

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI PADA KINERJA KARYAWAN DI PT BANK PEMBANGUNAN DAERAH BALI CABANG BADUNG**

**Kadek Fajar Andika Karma<sup>1</sup>**  
**Gerianta Wirawan Yasa<sup>2</sup>**  
**Ni Made Dwi Ratnadi<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
*e-mail:* [dika.integral@gmail.com](mailto:dika.integral@gmail.com) / telp: +6285739178828

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

<sup>3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

**ABSTRAK**

Penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan motivasi pada kinerja karyawan di PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung. Populasi penelitian ini adalah 95 orang pegawai atau karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung dan seluruh unit di bawahnya yang berstatus pegawai atau karyawan tetap. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik sampling jenuh. Model regresi berganda digunakan untuk menguji bagaimana pengaruh variabel independen pada variabel dependen. Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan motivasi akan semakin tinggi juga kinerja karyawan

**Kata Kunci:** kinerja karyawan, gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi, motivasi.

**ABSTRACT**

*This research examined the effect of situational leadership style, organizational culture and motivation on employee performance at PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung. This research was 95 employess at PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung and entire unit underneath the status of a permanent employee. Sampling was done by saturation sampling technique that is part of the non probability sampling method in which this technique sampling an even number equal to the population. Multiple regression model was used to test the influence of independent variables on the dependent variables. The results of multiple linear regression analysis showed that situational leadership style, organizational culture and motivation positive effect on the employee's performance at PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung. shows that the higher the situational leadership style, organizational culture and motivation will be higher the performance of employees.*

**Keywords:** *employee performance, situational leadership style, organizational culture, motivation.*

## **PENDAHULUAN**

Saat melaksanakan kegiatannya, perusahaan yang bergerak dibidang perdagangan, industri, perbankan, maupun jasa akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Aspek sumber daya manusia menjadi salah satu hal yang penting dalam sebuah keberhasilan sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan, selain keunggulan teknologi, sarana maupun prasarana yang dimiliki. Hal tersebut membuat setiap perusahaan harus dapat bekerja secara efektif dan efisien. Tingginya tingkat kompetisi dapat memacu setiap perusahaan agar bisa mempertahankan kelangsungan hidupnya melalui perhatian yang lebih terhadap aspek sumber daya manusia.

Kemampuan perusahaan dalam melakukan perubahan sangat tergantung pada kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan tersebut, termasuk kesiapan dalam melakukan perubahan. Karyawan sebagai aset perusahaan merupakan salah satu aspek penting dalam kelangsungan sebuah organisasi, dimana kenyamanan yang dirasakan karyawan akan berdampak pada kinerja karyawan yang nantinya berpengaruh pada keberhasilan suatu perusahaan.

Perbankan merupakan salah satu perusahaan yang memiliki peranan penting bagi kelangsungan perekonomian. Industri perbankan memiliki kedudukan yang strategis dan mempunyai peran penting terhadap pertumbuhan perekonomian sebuah Negara. Sarana perbankan di daerah sebagai lembaga usaha perbankan harus menghadapi persaingan antar bank, baik itu bank umum maupun bank swasta, dalam cakupan pelayanan perbankan, mutu pelayanan, efisiensi biaya, teknologi, dan citra bank. Kondisi ini akan cepat berubah seiring dengan

globalisasi dalam revolusi perdagangan dunia, dalam hal ini prinsip efisiensi dan profesionalisme sangat menentukan daya saing produk dan jasa yang ditawarkan. Meningkatnya sumber daya manusia merupakan sumber yang sangat utama pada setiap perusahaan. Kemajuan untuk berkembang agar dapat bersaing dan memiliki keunggulan dari bank bank lainnya perlu pemenuhan sumber daya manusia yang optimal, karena sumber daya manusia adalah merupakan aset penting yang tidak ternilai harganya dan akan selalu mengikuti perkembangan jaman. Jika tidak terdapat kemampuan diri maka kemajuan usaha tidak akan mencapai hasil yang maksimal, karena kebutuhan perusahaan berupa kemampuan pengelolaan sumber daya manusia adalah merupakan bagian utama dari setiap proses kegiatan perusahaan. Oleh karenanya sumber daya manusia menjadi sangat penting dan strategis ketika kemampuan setiap orang yang ada didalamnya merupakan penentu kebijakan.

Para individu-individu dalam organisasi harus memiliki kerja sama yang baik dengan pihak yang mengkoordinasi, mengarahkan dan melaksanakan aktivitas organisasi. Kenyataan di lapangan, pemimpin bisa mempengaruhi kinerja, kepuasan kerja, keamanan dan semangat kerja karyawan dalam suatu organisasi. Pemimpin juga dapat memicu terbentuknya karyawan yang terbaik (Fomenky, 2015). Jika karyawan dapat tampil lebih baik itu akan memberikan karyawan kesempatan untuk berkembang lebih sehingga mereka bekerja lebih baik untuk menunjukkan kinerja mereka tetapi proses tersebut dapat bekerja saat keputusan dan kebijakan terbaik dan sesuai yang diambil oleh pemimpin (Ahmed dan Mir, 2014). Pimpinan organisasi memiliki peranan penting untuk membantu

kelompok, organisasi atau masyarakat dalam mencapai tujuan mereka. Pemerintah juga harus bertindak cepat tanggap dalam memahami keadaan organisasi dan seperangkat lengkap yang ada di dalam organisasi tersebut (Febrianti, 2014)

Kepemimpinan bukanlah masalah yang mudah, baik dalam memahami maupun menerapkan dengan tepat. Sutarto, (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah masalah utama pada kepengurusan organisasi, tumbuh kembangnya organisasi, senang tidaknya seseorang bekerja dalam suatu organisasi, serta tercapai tidaknya tujuan organisasi, sebagian ditentukan oleh tepat tidaknya kepemimpinan yang diterapkan organisasi yang bersangkutan. Kepemimpinan yang tepat dalam suatu organisasi akan mengantarkan organisasi tersebut menuju kepada peningkatan kinerja dimana saat ini didunia perbankan saling berlomba menjadi yang terbaik di tengah persaingan dalam meraih debitur yang terus meningkat. Pemimpin yang tepat juga memiliki strategi untuk menunjang pertumbuhan kinerja karyawan (Olssen, 2014). Namun perlu dilakukan penelitian serupa dengan lokasi yang berbeda untuk mengetahui apakah hasil yang diperoleh konsisten dengan penelitian sebelumnya.

Selain faktor kepemimpinan, mengelola sumber daya manusia pada suatu perusahaan tidak terlepas dari faktor-faktor budaya yang berkembang dan dijalankan oleh karyawan dalam organisasi yang bersangkutan. Budaya organisasi adalah sebuah karakteristik perilaku seseorang dalam bekerja yang menunjukkan ciri dan sifat seseorang dan juga merupakan elemen yang sangat spesifik yang dapat memberikan pengaruh pada kinerja karyawan. Budaya yang menyenangkan mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan (Suryadi dan

Rosyidi, 2013). Budaya organisasi juga merupakan suatu tatanan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi (Abdullah dan Arisanti, 2010) Hal ini sering tidak disadari oleh manajemen dalam perusahaan, dimana dalam melakukan proses tranformasi hanya memfokuskan pada aspek strategi. Oleh karena besarnya peran budaya organisasi, sudah selayaknya bagi perusahaan dalam melakukan proses transformasi juga memperhatikan aspek budaya organisasi.

Selain faktor gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, untuk membentuk karyawan yang berkualitas sehingga terciptanya peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan, juga ditunjang oleh faktor motivasi. Motivasi menjadi sangat penting bagi karyawan karena jika kurangnya motivasi dari karyawan akan berdampak pada rendahnya semangat kerja karyawan yang bisa merugikan pencapaian tujuan bisnis perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan wajib memperhatikan motivasi karyawan agar antara perusahaan dan karyawan dapat berjalan dengan lancar tanpa saling merugikan. Motivasi adalah faktor yang bisa menggerakkan seseorang untuk mempunyai keinginan dan kesediaan bekerja dan mengerahkan seluruh kemampuan yang mereka miliki untuk menyelesaikan pekerjaan mereka secara antusias. Menurut Samsudin (2006) motivasi merupakan proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan

Bila seseorang termotivasi maka akan berbuat sekuat tenaga untuk mewujudkan apa yang diinginkannya namun belum tentu upaya yang keras itu akan menghasilkan produktivitas yang diharapkan, apabila tidak disalurkan dalam

arah yang dikehendaki oleh organisasi. Kebutuhan manusia berupa penghindaran kegagalan dan keinginan yang kuat untuk sukses (Zameer *et al*, 2014)

Banyak perusahaan memiliki orang-orang berkemampuan intelektual yang baik. Namun seringkali kemampuan intelektual yang baik itu tidak terwujud dalam kinerja yang baik pula. Salah satu faktor penyebab yang paling utama adalah budaya organisasi yang buruk. Faktor budaya ini menjadi semakin penting ketika elemen-elemen faktor ini juga ikut terakomodasi. Salah satu kondisi yang paling sulit untuk dilakukan perbaikan kinerja adalah mengenai budaya organisasi. Dari batasan-batasan tersebut diatas jelaslah bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Sektor Perbankan di Bali cukup berkembang terlihat dari munculnya beberapa Bank Pemerintah dan Swasta. Lima dari 43 jumlah bank beroperasi di Bali diantaranya; Bank Rakyat Indonesia, Bank Central Asia, Bank Mandiri, dan Bank Negara Indonesia, Bank Danamon Indonesia adalah bank papan atas yang tidak hanya memiliki kemampuan lebih untuk ekspansi kantor, tapi juga punya kemampuan memperluas pelayanannya melalui *e-channel*.

**Tabel 1.**  
**Modal Inti Lima Besar Bank Nasional Seluruh Indonesia**  
**Per Desember 2013-2014**

No	Nama Bank	Modal Sendiri
		(Rp Juta)
1	Bank Mandiri	84,422,801
2	Bank Rakyat Indonesia	83,344,169
3	Bank Central Asia	66,729,621
4	Bank Negara Indonesia	49,070,292
5	Bank Danamon Indonesia	28,767,259
6	Bank BPD Bali	2,016,608
Jumlah		312,334,142

Sumber: Infobank No. 437.Juli 2015.Vol. XXXVII

Bank umum yang bergerak di sektor perbankan yang menjadi perusahaan daerah salah satunya adalah PT. Bank Pembangunan Daerah Bali (Bank BPD Bali). Bank BPD Bali sebagai bank daerah provinsi Bali yang mengemban misi menjadi bank sehat dan tangguh untuk bersaing dalam persaingan global dan memenuhi harapan *stakeholder* serta ikut meningkatkan perekonomian Bali. Upaya yang telah dilakukan yaitu dengan program transformasi Bank BPD Bali melalui penguatan daya saing dan kelembagaan Bank BPD Bali

Program transformasi Bank BPD Bali tersebut diharapkan bisa lebih efektif melaksanakan fungsinya sebagai *agent of development* di daerah, termasuk strategi implementasinya. Penyusunan *blueprint* Bank BPD Bali dapat menjadi *Bank Regional Champion* (BRC) dilandasi beberapa pertimbangan, antara lain kondisi permodalan yang masih rendah dibandingkan dengan rata-rata permodalan industri perbankan nasional yang dapat berpotensi melemahkan ketahanan BPD dalam menghadapi persaingan dengan kelompok bank lainnya di daerah.

Pelayanan Bank BPD Bali yang kurang memenuhi harapan masyarakat dan *brand awareness* Bank BPD Bali yang rendah dapat menyebabkan produk dan jasa yang ditawarkan oleh Bank BPD Bali kurang diminati dan dapat menyebabkan kepercayaan nasabah menurun, kualitas dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang belum memenuhi harapan dalam mengantisipasi perkembangan pasar, sehingga tidak dapat mengoptimalkan potensi ekonomi daerah, penyaluran kredit kepada sektor produktif masih relatif rendah dan cenderung menyalurkan kredit konsumtif untuk pegawai pemerintah daerah

(pemda) yang menyebabkan belum optimalnya peran BPD dalam pembiayaan sektor riil di daerah (Laporan Tahunan BPD, 2014) Hal ini mengakibatkan pembiayaan untuk sektor produktif berpotensi dilakukan oleh bank lain sehingga semakin sulit bagi BPD untuk menjadi tuan rumah di daerahnya (Laporan Tahunan BPD, 2014).

Majalah InfoBank yang bekerja sama dengan *Marketing Research Indonesia* (MRI), telah merilis nama-nama bank BPD yang masuk predikat sangat bagus tak lepas dari kemampuan pemanfaatan likuiditas dana pemerintah daerah, mencetak pertumbuhan kredit, dan menjaga non performing loan (NPL). Kriteria yang dinilai dalam penghargaan pelayanan prima antara lain adalah petugas keamanan, *teller, costumer service*, dan *phone banking handling, automatic teller machine*. Nama bank-bank tersebut seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2.

**Tabel 2.**  
**Sepuluh BPD Terbaik dari Seluruh Indonesia dalam Pelayanan Prima**  
**Tahun 2011/2012-2013/2014**

No	Nama Bank BPD	Skor		
		2012/2013	2013/2014	2014/2015
1	Bank Kalsel	83.34	83.03	82.83
2	Bank NTB	89.59	79.61	81.89
3	Bank DKI	83.98	77.59	79.52
4	Bank Jatim	71.84	73.36	77.44
5	Bank Lampung	-	71.47	76.93
6	Bank Sumselbabel	-	71.04	75.15
7	Bank Kalbar	-	71.33	74.17
8	Bank Riaukepri	66.72	68.32	74.14
9	Bank Jateng	-	67.61	72.58
10	Bank Sulut	70.00	70.71	71.57

*Sumber:* Infobank No 410 Mei 2013. Vol XXXV hal.44, 435.Mei 2015.Vol.XXXVII hal.38, 422.Mei 2014.Vol.XXXVI hal. 40

Berdasarkan Tabel 2 Bank BPD Bali tidak termasuk ke dalam 10 besar pelayanan prima Bank Pembangunan Daerah, bisa disebabkan oleh masalah



layanan dan kinerja karyawan dari unit-unit layanan Bank BPD Bali sendiri seperti Kantor Cabang dengan Cabang Pembantu dan Kas di bawahnya.

Menurut Biro Riset Infobank, kelemahan Bank BPD Bali dalam kancan perebutan tabungan disebabkan rendahnya mutu pelayanan para petugas *front Liner*, seperti *customer service* dan *teller*. Pemantauan *mystery shopper* dari Marketing Reserarch Indonesia (MRI) menyatakan bahwa pelayanan Bank BPD Bali bergerak sangat lambat. Kecakapan petugas *front liner* di Bank BPD Bali seperti *customer service*, *teller*, dan petugas telepon, sangat rendah dengan mutu stagnan. Observasi dilakukan di seluruh kantor cabang Bank BPD Bali untuk review kinerja karyawan periode per semesteran tahun 2014- 2015:

**Tabel 3.**  
**Peringkat Pencapaian Target Kualitas Kredit, Fee Based Income, BOPO, Aset, Dana Pihak Ketiga, dan Kredit Cabang-Cabang Periode Semesteran Tahun 2014-2015**

Cabang	Peringkat		
	Juni-14	Des-14	Juni-15
Mangupura	3	1	1
Karangasem	4	3	2
Seririt	11	4	3
Klungkung	9	2	5
Tabanan	1	6	4
Gianyar	5	7	5
Bangli	7	10	7
Ubud	6	9	8
Denpasar	2	8	10
Singaraja	12	5	9
Renon	10	12	11
Negara	8	13	12
Badung	13	11	13

*Sumber* :Annual report Bank BPD Bali tahun 2014, laporan semester Bank BPD Bali 2015

Peringkat pencapaian target cabang-cabang tidak lepas dari kinerja karyawan itu sendiri karena dengan maksimalnya kinerja dari karyawan maka akan tercapainya target-target yang diberikan sehingga berdampak dengan

peringkat dari kantor cabang tersebut. Dari Tabel 1.3 terlihat dalam tiga semester terakhir cabang Badung menduduki peringkat 3 terbawah padahal jika disimak dari daerahnya cabang Badung merupakan daerah wisatawan sehingga banyaknya wirausaha di wilayah Badung yang berpotensi dalam *market share* produk PT Bank BPD Bali dalam pencapaian target target Bank BPD Bali. Untuk itu, perlu diketahui fenomena pencapaian kinerja karyawan peringkat 3 terbawah dalam semester terakhir di Bank BPD Bali Cabang Badung apakah diakibatkan oleh gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan motivasi. Atas dasar tersebut yang melatar belakangi pemilihan Bank BPD Bali Cabang Badung sebagai tempat penelitian. Beberapa penelitian terdahulu diantaranya Adnya (2010) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi pada kinerja karyawan di perusahaan daerah pasar kabupaten badung berpengaruh positif pada kinerja karyawan.

Ojo (2009) berpendapat bahwa setiap individu harus dapat menginternalisasi dirinya sendiri dengan budaya dan nilai-nilai organisasi. Kemampuan karyawan dalam menerima budaya organisasi akan menentukan bagaimana karyawan tersebut menyikapi persoalan dalam pekerjaannya. Apabila budaya organisasi perlu diubah maka karyawan harus diberi kesempatan untuk mempelajari terlebih dahulu karena hal ini akan mempengaruhi kinerja mereka. Anggiriawan (2015) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa semakin tepat budaya yang dikembangkan, maka kinerja organisasi semakin berhasil. Sledge, *et al* (2011) berpendapat budaya organisasi mempengaruhi kinerja pegawai. Aripin, *et al* (2013), Awadh and Alyahya (2013), Adewale and adeniji (2013), Shahzad, *et al*

(2012), Widodo (2011), Fisla dan Asra (2007) yang menganalisis pengaruh budaya organisasi pada kinerja membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif pada kinerja.

Kusuma (2015) menyatakan bahwa karyawan yang tidak termotivasi maka kinerjanya tidak dapat maksimal dan tujuan perusahaan tidak dapat tercapai. Oksuzoglu-guven (2013), Ariyiliyanto (2013), Choong *and* Wong (2011), Fauziah (2012), Apriani (2009), Widodo (2011), Abbass (2012), Gardjito dkk. (2014), Fauziah (2012), Rofiana (2015), Pratama (2015) menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja secara empiris membuktikan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif pada kinerja. Berapa fenomena dan penelitian yang telah disampaikan menunjukkan bahwa faktor gaya kepemimpinan dan budaya organisasi menjadi menarik dan penting untuk dilakukan penelitian kembali. Berdasarkan penjelasan diatas, maka rumusan masalah yang dapat dibuat adalah: apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan motivasi pada kinerja karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung.

Adapun manfaat dari penelitian ini yaitu sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang akan diambil sehubungan dengan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan situasional diterapkan dengan mengukur tingkat kesiapan dan kematangan dari para karyawan untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Kepemimpinan yang tepat dalam suatu organisasi akan mengantarkan organisasi tersebut menuju kepada peningkatan kinerja. Kepakisan (2008),

Widiastuti (2007), Aristayudha (2013), Anggiriawan (2015) secara empiris membuktikan adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Adnya (2010), Hidayat (2013), Ulya (2015), Saka (2015) secara empiris membuktikan adanya pengaruh positif gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan. Dengan dilakukannya gaya kepemimpinan situasional oleh pemimpin mencerminkan adanya penyesuaian antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan tingkat kematangan karyawan. Dengan demikian, semakin efektif gaya kepemimpinan situasional diterapkan oleh pemimpin, diduga akan diikuti oleh semakin meningkatnya kinerja yang dapat ditunjukkan oleh karyawan, sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif pada kinerja karyawan

Budaya organisasi akan mempengaruhi adanya inovasi dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi secara sederhana merupakan cara bagaimana orang-orang berinteraksi dalam melaksanakan tugas. Budaya organisasi yang kuat menjadi pengikat kebersamaan dalam bekerja yang akan menjadikan organisasi menjadi produktif. Budaya organisasi menjadi identitas sebuah organisasi, sehingga anggota organisasi dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh budaya organisasi yang ada (Ancok, 2012). Budaya organisasi merupakan elemen yang sangat spesifik yang dapat memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan.

Aripin (2013), Awadh (2013), Adewale (2013), Shahzad (2012), Widodo (2011), Fisla dan Asra (2007), Adnya (2010), Anggiriawan (2015), Hidayat (2013), Ulya (2015) yang menganalisis Pengaruh budaya organisasi pada kinerja

secara empiris membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif pada kinerja karyawan. Semakin tinggi pemahaman karyawan tentang budaya organisasi semakin tinggi pula kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan

Motivasi merupakan dorongan dari karyawan untuk mencapai tujuan. Motivasi karyawan yang rendah dapat merugikan pencapaian tujuan bisnis dan profitabilitas perusahaan. Motivasi menjadi lebih penting lagi karena diperlukan oleh pimpinan untuk mengerakkan bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2013). Penelitian yang dilakukan Oksuzoglu-guven (2013), Ariyiliyanto (2013), Choong *and* Wong (2011), Fauziah (2012), Apriani (2009), Widodo (2011), Abbass (2012), Gardjito dkk. (2014), Fauziah (2012), Rofiana (2015), Pratama (2015) yang mengalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja secara empiris membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi semakin tinggi pula kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Motivasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan

#### **METODE PENELITIAN**

Lokasi penelitian ini dilakukan di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung. Objek penelitian adalah seluruh karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung dan seluruh unit di bawah PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung sebagaimana Tabel 4 berikut.

**Tabel 4.**

**Nama Unit PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung**

No.	Nama Unit (Orang)	Jumlah
1.	Cabang Badung	41
2.	Cabang Pembantu Tegal Buah	7
3.	Cabang Pembantu Legian	9
4.	Cabang Pembantu Ngurah Rai	12
5.	Cabang Pembantu Nusa Dua	11
6.	Kantor Kas Canggu	3
7.	Kantor Kas Bandara	3
8.	Kantor Kas GWK	3
9.	Kantor Kas Tanjung Benoa	3
10.	Kantor Kas Legian	3
Total jumlah karyawan		95

*Sumber* : BPD Bali Cabang Badung (2015)

Data primer dalam penelitian ini adalah jawaban-jawaban yang diberikan oleh responden atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang berhubungan dengan penelitian. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini adalah jumlah karyawan dan gambaran umum PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1) Gaya kepemimpinan situasional didefinisikan yang berkenaan dengan pola atau gaya memimpin yang dipraktekkan oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi. Konsep gaya kepemimpinan situasional diukur dalam variabel tingkat gaya kepemimpinan situasional dengan indikator-indikatornya meliputi: perilaku tugas, perilaku hubungan, dan kematangan pengikut atau kelompok. 2) Budaya Organisasi adalah nilai-nilai yang ada dalam organisasi. Indikator budaya organisasi menunjuk pada tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu: inovasi dan pengambilan risiko, perhatian ke rincian, berorientasi hasil, berorientasi orang, berorientasi tim, keagresifan, dan stabilitas. 3) Motivasi adalah dorongan dari karyawan untuk mencapai tujuan. Indikator motivasi yang digunakan meliputi: motivasi berafiliasi, motivasi berkuasa, dan motivasi berprestasi. 4) Kinerja

Karyawan merupakan gambaran pencapaian pelaksanaan tugas pada waktu tertentu, yang meliputi: kecepatan, pelayanan, nilai, terbuka untuk berubah, kreativitas, inisiatif, dan perencanaan organisasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai atau karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung dan seluruh unit di bawahnya yang berstatus pegawai atau karyawan tetap sebanyak 95 orang yang merupakan anggota populasi penelitian, sesuai Tabel 5 berikut:

**Tabel 5.**  
**Jumlah Populasi Penelitian**

No.	Jabatan	Jumlah (Orang)
1.	Kepala Cabang	1
2.	Wakil Kepala Cabang	1
3.	Kepala Cabang Pembantu	4
4.	Kepala Seksi	12
5.	Kepala Kantor Kas	5
6.	Staf	72
<b>JUMLAH</b>		<b>95</b>

*Sumber* : BPD Bali Cabang Badung (2015)

Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh yang merupakan bagian dari metode sampel non probabilitas. Mengingat jumlah populasi yang kurang dari 100, maka layak diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel. Sampel dalam penelitian ini adalah 95 orang. Pengujian instrumen meliputi pengujian validitas dan pengujian reliabilitas (keandalan). Pengujian dilakukan dengan mengambil sampel sebanyak 30 orang karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung dan seluruh unit dibawahnya yang berstatus karyawan tetap untuk dijadikan sampel pilot tes.

Validitas menunjukkan seberapa besar alat ukur tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas tiap butir dilakukan dengan mengkorelasikan skor tiap item dengan total item. Jika korelasi

skor tiap item lebih besar dari  $r_{kritis}$  (0,3) maka instrumen dikatakan valid. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang beberapa kali digunakan untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Item pertanyaan dapat dinyatakan reliabel bila nilai *Cronbach Alpha* diatas 0,6.

Pengujian regresi linear dapat dilakukan dalam penelitian jika lolos dari uji asumsi klasik. Adapun uji asumsi klasik yang dilakukan pada penelitian kali ini yaitu sebagai berikut. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak. Model regresi dapat dinyatakan berdistribusi normal jika nilai *asym Sig* (2-tailed) lebih besar dari 0,05. Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah regresi terjadi ketidakrasaman *varians* dan residual atau pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika tidak ada satu pun variabel independen yang berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau tidak. Multikolinearitas terjadi jika nilai tolerance lebih kecil dari 10% atau VIF lebih besar dari 10. Sebelum uji regresi dilakukan untuk menguji hipotesis, untuk memastikan agar model telah sesuai kriteria *Best Linear Unbiased Estimator* (BLUE) dilakukan dahulu uji validitas, reliabilitas, dan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik yang dipergunakan pada penelitian ini yaitu: uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas. Regresi linier berganda dipergunakan sebagai metode analisis untuk penelitian ini. Untuk menguji hipotesis-hipotesis pada penelitian ini, maka akan digunakan model persamaan regresi sebagai berikut:



$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

- Y = kinerja Karyawan
- $\alpha$  = konstanta
- $\beta$  = merupakan koefisien regresi yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel terikat yang didasarkan pada variabel bebas. Arah hubungan dari koefisien regresi tersebut menandakan arah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat.
- $X_1$  = Gaya Kepemimpinan Situasional
- $X_2$  = Budaya Organisasi
- $X_3$  = Motivasi
- $\varepsilon$  = Error atau variabel pengganggu

Pada regresi linear berganda pembuktian hipotesis penelitian dapat digunakan dengan menggunakan pengujian berikut.

Uji koefisien determinasi dilakukan untuk menjelaskan seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Apabila nilai *R Square* ( $R^2$ ) mendekati satu berarti variabel-variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikat atau informasi dalam variabel bebas dapat dipakai dalam memprediksi variabel terikat. Sebaliknya, apabila nilai *R Square* ( $R^2$ ) kecil berarti informasi dalam variabel bebas yang menjelaskan variabel terikat adalah terbatas.

Uji ini menguji apakah model yang digunakan untuk memprediksi layak atau tidak. Jika tingkat signifikansi lebih kecil dari 5% maka model dinyatakan layak. Begitu sebaliknya apabila tingkat signifikansi lebih besar dari 5% maka model dinyatakan tidak layak.

Uji t digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Jika tingkat signifikansi masing-masing hipotesis lebih kecil atau sama dengan 5% maka hipotesis diterima sedangkan jika tingkat signifikansi masing-masing hipotesis lebih besar dari 5% maka hipotesis ditolak.

**HASIL DAN PEMBAHASAN****Tabel 6.**  
**Statistik Deskriptif**

	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Mak</b>	<b>Rata-rata</b>	<b>Simpangan Baku</b>
Gaya Kepemimpinan Situasional ( $X_1$ )	95	33,00	53,00	43,6737	5,2147
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	95	50,00	61,00	56,4105	25,5782
Motivasi ( $X_3$ )	95	58,00	71,00	63,6421	29,3517
Kinerja (Y)	95	62,00	68,00	65,6211	13,2878
Valid N (listwise)	95				

*Sumber:* data diolah

Berdasarkan hasil statistik deskriptif pada Tabel 6, nilai rata-rata variabel gaya kepemimpinan situasional lebih mendekati pada nilai maksimal daripada nilai minimalnya, berarti bahwa rata-rata responden berpendapat bahwa indikator dari variabel gaya kepemimpinan situasional cenderung menyebabkan kinerja karyawan meningkat. Nilai simpangan baku sebesar 5,2147 yang tidak melebihi dua kali nilai rata-ratanya menunjukkan bahwa sebaran data dapat dikatakan baik.

Nilai rata-rata variabel budaya organisasi lebih mendekati pada nilai maksimal daripada nilai minimalnya, ini berarti bahwa rata-rata responden berpendapat bahwa indikator dari variabel budaya organisasi cenderung menyebabkan kinerja karyawan meningkat. Nilai simpangan baku sebesar 25,5782 yang tidak melebihi dua kali rata-ratanya menunjukkan bahwa sebaran data dapat dikatakan baik.

Nilai rata-rata variabel motivasi lebih mendekati pada nilai maksimal daripada nilai minimalnya, ini berarti bahwa rata-rata responden berpendapat bahwa indikator dari variabel motivasi cenderung menyebabkan kinerja karyawan meningkat. Nilai simpangan baku sebesar 29,3517 yang tidak melebihi dua kali rata-ratanya menunjukkan bahwa sebaran data dapat dikatakan baik.

Berdasarkan hasil uji validitas variabel independen dan variabel dependen maka dapat dilihat bahwa seluruh pertanyaan dalam kuesioner memperoleh hasil yang valid dimana seluruh pertanyaan memiliki korelasi lebih besar dari 0,3. Hal ini menandakan bahwa seluruh item pertanyaan benar-benar mengukur apa yang harusnya diukur.

Suatu variabel dianggap reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60 (Ghozali, 2009). Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 7.

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Situasional ( $X_1$ )	0,964	Reliabel
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	0,973	Reliabel
Motivasi ( $X_3$ )	0,978	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,956	Reliabel

*Sumber:* data diolah

Nilai *Cronbach's Alpha* seluruh variabel lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen tersebut reliabel. Model persamaan regresi harus melalui uji asumsi klasik. Adapun uji asumsi klasik yang dilakukan pada penelitian kali ini yaitu sebagai berikut. Berdasarkan atas pengujian yang telah dilakukan, diperoleh signifikansi yang dilihat melalui nilai koefisien *Asymp. Sig (2-tailed)* sebesar 0,262 yaitu lebih besar dari *alpha* 0,05 yang artinya model regresi pada penelitian ini berdistribusi normal.

Berdasarkan atas pengujian yang telah dilakukan, nilai *absolute residual* dari model yang diestimasi terhadap variabel independen dengan tingkat signifikansi 5. Berdasarkan atas pengujian yang telah dilakukan, hasil analisis data menunjukkan bahwa besaran VIF untuk masing-masing variabel bebas berada di bawah angka 10 yaitu berkisar antara 1 dan 3, sedangkan nilai *tolerance* di atas

0,10 atau mendekati 1. Hasil analisis data ini menunjukkan bahwa persamaan regresi ini tidak menunjukkan adanya multikolinearitas.

Adapun hasil analisis regresi berganda pada penelitian ini dipaparkan pada Tabel 8.

**Tabel 8.**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

<b>Variabel</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
Constant = 20,010			
Gaya Kepemimpinan Situasional ( $X_1$ )	0,237	42,951	0,000
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	0,361	30,243	0,000
Motivasi ( $X_3$ )	0,237	23,119	0,000
Adjusted R <sup>2</sup>		0,959	
F		732,437	
Sig.		0,000	

*Sumber:* data diolah

Berdasarkan Tabel 8 beberapa hal yang dapat diketahui yaitu: Nilai koefisien beta dari variabel gaya kepemimpinan situasional bernilai positif yang berarti bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan situasional, menyebabkan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Nilai koefisien beta dari variabel budaya organisasi bernilai positif yang berarti bahwa semakin tinggi budaya organisasi, menyebabkan meningkatkan kinerja karyawan. Nilai koefisien beta dari variabel motivasi bernilai positif yang berarti bahwa semakin tinggi motivasi, menyebabkan meningkatkan kinerja karyawan.

Nilai konstanta sebesar 20,010 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi, motivasi sama dengan nol (tetap atau tidak berubah), menyebabkan kinerja karyawan akan meningkat sebesar konstantanya. Ketiga variabel diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional memiliki nilai koefisien beta standardized yang paling tinggi yaitu sebesar 0,965 sedangkan variabel budaya organisasi sebesar 0,695 dan yang

paling kecil motivasi sebesar 0,525. Dengan demikian maka variabel gaya kepemimpinan situasional adalah variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) dari Tabel 8 dapat diketahui bahwa besarnya nilai *adjusted R square* sebesar 0,959 yang berarti bahwa 95,9 persen variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel bebas gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan motivasi sedangkan sisanya 4,1 persen dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel yang digunakan. Berdasarkan Tabel 8 dihasilkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 732,437 dengan tingkat signifikansi 0,000 maka model dinyatakan layak.

Pengujian t test masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat dijelaskan sebagai berikut.

Hipotesis pertama ( $H_1$ ) menyatakan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Hasil pengujian yang menunjukkan arah hubungan positif, mengindikasikan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan situasional maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan situasional perilaku tugas menyebabkan peningkatan kinerja karyawan dalam hal ini diartikan sebagai kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok (Pengikut), menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana, dan bagaimana cara menyelesaikannya. Gaya kepemimpinan situasional perilaku hubungan menyebabkan peningkatan kinerja karyawan dalam hal ini diartikan sebagai kadar upaya pemimpin dalam membina hubungan pribadi diantara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok

(Bawahan) dengan membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosial emosional dan pemudahan perilaku dapat menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan situasional kematangan pengikut atau kelompok menyebabkan peningkatan kinerja karyawan dalam hal ini diartikan sebagai kemampuan atau kemauan individu untuk memikul tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku dari individu tersebut.

Hasil penelitian sesuai dengan hasil penelitian dari Adnya (2010), Hidayat (2013), dan Ulya (2015). Ini menunjukkan dengan gaya kepemimpinan situasional yang tinggi berdampak terhadap kenaikan dari kinerja karyawan. Hasil penelitian sesuai dengan *goal-setting theory* dimana gaya kepemimpinan situasional yang semakin tinggi maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Kepemimpinan yang tepat dalam suatu organisasi akan mengantarkan organisasi tersebut menuju kepada peningkatan kinerja dimana saat ini didunia perbankan saling berlomba menjadi yang terbaik di tengah persaingan dalam meraih debitur yang terus meningkat. Pemimpin yang tepat juga memiliki strategi untuk menunjang pertumbuhan kinerja karyawan (Olssen, 2014).

Hipotesis dua (H<sub>2</sub>) menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Hasil pengujian yang menunjukkan arah hubungan positif, mengindikasikan bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Budaya organisasi dengan karakteristik inovasi dan pengambilan resiko menyebabkan peningkatan kinerja karyawan dalam hal ini diartikan sebagai persepsi adanya dukungan atas kreativitas dan pemberian tanggungjawab. Budaya organisasi dengan karakteristik perhatian ke rincian

menyebabkan peningkatan kinerja karyawan dalam hal ini diartikan sebagai persepsi mengenai ketelitian dalam melaksanakan tugas. Budaya organisasi dengan karakteristik berorientasi hasil menyebabkan peningkatan kinerja karyawan dalam hal ini diartikan sebagai persepsi capaian target. Budaya organisasi dengan karakteristik berorientasi orang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan dalam hal ini diartikan sebagai persepsi adanya kepedulian organisasi terhadap kebutuhan karyawan. Budaya organisasi dengan karakteristik berorientasi tim menyebabkan peningkatan kinerja karyawan dalam hal ini diartikan sebagai persepsi adanya kekompakan dalam tim. Budaya organisasi dengan karakteristik keagresifan menyebabkan peningkatan kinerja karyawan dalam hal ini diartikan sebagai persepsi adanya persaingan sehat antar anggota organisasi. Budaya organisasi dengan karakteristik stabilitas menyebabkan peningkatan kinerja karyawan dalam hal ini diartikan sebagai persepsi kestabilan suasana organisasi.

Hasil penelitian sesuai dengan hasil penelitian dari Hidayat (2013), Anggiriawan (2015), dan Adnya (2010). Ini menunjukkan dengan meningkatnya pengetahuan akan budaya organisasi berdampak terhadap kenaikan dari kinerja karyawan. Hasil penelitian juga sesuai dengan *goal-setting theory* dimana budaya organisasi yang semakin tinggi maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Adelawe and adenji (2013) menyatakan bahwa pemahaman mengenai budaya organisasi akan membantu karyawan dalam memahami tugas dan tanggungjawabnya. Setiap individu walaupun memiliki budaya yang berbeda tetapi mereka menyesuaikan budaya mereka dengan norma dan nilai organisasi

tempatnya bekerja. Penyesuaian budaya ini sangat membantu karyawan dalam menyelesaikan tugasnya secara efektif dan efisien.

Hipotesis ketiga ( $H_3$ ) menyatakan motivasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Hasil pengujian yang menunjukkan arah hubungan positif, mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Motivasi berafiliasi menyebabkan peningkatan kinerja karyawan dalam hal ini diartikan sebagai persepsi keterlibatan dalam organisasi. Motivasi berkuasa menyebabkan peningkatan kinerja karyawan dalam hal ini diartikan sebagai persepsi adanya pemberian kewenangan. Motivasi berprestasi menyebabkan peningkatan kinerja karyawan dalam hal ini diartikan sebagai persepsi adanya penghargaan atas prestasinya.

Hasil penelitian sesuai dengan hasil penelitian Kepakisan (2013), Pratama (2015), dan Rofiana (2015). Ini menunjukkan dengan meningkatnya motivasi dari karyawan berdampak terhadap kenaikan dari kinerja karyawan. Hasil penelitian juga sesuai dengan *goal-setting theory* dimana motivasi yang semakin tinggi maka akan semakin tinggi kinerja karyawan. Motivasi akan meningkatkan arah dan intensitas dari individu tersebut dalam mencapai kinerja yang baik. Motivasi yang tinggi dari para karyawan akan meningkatkan kinerja dari masing-masing karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Fauziah (2012), menyatakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi, akan melaksanakan tugasnya dengan senang hati dan penuh semangat tanpa harus diawasi apalagi diperintah. Gardjito dkk. (2014) menyatakan bahwa karyawan yang termotivasi akan memiliki semangat untuk



mengerjakan tugasnya, dengan demikian karyawan akan dapat mencapai kinerjanya.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dipaparkan, maka dapat disimpulkan: 1) Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif pada kinerja karyawan di PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung. Hal ini bermakna bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan situasional yang dimiliki maka menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan. 2) Budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan di PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung. Hal ini bermakna bahwa semakin tinggi pengetahuan akan budaya organisasi maka berdampak terhadap kinerja karyawan. 3) Terdapat pengaruh positif motivasi pada kinerja karyawan. Hal ini bermakna bahwa semakin tinggi motivasi karyawan untuk bekerja berdampak terhadap kenaikan kinerja karyawan tersebut.

Saran yang dapat disampaikan dari hasil penelitian adalah: 1) PT. Bank Pembangunan Daerah Bali dapat mengaplikasi gaya kepemimpinan situasional hal ini bermakna bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan situasional yang dimiliki maka menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan dan meningkatkan faktor budaya organisasi hal ini bermakna semakin tinggi pengetahuan akan budaya organisasi maka berdampak meningkatnya kinerja karyawan dan juga faktor motivasi hal ini bermakna bahwa semakin tinggi motivasi karyawan untuk bekerja berdampak terhadap kenaikan kinerja karyawan tersebut 2) Hasil penelitian juga diharapkan mampu memberikan gambaran kepada manajemen PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung untuk memperhatikan aspek gaya

kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan motivasi dalam peningkatan kinerja karyawan. 3) Hasil Uji  $R^2$  menunjukkan masih ada variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan variabel independen lain yang diduga mempengaruhi kinerja karyawan seperti iklim organisasi, disiplin kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja.

## REFERENSI

- Abbass, I. M. 2012. Motivation And Local Government Employees In Nigeria. *European Scientific Journal*, 8(18) Retrieved from [http:// search. Proquest. Com/docview/ 1316908038?accountid=38628](http://search.proquest.com/docview/1316908038?accountid=38628)
- Abdullah dan Herlin Arisanti. 2010. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 9(2), pp:118-134
- Adewale, O.O., Anthonia, A.A. 2013. Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities; *Journal of Competitiveness* Vol. 5, Issue 4, pp. 115-133
- Ahmed, Mir Moezza., Mir, Tayabba. 2014. *Impact Of Employee Evaluation On Employee Performance; A Study Of Banking Sector Of Pakistan*. Global Conference On Business And Finance Proceeding Vol. 9 No. 1
- Ancok, D. 2012. *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Jakarta : Erlangga
- Anthony, R.N dan Dearden, J. 1990. *Sistem Pengendalian Manajemen*. (Agus Maulana, Pentj). Edisi ke-5. Jakarta : Airlangga.
- Apriani, F.2009. Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepemimpinan terhadap Efektivitas Kerja. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Vol 16, No.1. Hlm. 13-17
- Aripin.Ubud, S., Margono, S., Djumahir. 2013. Implication of Organizational Culture and Leadership Style The Effects on Job Satisfaction and Organizational Performance Of Police Sector In Bandung, Cimahi, Garut-West Java; *Journal of Business and Management* Volume 7, Issue 5, PP 44-49

- Aristayudha, A.A Ngr Bgs. 2013. Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. BPD Bali Cabang Renon. *E-Jurnal manajemen Universitas Udayana*.
- Ariyiliyanto, A. 2013. Motivasi Kerja: Studi *Indigenous* Pada Guru Bersuku Kawa Di Jawa Tengah. *Journal of Social and Industrial Psychology* Vol.2, No.2
- Awadh, A.M., Saad, A.M. 2013. Impact Of Organizational Culture On Employee Performance. *Jurnal International Review Of Management And Business Research* Vol. 2 Issue.1
- Aziz,A. 2009. *Kinerja Organisasi Publik; Dengan Pendekatan Systems Thinking Dan System Dynamics*. Cetakan Pertama. Denpasar: FISIP UNR Press.
- Biro Riset Infobank. 2014. *Rating Bank 2014*. Infobank. 423:28
- Biro Riset Infobank. 2015. *Rating Bank 2015*. Infobank. 437:32
- Choong, Y., Lau, T., and Wong, K. 2011. Intrinsic Motivation And Organizational Commitment In The Malaysian Private Higher Education Institutions: An Empirical Study. *Jurnal Researchers World*, 2(4), 40-50
- Fauziah, H. 2012. Pengaruh Insentif Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Bina Marga Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III Satker Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Bandar Lampung. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Vol.2, No. 1 (54-66)
- Febrianti, Rumika. 2014. *Gaya Kepemimpinan Kepala Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian, dan Perdagangan di Kabupaten Sambas*. Jurnal S1 Ilmu Pemerintahan Vol 3 Nomor 4
- Fisla, W., Azra, T. 2007. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan politeknik negeri pada. *Jurnal ekonomi dan bisnis* volume 2 nomor 1
- Fomenky, Nkafu Fondu. 2015. *The Impct Of Motivation On Employee Performance*. Global Conference On Businnes And Finance Proceedings Vol 10 No 1
- Gardjito, A.H., Musadieg, M.A., Nurtjahjono, G.E. 2014. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 13 No. 1
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, dan James H. Donnely. 1996. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur dan Proses*. Penerbit Erlangga. Jakarta

- Gibson, Ivencevich. 2007. *Organisasi*. Edisi Kedelapan. Jilid I. Binarupa Aksara. Jakarta
- Gitosudarmo.dan Sudita. 1997. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama. Yogyakarta : BPFE
- Gorda.IGN. 2006.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: Astabrata dan STIE Satya Dharma
- Gozhali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Cetakan IV. Semarang: Universitas Diponegoro
- Hadi,S. 2002.*Statistik*. Jilid 2. Cetakan Kesembilanbelas. Yogyakarta : Andi
- Hersey,P. and Blanchard,K. 1995.*Manajemen Perilaku Organisasi*.Edisi keempat.Jakarta : Erlangga
- Hidayat, Nurul., Hamid, Djamhur., Ika Ruhana. 2013. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Taspen (Persero) KUC Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Indrawijaya,A.I. 2002. *Perilaku Organisasi*.Cetakan Ketujuh. Bandung : Sinar Baru Algensindo
- Jelavic, Matthew. 2014. *Performance Measure And Reward :The Alignment Of Management Goals An Employee Motivation*. Canadian Institute Of Management. P.26-27
- Jogiyanto. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis:Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*.Yogyakarta; BPFE.
- Kartono,K. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan*.Cetakan kesebelas.Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Kepakisan, I Gst Ngr Bgs Bimantara. 2014. Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Bank BPD Bali Cabang Tabanan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*.
- Kusuma, Galih Candra. 2015. Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol 21 No, 1 April 2015*

- Lazaroiu, George. 2015. *Employee Motivation And Job Performance*. Linguistic and Philosophical Investigations Vol. 14, 2015, pp. 97–102, ISSN 1841-2394
- Locke, E.A. 1968. Toward A Theory Of Task Motivation and Incentives. *Jurnal American institues of research*. No. 16, Hal 3 :157-89
- Locke, E.A., Latham, G.P. 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *Jurnal American Psychologist* Vol.57, No. 9, 705-717
- Luthfi, R.I., Susilo, H., Riza, M.F. 2014. 2014. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Elsiscom Prima Karya, Kantor Perwakilan Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 13. No.1
- Mangkunegara, A.P. 2012. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung : Rineka Aditama.
- Mitchell, T.R. and Larson, K.R. Jr. 1988. *People in Organizational Behavior*. Third Edition. McGraw-Hill. International Edition.
- Nimran, U. 1999, *Perilaku Organisasi*. Edisi II (revisi) .Surabaya : CV. Citra Media (Karya Anak Bangsa)
- Olssen, Mark. 2014, *Social Democracy, Complexity and Education: Perspectives from Welfare Liberalism*, Knowledge Cultures 2(6): 115–129
- Ojo, O. 2009. Impact Assessment Of Corporate Culture On Employee Job Performance. *Business Intelligence Journal* Vol 2. No. 2
- Oksuzoglu-guven, Gizem. 2013. Challenges in Achieving High Motivation and Performance in Educational Management: Case Study of a North Cyprus Public High School. *International Journal of Humanities and Social Science* Vol.3 No.6
- Pandi, Abdul., Aunnurrahman., Suib, Masluyah. 2015. Hubungan Pemberian Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Dengan Kinerja Guru Sma Swasta. *E-Jurnal Untan Pontianak*
- Pratama, R.M.M. 2015. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintahan Di Kantor Camat Kecamatan Sungai Raya Kabupaten Kubu Raya. *Jurnal Ilmu Pemerintahan* Vol 4 No. 4
- Prawirosentono, S. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan; Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta : BPFE

- Riduwan dan Sunarto, H. 2007. *Pengantar Statistika untuk penelitian Pendidikan, Sosial, Ekonomi, Komunikasi dan Bisnis*. Cetakan 1. Bandung : Alfabeta
- Rivai, V. 2006. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Robbin, S.P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Cetakan Ketiga. Jakarta : PT. Buana Ilmu Populer
- Robbin, S.P. 2001. *Essential of Organizational Behavior (Terjemahan)*, Edisi Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Robbin, S.P. dan Timothy A.J. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Rofiana. A.F. 2015. Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Patra Jasa Semarang Convention Hotel. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis* Vol 4 No. 4
- Saleem, R., Azeem, M., Aziz, M. 2010. Effect of Work Motivation on Job satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management* Vol 5, No. 11
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia
- Schein, E.H. 1992. *Psikologi Organisasi*. (Nurul Imam, Pentj). Jakarta : LPPM.
- Shahzad, F., Luqman, R.A., Khan, A.R., Shabbir, L. 2012. Impact Of Organizational Culture On Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* Vol 3, No. 9
- Sledge, S., Miles, A.K., & van Sambeek, M.,F. (2011). A comparison of employee job satisfaction in the service industry: Do cultural and spirituality influences matter? *Journal of Management Policy and Practice*, 12(4), 126-145
- Siagian. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Sugiyono, 2014. *Metoda Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Cetakan ke-20. Bandung : CV. Alfabeta
- Suryadi, A., Rosyidi, H. 2013. Kinerja Karyawan Ditinjau Dari analisis Faktor Budaya Perusahaan. *Jurnal Penelitian Psikologi* Vol. 04, No. 02, 166-180

- Sutarto. 2001. *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, Cetakan Keenam, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press
- Swasto,B. 1996. *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengaruhnya Terhadap Kinerja dan Imbalan*, Malang : FIA-UNIBRA.
- Semester,L., 2015. *Semester Report BPD tahun 2015*,
- Tahunan, L., 2014. *Annual Report BPD tahun 2014*,
- Tika. 2006. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja*. Cetakan Pertama, Jakarta: PT. Bhumi Aksara
- Thoha,M. 2001. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya*, Cetakan Keduabelas, Jakarta : PT.Raja Grafindo Persada
- Thoha,M. 2003. *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, Edisi I. Cetakan kesembilan, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Tjahjono,H.K. 2004. *Budaya Organisasi & Balanced Scorecard, Dimensi Teori dan Praktik*. Edisi Revisi, Cetakan Kedua, Yogyakarta : Unit Penerbitan Fakultas Ekonomi (UPFE-UMY)
- Ulya, Muhammad Ziauddin. 2015. *Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada PT. Telkom Indonesia)*, Tbk. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*. Malang
- Widodo.2011. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru*. *Jurnal Pendidikan Penabur*- No. 16
- Wirawan,N. 2002. *Cara Mudah Memahami Statistik 2 (Statistik Inferensia)*, Edisi Kedua.Denpasar : Keraras Emas
- Yuliarti Ermina. 2013. *10 Best Bank Service Excellence 2013*. Infobank. No. 410:44
- Yuliarti Ermina. 2014. *10 Best Bank Service Excellence 2014*. Infobank. No. 422:40
- Yuliarti Ermina. 2015. *10 Best Bank Service Excellence 2015*. Infobank. No. 435:32
- Zameer, H., Ali, S., Nisar, W., Amir, M. 2014. *The Impact Of The The Motivation On The Employee's Performance In Beverage Industry Of Pakistan*. *International Journal Of Academic Research In Accounting, Finance And Management Sciences* Vol.4, No.1