

**THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, MOTIVATION AND LEADERSHIP ON
PERFORMANCE OF EMPLOYEES PT. BANK RIAU - KEPRI UNIT KEDAI KOTA PEKANBARU**

Rezki Purwanto, Susi Hendriani, dan Marzolina

Universitas Riau

Kampus Bina Widya, Simpang Baru, Tampan, Kota Pekanbaru Riau, 28293

ABSTRACT

This research is based on the experiences of the extent to which employees are motivated to give intensity to work and function of organizational culture, motivation and leadership that is built by this company. This research aims to know the influence of organizational culture, motivation and leadership against the performance of employees. This type of research is quantitative research with correlation analyze the techniques used is multiple regression. Tools used in this research is the scale. The population in this research is the 120 employees of PT. Bank Riau Kepri Unit Kedai Kota Pekanbaru

Keyword: *Organizational culture, motivation, leadership against the work, and employee job performance.*

**PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN, MOTIVASI, DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PT. BANK RIAU-KEPRI UNIT KEDAI KOTA PEKANBARU**

ABSTRAK

Penelitian ini didasarkan oleh pengalaman-pengalaman dimana karyawan termotivasi untuk memberikan intensitas dalam bekerja dan dalam fungsi budaya perusahaan, motivasi, dan kepemimpinan yang dibangun oleh perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Tipe penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan analisa korelasi menggunakan teknik *multiple regression*. Alat penelitian yang digunakan adalah *scale*. Populasi penelitian ini adalah 120 karyawan dari PT. Bank Riau Kepri Unit Kedai Kota Pekanbaru.

Kata Kunci: Budaya organisasaasi, motivasi, kepemimpinan dalam kerja, dan kinerja karyawan.

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Peranan SDM dalam perusahaan mempunyai arti yang sama penting dengan pekerjaan itu sendiri. Banyak perusahaan yang mampu membeli mesin-mesin atau peralatan canggih dan mahal, namun fasilitas pendukung produksi tersebut menjadi tidak berguna jika mereka tidak memiliki SDM yang kompeten dalam mengoperasikannya. Terlebih pada perusahaan perbankan yang karyawannya merupakan ujung tombak bagi perusahaan. Perusahaan sebagai penyedia pekerjaan menginginkan produktivitas tinggi dari karyawannya sedangkan karyawan sebagai tenaga kerja menginginkan kepuasan kerja.

Permasalahan SDM tidak dapat terlepas dari masalah perilaku karyawan ditempat kerja. Kasus-kasus indisipliner sering terjadi, untuk itu peraturan-peraturan diterapkan dengan sangat ketat dalam perusahaan untuk mengantisipasi tindakan-tindakan indisipliner yang dilakukan karyawan. Selain perilaku indisipliner umumnya karyawan juga tidak memiliki inisiatif dalam bekerja, yang dilakukan perusahaan untuk mengatasi hal tersebut biasanya memberikan tekanan agar karyawan bekerja dengan lebih baik. Karyawan dalam hal ini bekerja hanya untuk memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan saja. Tidak ada inisiatif atau ide-ide kreatif untuk disumbangkan bagi kemajuan perusahaan, sementara ditengah-tengah persaingan yang sangat ketat saat ini dibutuhkan SDM yang handal dan punya ide-ide kreatif untuk memenangkan persaingan antar perusahaan perbankan.

Gejala yang dipaparkan diatas akan berdampak pada rendahnya efektifitas dan efisiensi perusahaan. Era globalisasi saat ini menurut efektifitas dan efisiensi perusahaan yang tinggi untuk dapat bertahan hidup di tengah-tengah tingkat persaingan yang sangat ketat (*hypercompetition*) antar perusahaan perbankan. Perlu dilakukan perubahan internal perusahaan untuk mengimbangi perubahan eksternal yang berlangsung pesat saat ini. Sumber daya manusia yang ada dalam suatu perusahaan memiliki keanekaragaman yang cukup tinggi.

Perusahaan pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Peningkatan kualitas kinerja dalam pelayanan yang diberikan oleh perusahaan perbankan dapat mendorong tercapainya keberhasilan bisnis perbankan pada saat ini maupun yang akan datang. Faktor dalam peningkatan kinerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi seluruh aspek kehidupan perusahaan diantaranya berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan sangat berperan penting dalam peningkatan kinerja perusahaan karena apabila didalam lingkungan kerja karyawan tidak mendapatkan apa yang diharapkan seperti peluang promosi, pendapatan yang baik dan pemimpin yang tidak menyenangkan akan maka kinerja karyawan akan buruk. Apabila kondisi ini terjadi, maka akan menurunkan motivasi kerja karyawan dan akan berdampak pada kinerja karyawan yang menurun.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan, dalam tiga tahun terakhir ini terjadi indikasi penurunan kinerja karyawan pada PT. Bank RiauKepri Unit Kedai Kota Pekanbaru antara lain ditandai dengan banyaknya pekerjaan yang menumpuk dan tingkat lembur yang tinggi. Banyaknya pekerjaan yang tertunda dan tingkat lembur yang tinggi diasumsikan disebabkan oleh jumlah karyawan yang relatif kurang memadai selain faktor sikap, *skill* dan penampilan kerja, sehingga banyak karyawan yang melakukan tugas rangkap, khususnya ketika ada karyawan yang absen kerjapada unit kedai tersebut.

Penilaian kinerja karyawan Bank Riau-Kepri diatas di dasarkan pada tiga aspek penilaian yaitu sikap, *skill* dan penampilan baik untuk karyawan internal maupun di lapangan. Belum tercapainya kinerja dengan predikat istimewa diasumsikan tampak dalam sikap karyawan yang belum mampu menunjukkan sikap kooperatif dalam pelayanan dan belum secara total berorientasi pada nasabah dalam pelayanan. *Skill* atau kemampuan teknis kerja juga diasumsikan menjadi salah satu faktor dimana masih banyak ditemukan kemampuan teknis karyawan yang belum mampu memenuhi harapan nasabah.

Penurunan kinerja karyawan pada PT. Bank Riau Kepri Unit Kedai Kota Pekanbaru juga dapat dilihat dari tiga tahun terakhir ini yang mengindikasikan adanya penurunan kualitas dimana ditunjukkan dengan banyaknya keluhan atau klaim yang datang dari nasabah, keluhan tersebut antara lain: nasabah menunggu terlalu lama untuk memperoleh pelayanan bank, dan karyawan bank tidak memberikan pelayanan secara cepat.

Berdasarkan uraian tersebut, maka perlu dikaji Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Riau Kepri Unit Kedai Kota Pekanbaru.

Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dapat rumusan masalah dalam penelitian adalah sebagai berikut: (1) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Bank RiauKepri Unit Kedai Kota Pekanbaru? (2) Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Bank RiauKepri Unit Kedai Kota Pekanbaru? (3) Apakah terdapat pengaruh motivasi pegawai secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Bank RiauKepri Unit Kedai Kota Pekanbaru?

Pekanbaru? (4) Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Bank RiauKepri Unit Kedai Kota Pekanbaru?

Tujuan dan Manfaat Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Riau Kepri Unit Kedai Pekanbaru.

Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat dan konstribusi secara positif bagi PT. Bank Riau Kepri, dunia keilmuan, wawasan peneliti serta referensi penelitian selanjutnya, Sekaligus Memberikan masukan bagi pimpinan PT Bank Riau Kepri khususnya Unit Kedai Kota Pekanbaru dalam rangka menciptakan budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan yang bermanfaat untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Landasan Teori Dan Hipotesis Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak (Robbins, 2015:305).

Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. Schein (dalam Ivancevich *et.al.*, 2014: 44) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid, dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.

Definisi Schein menunjukkan bahwa budaya melibatkan asumsi, adaptasi, persepsi dan pembelajaran. Lebih lanjut dijelaskan bahwa budaya organisasi memiliki tiga lapisan, lapisan pertama mencakup artifak dan ciptaan yang tampak nyata tetapi seringkali tidak dapat diinterpretasikan. Di lapisan kedua terdapat nilai atau berbagai hal yang penting bagi orang. Nilai merupakan kesadaran, hasrat afektif, atau keinginan. Pada lapisan ketiga merupakan asumsi dasar yang diciptakan orang untuk memandu perilaku mereka. Termasuk dalam lapisan ini adalah asumsi yang mengatakan kepada individu bagaimana berpersepsi, berpikir, dan berperasaan mengenai pekerjaan, tujuan kinerja, hubungan manusia, dan kinerja rekan kerja.

Secara alami budaya sukar dipahami, tidak berwujud, implisit dan dianggap biasa saja. Tetapi semua organisasi mengembangkan seperangkat inti pengandaian, pemahaman, dan aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari dalam tempat kerja.

Budaya organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik akan dapat menemukan kekuatan menyeluruh organisasi, kinerja, dan daya saing dalam jangka panjang. Kinerja karyawan ditentukan oleh persepsi subjektif karyawan mengenai organisasi, dan persepsi keseluruhan inilah yang menjadi dasar terbentuknya budaya organisasi.

Motivasi

Untuk memberikan dorongan dan menggerakkan orang-orang agar mereka bersedia bekerja semaksimal mungkin, perlu diusahakan adanya komunikasi dan peran serta dari semua pihak yang bersangkutan. 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.

Hasibuan (2014:49) menyatakan, motivasi penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Dari definisi di atas tersebut dapat dijelaskan bahwa pimpinan harus mengetahui apa dan bagaimana yang harus dipenuhi (pemuas kebutuhan pegawai) sehingga dapat menjadi daya pendorong bagi pegawai untuk berperilaku ke arah tercapainya tujuan perusahaan.

Motivasi atau semangat kerja pegawai dapat timbul apabila pihak pimpinan perusahaan dapat mengusahakan agar para pegawainya merasakan telah terpenuhi akan semua kebutuhan yang diakibatkan dari fasilitas yang diberikan oleh perusahaan.

Menurut Ivancevich (2015:93) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai adalah: (1) Faktor Intern, yaitu faktor yang terdapat dalam diri pegawai itu sendiri, yaitu: keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk memperoleh penghargaan, dan keinginan untuk berkuasa. (2) Faktor Ekstern, yaitu faktor yang berasal dari luar diri pegawai, seperti lingkungan kerja yang menyenangkan, kompensasi yang memadai, dan jaminan pekerjaan.

Timbulnya motivasi dalam diri seorang pegawai seringkali berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan yang belum dipenuhi atau terpuaskan, sehingga menimbulkan ketegangan dan dorongan untuk melakukan serangkaian kegiatan agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

Teori-Teori Motivasi

Teori-teori motivasi yang akan dikemukakan berikut ini merupakan hal penting, karena teori motivasi ini dapat memudahkan bagi manajemen perusahaan untuk dapat menggerakkan, mendorong dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada para pegawai. Menurut Hasibuan (2014:132) teori-teori diklasifikasikan atas: (1) Teori Motivasi Proses (*Proccess Theory*). Teori ini berusaha agar setiap pegawai mau bekerja giat sesuai dengan harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan maka pegawai cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya. (2) Teori Pemuasan Kebutuhan (*Content Theory*). Teori ini mendasarkan pada faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya. Teori ini mencoba mencari tahu tentang kebutuhan apa yang dapat memuaskan dan yang dapat mendorong semangat kerja seseorang. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, maka semakin giat seseorang untuk bekerja.

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

Sejalan dengan banyaknya teori dan pendapat diatas, dalam penulisan penelitian ini maka penulis mengambil teori dasar yang dianggap relevan dengan penelitian yakni teori pemuasan kebutuhan yang didasari oleh teori hierarki Maslow.

Kepemimpinan

Seorang pemimpin adalah orang yang bergerak lebih awal, berjalan didepan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, mempelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2014:52). Senada dengan itu menurut Rivai dan Mulyadi (2014:94) kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain baik di dalam suatu organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu. Proses mempengaruhi tersebut sering melibatkan berbagai kekuasaan seperti: ancaman, penghargaan, otoritas maupun bujukan.

Keberhasilan pemimpin dalam mencapai tujuan tidak lepas dari bagaimana pemimpin berinteraksi dengan bawahannya. Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkannya.

Model kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu memotivasi bawahan untuk melakukan tanggung jawab yang lebih dari yang diharapkan. Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin.

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

Berbeda dengan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional lebih memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki karisma. Kepemimpinan transformasional sering diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh-sungguh bekerja menuju sasaran pada tingkatan organisasi kepada satu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Kepemimpinan transformasional dibangun di atas puncak kepemimpinan transaksional sehingga dapat menghasilkan tingkat upaya dan kinerja bawahan yang melampaui apa yang terjadi dengan pendekatan transaksional saja (Robbins, 2014:61-62).

Bass (dalam Ivancevich & Matteson, 2014:97-98) merumuskan aspek dan indikator perilaku tentang gaya kepemimpinan transformasional. Adapun aspek-aspek dan indikator gaya kepemimpinan transformasional adalah: (1) *Charismatic*; Bawahan mendengar dan melaksanakan apa yang diinstruksikan pimpinan, memberi pemahaman melalui informasi dan nasehat kepada bawahan mengenai visi dan misi. (2) *Inspirational motivation*; Menyampaikan visi dengan lancar untuk memicu inspirasi, menumbuhkan rasa percaya diri. (3)

Intellectual Stimulation; Mendorong bawahan menjadi inovatif, mendorong bawahan untuk kreatif menggali asumsi. (4) *Individual Consideration*; Memberikan perhatian secara personal pada bawahan, mendelegasikan tugas demi pengembangan kinerja bawahan.

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah sebuah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Wibowo, 2014:67). Sedangkan menurut Moeheriono (2014: 233) menyatakan bahwa kinerja adalah merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerja seorang pegawai.

Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2014:34). Sedangkan menurut Koesmono (2005:198) menyatakan bahwa kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.

Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya. Disamping itu juga penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan.

Dalam proses penilaian kinerja, kita harus dapat mengenali, mengukur dan mengembangkan pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai. Sistem penilaian kinerja yang baik tidak hanya mengukur dengan tepat pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai, tetapi juga harus memiliki mekanisme yang jelas sehingga dapat memberikan umpan balik kepada pegawai. Pada dasarnya, metode yang digunakan oleh perusahaan untuk menilai kinerja para pegawainya adalah sama.

Prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi masing-masing individu. Pada zaman sekarang ini, perusahaan membutuhkan karyawan yang berprestasi tinggi. Karyawan memerlukan umpan balik atas kinerjanya sebagai pedoman tindakan-tindakan mereka dimasa yang akan datang, sedangkan bagi perusahaan penilaian kinerja merupakan tugas penting seorang atasan. Penilaian kinerja merupakan proses dimana kinerja karyawan dinilai atau dievaluasi.

Penilaian kinerja haruslah seobyektif mungkin berdasarkan prestasi kerja masing-masing anggota organisasi, sehingga dapat dirasakan keadilan dalam penilaiannya. Menurut Rivai (2014:310), penilaian kinerja dapat digunakan untuk: (1) Mengetahui pengembangan, yang meliputi : identifikasi kebutuhan training, umpan balik kinerja, menentukan mutasi dan identifikasi kekuatan serta kelemahan karyawan. (2) Pengambilan keputusan administratif, yakni: keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja karyawan dan mengidentifikasi yang buruk. (3) Keperluan perusahaan, diantaranya: perencanaan sumber daya manusia, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan dan evaluasi sistem sumber daya manusia. (4) Dokumentasi, yang meliputi: kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan-keputusan tentang sumber daya manusia dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

Pendapat Ghiselli dan Brown yang dikutip oleh As'ad (2014:22) bahwa penilaian kinerja sangat penting dan bertujuan penting untuk mengukur prestasi kerja, yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya, kemudian melihat seberapa jauh kemajuan dalam latihan kerja dan dapat digunakan pula untuk sebagai data yang dipergunakan untuk bahan pertimbangan apabila ada promosi.

Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Makin rumit jenis pekerjaan, maka *standards operating procedure* yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi.

Kinerja karyawan dapat diukur berdasarkan pencapaian-pencapaian dalam hal antara lain : kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan, penyesuaian pekerjaan, keandalan, hubungan kerja, dan disiplin kerja (Wibowo, 2014:82).

Berdasarkan pengertian diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktifitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Kerangka Pemikiran

Penelitian ini dapat dipahami berdasarkan kerangka pemikiran penelitian, yaitu pengujian secara bersama-sama (simultan) ketiga variabel bebas terhadap variabel terikat. Fungsi pengujian ini di dasarkan pada pendapat Moeheriono (2014:287-288) yang menyebutkan bahwa kinerja merupakan sesuatu yang sangat kompleks karena dipengaruhi oleh banyak faktor dimana tiga diantaranya adalah budaya organisasi, motivasi dan gaya kepemimpinan.

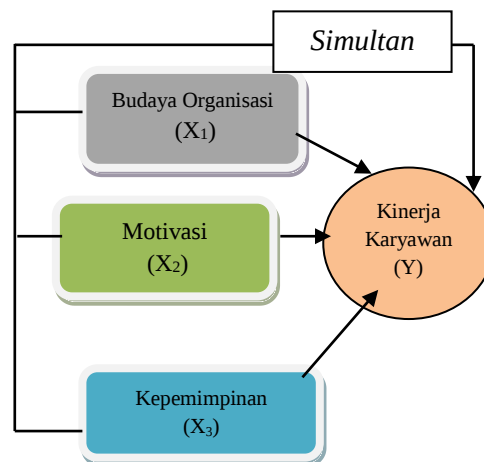
Selain pengujian secara bersama-sama yang mengindikasikan adanya pengaruh secara bersama-sama faktor budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja, pengaruh masing-masing variabel bebas

secara terpisah (parsial) pun di uji untuk mengetahui fungsi pengaruh secara terpisah variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian secara terpisah ini di dasarkan pada pendapat Schein (dalam Koesmono, 2005:143) bahwa kinerja karyawan sebagai dasar pencapaian target perusahaan umumnya dilaksanakan berdasarkan budaya perusahaan.

Kinerja yang efektif juga dimungkinkan tercapai jika karyawan termotivasi untuk mencapainya, sebagaimana disebutkan Robbins (2015:36) bahwa salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah motivasi.

Efektivitas fungsi kepemimpinan dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah adalah kepemimpinan transformasional karena kemampuannya mempengaruhi, menjadi teladan bagi karyawan serta kemampuan pemimpin dengan tipe transformasional dalam menunjukkan kepedulian secara personal pada karyawan. Hal ini diyakini membuat karyawan merasa dihargai sehingga karyawan perlu menunjukkan perilaku timbal balik dengan bekerja sebaik mungkin.

Berdasarkan pemaparan kerangka teoritis diatas, maka akan disusun model analisis yang merupakan penggambaran hubungan antar variabel sehingga dapat berfungsi untuk merumuskan hipotesis dalam penelitian. Model analisa tersebut dapat diringkas menjadi gambar dibawah ini.



Sumber: Schein dalam Koesmono, 2005; Moehariono, 2014; Robbins, 2015

Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Hipotesis

Berdasarkan uraian dalam tinjauan pustaka diatas, maka dapat diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut: Terdapat pengaruh budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, baik secara bersama-sama (simultan) maupun secara parsial.

Metode Penelitian

Objek Penelitian

Lokasi Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank Riau Kepri Unit Kedai di Kota Pekanbaru.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner (*Questionnaire*) sebagai alat ukur pengumpulan data penelitian. Kuesioner dalam penelitian ini digunakan sebagai instrumen utama untuk pengumpulan data penelitian.

Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) Data primer, yaitu data yang langsung dikumpulkan peneliti dari responden dengan menggunakan daftar pertanyaan (*questionnaire*). (2) Data sekunder, yaitu data yang mendukung data primer yang diperoleh peneliti dari PT. Bank Riau Kepri Unit Kedai Kota Pekanbaru melalui studi dokumentasi guna mendukung penelitian ini seperti data jumlah pegawai, buku pedoman perusahaan, struktur organisasi dan lain-lainnya.

Populasi dan Sampel

Populasi merupakan jumlah keseluruhan dari unit yang akan dianalisis. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi adalah keseluruhan (*universum*) subjek yang akan diteliti. Subjek dalam hal ini dapat berupa manusia, benda dan binatang dan lain sebagainya yang

memiliki satu atau lebih sifat yang sama (Irawan, 2014:47). Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan pegawai Bank Riau Kepri Unit Kedai Kota Pekanbaru sebanyak 120 orang.

Sampel adalah bagian dari populasi (sebagian atau wakil populasi yang diteliti). Senada dengan itu Arikunto (2014:43) mengemukakan bahwa sampel adalah wakil dari populasi yang diteliti. Dalam penelitian ini teknik penentuan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh. Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil.

Mengutip pendapat Arikunto (2013:48), apabila populasi kurang dari 100 orang, maka diambil keseluruhannya, sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Namun apabila jumlah populasinya lebih dari 100 orang, maka sampel diambil sebesar 10% - 15% atau 20% - 25% atau lebih. Berdasarkan konsep diatas maka sampel dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Riau – Kepri Unit Kedai Kota Pekanbaru sebanyak 120 orang, menggunakan semua populasi dari penelitian.

Alat ukur yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah berupa skala. Azwar (2014:45) berpendapat bahwa skala adalah alat untuk mengumpulkan data dengan daftar yang telah disiapkan dan disusun sedemikian rupa sehingga responden hanya tinggal mengisi atau menandai dengan mudah dan cepat.

Metode ini digunakan untuk mengukur kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kinerja karyawan. Dengan menggunakan skala akan diperoleh fakta atau pendapat dari subjek penelitian, karena model seperti ini bersandar pada laporan diri, pengetahuan dan keyakinan pribadi. Dasar penggunaan metode ini adalah karena subyek merupakan orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri (Sugiyono, 2014:65).

Skala kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini disusun dengan menggunakan model skala Likert.

Variabel Penelitian

Variabel penelitian diuraikan berdasarkan hipotesis, yaitu: (1) Variabel bebas (X) yaitu: Budaya Organisasi (X_1), Motivasi (X_2), dan Kepemimpinan (X_3). (2) Variabel terikat (Y) yaitu: Kinerja karyawan.

Pengujian Instrumen

Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk memberi gambaran apakah alat ukur mampu dalam mengukur apa yang hendak diukur, yang pada akhirnya akan didapatkan hasil yang valid. Suatu alat ukur dinyatakan valid apabila jika alat itu mengukur apa yang harus diukur oleh alat itu (Nasution & Usman, 2014:74).

Jadi bila penelitian ini menggunakan kuisioner sebagai alat ukurnya, maka instrumen dalam kuisioner tersebut harus dapat mengukur secara valid dalam arti mempunyai ketepatan dalam mengukur apa yang hendak diukur. Semakin tinggi validitas alat ukur, maka alat ukur akan menjadi semakin baik. Alat ukur yang valid tidak hanya sekedar mampu mengungkapkan data dengan tepat akan tetapi sekaligus dapat memberikan gambaran yang cermat tentang data itu. Koefisien korelasi validitas menggunakan rumus teknik korelasi *product moment* (Bungin, 2014:197) sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N \cdot \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \cdot (\sum x^2) - (\sum x)^2][N \cdot (\sum y^2) - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien korelasi hasil penghitungan

N = Jumlah responden

X = *Total item masing – masing pertanyaan (Skor item)*

Y = Total skor dari seluruh pertanyaan (Skor total)

Reliabilitas

Pengujian reliabilitas mempunyai tujuan untuk mengetahui tingkat konsistensi atau kestabilan pengukuran yang dilakukan dengan instrumen yang ada. Suatu alat pengukur dikatakan reliabel bila alat itu dalam mengukur suatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama (Nasution & Usman, 2014:77). Jadi alat yang reliable secara konsisten memberi hasil ukuran yang sama.

Pengukuran tersebut dikatakan konsisten apabila responden yang memperoleh skor tinggi pada suatu himpunan pertanyaan atau pernyataan tertentu, maka responden tersebut akan mendapatkan skor yang tinggi pula pada himpunan pertanyaan atau pernyataan yang relatif sama. Menurut Sugiyono (2014:65) adalah hal yang penting memiliki pengukuran yang dapat diandalkan, setidaknya karena dua alasan. Pertama, keterandalan (reliabilitas) merupakan prasyarat bagi kesahihan suatu tes dan kedua, peneliti ingin bisa menentukan pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya.

Metode penaksiran koefisien reliabilitas dalam pengujian reliabilitas konsistensi internal yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Alpha Cronboach*, yaitu tes dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS 16.0. Dengan metode ini akan didapat skor atau nilai yang menunjukkan bahwa instrumen penelitian

tersebut dinyatakan sudah reliabel atau mendekati pada kenyataan. Untuk menaksir koefisien reliabilitas dari keseluruhan tes digunakan rumus *Alpha Cronboach*, yaitu:

$$\gamma_{tt} = \left[\frac{n}{n-1} \right] \left[\frac{SD_{1^2} - \sum(SD_{1^2})}{SD_{1^2}} \right]$$

Keterangan :

γ_{tt} = Koefisien Reliabel Test.

n = Jumlah responden

SD_1 = Jumlah skor data

Teknik Analisa Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda yang bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas (budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Fungsi pengaruh variabel dalam penelitian ini akan diuji secara parsial (masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat) dan secara simultan (variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat). Selain itu analisis regresi juga digunakan untuk melihat kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis regresi dalam hal ini dilakukan setelah terpenuhi persyaratan asumsi klasiknya.

Dalam penelitian ini digunakan uji asumsi klasik. Pengujian asumsi klasik yang bertujuan untuk menentukan ketepatan model. Uji asumsi klasik yang akan digunakan dalam penelitian ini meliputi uji normalitas, uji multikolonieritas, uji autokorelasi, dan uji heterokedasitas.

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen memiliki distribusi normal atau tidak. Untuk menghindari terjadinya bias, data yang digunakan harus terdistribusi dengan normal. Model regresi yang baik adalah memiliki data normal atau mendekati normal. Jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Pengujian normalitas dalam penelitian ini dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test* dan analisis grafik histogram dan *P-P plot*. Dalam uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test* variabel-variabel yang mempunyai *Asymp. Sig (2-tailed)* di bawah tingkat signifikan sebesar 0,05 maka diartikan bahwa variabel-variabel tersebut memiliki distribusi tidak normal dan sebaliknya (Ghozali, 2014:45-46).

Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi dapat dilihat dari (1) nilai *Tolerance* dan lawannya (2) *Variance Inflation Factor (VIF)*.

Kedua ukuran ini menunjukkan ukuran setiap variabel independen manakala yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang dipilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai *VIF* yang tinggi (karena $VIF = 1/Tolerance$). Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai *tolerance* $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai *VIF* ≥ 10 . Model regresi yang baik tidak terdapat masalah multikolonieritas atau adanya hubungan korelasi diantara variabel-variabel independennya.

Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi bertujuan menguji apakah model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya). Uji autokorelasi dapat dilakukan dengan cara uji *Durbin-Watson (DW test)*. Pengambilan keputusan ada tidaknya autokorelasi adalah sebagai berikut: (1) Bila nilai *DW* terletak antara batas atas (du) dan ($4-du$), maka koefisien autokorelasi sama dengan nol berarti tidak ada autokorelasi. (2) Bila nilai *DW* lebih rendah dari pada batas bawah (di), maka koefisien autokorelasi lebih dari nol berarti ada autokorelasi positif. (3) Bila nilai *DW* lebih dari pada ($4-dl$), maka koefisien autokorelasi lebih kecil dari nol berarti ada autokorelasi negatif. (4) Bila nilai *DW* terletak antara batas atas (du) dan batas bawah (dl) atau *DW* terletak antara ($4-du$) dan (dl), maka hasilnya tidak dapat disimpulkan.

Uji Heteroskedasitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah model yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas yaitu Melihat grafik plot antara variabel terikat yaitu *ZPRED* dengan residualnya yaitu *SRESID*. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara *SRESID* dan *ZPRED* dimana sumbu Y adalah Y yang diprediksi, dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di *studentized*. Dasar analisisnya adalah: (1) Jika ada pola tertentu, seperti titik yang membentuk pola tertentu

yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. (2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Hasil Penelitian

Identitas Responden

Jenis Kelamin

Berdasarkan identifikasi data demografi untuk jenis kelamin ditemukan perbandingan jumlah pegawai laki-laki dan perempuan seperti disajikan pada table dibawah ini.

Tabel 1. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Laki-laki	67	55,8
2	Perempuan	53	44,2
Jumlah		120	100

Sumber: Data Olahan, 2016

Berdasarkan tabel 1 di atas, jumlah responden laki-laki sebanyak 55,8% dan perempuan sebanyak 44,2%. Berdasarkan data pada table 1 diatas terlihat bahwa karyawan PT. Bank Riau Kepri Unit Kedai Kota Pekanbaru di dominasi oleh pegawai laki-laki, yaitu sebesar 55,8% dari jumlah responden penelitian

Adanya kecenderungan proporsi jumlah karyawan pria yang lebih besar dari karyawan wanita karena preferensi tugas-tugas di Unit Kedai persentasenya lebih banyak di lapangan dibanding tugas-tugas administrasi secara internal di Unit Kedai. Dalam hal tugas berdasarkan karakteristik tugas tersebut lebih efektif jika dilakukan oleh karyawan pria karena sesuai gender tugas-tugas di lapangan lebih berorientasi pada kemampuan kerja pria.

Umur

Untuk data demografi usia/umur, karyawan PT. Bank Riau Kepri Unit Kedai Kota Pekanbaru di dominasi pegawai di usia produktif, yaitu sebanyak 30,0% untuk kategori usia 25 – 30 tahun dan sebanyak 22,5% untuk kategori usia 31- 35 tahun. Sementara untuk presentase usia selanjutnya terlihat semakin berkurang jumlahnya untuk pegawai seiring peningkatan usia.

Tabel 2. Distribusi Responden Berdasarkan Umur

No	Umur	Jumlah	Presentase
1	25 – 30	36	30,0%
2	31 – 35	27	22,5%
3	36 – 40	22	18,3%
4	41 – 45	19	15,8%
5	46 – 50	9	7,5%
6	51 – 56	7	5,8%
Jumlah		120	100%

Sumber: Data Olahan, 2016

Distribusi umur karyawan secara demografi menunjukkan bahwa lebih dari 50% (50,5%) karyawan PT. Bank Riau Kepri Unit Kedai Kota Pekanbaru di dominasi pada umur 25 – 35 tahun. Hal ini menunjukkan karyawan PT. Bank Riau Kepri Unit Kedai Kota Pekanbaru rata-rata berada dalam usia produktif dalam bekerja namun usia produktif tanpa pengalaman yang memadai tidak akan mampu menunjukkan performansi kinerja yang maksimal, mengingat karakteristik pekerjaan di PT. Bank Riau Kepri Unit Kedai Kota Pekanbaru membutuhkan kemampuan-kemampuan pengambilan keputusan, komunikasi efektif dan strategi-strategi penyelesaian masalah.

Masa Kerja

Gambaran data demografi karyawan PT. Bank Riau Kepri Unit Kedai Kota Pekanbaru dilampirkan pada tabel 3 dibawah ini. Berdasarkan gambaran data pada table tersebut menunjukkan bahwa masa kerja responden yang paling dominan adalah di kategori masa kerja 3 - 4 tahun, yaitu sebesar 40,0% dan kategori masa kerja 2 – 3 tahun yaitu 32,5%. Responden yang bekerja diatas 4 tahun berkisar 10,0% (12 orang), untuk masa kerja kategori 1 – 2 tahun sebanyak 9,1% (11 orang), sementara responden yang bekerja kurang dari 1 tahun 8,3%.

Tabel 3. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Presentase
1	< 1 Tahun	10	8,3%
2	1 – 2 Tahun	11	9,1%
3	2 – 3 Tahun	39	32,5%
4	3 – 4 Tahun	48	40,0%
5	> 4 Tahun	12	10,0%
Jumlah		120	100%

Sumber: Data Olahan, 2016

Berdasarkan data distribusi demografi berdasarkan masa kerja diatas menunjukkan rata-rata masa kerja karyawan yang paling dominan adalah masa kerja 3 - 4 tahun. Lama rata-rata masa kerja tersebut menunjukkan karyawan telah memiliki cukup pengetahuan yang dibutuhkan selama menjadi karyawan di PT. Bank Riau Kepri Unit Kedai Kota Pekanbaru. Hanya saja masa kerja 3 – 4 tahun tidak memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja ketika budaya kerja organisasi tidak kondusif, fungsi kepemimpinan yang tidak efektif dan motivasi kerja karyawan yang masih rendah.

Pengujian Persyaratan Analisis

Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk menguji apakah butir-butir pertanyaan pada *questioner* sudah valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Sugiyono (2014) menyatakan pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi *Product Moment*. Bila koefisien validitas (r_{hitung}) > koefisien validitas (r_{tabel}) maka butir instrumen dinyatakan valid, dan tidak valid apabila koefisien validitas (r_{hitung}) < koefisien validitas (r_{tabel}).

Hasil uji validitas instrumen pada Tabel 4 untuk variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa keenam butir instrument dinyatakan berdasarkan hasil uji coba, hal ini karena koefisien validitas (r_{hitung}) dari keenam butir tersebut > dari 0,195 (r_{tabel}).

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Item Budaya Organisasi (X¹)

No	Koefisien Validitas r_{hitung}	Koefisien Validitas r_{tabel}	Status
1	.665	0,195	Valid
2	.434		Valid
3	.563		Valid
4	.381		Valid
5	.620		Valid
6	.649		Valid

Sumber: Data Olahan, 2016

Hasil uji validitas instrumen pada Tabel 5 untuk variabel motivasi (X²) menunjukkan bahwa keenam butir instrument dinyatakan valid sesuai hasil uji coba, hal ini karena koefisien validitas (r_{hitung}) dari keenam butir tersebut > dari 0,195 (r_{tabel}).

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Item Motivasi (X²)

No	Koefisien Validitas r_{hitung}	Koefisien Validitas r_{tabel}	Status
1	.558	0,195	Valid
2	.426		Valid
3	.671		Valid
4	.731		Valid
5	.552		Valid
6	.458		Valid

Sumber: Data Olahan, 2016

Hasil uji validitas instrumen pada Tabel 6 untuk variabel kepemimpinan (X³) menunjukkan bahwa keenam butir instrument dinyatakan valid berdasarkan hasil uji coba, hal ini karena koefisien validitas (r_{hitung}) dari keenam butir tersebut > dari 0,195 (r_{tabel}).

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Item Kepemimpinan (X³)

Pengaruh Budaya Perusahaan, Motivasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Riau-Kepri Unit Kedai Kota Pekanbaru (Rezki Purwanto, Susi Hendriani, dan Marzolina)

No	Koefisien Validitas	Koefisien Validitas	Status
	r_{hitung}	r_{tabel}	
1	.642	0,195	Valid
2	.465		Valid
3	.491		Valid
4	.574		Valid
5	.532		Valid
6	.584		Valid

Sumber: Data Olahan, 2016

Hasil uji validitas instrumen pada Tabel 7 untuk variabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa ke tujuh butir instrument dinyatakan valid berdasarkan hasil uji coba, hal ini karena koefisien validitas (r_{hitung}) dari ke tujuh butir tersebut > dari 0,195 (r_{tabel}).

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Item Kinerja Karyawan (Y)

No	Koefisien Validitas	Koefisien Validitas	Status
	r_{hitung}	r_{tabel}	
1	.428	0,195	Valid
2	.415		Valid
3	.646		Valid
4	.708		Valid
5	.414		Valid
6	.469		Valid
7	.558		Valid

Sumber: Data Olahan, 2016

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui untuk dapat dipercaya sebagai alat pengambilan data penelitian. Kuesioner yang sudah lolos ujilah yang dapat dipakai untuk diisi data dari responden. Untuk mengetahui apakah alat ukur reliabel atau tidak, maka digunakan metode *Alpha Cronbach*, dimana metode ini digunakan untuk menentukan reliabilitas setiap butir pertanyaan. Suatu instrument dinyatakan reliabel apabila *Alpha Cronbach* $\geq$ 0,60, dan tidak reliabel apabila *Alpha Cronbach* < 0,60 (Sekaran, 2006).

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach Alpha	Alpha Tabel	Status
1	Budaya Organisasi	0,901	0,600	Reliabel
2	Motivasi	0,932		Reliabel
3	Kepemimpinan	0,816		Reliabel
4	Kinerja Karyawan	0,879		Reliabel

Sumber: Data Olahan, 2016

Hasil uji reliabilitas pada Tabel 8 menunjukkan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki koefisien korelasi *Alpha Cronbach* di atas 0,6, ini berarti bahwa seluruh variabel tersebut reliabel sehingga instrument dapat dilanjutkan untuk digunakan pada seluruh responden yang ditargetkan.

Uji Normalitas

Uji distribusi normal adalah uji untuk mengukur apakah data kita memiliki distribusi normal sehingga dapat dipakai dalam statistik parametrik (statistik inferensial). Hal ini disebabkan karena tes-tes parametrik dibangun dari distribusi normal. Selanjutnya uji normalitas juga dilakukan untuk menguji asumsi bahwa sampel penelitian benar-bener mewakili populasi penelitian, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi pada populasi (Widhiarso, 2001). Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah sebaran data yang diperoleh berdasarkan ketiga variabel penelitian mengikuti sebaran kurva normal baku dari Gauss (Hadi, 2014).

Kaidah yang digunakan untuk mengetahui normal tidaknya sebaran adalah jika signifikansi (p) > 0,05 dari nilai *Z Kolgomorov-Smirnov*, maka sebarannya normal, dan jika signifikansi (p) < 0,05, maka sebarannya dinyatakan tidak normal (Hadi, 2014). Hasil uji normalitas sebaran data budaya organisasi diperoleh skor $Z = 1,976$ sementara signifikansi (p) sebesar 0,301 ($p > 0,05$), yang berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara frekuensi empiris (yang diamati) dengan frekuensi teoritis dari kurva normal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebaran data variabel budaya organisasi berdistribusi normal.

Hasil uji normalitas sebaran data motivasi diperoleh skor $Z = 1,202$ dengan signifikansi (p) sebesar 0,111 ($p > 0,05$), yang berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara frekuensi empiris (yang diamati) dengan frekuensi

teoritis dari kurve normal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebaran data variabel motivasi berdistribusi *normal*.

Hasil uji normalitas sebaran data kepemimpinan diperoleh skor $Z = 0,985$ dengan signifikansi (p) sebesar $0,286$ ($p > 0,05$), yang berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara frekuensi empiris (yang diamati) dengan frekuensi teoritis dari kurve normal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebaran data variabel kepemimpinan berdistribusi *normal*.

Hasil uji normalitas sebaran data kinerja karyawan diperoleh skor $Z = 1,331$ dengan signifikansi (p) sebesar $0,158$ ($p > 0,05$), yang berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara frekuensi empiris (yang diamati) dengan frekuensi teoritis dari kurve normal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebaran data variabel kinerja karyawan berdistribusi *normal*.

Tabel 9. Hasil Uji Normalitas Sebaran Data
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Budaya_ Organisasi	Motivasi	Kepemimpinan	Kinerja
N	120	120	120	120
Kolmogorov-Smirnov Z	1.976	1.202	.985	1.331
Asymp. Sig. (2-tailed)	.301	.111	.286	.158

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Uji Linieritas

Uji linieritas hubungan dilakukan untuk mengetahui linieritas hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, yaitu antara masing-masing variabel budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, uji linieritas menggunakan kaidah signifikansi (p) dari nilai F (*Deviation from Linearity*) $> 0,05$ maka hubungan kedua variabel tersebut *linier*, tetapi jika signifikansi (p) dari nilai F (*Deviation from Linearity*) $< 0,05$ maka hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah *tidak linier*. Kriteria uji linieritas menggunakan taraf signifikansi 5%.

Berdasarkan hasil uji linearitas untuk budaya organisasi terhadap kinerja karyawan ditemukan nilai F (*Deviation from Linearity*) sebesar $0,946$ dengan signifikansi (p) sebesar $0,527$ ($p > 0,05$). Hasil uji linieritas hubungan variabel tersebut membuktikan bahwa kedua variabel *linier*.

Tabel 10. Hasil Uji Asumsi Linieritas X¹
ANOVA Table

			F	Sig.
Kinerja_Karyawan * Budaya_Organisasi	Between Groups	(Combined)	2.892	.000
		Linearity	37.916	.000
		Deviation from Linearity	.946	.527

Berdasarkan hasil uji linearitas untuk motivasi terhadap kinerja karyawan ditemukan nilai F (*Deviation from Linearity*) sebesar $1,125$ dengan signifikansi (p) sebesar $0,347$ ($p > 0,05$). Hasil uji linieritas hubungan variabel tersebut membuktikan bahwa kedua variabel *linier*.

Tabel 11. Hasil Uji Asumsi Linieritas X²
ANOVA Table

			F	Sig.
Kinerja_Karyawan * Motivasi	Between Groups	(Combined)	5.188	.000
		Linearity	58.013	.000
		Deviation from Linearity	1.125	.347

Berdasarkan hasil uji linearitas untuk kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ditemukan nilai F (*Deviation from Linearity*) sebesar $2,220$ dengan signifikansi (p) sebesar $0,108$ ($p > 0,05$). Hasil uji linieritas hubungan variabel tersebut membuktikan bahwa kedua variabel *linier*.

Tabel 12. Hasil Uji Asumsi Linieritas X³
ANOVA Table

		F	Sig.
Kinerja_Karyawan	Between (Combined)	4.949	.000
* Kepemimpinan	Groups		
	Linearity	51.331	.000
	Deviation from Linearity	2.220	.108

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain, model regresi yang baik adalah yang tidak mengandung gejala heteroskedastisitas atau mempunyai varian yang homogen (Ghozali, 2014).

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya gejala heteroskedastisitas. Metode pengujian yang digunakan adalah Uji Glesjer. Apabila nilai signifikansi (Sig.) > 0,05 maka tidak terjadi gejala Heteroskedastisitas.

Tabel 13. Hasil Uji Asumsi Heteroskedastisitas

Coefficients(a)					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.465	1.404		3.892	.000
Budaya_Organisasi	-.060	.051	-.120	-1.188	.237
Motivasi	-.050	.067	-.092	-.741	.460
Kepemimpinan	-.008	.059	-.017	-.140	.889

a. Dependent Variable: RES2

Dari *output* di atas, maka tampak bahwa masing-masing variabel tidak ada gejala heteroskedastisitas karena signifikansi untuk budaya organisasi = 0,237 (Sig. > 0,05), signifikansi untuk motivasi = 0,460 (Sig. > 0,05) dan signifikansi untuk kepemimpinan = 0,889 (sig. > 0,05).

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas yaitu adanya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas. Metode pengujian yang digunakan adalah dengan melihat nilai *variance inflation factor* (VIF) pada model regresi, Menurut Santoso (2014), pada umumnya jika VIF lebih besar dari 5, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinearitas dengan variabel bebas lainnya.

Tabel 14. Hasil Uji Asumsi Multikolinieritas

Coefficients (a)					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF
1 (Constant)	6.145	2.371			
Budaya_Organisasi	.329	.086	.295	.819	1.221
Motivasi	.353	.113	.295	.540	1.850
Kepemimpinan	.261	.099	.238	.591	1.691

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Hasil tabel 14 menunjukkan bahwa Nilai VIF budaya organisasi (X^1) adalah 1,221 (VIF < 5), VIF motivasi (X^2) adalah 1,850 (VIF < 5), VIF kepemimpinan (X^3) adalah 1,691 (VIF < 5), dengan demikian tidak ditemukan adanya masalah multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi.

Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi yaitu korelasi yang terjadi antara residual pada satu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi adalah tidak adanya autokorelasi dalam model regresi. Metode pengujian yang sering digunakan adalah dengan uji Durbin-Watson (uji DW). Hasil uji autokorelasi dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 15. Hasil Uji Asumsi Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.662 ^a	.439	.424	3.398	1.917

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Budaya_Organisasi, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Berdasarkan hasil uji asumsi autokorelasi di atas ditemukan nilai Durbin-Watson sebesar 1.917. Nilai Durbin-Watson ini akan dibandingkan dengan tabel Durbin-Watson dengan signifikansi 5%. Berdasarkan jumlah sampel (N) sebanyak 120 dan jumlah variabel independen 3 (K=3) maka diperoleh nilai du sebesar 1,753 dengan nilai $(4-du)$ sebesar 2,283. Nilai DW dalam hal ini lebih besar dari batasan atas du (1,753) dan kurang dari 2,283 ($4-du$). Sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi autokorelasi.

Uji Hipotesis Parsial

Hasil analisis data dengan regresi linier berganda untuk uji parsial ditemukan pengaruh masing-masing variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Data selengkapnya dapat dilihat pada tabel 16 dibawah ini :

Tabel 16. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Untuk Uji Parsial

		Coefficients (a)			t	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.145	2.371		2.591	.011
	Budaya_Organisasi	.329	.086	.295	3.836	.000
	Motivasi	.353	.113	.295	3.122	.002
	Kepemimpinan	.261	.099	.238	2.634	.010

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Kaidah yang digunakan dalam membuktikan adanya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen adalah jika nilai signifikansi (p) < 0,05 maka hipotesis minor diterima, yang artinya adanya pengaruh yang signifikan variabel X terhadap variabel Y.

Berdasarkan hasil analisis tersebut diatas ditemukan nilai t untuk variabel budaya organisasi (X^1) sebesar 3,836, dengan signifikansi (p) sebesar 0,000 ($p < 0,05$) dengan demikian hipotesis pertama diterima, terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Selanjutnya, untuk variabel motivasi (X^2) ditemukan nilai t sebesar 3,122 dengan signifikansi (p) sebesar 0,002 ($p < 0,05$) dengan demikian hipotesis kedua diterima, terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan

Sementara, untuk variabel kepemimpinan (X^3) ditemukan nilai t sebesar 2,634 dengan signifikansi (p) sebesar 0,010 ($p < 0,05$) dengan demikian hipotesis ketiga diterima, terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis data tersebut diatas dapat disusun sebuah persamaan garis regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y = 6,145 + 0,329X_1 + 0,353X_2 + 0,261X_3$$

Berdasarkan rumus turunan persamaan garis regresi tersebut dapat dijelaskan nilai konstanta dan koefisien regresi masing-masing variabel X, sebagai berikut: (1) Nilai konstanta sebesar 6,145 artinya adalah besarnya nilai kinerja karyawan ketika budaya organisasi (X^1), motivasi (X^2) dan kepemimpinan (X^3) sama dengan nol. (2) Pengaruh budaya organisasi (X^1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,329 dengan asumsi motivasi (X^2) dan kepemimpinan (X^3) sama dengan nol. (3) Pengaruh motivasi (X^2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,353 dengan asumsi budaya organisasi (X^1) dan kepemimpinan (X^3) sama dengan nol. (4) Pengaruh kepemimpinan (X^3) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,261 dengan asumsi budaya organisasi (X^1) dan motivasi (X^2) sama dengan nol.

Uji Hipotesis Simultan (Uji F)

Hasil analisis data untuk uji simultan variabel bebas secara bersama-sama (variabel budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan) terhadap variabel tergantung (kinerja karyawan) dapat dilihat pada tabel 17 dibawah ini.

Tabel 17. Hasil Analisis Simultan

ANOVA(b)					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

Pengaruh Budaya Perusahaan, Motivasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Riau-Kepri Unit Kota Pekanbaru (Rezki Purwanto, Susi Hendriani, dan Marzolina)

1	Regression	1046.439	3	348.813	30.206	.000(a)
	Residual	1339.552	116	11.548		
	Total	2385.992	119			

a Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Budaya_Organisasi, Motivasi

b Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Berdasarkan hasil uji simultan pada tabel diatas ditemukan nilai F sebesar 30,206 dengan signifikansi (p) sebesar 0,000 ($p < 0,05$), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama (simultan) budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bank Riau-Kepri Pekanbaru.

Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel tergantung dapat dilihat dari nilai $R_{squared}$ pada *outputModel Summary* (b) seperti pada tabel dibawah ini :

Tabel 18. Hasil Analisis Determinasi

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.662 ^a	.439	.424	3.398

a Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Iklim_Organisasi, Motivasi

b Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Berdasarkan temuan data pada koefisien determinasi pada table diatas ditemukan nilai $R_{squared}$ sebesar 0,439, nilai ini menunjukkan besaran sumbangan / kontribusi variabel bebas terhadap variabel tergantung dalam penelitian ini. Nilai ini menunjukkan bahwa sumbangan efektif variabel budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 43,9%. Sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk bahasan dalam penelitian ini.

Pembahasan Hasil Penelitian

Dengan mengkaji paparan hasil penelitian sebagaimana yang telah diuraikan pada pengujian hipotesis di atas, dapat diketahui secara faktual bahwa dari ketiga hipotesis yang telah di uji ternyata H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya adalah ketiga hipotesis yang diuji tersebut mempunyai pengaruh positif.

Dari hasil data dapat dilihat bahwa hubungan variabel budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 43,90%,. Sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Untuk mengetahui hubungan secara parsial dari masing – masing variabel, yakni variabel budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Riau Kepri Unit Kedai Kota Pekanbaru dapat dijelaskan sebagai berikut :

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan PT. Bank Riau Kepri Unit Kedai Kota Pekanbaru. Budaya organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seorang individu yang memiliki budaya organisasi tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi untuk mengabaikan sumber-sumber kekesalan minor pada organisasi, dan untuk melihat dirinya sendiri menjadi anggota jangka panjang dari organisasi. Karyawan yang merasa lebih berbudaya organisasi pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja.

Ukuran budaya organisasi meliputi loyalitas serta keterlibatan karyawan terhadap kesuksesan organisasi. Seseorang yang memiliki budaya organisasi yang tinggi akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Budaya sangat mempengaruhi sikap karyawan, seringkali budaya dalam suatu organisasi berkembang dengan kuat, sehingga dalam kondisi demikian, setiap anggota mengetahui dengan baik tujuan organisasi yang akan dicapainya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh A.A.Ayu Diana Novi Hastuti (2015) yang Menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi tidak akan menjadi efektif tanpa adanya hubungan yang baik antar karyawan. Untuk membangun budaya organisasi, semua pelaku organisasi harus memiliki perasaan membutuhkan dan melaksanakan pekerjaan dengan hati yang ikhlas (sondang, 2014).

Pengaruh Motivasi terhadap kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan memiliki kinerja yang tinggi jika karyawan memiliki motivasi yang tinggi, dengan asumsi bahwa seorang pimpinan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan nya jika pihak perusahaan memotivasi karyawan nya dengan memberikan penghargaan kepada karyawan, memberikan pengakuan yang lebih baik kepada karyawannya.

Terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas dan berkemampuan tidak lepas dari adanya kemampuan dan motivasi kerja dari orang yang bersangkutan. Dengan kata lain, seseorang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi dan didukung oleh kemampuan bekerja yang baik maka akan tercipta kinerja yang tinggi pula.

Motivasi kerja sebagai fungsi dari dorongan untuk berupaya bisa muncul dari keinginan yang di dalam diri manusiayang mengaktivasi, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam lingkup pekerjaannya. Motivasi ini mendasari perilaku seseorang karena adanya kebutuhan, keinginan, dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Sebagai individu, seorang karyawan akan berusaha memenuhi kebutuhan hidupnya salah satunya dengan bekerja. Di dalam bekerja secara sadar ia akan menetapkan tujuanbekerja dan berusaha untuk memenuhinya sehingga pada gilirannya berupaya untukmenjadikan dirinya bermanfaat bagi organisasi dengan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Penjelasan tersebut diatas menunjukkan motivasi dalam bekerja merupakan faktor yang sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Sehingga kinerja karyawan dapat diasumsikan sebagai hasil perkalian atau fungsi dari motivasi kerja. Karyawan yang termotivasi dalam bekerja akan mampu mencapai kinerja yang optimal. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk tercapainya tujuan organisasi (Mangkunegara, 2014). Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh A.A.Ayu Diana Novi Hastuti (2015) yang Menyatakan bahwa motivasi berpengaruh secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan.

Teori yang lain yang mendukung hasil penelitian ini dikemukakan oleh Georgopoulos (dalam Mangkunegara, 2014) yang disebut *Path Goal Theory* yang menyebutkan bahwa kinerja adalah fungsi dari *facilitating Process* dan *Inhibiting process*. Prinsip dasarnya adalah kalau seseorang melihat bahwa kinerja yang tinggi itu merupakan jalur (*Path*) untuk memuaskan *needs (Goal)* tertentu, maka ia akan berbuat mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari *level of needs* yang bersangkutan (*facilitating process*)

Konsep diatas juga menjelaskan bahwa seseorang akan terdorong motivasinya apabila seseorang tersebut ingin mencapai suatu tujuan demi memuaskan kebutuhannya.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penciptaan iklim hubungan dalam keyakinan, kepercayaan dan keterbukaan merupakan pertimbangan mendasar dan memberikan hasil. Iklim organisasi semacam itu dianggap sejalan dengan produktivitas yang tinggi dan implementasi strategi organisasi yang efektif.

Kepemimpinan memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para karyawannya (Siagian, 2014). Yang dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien. Kepemimpinan melibatkan orang lain serta bawahan atau para pengikut. Kepemimpinan sebagai suatu proses dapat berlangsung di dalam dan di luar suatu organisasi. Kepemimpinan yang efektif merupakan proses yang dinamis, karena berlangsung di lingkungan suatu organisasi sebagai sistem kerjasama sejumlah manusia untuk mencapai tujuan tertentu, yang bersifat dinamis pula.

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting yang di butuhkan di dalam dunia kerja. Kepemimpinan dapat membantu setiap aktivitas di dalam bekerja. Melalui kepemimpinan yang efektif maka setiap aktivitas di dalam organisasi dapat berjalan dengan baik.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Maharani Puspa (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama dan secara parsial.

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan PT. Bank Riau Kepri Unit Kedai Kota Pekanbaru, maka dapat dibuat kesimpulan hasil penelitian, sebagai berikut: (1) Ada hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Budaya organisasi secara signifikan mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan di PT. Bank Riau Kepri Unit Kedai Kota Pekanbaru dengan indikator yang paling dominan adalah mendapat petunjuk dari atasan saat ada masalah sebesar 65. (2) Ada hubungan yang positif antara motivasi dengan kinerja karyawan. Motivasi secara signifikan mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan di PT. Bank Riau Kepri Unit Kedai Kota Pekanbaru dengan indikator yang paling dominan adalah keinginan meningkatkan hasil kerja sebesar 63. (3) Ada hubungan yang positif antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Kepemimpinan secara signifikan mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan di PT. Bank Riau Kepri Unit Kedai Kota Pekanbaru dengan indikator yang paling dominan adalah

pimpinan membantu bawahan sebesar 61. (4) Terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara simultan pada karyawan PT. Bank Riau Kepri Unit Kedai Kota Pekanbaru.

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan diatas, maka beberapa hal dapat dibuat sebagai saran-saran, yaitu: (1) Budaya organisasi dalam konteks ini perlu mendapat perhatian yang serius mengingat tingkat kesulitan membangun dan mempertahankan suatu kondisi kerja yang dinamis dan saling membangun antar komponen tenaga kerja dalam organisasi dengan demikian kinerja yang terus meningkat dapat diharapkan. (2) Manajer perlu lebih memahami orang dengan tepat dan diberikan jenis pekerjaan yang tepat sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Diadakannya pelatihan terhadap karyawan agar memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam bidang pekerjaan yang ditugaskan, dan disediakan jadwal kerja dengan tepat dan tetapkanlah target pekerjaan yang ditugaskan. Perlunya bimbingan dan arahan dari atasan secara berkala sehingga karyawan lebih terpelihara secara bertahap Hal ini dapat digunakan untuk memberikan informasi yang positif bagi Manajemen Sumber daya Manusia pada umumnya dan pada PT. Bank Riau Kepri khususnya.

DAFTAR RUJUKAN

- Anoraga, Panji. (2014). *Psikologi Kerja*. Penerbit: Rineka Cipta. Jakarta.
- Arikunto. S. (2014). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT Rhineka Cipta
- Azwar, S. (2014). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2014). *Sikap Manusia, Teori & Pengukurannya*. [Edisi II]. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bungin, Burhan. (2014). *Metodologi Penelitian Sosial & Ekonomi: Format-format Kuantitatif dan Kualitatif untuk Studi Sosiologi, Kebijakan Publik, Komunikasi, Manajemen, dan Pemasaran*. Jakarta: Kencana.
- Djokosantoso, Moeljono,. (2014). *Culture: Budaya Organisasi Dalam Tantangan*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Dubrin, Adrew. (2014). *Human Relation A Job Oriented Approach*. Virginia: Reston Publishing Company, Inc.
- Ekaningsih, S.A. (2012). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan Persepsi Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Surakarta). *Socioscientia Jurnal ilmu-ilmu Sosial*. Volume 4 nomor 1, 19-30.
- Ghozali, Imam. (2014). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hadi, S. (2014). *Metodologi Research 2*. Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada
- Handoko T. Tani. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan H. Malayu S.P. (2014). *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Irawan, H. (2014). *Indonesian Customer Satisfaction: Membedah Strategi Kepuasan Pelanggan Merek Pemenang ICSA*. Jakarta : PT Alex Media Komputindo
- Ivancavich, John M & Matteson, Michael (2014). *Organizational Behavior and Management 7th*. New York: Mc. Graw Hill.
- Ivancevich, et.al. (2014). *Organisasi*, (Edisi Ke Tujuh, Penerjemah Gina Gania). Jakarta: Erlangga
- Koesmono, H.T. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa timur. *Disertasi*. Universitas Airlangga, Surabaya.
- Kurniawan, J. E. (2002). Hubungan Antara Persepsi Terhadap Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan Langsung dan Iklim Organisasi dengan Efikasi Diri pada Tenaga Penjualan Asuransi di PT AIG Lippo BAD Jateng II. *Tesis* (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Program Pascasarjana UGM.
- Kuswadi. (2014). *Cara mengukur kepuasan karyawan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Listianto, Tony & Setiaji, Bambang (2007). Pengaruh Motivasi, Kepuasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Kota Surakarta). <http://www.damandiri.or.id>.
- Luthans. Fred (2014). *Organizational Behavior*, (Edisi Bahasa Indonesia). Jakarta : Penerbit Prehalindo.
- Mangkuprawira, S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Masrukhin & Waridin. (2004). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi & Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *EKOBIS. Vol 7. No 2*. 197-209
- Moeheriono (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kinerja*. (Edisi Revisi). Jakarta : Rajagrafindo Persada
- Nasution, M.E & Usman, H.M. (2014). *Proses Penelitian Kuantitatif*. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Nawawi, H.H. (2014). *Manajemen sumber daya individu: Untuk bisnis yang kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Nitisemito, Alex (2014). *Manajemen Personalia*. Jakarta : Galih Indonesia

- Prasetyo, Edhi & Wahyuddin. (2003). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Riyadi Palace Hotel di Surakarta. *Tesis* (tidak diterbitkan). Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta. Solo.
- Riniwaty, Harsuko. (2014). *Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM*. Malang : UB Press
- Rivai dan Mulyadi, (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai. (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Robbins, S.P. (2015). *Organizational Behavior* (Alih bahasa: Tim Indeks). New Jersey: Prentice Hall.
- Santoso, Singgih. (2014). *Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. PT. Alex Media Komputindo. Jakarta.
- Siagian, Sondang. (2014). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Simamora, H. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Soeprihanto, J. (2014). *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfa Beta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Edisi Pertama Cetakan Pertama). Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Timpe, A.D. (2014). *Kinerja*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Umar, Husein , (2014). *Metode Riset akuntansi Terapan*, Ghalia Indonesia
- Wibowo (2014) *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajagrafindo Persada
- Widhiarso, W. (2001). *Modul pelatihan SPSS BEMF Psikologi UGM*. Yogyakarta: UGM