

## Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Ella Erwina

*ellaerwina92@yahoo.com*

Heru Suprihhadi

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

### ABSTRACT

*The research objective was to determine the effect of work motivation, democratic leadership and organizational culture on employee performance at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Branch of Tanjung Perak Surabaya. This type of research is causal or causal, sampling technique through random sampling or random. Data used in this study are primary data using questionnaires. The technique analysis used is multiple linear regression analysis. The population is all employees of PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Branch of Tanjung Perak Surabaya., The sample size was 52 respondents. Based on the results of the feasibility test models known that the independent variables consist of work motivation, democratic leadership and organizational culture has a significant influence on employee performance. While the results of testing this hypothesis shows job motivation, democratic leadership and organizational culture significant and positive impact on the performance of the company's employees. Improve employee performance, we recommend the existing leadership always provide direction, oversight and provide motivation to work to all employees, in order to encourage employee performance, and should the management of PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Branch of Tanjung Perak Surabaya can maintain norms and values in the company this is done in order to improve employee performance.*

*Keywords: Work motivation, democratic leadership, organizational culture and employee performance.*

### ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah untuk menentukan pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tanjung Perak Surabaya. Jenis penelitian ini kausal atau sebab akibat, teknik pengambilan sampel melalui sampel acak atau random. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Populasi adalah seluruh karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tanjung Perak Surabaya., jumlah sampel sebesar 52 responden. Berdasarkan hasil Uji kelayakan model diketahui bahwa variabel bebas yang terdiri dari motivasi kerja, kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan motivasi kerja, kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan perusahaan. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, sebaiknya kepemimpinan yang ada selalu memberikan pengarahan, pengawasan dan memberikan motivasi kerja kepada seluruh karyawan, agar dapat mendorong kinerja karyawan, dan sebaiknya pihak Manajemen PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tanjung Perak Surabaya dapat mempertahankan norma-norma dan nilai yang ada pada perusahaan hal ini dilakukan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kata Kunci : motivasi kerja, kepemimpinan demokratis, budaya organisasi, dan kinerja karyawan

### PENDAHULUAN

Pengaruh perkembangan globalisasi membuat tekanan persaingan bisnis semakin ketat, banyak perusahaan di Indonesia mewajibkan karyawan untuk meningkatkan keunggulannya di segala bidang dalam pencapaian kinerja yang maksimal. Menurut Fajra

(2011), satu hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu tercapainya kinerja yang baik, sesuai dengan standar kinerja yang diterapkan dan diinginkan organisasi. Dalam pencapaian keberhasilan, perusahaan melakukan suatu terobosan, agar bisa menghadapi tantangan yang akan muncul ke depannya. Kinerja karyawan sangat penting dimaksimalkan agar bermanfaat pada perusahaan.

Kegiatan menghimpun dana menyalurkan dana merupakan kegiatan pokok bank sedangkan memberikan jasa bank lainnya hanya kegiatan pendukung. Kegiatan menghimpun dana, berupa mengumpulkan dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan giro, tabungan, dan deposito. Biasanya sambil diberikan balas jasa yang menarik seperti, bunga dan hadiah sebagai rangsangan bagi masyarakat. Perusahaan yang tanggap terhadap perubahan akan berhasil menghadapi setiap ancaman, serta dapat memanfaatkannya menjadi sebuah peluang bagi organisasi. Perbaikan kinerja dilakukan secara berkelanjutan untuk dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan di masa depan (Wibowo, 2012:309). Mudiarta dan Sariyathi (2011), menyatakan keberhasilan organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan terlihat dari kinerjanya. Kinerja perusahaan terdiri dari keseluruhan rangkaian elemen yang dalam beberapa cara harus diintegrasikan.

Hameed dan Waheed (2011), berpendapat apabila organisasi fokus pada kegiatan pengembangan karyawan, maka akan membantu dalam meningkatkan keterampilan para karyawan. Sabir *et.al* (2012), mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan elemen penting dari setiap organisasi dan faktor yang paling penting bagi keberhasilan organisasi dan kinerjanya. Kinerja menurut Sisdyani, (2012), adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Dengan pentingnya kinerja karyawan pada bank, maka faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi. Dalam peningkatan kinerja karyawan, manajemen bank perlu untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, agar bisa mendapatkan hasil kerja yang memuaskan.

Penelitian Oluseyi dan Ayo (2009), sumber daya manajer dan pimpinan lainnya dalam organisasi didorong untuk menunjukkan lebih besar kepentingan kesejahteraan pekerja untuk membuat mereka berkontributor lebih berharga bagi keberhasilan organisasi. Menurut (Wibowo, 2012:379), motivasi merupakan suatu motif yang mendorong dan memberikan semangat kerja pada bawahan, memberikan ketertarikan terhadap aktivitas-aktivitas dan mengarahkan tingkah laku bawahan agar mengarah pada sasaran yang ingin dicapai. Beberapa hasil penelitian menemukan variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya motivasi yang diberikan perusahaan akan dapat bermanfaat bagi perusahaan dalam pencapaian tujuan yang diinginkan. Motivasi yang berkelanjutan akan dapat berdampak positif terhadap perusahaan dalam mendukung kinerja karyawan. Perusahaan yang berhasil selalu melakukan perbaikan-perbaikan di segala bidang, baik itu *internal* maupun *eksternal* perusahaan.

Salah satu tantangan yang sering dihadapi pemimpin adalah bagaimana dia dapat mengerahkan bawahannya agar mau dan bersedia mengarahkan kemampuannya untuk kepentingan organisasi. Sering kali dijumpai adanya pemimpin yang menggunakan kekuasaannya secara mutlak untuk memerintahkan bawahan tanpa memperhatikan kepentingan bawahan. Hal ini dapat menimbulkan suatu hubungan yang tidak harmonis dalam organisasi. Kepemimpinan menurut (Hasibuan, 2013:170) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan. Para karyawan memerlukan figur pemimpin yang baik dalam perusahaan agar dapat menjadi motor penggerak kegiatan perusahaan untuk mencapai kinerja yang baik. Gaya kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan dalam sebuah perusahaan untuk mengarahkan para karyawan perusahaan dan mengendalikan berbagai masalah yang ada dengan solusi yang tepat. Bila gaya

kepemimpinan seorang pemimpin pada suatu organisasi baik, maka akan sangat memiliki pengaruh besar terhadap kinerja.

Wibowo (2010:30), menyatakan bahwa budaya organisasi adalah perekat sosial yang mengikat anggota dari organisasi. Budaya yang kuat akan mendukung perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sukawati (2011), budaya organisasi dapat dilihat dari perilaku orang-orang dalam organisasi tersebut terhadap kepatuhan dari nilai-nilai dan norma-norma yang ada. Abbas dan Yaqoob (2010), menyatakan proses pengembangan kepemimpinan bermaksud untuk mengembangkan pemimpin dan juga termasuk transfer budaya organisasi dan nilai-nilai akhirnya, sehingga menjadi berbagi sesama di antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan yang telah diuraikan diatas dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut: (1) Apakah motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan? (2) Apakah kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan? (3) Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan? Sedangkan tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah pengaruh positif dari motivasi kerja, kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

## TINJAUAN TEORETIS

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya suatu perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya untuk mencapai tujuan selalu menggunakan sumber daya yang ada, salah satunya adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur produktivitas yang sangat penting di samping unsur-unsur produksi yang lain. Sumber daya manusia harus dikelola dengan cukup hati-hati mengingat bahwa yang menjadi sasaran atau obyek pengelolaannya dalam hal ini adalah manusia. Oleh karena itu, di dalam pengelolaan sumber daya manusia berarti bahwa yang mengelola maupun yang dikelola sama-sama manusia, masing-masing manusia selalu mempunyai cipta, rasa, dan karsa. Menurut Bohlarander dan Snell, (2010:4) manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

### Kinerja Karyawan

Menurut Umam (2010:190-191), kinerja karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standart, target atau sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Untuk lebih jelasnya akan diberikan penjelasan beberapa pendapat mengenai definisi kerja. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut (Dharma, 2009:125), untuk dapat menilai secara objektif dan akurat adalah dengan mengukur tingkat kinerja. Pengukuran kinerja dapat juga berfungsi sebagai upaya mengumpulkan informasi yang dapat digunakan untuk mengarahkan upaya karyawan melalui serangkaian prioritas tertentu, seperti komunikasi.

### Motivasi Kerja

Menurut Wibowo (2012:379), motivasi adalah konsep yang kita gunakan untuk menggambarkan dorongan yang timbul pada atau didalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi menurut Harbani (2010:140) adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerjau untuk membuat orang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara tertentu. Oleh sebab itu motivasi diartikan

sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa.

Menurut Herzberg, 2008 dalam Hasibuan, (2013:251), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor *higiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor *higiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah *achievement*, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik). Untuk mengukur motivasi kerja dipergunakan beberapa indikator menurut Sulistyanto (2013:241), yang meliputi: (1) Prestasi kerja. (2) Pengaruh. (3) Pengendalian. (4) Ketergantungan. (5) Pengembangan. (6) Afiliasi.

Kebutuhan dan tujuan adalah konsep yang memberikan dasar untuk menyusun suatu pola terpadu. Orang berusaha memenuhi berbagai macam kebutuhannya. Kebutuhan yang tidak dipenuhi, menyebabkan orang mencari jalan untuk menurunkan tekanan yang timbul dari rasa tidak senang. Maka orang memilih suatu tindakan dan terjadilah perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Perkembangan teori manajemen juga mencakup model-model motivasi yang berbeda-beda. Berikut 3 model motivasi menurut (Handoko, 2011:252): (1) Model tradisional. (2) Model hubungan manusiawi. (3) Model sumber daya manusia.

### **Kepemimpinan Demokratis**

Gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Menurut Daryanto (2011:34), menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama serta yang paling penting dalam sebuah organisasi. Perwujudan dari tipe kepemimpinan ini didominasi perilaku sebagai pelindung, penyelamat, serta perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi. Selain itu diwujudkan juga melalui perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana. Dengan didominasi oleh ketiga perilaku kepemimpinan tersebut, maka dalam tipe ini diwarnai dengan upaya mewujudkan dan mengembangkan hubungan manusiawi yang efektif. Berdasarkan prinsip saling menghormati dan menghargai antara yang satu dengan yang lain.

Dalam tipe kepemimpinan demokratis selalu terlihat usaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Anggota organisasi diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Partisipasi tersebut disesuaikan dengan jabatan maupun tingkat dan jenis kemampuan setiap anggota organisasi. Selain itu pengambilan keputusan dalam tipe kepemimpinan ini sangat mementingkan musyawarah, sehingga dalam pelaksanaan setiap keputusan tidak ada anggota yang merasa terpaksa (Daryanto, 2011: 34-35). Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik.

Kekuatan kepemimpinan demokratis tidak terletak pada pemimpinnya akan tetapi terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan. Bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing. Mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Perilaku atau kepemimpinan demokratis yang dilakukan oleh pimpinan menurut (Nawawi, 2008:133) sebagai berikut: (1) Mengakui dan menghargai manusia sebagai

mahluk individual, yang memiliki perbedaan kemampuan antara yang satu dengan yang lain. (2) Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu sebagai mahluk sosial dalam mengekspresikan dan mengaktualisasikan diri melalui prestasi masing-masing di lingkungan organisasinya sebagai semua masyarakat kecil. (3) Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu untuk mengembangkan kemampuannya yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya dengan menghormati nilai-nilai atau norma-norma yang mengaturnya sebagai mahluk normatif di lingkungan organisasi masing-masing. (4) Menumbuhkan dan mengembangkan kehidupan bersama dalam kebersamaan melalui kerjasama yang saling mengakui, menghargai, dan menghormati kelebihan dan kekurangan setiap individu sebagai anggota organisasi. (5) Memberikan perlakuan yang sama pada setiap individu sebagai anggota organisasi untuk maju dan mengembangkan diri dalam persaingan yang *fair* dan sehat (jujur dan sportif). (6) Memikul kewajiban dan tanggung jawab yang sama dalam menggunakan hak masing-masing untuk mewujudkan kehidupan bersama yang harmoni

### **Budaya Organisasi**

Secara etimologis budaya atau *culture* berasal dari kata budi, yang diambil dari bahasa sangsekerta, artinya kekuatan budi atau akal, sehingga budaya diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan akal. Sedangkan *culture*, bahasa Inggris, yang asalnya diambil dari bahasa latin, *colere* yang berarti mengolah dan mengerjakan tanah pertanian. Dari sini pengertian *culture* berkembang menjadi, segala upaya serta tindakan manusia untuk mengolah tanah dan merubah alam. (Razak, 2008: 152). Menurut Sobirin (2009:52), budaya adalah kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya serta kebiasaan apa saja yang diperoleh manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat. Menurut Moejiono (2003:16), budaya adalah gabungan kompleks asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Pace dan Faules (2006:34) menjabarkan tiga perspektif budaya secara luas mengenai budaya, yaitu: (1) Perspektif holistik. (2) Perspektif variabel. (3) Perspektif kognitif.

Dalam aspek rencana terkandung semua ciri lainnya, seperti sistem, struktur, desain, strategi, dan proses, yang seluruhnya dirancang untuk menggerakkan unsure manusia (*people*) dalam mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan (Kusdi,2009:4). Jadi, organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Organisasi sering dipahami sebagai sekelompok orang yang berkumpul dan bekerja sama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan atau sejumlah sasaran tertentu yang telah ditetapkan bersama (Poerwanto, 2008:10). Sementara menurut Hasibuan, (2013:26) Organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu. Budaya organisasi adalah suatu nilai-nilai yang dipercayai sehingga menjadi karakteristik yang diberikan anggota kepada suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan lingkungan internal suatu organisasi karena keragaman budaya yang ada dalam suatu organisasi sama banyaknya dengan jumlah individu yang ada dalam organisasi tersebut sehingga budaya organisasi sebagai pemersatu budaya-budaya yang ada pada diri individu untuk menciptakan tindakan yang dapat diterima dalam organisasi.

Schein mengatakan pengertian budaya organisasi sebagai sebuah corak dari asumsi-asumsi dasar, yang ditemukan atau dikembangkan oleh sebuah kelompok tertentu untuk belajar mengatasi problem-problem kelompok dari adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan baik (Tika, 2008:13). Tujuan keberadaan budaya suatu organisasi

adalah melengkapi para anggota dengan rasa (identitas) organisasi dan menimbulkan komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut organisasi (Kasali, 2006: 285). Sementara itu menurut Schein menyederhanakan budaya organisasi menjadi tiga lapisan berdasarkan tingkat kedalamannya, yaitu *artifak* yang meliputi elemen-elemen yang paling kasat mata dan berada pada lapisan terluar; *nilai-nilai* yang sifatnya lebih abstrak, tetapi masih berada dalam ruang lingkup kesadaran pelaku; dan *asumsi-asumsi* atau *basic assumptions* yang bersifat kelaziman atau *taken for granted* dan sering kali berada di luar kesadaran pelaku (Kusdi, 2009: 52).

Budaya organisasi dapat tercermin diantaranya dari sistem yang meliputi besar kecilnya kesempatan berinovasi dan berkreasi bagi karyawan, pembentukan tim-tim kerja, kepemimpinan yang transparan dan tidak terlalu birokratis. Karakteristik tersebut yang dipersepsi oleh karyawan sebagai budaya organisasi, diharapkan dapat berfungsi dalam memberikan kepuasan kerja dan kinerja yang optimal dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut (Riani, 2011: 8) peran atau fungsi budaya di dalam suatu organisasi adalah: (1) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain. (2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. (3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang. (4) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan. (5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku karyawan. Menurut (Robbins, 2006:721) ada sepuluh karakteristik utama yang dapat menjadi ciri budaya organisasi, yaitu: (1) Inisiatif individual. (2) Toleransi terhadap tindakan yang beresiko. (3) Arah. (4) Integrasi. (5) Dukungan dari manajemen. (6) Kontrol. (7) Identitas. (8) Sistem imbalan. (9) Toleransi terhadap konflik. (10) Pola-pola komunikasi.

### **Hubungan Antar Variabel**

#### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Dua hal yang berkaitan dengan kinerja atau *performance* adalah kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha karyawan dan kemampuan karyawan untuk melaksanakannya. Harbani (2010:140) menyatakan motivasi merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja untuk membuat orang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara tertentu. Oleh sebab itu motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa. Kemampuan melekat dalam diri seseorang dan merupakan bawaan sejak lahir serta diwujudkan dalam tindakannya dalam bekerja, sedangkan motivasi adalah aspek yang sangat penting untuk menggerakkan kreativitas dan kemampuan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan, serta selalu bersemangat dalam menjalankan pekerjaan tersebut. Dari sebagian uraian yang telah dijelaskan dapat ditarik kesimpulan bahwa para karyawan mampu melakukan pekerjaan dan ingin mencapai hasil maksimal dalam pekerjaannya. Perwujudan kinerja yang maksimal, dibutuhkan suatu dorongan untuk memunculkan kemauan dan semangat kerja, yaitu dengan motivasi. Motivasi berfungsi untuk merangsang kemampuan karyawan maka akan tercipta hasil kinerja yang maksimal.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Karyawan**

Seperti yang diketahui gaya kepemimpinan merupakan suatu pola tingkah laku yang disukai pemimpin dalam mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinannya sendiri. Pemimpin dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik apabila pemimpin tersebut dapat menyesuaikan dengan situasi kerja yang dihadapinya. Handoko (2011:8) mengatakan bahwa: Manajer yang baik adalah orang yang

dapat memelihara keseimbangan yang tinggi dalam menilai secara tepat kekuatan yang menentukan perilakunya yang benar-benar mampu bertindak demikian.

Keberhasilan organisasi pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinan yang efektif, dimana dengan kepemimpinannya itu dia dapat mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja mereka agar berpartisipasi terhadap tujuan bersama. Seperti yang dikatakan (Timple, 2001:31), mengatakan bahwa: Pemimpin merupakan orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin dan produktivitas jika bekerja sama dengan orang, tugas dan situasi agar dapat mencapai sasaran organisasi. Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi pegawai agar berprestasi dengan baik, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Keadaan ini merupakan suatu tantangan bagi seorang pemimpin yang demokratis untuk dapat menciptakan iklim organisasi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai yang tinggi. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis sangat mempengaruhi kinerja pegawai.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kinerja segenap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Namun, kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Karenanya, kemampuan menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah suatu kebutuhan (Wibowo, 2012: 363). Dengan adanya budaya organisasi akan memudahkan pegawai untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi, dan membantu pegawai untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi dan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut sebagai pedoman karyawan untuk berperilaku yang dapat dijalankan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya (Riani,2011:109).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh para ahli, budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, khususnya dalam suatu lingkaran yang bersaing, pengaruh ini bahkan dapat menjadi lebih besar daripada semua faktor lain (Kotter dan Heskett, 2007:10). Di sini, nilai-nilai inti berfungsi sebagai dasar yang mendukung dan membimbing perilaku pegawai yang berhubungan dengan tugas mereka (Rampersad, 2003: 84).

### **Perumusan Hipotesis**

Dalam penelitian ilmiah, setelah menentukan rumusan masalah maka perlu untuk membuat rumusan hipotesis. Menurut (Sugiyono, 2012:99), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Adapun hipotesis yang dirumuskan dalam penulisan skripsi ini adalah:

1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tanjung Perak Surabaya.
2. Kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tanjung Perak Surabaya.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tanjung Perak Surabaya.

## METODA PENELITIAN

### Jenis Penelitian Dan Gambaran Dari Populasi (Obyek) Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan analisis kuantitatif. Metode deskriptif kuantitatif adalah metode yang berisi pengungkapan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data yang aktual, yakni dengan menyajikan data, menganalisis dan menginterpretasikannya. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,2008:80). Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lainnya. Namun dalam penelitian ini yang dimaksud populasi disini adalah jumlah karyawan yang bekerja selama minimal 3 tahun pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tanjung Perak Surabaya yang berjumlah 60 karyawan.

### Teknik Pengambilan Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono,2008:81). Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan metode Slovin (Umar, 2008:78) dengan persamaan sebagai berikut :

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

Dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi secara keseluruhan

e = Kesalahan dalam pengambilan sampel, misalnya 5%, maka :

Berdasarkan rumus diatas maka jumlah ukuran sampel dapat dihitung sebagai berikut : N = 60

Jumlah sampel minimal adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{60}{1 + 60 \times (0.05)^2} = \frac{60}{1.15} \\ = 52.17 \text{ atau } 52 \text{ responden}$$

Berdasarkan perhitungan, maka diperoleh sampel sebanyak 52.17 dan dibulatkan menjadi 52 responden. Jadi sampel dalam penelitian ini adalah 52 karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tanjung Perak Surabaya yang telah bekerja minimal 3 tahun. Untuk menentukan sampel dapat dilakukan dengan cara *purposive sampling*. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan yang telah bekerja minimal 3 tahun pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tanjung Perak Surabaya.

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode kuesioner dan dilakukan dengan cara disebar kepada pegawai PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tanjung Perak Surabaya.

### Variabel Dan Definisi Operasional Variabel

Menurut (Sugiyono, 2012:63) Variabel penelitian adalah segala yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut. Variabel dalam penelitian ini adalah dari variabel bebas dan variabel terikat.

Motivasi kerja (MK), menurut Gibson, (2006:185) motivasi adalah suatu dorongan yang timbul pada atau didalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi merupakan tugas bagi pemimpin untuk memberikan dorongan yang

terarah atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan untuk mempengaruhi orang lain (karyawan) dalam suatu perusahaan. Adapun indikator motivasi kerja (MK) dalam penelitian ini antara lain: (1) Gaji karyawan yang diberikan oleh perusahaan (GP). (2) Tunjangan perusahaan terhadap karyawan (TP). (3) Penghargaan terhadap karyawan (PK). (4) Hubungan karyawan dengan rekan kerja (HK).

Kepemimpinan Demokratis (KD), menurut Daryanto, (2011:34) menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama serta yang paling penting dalam sebuah organisasi. Perwujudan dari tipe kepemimpinan ini didominasi perilaku sebagai pelindung, penyelamat, serta perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi. Adapun indikator kepemimpinan demokratis (KD) dalam penelitian ini antara lain: (1) Motivator karyawan (MT). (2) Dapat menjadi panutan karyawan (DP). (3) Memberikan kebebasan pendapat kepada karyawan (MK). (4) Hubungan dengan karyawan (HB).

Budaya Organisasi (BO), menurut Mangkunegara, (2005:113) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Dan secara umum ada beberapa indikator budaya organisasi (BO), yaitu: (1) Jaminan diri pada karyawan (JM). (2) Ketegasan karyawan dalam bersikap (KB). (3) Kecerdasan emosi karyawan (KE). (4) Inisiatif karyawan (I).

Kinerja Karyawan (KK), menurut Maryoto, (2009:91), kinerja karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standart, target atau sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Indikator kinerja karyawan (KK) dalam penelitian ini meliputi: (1) Kualitas Pekerjaan karyawan (KP). (2) Tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan (TJ). (3) Kehadiran dan ketepatan waktu karyawan (KW). (4) Kerjasama karyawan dengan rekan kerja (KR).

## **Teknik Analisis Data**

### **Uji Validitas**

Menurut Santoso (2009:268), bahwa validitas dalam penelitian diartikan sebagai suatu derajat ketepatan alat ukur peneliti tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Valid tidaknya suatu alat ukur tergantung pada kemampuan atau tidak alat ukur tersebut mencapai tujuan pengukuran yang dikehendaki. Jadi validitas merupakan kemampuan suatu alat ukur untuk mengukur apa yang seharusnya di ukur oleh sebab itu alat ukur yang valid akan memiliki varians kesalahan yang rendah sehingga diharapkan alat tersebut akan di percaya, bahwa angka yang dihasilkan merupakan angka yang sebenarnya. Menurut Santoso, (2009:272), bahwa tujuan pengujian validitas adalah proses menguji butir-butir pertanyaan yang ada dalam sebuah angket, apakah isi dan butir pertanyaan tersebut sudah valid. Jika butir-butir sudah valid berarti butir tersebut sudah bisa untuk mengukur faktornya. Pengujian validitas menggunakan ketentuan jika signifikansi dari  $r$  hitung atau  $r$  hasil  $>$   $r$  tabel maka item variabel disimpulkan valid.

### **Uji Reliabilitas**

Reliabilitas dapat diartikan tentang sejauh mana suatu pengukuran dapat memberikan suatu hasil yang relatif sama, jika dilakukan pengukuran kembali pada subyek penelitian yang sama, relatif sama berarti tetap adanya toleransi terhadap perbedaan-perbedaan kecil di antara hasil beberapa kali pengukuran, atau dengan kata lain jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Menurut (Umar, 2008:7) menyatakan bahwa reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini

adalah dengan menggunakan cara *one shot method* atau pengukuran sekali saja. Untuk mengukur reliabilitas dengan melihat *cronbach alpha*. Suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,60 (Ghozali, 2011:42).

### Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas, bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Penelitian ini menggunakan plot probabilitas normal (*normal probability plot*) untuk menguji kenormalitasan jika penyebaran data (titik) disekitar sumbu diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi Normalitas.

Uji Multikolinearitas, bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Salah satu cara mendeteksi adanya multikolinieritas adalah dengan melihat *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabelitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai *cutoff* yang umum digunakan untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance* < 0.10 atau sama dengan nilai VIF > 10. (Ghozali, 2010:91).

Uji Heteroskedastisitas, bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi terdapat kesamaan varians dari residu dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain sama, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. (1) Jika ada pola tertentu, seperti titik yang ada berbentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka telah terjadi heteroskedastisitas. (2) Jika ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah O pada Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda yaitu model regresi untuk menganalisis lebih dari satu variabel independen. Persamaan regresi yang dirumuskan berdasarkan hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

$$KK = \alpha + \beta_1 MK + \beta_2 KD + \beta_3 BO + \varepsilon$$

Keterangan:

KK	: Kinerja karyawan
$\alpha$	: Konstanta
$\beta_1, \beta_2, \beta_3$	: Koefisien regresi variabel bebas
MK	: Motivasi kerja
KD	: Kepemimpinan demokratis
BO	: Budaya organisasi
$\varepsilon$	: Error

### Uji Kelayakan Model (*Goodness of Fit*)

Uji kelayakan model yang menunjukkan apakah model regresi *fit* untuk diolah lebih lanjut. Uji kelayakan model pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (Kuncoro, 2009:98) Pengujian dilakukan dengan menggunakan signifikan level 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai signifikansi F > 0,05 maka model penelitian dapat dikatakan tidak layak. (2) Jika nilai signifikansi F  $\leq$  0,05 maka model penelitian dapat dikatakan layak.

### Uji Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan

variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel-variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi-variabel dependen. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang tempat relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtut waktu biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi (Kuncoro, 2009:100).

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial (individu), dengan menggunakan Uji t. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *significance level* 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut: (1) Apabila tingkat signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. (2) Apabila tingkat signifikansi  $\leq 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

## HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Uji validitas dilakukan atas item-item pertanyaan pada kuesioner yaitu dengan jalan menghitung koefisien korelasi dari tiap-tiap pertanyaan dengan skor total yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan angka kritis *r product moment*. Hasil uji validitas data sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1  
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikat or	Corrected Item-total Correlation ( $R_{Hitung}$ )	$r_{tabel}$	Ket
Motivasi (MK)	Kerja MK <sub>1.1</sub>	0,543	0,279	Valid
	MK <sub>1.2</sub>	0,653		Valid
	MK <sub>1.3</sub>	0,444		Valid
	MK <sub>1.4</sub>	0,482		Valid
Kepemimpinan Demokratis (KD)	KD <sub>2.1</sub>	0,584		Valid
	KD <sub>2.2</sub>	0,550		Valid
	KD <sub>2.3</sub>	0,543		Valid
	KD <sub>2.4</sub>	0,671		Valid
Budaya Organisasi (BO)	BO <sub>3.1</sub>	0,332		Valid
	BO <sub>3.2</sub>	0,488		Valid
	BO <sub>3.3</sub>	0,657		Valid
	BO <sub>3.4</sub>	0,505		Valid
Kinerja Karyawan (KK)	KK <sub>1.1</sub>	0,439		Valid
	KK <sub>1.2</sub>	0,612		Valid
	KK <sub>1.3</sub>	0,452		Valid
	KK <sub>1.4</sub>	0,498		Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2016.

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa seluruh item pertanyaan yang ada pada kuesioner mengenai variabel motivasi kerja, kepemimpinan demokratis, budaya organisasi dan kinerja karyawan yang berjumlah 16 item, mempunyai nilai  $r_{hasil} >$  dari  $r_{tabel}$ , dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, maka hal ini berarti bahwa seluruh item pertanyaan tersebut seluruhnya valid dan dapat digunakan dalam penelitian.

### Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan cara *one shot methode* atau pengukuran sekali saja. Untuk mengukur reliabilitas dengan melihat *cronbach alpha*. Dari hasil uji reliabilitas nilai *cronbach alpha* dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2  
Hasil Uji Reliabilitas

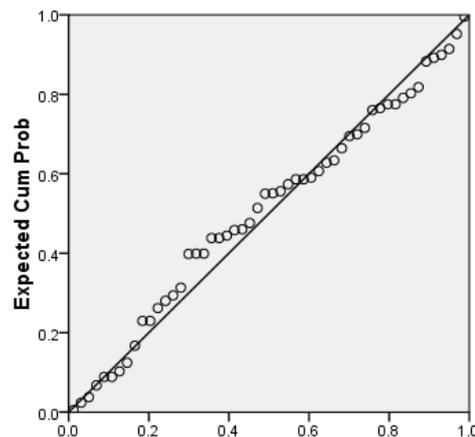
Keterangan	Cronbach Alpha	N of Items
Motivasi kerja (MK)	0.662	4
Kepemimpinan demokratis (KD)	0.710	4
Budaya organisasi (BO)	0.630	4
Kinerja karyawan (KK)	0.628	4

Hasil uji tersebut terlihat nilai *cronbach's alpha* dari masing-masing variabel motivasi kerja, kepemimpinan demokratis, budaya organisasi dan kinerja karyawan dalam penelitian ini lebih besar 0,60 yang berarti butir-butir pertanyaan dari seluruh variabel seluruhnya *reliabel* dan dapat digunakan dalam penelitian.

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

Uji Normalitas merupakan suatu alat uji yang digunakan untuk menguji apakah dari variabel-variabel yang digunakan dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Grafik normalitas yang nampak pada Gambar 1.



Sumber: Data Primer diolah, 2016.

Gambar 1

Grafik Pengujian Normalitas Data

Gambar 1 dapat diketahui bahwa distribusi data telah mengikuti garis diagonal antara 0 (nol) dengan pertemuan sumbu Y (*expected cum. prob.*) dengan sumbu X (*observed cum prob.*) Hal ini menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini telah berdistribusi normal.

### Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam persamaan regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel motivasi kerja, kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi. Hasil dari uji multikolinieritas nampak pada Tabel 3.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Model		<i>Coefficients<sup>a</sup></i>		Keterangan
		<i>Collinearity Statistics</i>		
		<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>	
1	(Constant)			
	MK	.488	2.051	Bebas multikolinearitas
	KD	.511	1.958	Bebas multikolinearitas
	BO	.876	1.141	Bebas multikolinearitas

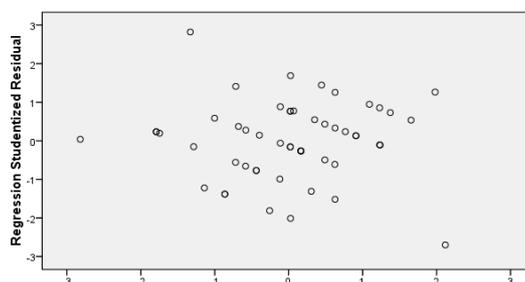
*a. Dependent Variable: KK*

Sumber: Data Primer diolah, 2016.

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui bahwa besarnya nilai *Variance Influence Factor* (VIF) pada seluruh variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini lebih kecil dari 10, dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan maka hal ini berarti model yang digunakan dalam penelitian tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas, sehingga variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini terbebas dari multikolinearitas dan dapat digunakan dalam penelitian.

### Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Pendeteksian adanya heteroskedastisitas Hasil dari Uji Heteroskedastisitas nampak pada Gambar 2.



Sumber: Data Primer diolah, 2016.

**Gambar 2**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Gambar 2 terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka

dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gangguan heteroskedastisitas pada model regresi. Hal ini menunjukkan bahwa hasil estimasi regresi linier berganda layak digunakan untuk interpretasi dan analisa lebih lanjut.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor yang digunakan dalam model penelitian yaitu variabel motivasi kerja, kepemimpinan demokratis, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara linier. Hasil dari analisis regresi berganda, yang nampak pada Tabel 4.

**Tabel 4**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

		Coefficients <sup>a</sup>		
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
Model		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	5.356	2.951	
	MK	.361	.174	.345
	KD	.471	.126	.611
	BO	.578	.145	.497

*a. Dependent Variable: KK*

Sumber: Data Primer diolah, 2016.

Tabel 4 persamaan regresi yang didapat adalah:

$$KK = 5.356 + 0.361 MK + 0.471 KD + 0.578 BO$$

Berdasarkan model persamaan regresi, dapat diinterpretasikan, yaitu sebagai berikut: (1) Konstanta, merupakan intersep variabel terikat jika variabel bebas = 0, hal ini menunjukkan bahwa variabel independen yang digunakan dalam model penelitian sebesar konstanta tersebut. Besarnya nilai konstanta adalah 5.356 menunjukkan bahwa jika variabel motivasi kerja, kepemimpinan demokratis, dan budaya organisasi = 0 atau konstan, maka variabel kinerja karyawan akan sebesar 5.356. (2) Koefisien Regresi Variabel Motivasi Kerja, besarnya nilai koefisien regresi motivasi kerja sebesar 0.361, nilai koefisien regresi ini bersifat positif yang menunjukkan adanya hubungan yang searah antara variabel motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik motivasi yang diberikan oleh perusahaan, maka kinerja karyawan tersebut dapat meningkat. (3) Koefisien Regresi Variabel Kepemimpinan Demokratis, besarnya nilai koefisien regresi kepemimpinan demokratis sebesar 0.471, nilai koefisien regresi ini bersifat positif yang menunjukkan adanya hubungan yang searah antara variabel kepemimpinan demokratis dengan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tepat gaya kepemimpinan yang ada pada suatu organisasi maupun perusahaan, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. (4) Koefisien Regresi Variabel Budaya Organisasi, besarnya nilai koefisien regresi budaya organisasi sebesar 0.578, nilai koefisien regresi ini bersifat positif yang menunjukkan adanya hubungan yang searah antara variabel budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik nilai-nilai dan norma yang diterapkan dalam perusahaan maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.

### Uji Kelayakan Model (Goodness of Fit)

Uji kelayakan model yang menunjukkan model regresi yang digunakan dalam penelitian *fit* untuk diolah lebih lanjut. Hasil dari uji kelayakan model yang nampak pada Tabel 5.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Kelayakan Model**

ANOVA <sup>b</sup>						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.852	3	10.284	8.523	.000 <sup>a</sup>
	Residual	57.918	48	1.207		
	Total	88.769	51			

a. Predictors: (Constant), BO, KD, MK

b. Dependent Variable: KK

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Dari hasil pada Tabel 5 didapat tingkat signifikan Uji Kelayakan Model =  $0,000 < 0.05$  (*level of signifikan*), yang menunjukkan pengaruh variabel motivasi kerja, kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Tanjung Perak Surabaya dapat dikatakan model layak digunakan dalam penelitian lebih lanjut.

### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. Nilai yang mendekati satu berarti variabel motivasi kerja, kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi-variabel kinerja karyawan. Hasil dari Uji Koefisien Determinasi nampak pada Tabel 6.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.590 <sup>a</sup>	.348	.307	1.09846

a. Predictors: (Constant), BO, KD, MK

b. Dependent Variable: KK

Sumber: Data Primer diolah, 2016.

Tabel 6, dapat diketahui *R square* ( $R^2$ ) sebesar 0,348 atau 34,8% yang menunjukkan kontribusi dari variabel motivasi kerja, kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Tanjung Perak Surabaya. Sedangkan sisanya 65,2% dikontribusi oleh faktor lain diluar model penelitian. Koefisien korelasi berganda digunakan untuk mengukur keeratan hubungan secara simultan antara variabel motivasi kerja, kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Koefisien korelasi berganda ditunjukkan dengan (R) sebesar 0,590 atau 59% yang mengindikasikan bahwa korelasi atau hubungan antara variabel motivasi kerja, kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Tanjung Perak Surabaya memiliki hubungan yang cukup.

### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji variabel motivasi kerja, kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia

Cabang Tanjung Perak Surabaya, dengan menggunakan Uji t. Hasil dari Pengujian Hipotesis nampak pada Tabel 7.

**Tabel 7**  
**Hasil Uji t**

Coefficients <sup>a</sup>		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	5.356	2.951		1.815	.076
	MK	.361	.174	.345	2.069	.044
	KD	.471	.126	.611	3.748	.000
	BO	.578	.145	.497	3.988	.000

a. Dependent Variable: KK

Sumber: Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan hasil Pengujian Hipotesis pada Tabel 7 dapat diperoleh: (1) Pengujian pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tanjung Perak Surabaya menghasilkan nilai signifikansi 0,044 atau nilai signifikansi < 0,05 yang berarti motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tanjung Perak Surabaya. (2) Pengujian pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tanjung Perak Surabaya menghasilkan nilai signifikansi 0,000 atau nilai signifikansi < 0,05, yang berarti kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tanjung Perak Surabaya. (3) Pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tanjung Perak Surabaya menghasilkan nilai signifikansi 0,000 atau nilai signifikansi < 0,05, yang berarti budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tanjung Perak Surabaya.

## Pembahasan

### Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tanjung Perak Surabaya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa semakin baik motivasi yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dzulkifli (2013), dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja karyawan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi seseorang berawal dari suatu kebutuhan lalu muncul keinginan dan dorongan untuk bertindak dan berperilaku tertentu demi tercapainya kebutuhan tersebut. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Rivai (2008), mengemukakan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Dalam berorganisasi, pemberian dorongan sebagai bentuk motivasi kerja kepada bawahan

penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi dapat pula diartikan faktor penting yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu, disamping itu motivasi sebagai latar belakang yang melandasi perilaku manusia.

### **Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tanjung Perak Surabaya. Kondisi ini mengindikasikan semakin baik gaya kepemimpinan pada perusahaan sehingga dapat mendorong karyawan untuk bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amelia (2013), dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola tingkah laku yang disukai pemimpin dalam mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinannya sendiri. Pemimpin dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik apabila pemimpin tersebut dapat menyesuaikan dengan situasi kerja yang dihadapinya. Keberhasilan organisasi pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinan yang efektif, dimana dengan kepemimpinannya itu dia dapat mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja mereka agar berpartisipasi terhadap tujuan bersama. Seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya dengan cara membina, mengarahkan serta memberi petunjuk guna kelancaran karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Memimpin juga melibatkan pemberian motivasi kepada seluruh departemen, divisi, dan individu yang bekerja langsung dengan manajer. Pemimpin diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan motivasi dan menstimulasi ide kreatif, memperhatikan karyawan dan kebutuhan khususnya, juga bisa menjadi pemimpin yang bersifat mengayomi serta seorang yang dapat dihormati oleh seluruh karyawannya. Kepemimpinan dalam suatu perusahaan merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil atau tidaknya suatu perusahaan atau usaha

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tanjung Perak Surabaya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa nilai-nilai dan norma yang diterapkan oleh perusahaan dapat dilakukan sebagaimana mestinya maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amelia (2013), dengan hasil yang menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kinerja segenap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Namun, kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Dengan adanya budaya organisasi akan memudahkan pegawai untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi, dan membantu pegawai untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi dan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut sebagai pedoman karyawan untuk berperilaku yang dapat dijalankan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Budaya organisasi dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, khususnya dalam suatu lingkaran yang bersaing, pengaruh ini bahkan dapat menjadi lebih besar daripada semua faktor lain.

**PENUTUP****SIMPULAN DAN SARAN****Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka ditarik beberapa simpulan pada pengujian pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan demokratis dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tanjung Perak Surabaya: (1) Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tanjung Perak Surabaya, yang artinya bahwa semakin sering pemberian motivasi oleh pimpinan perusahaan kepada seluruh karyawan yang ada, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan. (2) Kepemimpinan demokratis mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tanjung Perak Surabaya, yang artinya bahwa semakin tepat gaya kepemimpinan yang dirasakan oleh karyawan, maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. (3) Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tanjung Perak Surabaya, yang artinya bahwa semakin baik norma-norma maupun aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat dijalankan sesuai dengan ketentuan yang telah berlaku maka kinerja karyawan dapat meningkat.

**Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan yang telah diambil maka saran yang dapat diajukan yang berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Dalam meningkatkan kinerja karyawan, sebaiknya kepemimpinan yang ada selalu memberikan pengarahan, pengawasan dan memberikan motivasi kepada seluruh karyawan, agar dapat mendorong kinerja karyawan. (2) PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tanjung Perak Surabaya lebih meningkatkan dan selalu memberikan motivasi kepada pegawai. Hal ini dilakukan agar pegawai memiliki gairah kinerja karyawan yang lebih baik. (3) Sebaiknya pihak Manajemen PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Tanjung Perak Surabaya dapat mempertahankan norma-norma dan nilai yang ada pada perusahaan hal ini dilakukan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- A. Shadare Oluseyi and Hammed T.Ayo. 2009. *Influence of work Motivation Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria*. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Science* ISSN 1450-2275 Issue 16, 2009
- Abbas, Q. dan S. Yaqoob. 2010. *Effect of Leadership Development On. Employee*. Edisi 9 Buku 2. Salemba Empat. Jakarta.
- Amelia, Lucy I. 2013. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Front Office di Hotel Le Meridien*. Universitas Bina Nusantara.
- Bohlarander, G. dan S. Snell. 2010. *Principles of Human Resource. Management*. 15th ed. Mason, OH: Cengage Learning. South Western.
- Daryanto. 2011. *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Gava Media. Yogyakarta.
- Dharma, A. 2009. *Manajemen Supervisi*. Raja Grasindo Persada. Jakarta.
- Fajra, Kurniadi Febria. 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Agam*. *Skrpsi Manajemen Fakultas Ekonomi Andalas Padang*.

- Ghozali, I. 2010. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- \_\_\_\_\_, 2011 *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Edisi Ketujuh. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Gibson, J. L. 2006. *Organizations: Structure, Process, Behavior*. Bussiness Publication, Inc. Dallas.
- Hameed, A., & Waheed, A. 2011. Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *Internasional Journal of Business and Social Science*, 2 (13), pp: 224 - 229.
- Handoko, H. 2011. *Manajemen*. Cetakan Kedelapanbelas. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Harbani, P. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta. Bandung.
- Hasibuan, S. P. M. 2013. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Kasali, R. 2006. *Change, Tak Peduli Berapa Jauh Jalan Salah Yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga (Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan)*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Kotter, J. P dan J.L. Heskett. 2007. *Corporate Culture and Performance*. PT. Prenhal Lindo. Jakarta.
- Kuncoro, M. 2009. *Metode Riset Untuk Bisnis Dan Ekonomi Bagaimana Meneliti Dan Menulis Tesis*. Erlangga. Jakarta.
- Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Mangkunegara A. A. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Maryoto, K.S. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Moejiono, I. 2003. *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. UII Press. Yogyakarta.
- Mudiarta I Wayan. Utama dan Ni Ketut Sariyathi. 2011. Budaya Perusahaan Membentuk Sikap Dan Perilaku Kerja Untuk Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5 (2): ISSN: 1978 - 2853.
- Nawawi, H. 2008. *Kepemimpinan yang Efektif*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Pace R. W. dan D. F. Paules. 2006 *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya. Jakarta.
- Poerwanto E.A. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Administrasi Publik dan Masalah-Masalah Sosial*. Gava Media. Yogyakarta.
- Rampersad, Hubert K. 2003. *Linking Self-Knowledge with Business Ethics and Strategy Development*. 15th ed. Mason, OH: Cengage Learning. South Western.
- Razak, Y. 2008. *Sosiologi Sebuah Pengantar: Tujuan Pemikiran Sosiologi perspektif Islam*. Laboratorium Sosiologi Agama. Jakarta.
- Riani, A. L. 2011. *Budaya Organisasi*. Graham Ilmu. Yogyakarta.
- Robbins, S. P. 2006. *Perilaku Organisasi*. PT Indeks. Jakarta.
- Sabir, B.B., Wild, S. and Bai, J. 2012. Matakaolin and Calcined Clays as Pozzolona for concrete: A review. *Cement Concr. Composites*. 23: 441-454
- Santoso, S. 2009. *Latihan SPSS Statistik Parametrik*. PT. Elex Media Komtipundo. Jakarta.
- Sisdyani, Eka Ardhani. 2012. Pengaruh Pengalaman Kerja Pada Kinerja Akademik Mahasiswa Program Diploma 3 Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. *Buletin Studi Ekonomi* 17 (1): 1410-4628.
- Sobirin, A. 2009. *Budaya Organisasi*, STIM YKPN. Yogyakarta.
- Sukawati, Tjokorde Gede. 2011. Budaya Organisasi yang Kuat Versus yang Lemah dan Pengaruhnya terhadap Manajer. *Buletin Studi Ekonomi*, 16 (1):h: 65-68.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Administrasi: Dilengkapi Metode R dan D*. PT Gramedia Pustaka Tama. Jakarta.

- \_\_\_\_\_. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R dan D*. Cetakan Kedelapan. IKAPI. Bandung.
- Sulistiyanto. 2013. *Teori Motivasi dan Aplikasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tika, M. P. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Timple, Dale. 2001. *Kinerja*. Elex Media Kompetindo.
- Umam, K. 2010. *Perilaku Organisasi*. Pustaka Setia. Bogor.
- Umar, H. 2008. *Riset Sumber Daya Manusia*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Wibowo. 2010. *Budaya Organisasi (Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Rajawali Pers. Jakarta.