sebagai yang tercantum dalam BPO (Buku Panduan Operasional) kliring.

17. Petugas SPM (Surat Perintah Membayar)

Memeriksa kebenaran, kelengkapan dan keabsahan dokumen sumber dan mencocokkan dan bukti pembukuan.

18. *Account Officer Consumersial*

Menandatangani bukti pembukuan sebagai *signer* (penandatanganan) dan mengembalikan bukti ke *Teller*.

19. *Account Officer Consumer*

Membubuhkan paraf pada kolom diperiksa/disetujui pada dokumen sumber dan menandatangani bukti pembukuan sebagai *checker/signer* dengan kewenangan.

#### 20. Account Officer Program

Menindak lanjuti laporan yang memerlukan penyelesaian (untuk *unposted transaction report*) yang disebabkan karena kesalahan sistem agar segera dilaporkan ke kantor pusat.

#### 21. Account of RKB

Memeriksa laporan yang diterima dan mendistribusikan laporan yang diterima ke petugas yang menangani transaksi yang bersangkutan.

#### 22. Teller OB (Over Booking)

Menerima dan memeriksa kebenaran pembuatan bukti pembukuan dan mencocokkan dengan jumlah yang diterimanya (untuk transaksi penyetoran).

#### 23. Account Officer

- Meneruskan bukti pembayaran dan dokumen ke *teller*.
- Memeriksa dan meneliti dana rekening dan pinjaman sesuai dengan bukti pembukuan sekretarisan.
- Memastikan kelengkapan dokumen yang masuk sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari gambar struktur organisasi yang diberikan oleh PT. BRI Cab. Jakarta Veteran pada lembar lampiran.

### 3. 4. Bidang Usaha PT. BRI Kanca Jakarta Veteran

Bidang usaha yang dilakukan disini maksudnya adalah produk perbankan yang dibeli dan dijual oleh bank BRI. Produk-produk tersebut adalah seperti diuraikan dibawah ini:

#### 3. 4. 1. Produk yang dibeli

##### a. Deposito Berjangka

Deposito berjangka ialah simpanan dari masyarakat untuk suatu jangka waktu tertentu, sesuai yang dijanjikan dan tidak boleh diambil sebelum jangka waktunya berakhir.

##### b. Deposito Multi Guna (Demuna)

Demuna adalah deposito berjangka rupiah dan valas (valuta asing, biasanya dalam *US Dollar*) yang memiliki beberapa keistimewaan.

- c. Simpanan Giro  
Simpanan giro adalah simpanan pihak ketiga yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan mempergunakan cek, surat perintah pembayaran lainnya atau dengan cara perintah pemindah bukuan.
- d. Giro Multiguna (Romuna)  
Romuna adalah simpanan giro yang memiliki beberapa keistimewaan, misalnya terdapat hadiah undian.
- e. Tabungan Simaskot  
Simaskot (Simpanan Masyarakat Kota) adalah simpanan masyarakat perkotaan di BRI yang pengambilan maupun penyetorannya tidak dibatasi dalam jumlah maupun frekuensinya.
- f. Simpanan Pedesaan (Simpedes)  
Simpedes adalah simpanan masyarakat pedesaan di bank BRI unit desa yang pengambilan dan penyetorannya tidak dibatasi dalam jumlah maupun frekuensinya.
- g. Tabanas (Tabungan Pembangunan Nasional)  
Tabanas adalah simpanan masyarakat pada bank BRI yang penyetorannya dapat dilakukan setiap saat dan pengambilannya dibatasi maksimum enam kali dalam sebulan.
- h. Penerimaan Setoran ONH (Ongkos Naik Haji)  
Penerimaan setoran ONH ialah setoran yang diterima dari nasabah untuk biaya (ongkos) naik haji.
- i. Penukaran *Bank Notes* dan *Travellers Cheque*  
Ini adalah tempat penukaran mata uang kertas asing (*Bank Notes*) dan *travelers cheque* yaitu cek khusus yang diterbitkan oleh suatu bank dalam bentuk yang sudah tercetak dalam jenis mata uang dan denominasi tertentu, untuk keperluan orang-orang yang melakukan perjalanan.
- j. Giro Valuta Asing  
Giro valuta asing adalah simpanan valuta asing dari pihak ketiga pada Bank BRI yang setiap saat dapat diambil oleh pemegang rekening yang bersangkutan.
- k. Deposit Valuta Asing  
Deposito valuta asing adalah simpanan pihak ketiga yang hanya diambil setelah jangka waktu tertentu sebagaimana telah diperjanjikan antara



deposan dengan BRI, sehingga pengambilan deposito dalam valuta asing sebelum tanggal jatuh tempo sedapat mungkin dihindari.

### 3. 4. 2. Produk yang dijual

- a. Kredit Umum Pedesaan (Kupedes)  
Kupedes adalah suatu fasilitas kredit yang disediakan oleh BRI unit desa untuk mengembangkan atau meningkatkan usaha kecil di pedesaan yang layak, baik yang pernah dibantu dengan fasilitas kredit Bimas/Mini/Midi atau lainnya maupun yang belum pernah memperoleh fasilitas kredit tersebut.
- b. Kredit Golongan Penghasilan Tetap (profesi)  
Kredit golongan penghasilan tetap ialah suatu fasilitas kredit yang disediakan untuk golongan yang berpenghasilan tetap.
- c. Kredit Pensiunan  
Kredit yang diberikan untuk golongan pensiunan.
- d. Kredit Kecil Modal Kerja (KKMK)  
Fasilitas kredit yang disediakan untuk usaha yang membutuhkan modal kerja yang kecil.
- e. Kredit Eksploitasi Biasa  
Kredit yang diberikan untuk peranan bauran pemasaran eksploitasi biasa.
- f. Kredit Kecil Investasi  
Kredit yang diberikan maksimal sejumlah 30 juta rupiah.
- g. Kredit Investasi  
Kredit yang diberikan untuk suatu usaha dengan jumlah lebih besar dari 30 juta rupiah dan biasanya untuk industri dan pembangunan.
- h. Kredit Ekspor  
Kredit ekspor adalah kredit yang diberikan untuk usaha ekspor.
- i. *Letter of Credit (L/C)*  
Letter of credit ialah suatu bentuk jasa bank yang diberikan untuk memperlancar arus pengadaan barang dari suatu tempat ke tempat lainnya.
- j. *Documentary L/C*  
*Documentary L/C* adalah langkah *L/C* yang diterbitkan oleh suatu bank atas permintaan pihak pemakai jasa atau pembeli.

### 3. 4. 3. Produk Lain-lain

a. Transfer

Transfer ialah perintah pengiriman uang dari nasabah kepada kanca/BRI Unit desa untuk membayarkan sejumlah uang melalui kanca/BRI unit desa lain kepada sipenerima.

b. Inkaso

Permintaan nasabah kepada bank untuk melakukan penagihan kepada pihak ketiga melalui bank lain

c. Pasar Modal

Pasar modal adalah pasar yang merupakan sarana bagi perusahaan dan pemerintah untuk memperoleh dana jangka panjang dengan cara menjual saham atau obligasi.

d. Bank Garansi (setoran jaminan)

Bank Garansi ialah jaminan dalam bentuk warkat yang diterbitkan oleh bank yang mengakibatkan kewajiban membayar terhadap pihak yang menerima jaminan apabila pihak yang dijamin cidera janji.

e. *Collection* (inkaso dalam valuta asing)

*Collection* ialah proses penagihan dokumen-dokumen berharga oleh bank (*remitting bank*) atas perintah permintaan yang diterima dari nasabahnya dengan maksud untuk mendapatkan pembangunan atau akseptasi, dibedakan dalam dua jenis transaksi inkaso, yaitu *clean* inkaso dan inkaso documenter.

1) *Clean Inkaso* (inkaso bersih)

Inkaso bersih ialah transaksi inkaso atas dokumen-dokumen dagang.

2) Inkaso Dokumenter

Inkaso dokumenter ialah transaksi inkaso atau dokumen keuangan disertai dokumen dagang atau dokumen dagang yang tidak disertai dokumen.

Faktor-faktor penunjang yang mendukung kelanjutan usaha PT. Bank BRI Indonesia, yaitu:

1. *Service* atau layanan kepada nasabah
2. Mutu sumber daya manusia (SDM)
3. Teknologi

### 3. 5. Keragaan PT. BRI Kanca Jakarta Veteran

**Table III.1. Keragaan PT. BRI Kanca Jakarta Veteran** (dalam rupiah)

No	Nama Produk	Posisi 31/12/2005	Posisi 31/12/2006	Posisi 31/12/2007
1	Tabungan			
	Rupiah	5.711.863.205.388	6.908.570.924.060	17.161.110.473.822
	Valas	1.817.663.174.952	1.286.570.436.737	1.639.289.662.281
	Total	7.529.526.380.340	8.195.185.360.797	18.800.400.136.103
2	Deposito			
	Rupiah	3.087.343.844.586	2.744.847.146.699	4.490.213.394.954
	Valas	1.775.756.567.240	1.116.045.530.333	753.125.170.390
	Total	4.863.100.411.826	3.860.892.677.032	5.243.338.565.344
3	Giro			
	Rupiah	4.148.991.580.956	6.243.020.452.414	17.505.772.880.260
	Valas	41.906.607.712	170.524.906.404	886.164.491.890
	Total	4.190.898.188.668	6.413.545.358.818	18.391.937.372.150
4	Pinjaman			
	Rupiah	432.996.427.968	695.225.624.449	2.575.936.943.879
	Valas	255.060.490.595	241.806.621.389	272.200.419.795
	Total	688.056.918.563	937.032.245.838	2.848.137.363.674

Sumber: AMPB PT. BRI Kanca Jakarta Veteran

Pengertian tabungan menurut Undang-undang Perbankan No. 10 tahun 1998 adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan menurut syarat-syarat tertentu yang disepakati, tetapi tidak dapat ditarik dengan cek, bilyet giro dan atau alat lainnya yang dipersamakan dengan itu. Pada tahun 2006, produk simpanan pada BRI Kanca Jakarta Veteran mengalami kenaikan sebesar 8,8 % dari tahun 2005. Pada tahun 2007 simpanan Kanca Jakarta Veteran mengalami kenaikan yang sangat besar, yaitu sebesar 129 %.

Pengertian deposito menurut Undang-undang Perbankan No. 10 tahun 1998 adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu berdasarkan perjanjian nasabah penyimpan dengan bank. Tahun 2006, posisi deposito mengalami penurunan sebesar 20,6 % dari tahun 2005. Tetapi

pada posisi tahun 2007 deposito mengalami peningkatan lagi sebesar 35, 8 % dari tahun sebelumnya.

Simpanan giro atau yang lebih populer disebut rekening giro menurut Undang-undang Perbankan No. 10 tahun 1998 tanggal 10 November 1998 adalah simpanan yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek, bilyet giro, sarana perintah pembayaran lainnya atau dengan cara pemindahbukuan. Sedangkan pengertian simpanan adalah dana yang dipercayakan oleh masyarakat kepada bank dalam bentuk giro, deposito berjangka, sertifikat deposito, tabungan atau yang dapat dipersamakan dengan itu. Pada tahun 2006, posisi giro mengalami kenaikan sebesar 53 % dari tahun 2005, sedangkan pada tahun 2007 mengalami kenaikan sebesar 186 %.

Dalam bahasa latin kredit disebut *credere* yang artinya percaya. Undang-undang Perbankan No. 10 tahun 1998 mengartikan kredit adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam meminjam antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam melunasi utangnya setelah jangka waktu tertentu dengan pemberian bunga. Sedangkan pengertian pembiayaan adalah penyediaan uang atau tagihan yang dapat dipersamakan dengan itu, berdasarkan persetujuan atau kesepakatan antara bank dengan pihak lain yang mewajibkan pihak yang dibiayai untuk mengembalikan uang atau tagihan tersebut setelah jangka waktu tertentu dengan imbalan atau bagi hasil. Posisi pada tahun 2006 pinjaman mengalami kenaikan sebesar 36 % dari tahun 2005, dan pada tahun 2007 juga mengalami kenaikan sebesar 203 %.