

LAPORAN MAGANG TUGAS AKHIR

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN BANK BRI KANTOR CABANG SEMARANG
PATTIMURA**



DISUSUN OLEH

NAMA : Aulivi Permata Aqillah R

NIM : 19312186

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA

2022

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Aulivi Permata Aqillah Roihana
NIM : 19312186
Fakultas : Bisnis dan Ekonomika
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi
Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Kantor Cabang
Semarang Pattimura

Dengan ini menyatakan bahwa karya ilmiah ini bebas plagiat. Apabila dikemudian hari terbukti terdapat plagiat dalam karya ilmiah ini maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Yogyakarta, 14 Februari 2023



Aulivi Permata Aqillah Roihana

LAPORAN MAGANG MAHASISWA

BANK BRI KANTOR CABANG SEMARANG PATTIMURA

(Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan)

Laporan Akhir Program Magang

Disusun dan diajukan sebagai salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata
-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam
Indonesia

Oleh :

Nama : Aulivi Permata Aqillah Roihana

NIM : 19312186

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2022

LAPORAN MAGANG MAHASISWA
BANK BRI KANTOR CABANG SEMARANG PATTIMURA
(Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja
Karyawan)

Laporan Akhir Program Magang

Diajukan Oleh :

Nama : Aulivi Permata Aqillah Roihana

NIM : 19312186

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal, 14 Februari 2023

Dosen Pembimbing

Ace
magang
ment



(Noor Endah Cahyawati, Dra., M.Si., CMA., CAPM)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR MAGANG

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN BANK BRI KANTOR CABANG SEMARANG PATTIMURA**

Disusun Oleh : AULIVI PERMATA AQILLAH R

Nomor Mahasiswa : 19312186

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Rabu, 01 Maret 2023

Penguji/ Pembimbing TA : Noor Endah Cahyawati, S.E., M.Si., CertSAP.



Penguji : Neni Meidawati, Dra., M.Si., Ak.



Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CFrA, CertIPSAS.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyusun laporan tengah magang sebagai landasan untuk menyusun laporan magang dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI KC Semarang Pattimura”. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan laporan akhir magang ini tidak lepas dari dukungan, bimbingan dan kerja sama dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan dan ketulusan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Kedua orang tua penulis, Bapak Agus Rohadi dan Ibu Fifien Fariyanti yang tiada henti memberikan doa, motivasi, dan semangat untuk penulis;
- 2) Saudara kandung penulis, Mayang Camila Evania yang selalu memberikan semangat dan motivasi untuk penulis;
- 3) Ibu Noor Endah Cahyawati, Dra., M.Si., CMA., CAPM. selaku dosen pembimbing yang telah berkenan memberikan bimbingan dan arahan dalam proses penyusunan laporan magang ini;
- 4) Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura khususnya Bagian Operasional, serta Ibu Ika Agustina selaku Manajer Operasional dan Ibu Shinta Mayasari selaku Supervisor yang telah banyak membantu penulis dalam memperoleh data yang diperlukan;
- 5) Mas Risbi dan Mbak Desi, selaku karyawan Operasional Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura yang telah menjadi teman terdekat penulis selama magang dan selalu memberi motivasi untuk penulis;
- 6) Pak Mun, Mbak Lia, serta karyawan BKS Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura yang telah banyak membantu penulis selama magang dan menghibur penulis dengan candaanya;
- 7) Adira Nisrina Setyaningsih dan Baiq Nabila Haulia Adinda selaku sahabat penulis yang selalu memberi dukungan dan motivasi;

- 8) Muhammad Daffa Aldiansyah, Muhammad Alfian Ananta, Dafa Esyalafi, Nicho Kurniawan, dan Muhammad Tinedy Nurfadlan teman perjuangan penulis dalam melewati masa perkuliahan;
- 9) Arin Ratih Damashinta selaku sahabat kecil penulis yang selalu mendengarkan keluh kesah penulis selama penyusunan laporan ini;
- 10) Serta pihak-pihak lain yang tidak mungkin disebutkan satu-persatu atas bantuannya sehingga laporan magang ini dapat terselesaikan.

Yogyakarta, 20 Desember 2022

(Aulivi Permata Aqillah Roihana)

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Sistematika Penulisan Laporan.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori	8
2.1.1 Kinerja.....	8
2.1.2 Gaya Kepemimpinan.....	9
2.1.3 Budaya Organisasi	12
2.2 Penelitian Terdahulu.....	15
2.3 Kerangka Penelitian	20
2.4 Pengembangan Hipotesis	20
BAB III METODE PENELITIAN	23
3.1 Jenis Penelitian	23
3.2 Populasi dan Sampel.....	23
3.3 Teknik Pengumpulan Data	23
3.4 Definisi dan Pengukuran Variabel.....	24
3.4.1 Gaya Kepemimpinan (X ₁).....	24

3.4.2 Budaya Organisasi (X ₂)	25
3.4.3 Kinerja Karyawan (Y).....	25
3.5 Teknik Analisis Data	25
3.5.1 Analisis Deskriptif	25
3.5.2 Uji Kualitas Data.....	26
3.5.3 Uji Asumsi Klasik.....	26
3.5.4 Uji Hipotesis	27
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	28
4.1 Profil Tempat Magang.....	28
4.2 Aktivitas Magang	30
4.3 Hasil Analisis Deskriptif	38
4.4 Hasil Analisis	47
4.4.1 Deskripsi Responden.....	47
4.4.2 Hasil Uji Kualitas Data	50
4.4.3 Hasil Uji Asumsi Klasik	53
4.4.4 Hasil Uji Hipotesis	56
4.4.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.....	59
4.4.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	60
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	61
5.1 Simpulan.....	61
5.2 Implikasi	61
5.3 Saran	62
DAFTAR PUSTAKA.....	64
LAMPIRAN.....	66

5.1 Curriculum Vitae.....	66
5.2 Kuesioner Penelitian.....	67
5.2 Hasil Wawancara.....	74
5.3 Tabulasi Data Kuesioner	86

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu.....	15
Tabel 4.1 Aktivitas Magang.....	33
Tabel 4.2 Hasil Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan.....	39
Tabel 4.3 Hasil Analisis Deskriptif Budaya Organisasi	41
Tabel 4.4 Hasil Analisis Budaya Organisasi.....	43
Tabel 4.5 Hasil Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan	45
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan.....	51
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Budaya Organisaasi.....	51
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan	52
Tabel 4.9 Hasil Analisis Reabilitas	53
Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas	54
Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinieritas	55
Tabel 4.12 Hasil Uji Heterokedastisitas.....	55
Tabel 4.13 Hasil Analisis Linier Berganda.....	54
Tabel 4.14 Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	56
Tabel 4.15 Hasil Uji T.....	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian	20
Gambar 4.1 Logo Bank BRI	28
Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	48
Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	49
Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	50

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era persaingan perusahaan yang semakin ketat seperti saat ini mengharuskan perusahaan untuk meningkatkan kinerja pada seluruh aspek, salah satunya adalah kinerja sumber daya manusia. Sumber daya manusia sendiri merupakan aspek utama yang menjadi peran penting dan tergolong sebagai aset vital perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan, karena sumber daya manusia adalah aspek yang memiliki perasaan, pikiran, keinginan, status, serta latar belakang pendidikan. Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang potensial, memiliki keterampilan dan kemampuan tinggi, serta mampu memberikan kinerja individual maksimal agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan kewajiban yang telah diberikan padanya sesuai dengan pengetahuan, keunggulan, dan waktu (Hasibuan, 2019). Kinerja karyawan merupakan suatu aspek yang penting untuk diukur, karena kinerja karyawan merupakan tolak ukur atas efektifitas, efisiensi, serta kualitas dan ketercapaian tujuan perusahaan. Kinerja karyawan diukur melalui penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan atau pemimpin sebagai pihak yang memiliki kewenangan untuk memberi penilaian. Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa indikator diantaranya, kualitas pekerjaan yang mampu dihasilkan oleh setiap karyawan secara individu, kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan durasi atau *deadline* yang telah ditentukan, dan inisiatif atau kemandirian setiap individu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawan dibutuhkan peran seorang pemimpin. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu memberi pengaruh pada bawahannya agar dapat melaksanakan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya dengan baik, karena dengan adanya pengaruh dari pemimpin yang baik mampu mengarahkan karyawannya agar memiliki kinerja yang baik dan meningkatkan kinerja.

Setiap pemimpin memiliki caranya sendiri agar bawahannya mampu memberikan hasil kinerja yang baik yang disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah merupakan seperangkat cara yang dilakukan seorang pemimpin untuk memberikan pengaruh terhadap perilaku karyawan agar memiliki gairah untuk bekerja, kepuasan kerja, serta produktivitas karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2019). Gaya kepemimpinan merujuk pada sikap, perilaku, serta karakter dari seorang pemimpin dalam memberikan arahan, bimbingan, serta motivasi kepada bawahannya. Selain itu, gaya kepemimpinan adalah strategi seorang pemimpin dalam mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Aspek lain yang perlu diperhatikan dan memiliki peran dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu bentuk dari keyakinan, norma, serta asumsi yang diterima baik secara implisit maupun secara eksplisit dan kemudian diwujudkan pada suatu organisasi (Anthony & Govindarajan, 2007). Budaya organisasi berisi seperangkat nilai yang dianut dan dipercaya oleh seluruh anggota suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai identitas atau ciri khas pada suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan menyelesaikan permasalahan yang dimiliki.

Berdasarkan uraian tersebut, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan. Apabila seorang pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan memperhatikan karakteristik lingkungan pekerjaan dan karyawan yang dipimpinya maka akan terbentuk suatu budaya organisasi yang berkualitas.

Pemimpin dapat memberikan contoh perilaku yang baik dimana pada dasarnya karyawan akan meniru perilaku yang dicontohkan oleh pemimpin. Misalnya, pemimpin selalu menerapkan sistem kerja tim dalam bekerja maka hal tersebut nantinya akan menjadi kebiasaan atau budaya dalam melaksanakan pekerjaan. Budaya organisasi yang terbentuk memberikan pengaruh terhadap perilaku karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dan nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pangandaheng (2017), gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kemampuan pemimpin yang baik dalam memimpin dan menentukan gaya kepemimpinan yang tepat dapat mempengaruhi kinerja karyawan untuk semakin baik. Budaya organisasi yang berlaku dan dianut oleh karyawan pada perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat meningkat apabila memiliki budaya organisasi yang baik dan berkualitas untuk diterapkan dan dianut. Secara bersamaan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Bank Rakyat Indonesia (BRI) KC Semarang Pattimura merupakan salah satu cabang Bank BRI yang berada di Kota Semarang dan merupakan kantor cabang kelas 1A diantara empat kantor cabang lain yang ada di Kota Semarang. Salah satu divisi atau bagian yang ada pada Bank BRI adalah bagian operasional yang melakukan interaksi dan memberikan pelayanan secara langsung kepada nasabah dan dipimpin oleh seorang Manajer Operasional.

Dalam melaksanakan pekerjaan, bagian operasional memiliki beberapa masalah antara lain, jumlah karyawan yang cukup banyak yang dapat memunculkan berbagai perbedaan pikiran dan pendapat dalam mengambil keputusan untuk menyelesaikan suatu permasalahan. Perputaran karyawan yang terbilang cukup cepat dimana karyawan yang masa kerjanya telah berakhir akan digantikan dengan karyawan magang, maka pemimpin bagian operasional harus

selalu melakukan pembaharuan kebijakan serta memberikan penjelasan dan arahan mengenai kebijakan, ketentuan, dan hal apa saja yang harus dilakukan pada karyawan magang tersebut. Selain itu, dengan perputaran karyawan yang cepat diperlukan adaptasi antara karyawan baru dan karyawan lama agar dapat menjalin komunikasi dan hubungan kerjasama yang baik serta dapat menyamakan persepsi dalam melaksanakan pekerjaan. Dari uraian permasalahan tersebut, diperlukan kemampuan pemimpin yang baik dalam memimpin karyawan serta budaya organisasi yang berkualitas agar dapat meningkatkan kinerja karyawan operasional Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura.

Beberapa perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya diantaranya adalah perbedaan lokasi dilakukannya penelitian. Penelitian ini dilakukan di Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura. Perbedaan lokasi tersebut tentunya akan menghasilkan perbedaan hasil penelitian dimana setiap organisasi atau perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang berbeda sesuai dengan karakteristik pemimpin dan karakteristik lingkungan kerja. Perbedaan tersebut memberikan dampak yang berbeda terhadap kinerja karyawannya. Selain itu, dalam penelitian ini dilakukan wawancara untuk memperkuat informasi yang diperoleh dari kuisioner.

Berdasarkan uraian latar belakang dan permasalahan yang dihadapi oleh Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura, penulis bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura”.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin Bank BRI Semarang Pattimura?
2. Bagaimana budaya organisasi yang diterapkan pada Bank BRI Semarang Pattimura?
3. Apakah gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan Bank BRI Semarang Pattimura?

4. Apakah budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan Bank BRI Semarang Pattimura?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, tujuan magang yang ingin penulis capai adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin Bank BRI Semarang Pattimura.
2. Untuk mengetahui budaya organisasi yang diterapkan pada Bank BRI Semarang Pattimura.
3. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin Bank BRI Semarang Pattimura mempengaruhi kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi yang diterapkan Bank BRI Semarang Pattimura mempengaruhi kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Pelaksanaan program magang ini memberikan manfaat bagi beberapa pihak, yaitu :

1.4.1 Bagi Mahasiswa

1. Menerapkan ilmu dan pengetahuan yang didapat selama perkuliahan pada dunia kerja sesungguhnya.
2. Meningkatkan sikap bertanggung jawab dan disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Menjalin interaksi dengan orang baru yang lebih berpengalaman untuk memperoleh pengetahuan dan pengalaman baru mengenai dunia kerja.
4. Memiliki kesempatan untuk memperoleh pekerjaan setelah lulus dari Program Studi Akuntansi Universitas Islam Indonesia.

1.4.2 Bagi Program Studi Akuntansi

1. Memberikan saran dan masukan kepada program studi akuntansi mengenai kemampuan dan kompetensi lulusan sebagai salah satu pertimbangan dalam menyusun kurikulum program studi.
2. Sebagai sarana untuk memperoleh masukan untuk mengembangkan Program Studi Akuntansi Universitas Islam Indonesia.

1.4.3 Bagi Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura

1. Memberi masukan untuk evaluasi *performance system* perusahaan yang telah berjalan agar dapat dikembangkan secara khusus oleh Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura.
2. Sebagai referensi tambahan untuk audit kinerja perusahaan berdasarkan laporan magang mahasiswa.
3. Sebagai salah satu sarana untuk memperoleh pendapat serta kritik dan saran melalui laporan magang yang disusun oleh mahasiswa.

1.5 Sistematika Penulisan Laporan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terbagi menjadi lima bagian yang terdiri dari :

- BAB I : Bab pendahuluan yang terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan sistematika penulisan laporan.
- BAB II : Bab kajian pustaka yang berisi landasan teori mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Selain itu, dalam bab ini berisi telaah kajian terdahulu, model penelitian, dan hipotesis penelitian.
- BAB III : Merupakan bab metode penelitian yang berisi jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, pengukuran variabel, serta teknik analisis data.

- BAB IV : Bab hasil dan pembahasan. Berisi mengenai profil perusahaan tempat magang, aktivitas selama magang, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang diterapkan pada Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura khususnya pada bagian operasional, serta hasil analisis yang diperoleh.
- BAB V : Merupakan bab simpulan penelitian yang dilakukan dan berisi saran untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja

Kinerja adalah suatu hasil yang diperoleh atau dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan kepadanya berdasarkan kecakapan, kesungguhan, pengalaman, dan waktu (Hasibuan, 2019). Kemudian, (Afandi, 2018) menjelaskan bahwa kinerja adalah pencapaian kerja setiap individu atau kelompok pada suatu perusahaan sesuai dengan tugas, wewenang, serta tanggung jawab yang telah dibebankan dalam upaya mencapai tujuan organisasi dengan tidak melakukan pelanggaran hukum dan bertentangan dengan etika dan moral. Berdasarkan definisi dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai atau pencapaian dari seorang karyawan atas pekerjaan yang telah diberikan kepadanya.

Kinerja karyawan menjadi salah satu indikator yang digunakan organisasi untuk mengukur keberhasilan tujuan dan sebagai acuan untuk memberikan penilaian individual pada setiap karyawan. Kinerja organisasi yang efektif yang menghasilkan kinerja positif dipengaruhi oleh kinerja individu setiap karyawan. Dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu :

1. Kedisiplinan

Salah satu faktor penting dan harus tertanam dalam diri setiap individu karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya adalah sikap disiplin atau kedisiplinan. Apabila karyawan selalu menerapkan sikap disiplin, maka proses bisnis proses perusahaan akan berjalan dengan lancar sehingga perusahaan diharuskan untuk dapat menyusun kebijakan yang dapat menumbuhkan sikap disiplin karyawannya.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang sehat, nyaman, serta aman akan menimbulkan kenyamanan suasana hati karyawan yang kemudian dapat meningkatkan fokus dalam bekerja. Selain itu, lingkungan kerja juga meliputi komunikasi dan hubungan antar karyawan. Hubungan antar karyawan yang baik, dan suportif akan semakin meningkatkan kenyamanan karyawan.

3. Gaya Kepemimpinan

Kemampuan seorang pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinan untuk memimpin seluruh karyawannya dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan. Contohnya, apabila seorang pemimpin mampu bersikap baik dan mengayomi terhadap karyawannya, maka karyawan tidak akan merasa memiliki tekanan pekerjaan yang berlebihan sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah sikap dan cara yang digunakan seorang pemimpin untuk memberikan pengaruh pada pikiran, perasaan, serta sikap dan perilaku anggota organisasi (Siswanti, 2017). Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang memiliki dampak terbesar terhadap pengendalian manajemen yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin diharuskan untuk dapat menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan pada lingkungan organisasinya.

Menurut teori *Path-Goal* yang dikemukakan oleh Robbins (2015), kepemimpinan merupakan suatu keefektifan seorang pemimpin untuk memberi arahan, motivasi, serta bantuan pada bawahannya agar dapat mencapai tujuan.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh setiap pemimpin tergantung pada karakter dan sifat setiap individu. Beberapa tipe gaya kepemimpinan yang umumnya dimiliki oleh seorang pemimpin antara lain :

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Pada kepemimpinan otoriter, seorang pemimpin merupakan pihak yang memegang kekuasaan tertinggi. Dalam pengambilan keputusan dan penetapan kebijakan, pemimpin akan melakukannya secara sepihak tanpa meminta dan mempertimbangkan pendapat dari bawahannya.

Menurut Siswanti (2017), gaya kepemimpinan otoriter memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Pemimpin memposisikan dirinya sebagai pusat dalam organisasi dimana pemimpin memegang kendali penuh dan berperan sebagai satu-satunya penentu, penguasa kegiatan dalam mencapai tujuan.
2. Kekuasaan sepenuhnya dipegang oleh pemimpin terutama dalam mengambil keputusan dan tidak ada pendelegasian wewenang pada bawahan.
3. Kekuasaan yang dimiliki pemimpin digunakan untuk mengintimidasi, menekan, dan melakukan pengawasan ketat pada bawahan.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis merupakan suatu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu mengedepankan partisipasi seluruh pihak yang ada pada suatu lingkungan kerja. Misalnya, dalam pengambilan keputusan pemimpin terlebih dahulu meminta dan mendengarkan pendapat dari pihak lain dan kemudian menentukan keputusan akhir.

Menurut Siswanti (2017), gaya kepemimpinan demokratis memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

1. Menempatkan manusia sebagai makhluk individual yang memiliki berbagai perbedaan.
 2. Memberikan perlakuan yang sama pada setiap bawahannya agar dapat mengembangkan diri dan mampu bersaing secara sehat dan adil.
 3. Melibatkan karyawan agar dapat berpartisipasi aktif sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing.
3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Yukl (2015), kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan yang mengukur sejauh mana seorang pemimpin mampu mempengaruhi karyawannya yang diukur dengan adanya rasa percaya, kagum, setia, dan hormat karyawan kepada pemimpin. Pada kepemimpinan yang transformasional, pemimpin lebih fokus kepada perubahan organisasi, kelompok, serta unsur lain yang ada. Selain itu, pemimpin mampu memberi motivasi kepada organisasi atau kelompok yang dipimpinnya dan memberikan arahan untuk menjadi yang lebih baik. Selain itu, pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional pada umumnya merupakan seseorang yang enerjik, cerdas, dan bersemangat. Hal ini dikarenakan dirinya selalu memberikan dorongan pada orang-orang yang dipimpin untuk melakukan hal diluar target agar memperoleh pencapaian yang tinggi.

Beberapa faktor yang mempengaruhi seorang pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinannya antara lain :

1. Karakteristik Pemimpin

Karakteristik seorang pemimpin dipengaruhi oleh latar belakang yang dimilikinya seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, nilai dan norma yang dianut. Contohnya, apabila seorang pemimpin meyakini bahwa kepentingan organisasi lebih penting dibandingkan kepentingan individu, maka ia akan memberikan arahan kepada bawahannya untuk mendahulukan kepentingan organisasi.

2. Karakteristik Bawahan

Karakteristik bawahan yang memiliki pemahaman yang baik mengenai tujuan organisasi, memiliki pengalaman dalam memecahkan permasalahan dengan efektif dan efisien, maka pemimpin cenderung untuk menerapkan kepemimpinan yang demokratis dan selalu melibatkan bawahannya dalam pengambilan keputusan.

3. Karakteristik Organisasi

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin juga ditentukan dari iklim organisasi, yaitu pemahaman seluruh anggota organisasi mengenai keadaan dan kualitas internal organisasi yang dirasakan dan mempengaruhi perilaku anggota organisasi.

2.1.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu bentuk dari keyakinan, norma, serta asumsi yang diterima secara implisit dan secara eksplisit diwujudkan pada suatu organisasi (Anthony & Govindarajan, 2007).

Budaya organisasi memiliki peran untuk mempererat dan menyatukan hubungan sosial dalam organisasi dengan menentukan standar yang harus dilakukan dan diterapkan oleh setiap anggota organisasi serta menjadi mekanisme dalam pengambilan kontrol yang dapat membantu untuk mengarahkan dan membentuk sikap dan perilaku setiap anggota. Dalam

penerapannya, budaya organisasi terdiri dari elemen idealistik dan elemen *behavioral* (Sobirin, 2019).

1. Elemen Idealistik

Elemen idealistik adalah suatu elemen yang menjadi landasan ideologi organisasi agar tidak mudah berubah meskipun organisasi harus selalu beradaptasi dengan perubahan lingkungannya. Elemen idealistik memiliki sifat yang terselubung (*lusive*) dan tidak tampak pada permukaan (*hidden*), sehingga hanya beberapa dari anggota organisasi yang memahami ideologi yang mereka terapkan.

2. Elemen *Behavioral*

Elemen *behavioral* adalah elemen yang dapat dilihat dengan kasat mata, muncul pada permukaan yang berupa perilaku dan kebiasaan sehari-hari anggota organisasi dan merupakan bentuk lain seperti struktur organisasi. Elemen ini dapat dengan mudah diamati, dipahami, dan diinterpretasikan (Sobirin, 2019).

Setiap organisasi memiliki karakteristik budaya organisasi yang berbeda-beda. Karakteristik budaya organisasi membantu organisasi untuk lebih fokus terhadap proses dan hasil, serta membantu manajemen untuk mengukur dan memperhitungkan efek dari penerapan budaya organisasi terhadap setiap individu pada organisasi. Selain itu, budaya organisasi dapat membantu karyawan untuk mencermata pekerjaan yang diberikan kepadanya agar dapat dikerjakan dengan presisi dan fokus pada hal yang lebih rinci.

Menurut (Mondy, 2016), terdapat dua tipe budaya organisasi, yaitu :

1. Budaya Terbuka dan Partisipatif

Budaya organisasi yang terbuka ditandai dengan adanya pencapaian *output* atau hasil, adanya sistem komunikasi yang

terbuka, kepemimpinan suportif, serta penyelesaian masalah yang dilakukan secara bersama-sama dan antar karyawan yang selalu berbagi informasi.

2. Budaya Tertutup dan Autokratis

Budaya organisasi yang tertutup dan autokratis ditandai dengan adanya pencapaian *output* atau hasil yang tinggi namun pencapaian tersebut cenderung dipaksakan karena kepemimpinan yang otokratis.

Budaya organisasi terdiri dari tujuh karakteristik (Robbins & Judge, 2015), yaitu :

1. Inovasi dan Keberanian dalam Mengambil Risiko

Aspek ini mengukur sejauh mana anggota organisasi dapat didorong dan mampu bersikap inovatif dan keberaniannya dalam mengambil risiko.

2. Perhatian Terhadap Detail

Mengukur sampai sejauh mana anggota organisasi dapat diharapkan untuk menunjukkan kecermatan dan perhatian terhadap detail.

3. Orientasi Pada Hasil

Mengukur kemampuan manajemen untuk fokus pada hasil dibandingkan proses yang dilakukan untuk mencapainya.

4. Orientasi Pada Manusia

Mengukur kualitas keputusan yang ditentukan manajemen dengan memperhatikan dampak yang akan timbul terhadap anggota organisasi.

5. Orientasi Pada Kelompok

Mengukur sejauh mana pekerjaan kelompok dapat lebih diutamakan dibanding dengan pekerjaan individu.

6. Agresivitas

Mengukur kemampuan seluruh anggota organisasi untuk berperilaku agresif dan kompetitif.

7. Stabilitas

Penekanan terhadap status sebagai kontras pertumbuhan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan antara lain :

Tabel 2.1 Kajian Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Toybatulillah (2018)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Independen : Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Dependen : Kinerja Karyawan	gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Pangandaheng (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara	Independen : Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Dependen : Kinerja Karyawan	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepemimpinan merupakan aspek yang memiliki pengaruh terbesar

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
				terhadap peningkatan kinerja karyawan.
3	Trang (2019)	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perwakilan BPKP Sulawesi Utara	Independen : Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Dependen : Kinerja Karyawan	Berdasarkan penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan secara simultan. Jika dilihat secara parsial gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan budaya organisasi secara parsial mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan.
4	Cahyadi, (2018)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi	Independen : Gaya Kepemimpinan dan Budaya	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan dan budaya

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
		Terhadap Kinerja Karyawan	Organisasi Dependen : Kinerja Karyawan	organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
5	Pranasari (2020)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Blitar	Independen : Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Dependen : Kinerja Karyawan	Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa jika dilihat secara simultan, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel yang dominan. Selain itu, jika dilihat secara parsial, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh.

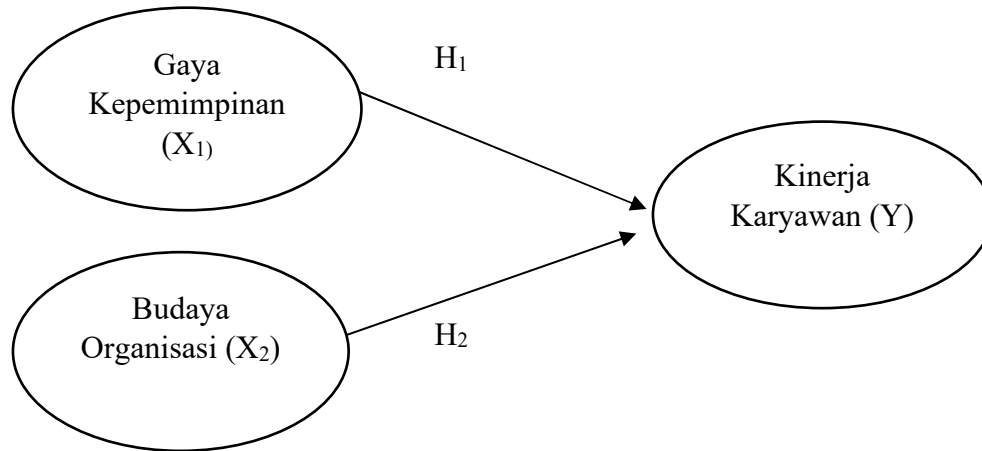
No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
6	Maknur & Wahyuningsih (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Neuronworks Indonesia Bandung	Independen : Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Dependen : Kinerja Karyawan	Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial dan simultan.
7	Sari (2018)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	Independen : Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Dependen : Kinerja Karyawan	Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah secara parsial gaya kepemimpinan dan budaya organisasi Bank Bukopin Cabang Jember memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8	Saeni & Baottong, (2021)	<i>Organizational Culture and Leadership Style Against Employee Performance</i>	Independen : <i>Organizational Culture dan Leadership Style</i> Dependen :	Pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa budaya organisasi memiliki hasil yang positif dan signifikan namun tidak mempengaruhi

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
			<i>Employee Performance</i>	kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
9	Itunga & Awuor (2019)	<i>Effect of Leadership Styles on Employee Performance in State Corporation in Kenya</i>	Independen : <i>Leadership Style</i> Dependen : <i>Employee Performance</i>	Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki korelasi yang kuat dan positif terhadap kinerja karyawan
10	Kuswati, (2020)	<i>The Influence of Organizational Culture on Employee Performance</i>	Independen : <i>Organizational Culture</i> Dependen : <i>Employee Performance</i>	Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.3 Kerangka Penelitian

Berdasarkan uraian pada landasan teori, untuk mempermudah penyusunan dan analisis permasalahan dalam penelitian ini maka diperlukan suatu model penelitian yang dapat memberikan gambaran penelitian untuk memperoleh

kesimpulan. Berikut ini adalah model penelitian yang digunakan untuk mempermudah dalam memahami perumusan hipotesis dalam penelitian ini.



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor internal yang memiliki pengaruh terbesar dalam penerapan pengendalian manajemen pada suatu organisasi (Anthony & Govindarajan, 2007). Pada hakekatnya, gaya kepemimpinan adalah cara atau strategi yang digunakan pemimpin untuk memberikan pengaruh pada bawahannya agar dapat mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin memiliki fungsi sebagai pihak yang memberikan penghargaan pada lingkungan kerja dan menjelaskan pada bawahannya mengenai perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan.

Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh pemimpin sesuai dengan keadaan lingkungan kerja yang dipimpin serta mampu mengarahkan karyawan untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik. Dalam dunia perbankan, kinerja karyawan dinilai

berdasarkan kemampuannya dalam memenuhi target dimana untuk memenuhinya akan terdapat berbagai kendala yang dihadapi. Oleh karena itu, diperlukan pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang selalu bersedia mendengarkan dan memberi dukungan pada karyawan, serta melibatkan karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam penyelesaian masalah. Jika pemimpin bersedia mendengarkan permasalahan yang dihadapi karyawan, secara bersama mencari solusi untuk menyelesaikan permasalahan tersebut, dan memberi dukungan kepada karyawan, maka permasalahan yang dihadapi dapat terselesaikan dengan baik, target dapat terpenuhi, sehingga kinerja karyawan dapat mengalami peningkatan. Semakin seorang pemimpin bersedia mendengarkan permasalahan yang dihadapi karyawan, melibatkan partisipasi karyawan untuk menyelesaikan permasalahan, kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Agustin, 2020), gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Selain itu, penelitian (Pangandaheng et al., 2017), diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis :

H₁ : Gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan

2.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi adalah salah satu faktor penting dalam suatu organisasi yang berisi sekumpulan nilai, norma, kepercayaan, serta asumsi yang diyakini secara implisit dan eksplisit (Anthony & Govindarajan, 2007). Dalam penerapannya, budaya organisasi dapat dijadikan sebagai suatu kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Budaya organisasi merupakan aspek penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang baik adalah budaya yang dapat diterapkan, dianut, serta membantu karyawan untuk mengetahui dan

memahami perilaku yang harus dilakukan yang sesuai dengan nilai yang ada dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan karena nilai pada budaya organisasi dijadikan sebagai pedoman untuk mencapai tujuan. Apabila budaya organisasi dapat diterapkan, dianut, serta membantu karyawan untuk mengetahui dan memahami perilaku yang sesuai dengan nilai yang ada dalam organisasi, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Menurut penelitian (Hadi et al., 2022), terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan oleh (Siswadi et al., 2018) diperoleh hasil bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif.

Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis :

H₂ : Budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif deskriptif. Data yang diperoleh melalui kuesioner diolah dengan menggunakan *software* SPSS versi 27 untuk menjelaskan bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Data yang diperoleh melalui wawancara dijabarkan secara deskriptif mengenai bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan Manajer Operasional dan budaya organisasi yang berlaku pada bagian operasional Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah general yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakter tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2016). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura sejumlah 140 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakter pada populasi penelitian (Sugiyono, 2016). Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan bagian operasional Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura dengan jumlah 60 orang. Seluruh sampel dalam penelitian ini digunakan untuk kemudian dilakukan pengolahan data.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dan melakukan wawancara.

Kuesioner adalah suatu teknik dalam mengumpulkan data yang dilakukan dengan mengajukan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis pada responden untuk kemudian dijawab (Sugiyono, 2019). Kuesioner dalam penelitian ini diberikan kepada karyawan bagian operasional Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura. Penyebaran kuesioner bertujuan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan bagian operasional Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berupa pernyataan dengan skala likert 1-6 dengan deskripsi 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Agak Tidak Setuju, 4 = Agak Setuju, 5 = Setuju, 6 = Sangat Setuju.

Menurut (Sugiyono, 2019), wawancara adalah suatu pertemuan antar dua orang untuk melakukan pertukaran informasi yang dilakukan dengan memberi pertanyaan dan kemudian dijawab oleh narasumber untuk dapat ditarik makna dari suatu topik tertentu. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan kepada Manajer Operasional Bank BRI Semarang Pattimura. Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi tambahan mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan pada bagian operasional Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura.

3.4 Definisi dan Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan dua variabel independen (variabel bebas) dan variabel dependen (variabel terikat). Variabel independen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura.

3.4.1 Gaya Kepemimpinan (X_1)

Gaya kepemimpinan adalah sikap, tingkah laku, dan kemampuan untuk berperilaku baik (Sedarmayanti, 2018). Kemudian, Hasibuan (2019) menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan adalah merupakan seperangkat cara yang dilakukan seorang pemimpin untuk memberikan pengaruh

terhadap perilaku karyawan agar memiliki gairah untuk bekerja, kepuasan kerja, serta produktivitas karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada variabel gaya kepemimpinan, penulis menggunakan kuesioner penelitian dari (Astuti, 2017) & (Regita, 2021). Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan skala likert 1-6 dari pernyataan sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

3.4.2 Budaya Organisasi (X₂)

Budaya organisasi merupakan suatu bentuk dari keyakinan, norma, serta asumsi yang diterima baik secara implisit maupun secara eksplisit dan kemudian diwujudkan pada suatu organisasi (Anthony & Govindarajan, 2007).

Pada variabel budaya organisasi, penulis menggunakan kuesioner penelitian dari (Akbar, 2019). Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan skala likert 1-6 dari pernyataan sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

3.4.3 Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan kewajiban yang telah diberikan padanya sesuai dengan pengetahuan, keunggulan, dan waktu (Hasibuan, 2019).

Pada variabel kinerja karyawan, penulis menggunakan kuesioner penelitian dari (Wolor, 2021) & (Fitriani, 2020). Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan menggunakan skala likert 1-6 dari pernyataan sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

3.5 Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini penulis menggunakan teknik analisis statistik yang kemudian hasil analisis data yang diperoleh diinterpretasikan. Analisis statistik yang digunakan yaitu :

3.5.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah suatu teknik analisis data yang dilakukan untuk mendeskripsikan data dan terdiri dari nilai minimum, nilai maksimum, serta nilai rata-rata. Data yang digunakan dalam analisis deskriptif adalah data yang berasal dari kuesioner.

3.5.2 Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu pengujian yang dilakukan untuk mengetahui apakah kuesioner yang digunakan dalam melakukan penelitian valid atau tidak. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah pertanyaan yang ada pada kuesioner. Pengukuran validitas data dilakukan dengan melakukan perbandingan nilai dari setiap daftar pernyataan terhadap total nilai. Jika perbandingan antara nilai setiap pertanyaan dengan total nilai signifikan, maka suatu data dapat dikatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian yang dilakukan untuk mengukur sejauh mana hasil pengukuran dapat menggunakan objek yang sama dan dapat menghasilkan data yang sama. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat kestabilan jawaban responden.

3.5.3 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas adalah pengujian yang dilakukan untuk melakukan uji terhadap nilai residu yang memiliki distribusi normal atau tidak berada pada model regresi (Ghozali, 2018).

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas adalah suatu pengujian yang dilakukan untuk mengetahui korelasi atau hubungan antar variabel pada model regresi (Ghozali, 2018).

3. Uji Heterokedasitas

Uji heteroskedastisitas adalah pengujian untuk mengetahui bahwa terdapat varian variabel pada model regresi yang tidak sama (Ghozali, 2018). Apabila terjadi kesamaan varian variabel pada model regresi maka disebut homoskedastisitas.

3.5.4 Uji Hipotesis

1. Uji T

Uji signifikansi individual atau yang disebut dengan uji statistik T adalah suatu proses analisis data secara sebagian atau parsial. Uji T adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan asumsi bahwa variabel independen konstan (Ghozali, 2018).

2. Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi adalah suatu pengujian yang dilakukan untuk mengukur bagaimana variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara bersamaan (simultan) yang dapat diindikasikan oleh nilai adjusted R – Squared (Ghozali, 2018).

3. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda adalah suatu teknik analisis data untuk memperkirakan pengaruh antara dua atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen. Dapat dikatakan bahwa analisis regresi berganda merupakan suatu teknik analisis data untuk membuktikan apakah terdapat hubungan antara variabel dependen dan independen. Pada penelitian ini, hasil yang ingin diketahui adalah hubungan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hubungan tersebut diuraikan dengan menggunakan persamaan sebagai berikut.

$$KK = a + b_1GK + B_2BO + e$$

Keterangan :

KK = Kinerja Karyawan

a	= Konstanta
b ₁ ,b ₂	= Nilai Koefisien Determinasi
GK	= Gaya Kepemimpinan
BO	= Budaya Organisasi
e	= Error (Nilai Kesalahan)

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Tempat Magang

Gambar 4.1 Logo Bank BRI



Nama Perusahaan : Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura
 Alamat : Jl. Pattimura No. 2-4, Semarang
 Telepon : (024) 3510244

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank dengan status sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) terbesar di Indonesia. Bank BRI didirikan oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja di Purwokerto, Jawa Tengah pada 16 Desember 1895 dengan nama *De Poerwokerto Sche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden* atau Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto. Menurut Peraturan Pemerintah No 1 Tahun 1946 Pasal 1, bank BRI adalah Bank milik pemerintah pertama di Indonesia.

Dalam memberikan pelayanan pada nasabah, Bank BRI berfokus pada pemberian pelayanan terhadap masyarakat kecil hingga mencapai titik tetap konsisten dengan memberikan fasilitas kredit pada pengusaha kecil.

Dalam menjalankan aktivitas bisnisnya, Bank BRI memiliki visi “Menjadi bank komersial terkemuka yang mengutamakan kepuasan nasabah”. Selain itu, untuk mewujudkan visi tersebut, misi yang dimiliki yaitu :

1. Melakukan aktivitas perbankan terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) untuk menunjang ekonomi masyarakat.
2. Memberi pelayanan prima pada nasabah dengan menggunakan jaringan kerja yang luas dan didukung oleh sumber daya manusia profesional yang melaksanakan praktek *Good Corporate Governance* (GCG).
3. Memberi keuntungan dan manfaat optimal pada pihak yang berkepentingan.

Hingga saat ini, Bank BRI memiliki kantor cabang sebanyak 467 kantor yang tersebar di Indonesia, serta 5 kantor cabang yang beroperasi di luar negeri, antara lain Caymand Island, New York, Singapura, Hongkong, dan Timor Leste. Selain itu, Bank BRI memiliki lima anak perusahaan yang terdiri dari PT Asuransi BRI Life yang merupakan usaha milik BRI yang bergerak pada bidang asuransi, PT Bank Rakyat Indonesia Agroniaga Tbk yang bergerak pada usaha bidang perbankan, PT Bank BRI Syariah yang bergerak pada usaha perbankan syariah, BRI Remittance Co.Ltd pada bidang remitansi, serta PT BRI Multifinance Indonesia yang merupakan usaha pada bidang pembiayaan modal kerja, investasi, dan multiguna.

Pada kegiatan magang dan penyusunan topik penelitian tugas akhir ini dilaksanakan di salah satu kantor cabang BRI yang berada di bawah supervisi kantor wilayah Semarang yaitu Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura yang berlokasi di Jl. Pattimura No. 2-4, Semarang. BRI Kantor Cabang

Semarang Pattimura merupakan kantor cabang BRI yang masuk kedalam klasifikasi kantor Cabang Kelas 1A diantara 3 kantor cabang lainnya yang ada di Kota Semarang, yaitu Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pandanaran, Bank BRI Kantor Cabang Semarang A Yani, dan Bank BRI Kantor Cabang Brigjen Sudiarto. Predikat sebagai Cabang Kelas 1A yang diberikan kepada BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura dikarenakan segala jenis transaksi yang dimiliki Bank BRI dapat dilakukan di kantor cabang tersebut.

Bank BRI Semarang Pattimura membawahi 2 kantor cabang pembantu yaitu KCP Gajah dan KCP Mataram, 3 kantor kas yaitu KK Polda Jawa Tengah, KK Pertamina, KK Panti Wilasa, dan 18 unit yang tersebar di setiap kecamatan dari Tanjung Mas hingga Tembalang.

Kemudian, dalam kegiatan magang ini penulis ditempatkan pada salah satu bagian yang ada pada Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura yaitu Bagian Operasional.

Bagian Operasional adalah salah satu bagian pada Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura yang terdiri dari petugas *Front Liner* atau biasa disebut dengan *Universal Banking* yang bertugas memberi pelayanan secara langsung kepada nasabah. Universal Banking pada Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura terbagi menjadi *Universal Banking Financial* (Teller) dan *Universal Banking non Financial* (Customer Service). Selain itu, pada bagian operasional terdapat petugas transaksi back office yang terdiri dari bagian dana dan jasa serta layanan administrasi kredit.

4.2 Aktivitas Magang

Pelaksana kegiatan magang ini adalah sebagai berikut :

Nama	: Aulivi Permata Aqillah Roihana
NIM	: 19312186
Program Studi	: Akuntansi
Fakultas	: Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia

Semester : VII (Tujuh)
Durasi Magang : 12 September – 12 Desember 2022
Bagian : Operasional

Pelaksanaan magang dimulai pada tanggal 12 September 2022 hingga 12 Desember 2022. Magang dilakukan 5 hari kerja yaitu Senin hingga Jumat dengan jam kerja dari jam 7.30 – 16.30. Tahapan pelaksanaan magang adalah sebagai berikut :

1. Pada hari pertama pelaksanaan magang, penulis dihadapkan pada manajer bagian tempat penulis melaksanakan magang, yaitu operasional.
2. Menerima arahan dari Manajer Operasional mengenai ketentuan berpakaian dan peraturan lainnya yang harus ditaati selama magang serta gambaran singkat mengenai bagaimana bagian operasional melakukan pekerjaan. Ketentuan berpakaian yang ditetapkan yaitu hari Senin berpakaian dengan *office look* dimana penulis menggunakan kemeja putih dan bawahan formal. Hari Selasa menggunakan batik, hari Rabu hingga Jumat berpakaian *casual*. Peraturan yang harus ditaati selama magang yaitu menjaga ketertiban dan ketenangan kerja, serta tidak mengganggu pelayanan baik pelayanan umum atau kegiatan operasional. Selain itu, penulis diwajibkan untuk mengikuti doa dan *briefing* pagi bersama seluruh karyawan sebelum melaksanakan pekerjaan.
3. Penempatan bagian kerja untuk melaksanakan magang, yaitu bagian operasional dengan supervisor layanan operasional yang menjadi mentor.

Selama magang, penulis bertugas untuk melakukan berbagai macam pemberkasan data nasabah, yaitu (1) Memasukkan data nasabah dengan menggunakan sistem BRI Men, (2) *Update* atau pengkinian data nasabah (*CIF maintenance*), (3) Pengkinian bea materai pada bilyet giro, (4) Pengarsipan berbagai dokumen. Detail aktivitas yang dilakukan penulis yaitu :

1. Memasukkan data nasabah dengan sistem BRI Men

BRI Men adalah suatu sistem yang dilakukan oleh Bank BRI untuk melakukan penataan data secara sistematis. Terdapat dua macam

dalam melakukan BRI Men, yaitu BRI Men Kredit dan BRI Men Operasional dimana seluruh berkas yang ada harus disesuaikan dengan segmentasi dan jenis transaksi.

Data nasabah yang dicatat kedalam BRI Men antara lain, nama nasabah, nomor rekening, kode CIF, serta kode cabang atau unit Bank BRI tempat dimana nasabah melakukan transaksi. Untuk melakukan BRI Men, penulis menggunakan sistem yang dimiliki Bank BRI yaitu DI319 dan BRI *New Delivery System*. Kedua sistem tersebut digunakan untuk mengetahui data pribadi nasabah yang akan diinput. Dalam satu hari, penulis melakukan input data nasabah sebanyak 1 kardus yang didalamnya berisi sekitar 160 data nasabah.

2. *Update Data Nasabah (CIF Maintenance)*

CIF (*Customer Information File*) adalah suatu kode unik yang dikeluarkan oleh bank untuk mencatat dan menyimpan seluruh data pribadi nasabah. CIF atau data nasabah bersifat tunggal sehingga setiap nasabah hanya memiliki satu CIF.

CIF *Maintenance* adalah suatu sistem yang dilakukan untuk menyesuaikan data nasabah yang ada pada *database* milik bank dengan data yang ada pada Dukcapil atau Kemendagri.

Data nasabah yang dilakukan *update* umumnya mengenai informasi pribadi seperti detail tempat tinggal dan detail pekerjaan, Sistem yang digunakan untuk melakukan CIF *Maintenance* adalah Portal BRI dan Portal Dukcapil. Portal BRI digunakan untuk melakukan pengkinian data nasabah dan portal dukcapil digunakan untuk menyesuaikan apakah data yang akan dilakukan pengkinian sudah sesuai dengan yang ada pada portal dukcapil.

Dalam satu hari, penulis melakukan *update* data nasabah sebanyak 100 data.

3. Pengkinian Bea Materai Pada Bilyet Giro dan Pembukuannya

Bilyet giro adalah suatu alat pembayaran secara non tunai di Indonesia. Bilyet giro digunakan oleh nasabah untuk memindah buku sejumlah uang pada penerima yang telah ditentukan melalui pihak bank.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2020, Bea Materai yang berlaku pada bilyet giro adalah satu tarif sebesar Rp10,000,-. Materai tempel yang tertera pada giro sebesar Rp3.000,- sehingga perlu diberikan materai tambahan sebesar Rp7.000 atau dapat disebut dengan materai teraan. Pemberian materai tambahan tersebut menggunakan mesin materai tera.

Setelah bea materai dilakukan pengkinian, selanjutnya dilakukan pembukuan. Pembukuan pengkinian bea materai dilakukan untuk memastikan bahwa sisa saldo yang tertulis dalam jurnal pada pengkinian sebelumnya sesuai atau *balance* dengan sisa saldo yang ditampilkan pada mesin tera. *Item* yang dicatat pada pembukuan bea materai adalah jumlah rupiah materai tambahan Rp7.000 dikalikan dengan jumlah lembar bea materai yang dilakukan pengkinian, kemudian dijumlahkan, lalu dikurangkan dengan sisa saldo sebelumnya untuk mengetahui sisa saldo yang ada pada mesin tera.

4. Pemberkasan

Pemberkasan yang biasa penulis lakukan selama magang antara lain, pengarsipan data nasabah yang dilakukan dengan cara mencantumkan data statis atau data terbaru milik nasabah pada formulir pembukaan berbagai jenis rekening, rekap rekening tidak aktif, rekap warkat cek dan bilyet giro yang sudah tidak aktif sebelum dilakukan pemusnahan.

Tabel 4.1 Aktivitas Magang

Minggu	Waktu Pelaksanaan	Kegiatan
---------------	--------------------------	-----------------

Minggu	Waktu Pelaksanaan	Kegiatan
1	12-16 September 2022	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengikuti doa dan briefing pagi 2. Maintenance CIF 3. Input data rekening nasabah dengan sistem BRI Men 4. Pengarsipan data nasabah
2	19-23 September 2022	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengikuti doa dan briefing pagi 2. Pengkinian Bea Materai Bilyet Giro 3. Melakukan pembukuan nilai nominal pengkinian bea materai bilyet giro 4. Maintenance CIF
3	26-30 September 2022	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengikuti doa dan briefing pagi 2. Mengikuti pengajian Jumat pagi 3. Input data rekening nasabah dengan sistem BRI Men 4. Maintenance CIF 5. Pengarsipan data nasabah
4	3-7 Oktober 2022	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengikuti doa dan briefing pagi 2. Pengarsipan bukti kas 3. Membantu karyawan

Minggu	Waktu Pelaksanaan	Kegiatan
		<p>menyiapkan berkas untuk pelaksanaan audit internal</p> <p>4. Maintenance CIF</p>
5	10-14 Oktober 2022	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengikuti doa dan briefing pagi 2. Input data rekening nasabah dengan sistem BRI Men 3. Pengkinian bea materai bilyet giro 4. Melakukan pembukuan nilai nominal pengkinian bea materai bilyet giro 5. Membantu teller menyusun pembukuan kliring
6	17-21 Oktober 2022	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengikuti doa dan briefing pagi 2. Mengikuti pengajian Jumat pagi 3. Pengarsipan berkas rekening nasabah 4. Input data rekening nasabah dengan sistem BRI Men
7	24-28 Oktober 2022	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengikuti doa dan briefing pagi 2. Maintenance CIF

Minggu	Waktu Pelaksanaan	Kegiatan
		<ul style="list-style-type: none"> 3. Pengarsipan berkas rekening nasabah 4. Melakukan rekap rekening tidak aktif 5. Input data rekening nasabah dengan sistem BRI Men
8	31 Oktober-4 November 2022	<ul style="list-style-type: none"> 1. Mengikuti doa dan briefing pagi 2. Maintenance CIF 3. Pengkinian bea materai bilyet giro 4. Melakukan pembukuan nominal pengkinian bea materai bilyet giro
9	7-11 November 2022	<ul style="list-style-type: none"> 1. Mengikuti doa dan briefing pagi 2. Rekap warkat cek dan bilyet giro 3. Pengarsipan rekening nasabah 4. Maintenance CIF 5. Membantu teller menyusun pembukuan kliring
10	14-18 November 2022	<ul style="list-style-type: none"> 1. Mengikuti doa dan briefing pagi 2. Maintenance CIF

Minggu	Waktu Pelaksanaan	Kegiatan
		3. Input data rekening nasabah dengan sistem BRI Men
11	21-25 November 2022	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengikuti doa dan briefing pagi 2. Mengikuti pengajian Jumat pagi 3. Maintenance CIF 4. Registrasi pengaktifan buku tabungan 5. Pendataan warkat cek dan bilyet giro
12	28 November – 2 Desember 2022	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengikuti doa dan briefing pagi 2. Melakukan input rekening deposito dengan sistem BRI Men 3. Melakukan rekap pemusnahan warkat cek dan bilyet giro 4. Maintenance CIF
3	5-9 Desember 2022	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengikuti doa dan briefing pagi 2. Mengikuti pengajian Jumat pagi 3. Maintenance CIF 4. Melakukan input rekening deposito dengan

Minggu	Waktu Pelaksanaan	Kegiatan
		sistem BRI Men 5. Pengkinian bea materai bilyet giro

4.3 Hasil Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah suatu analisis yang dilakukan untuk mengetahui nilai atau *skor* jawaban dari setiap pertanyaan masing-masing variabel penelitian. Mendeskripsikan jawaban setiap variabel dilakukan dengan menggunakan rata-rata setiap variabel. Setelah diperoleh nilai rata-rata, nilai tersebut digunakan untuk melihat persepsi responden terhadap unsur-unsur penelitian, yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Dasar yang digunakan adalah nilai minimum dan nilai maksimum yang ditentukan berdasarkan interval penilaian berikut :

$$\text{Nilai minimum} = 1$$

$$\text{Nilai maksimum} = 6$$

$$\text{Interval} = \frac{\text{Maksimum} - \text{Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{6-1}{6} = 0.83$$

Berikut pengkategorian nilai rata-rata interval terendah dan tertinggi yang telah ditentukan :

$$\text{Skor } 1.00 - 1.83 = \text{Sangat Rendah}$$

$$\text{Skor } 1.84 - 2.67 = \text{Rendah}$$

$$\text{Skor } 2.68 - 3.51 = \text{Agak Rendah}$$

$$\text{Skor } 3.52 - 4.35 = \text{Agak Tinggi}$$

$$\text{Skor } 4.36 - 5.19 = \text{Tinggi}$$

Skor 5.20 – 6.00 = Sangat Tinggi

Analisis deskriptif dilakukan terhadap variabel independen gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, serta variabel dependen kinerja karyawan. Hasil analisis yang diperoleh adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2 Hasil Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	Mean	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Demokratis			
1	Pemimpin selalu mendengar pendapat dari karyawan	5.32	Sangat Tinggi
2	Pemimpin melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan	4.88	Tinggi
3	Pemimpin memberikan kesempatan pada karyawan untuk melaksanakan suatu tugas dengan caranya sendiri	4.80	Tinggi
4	Pemimpin memperhatikan pentingnya nilai-nilai karyawan dalam mengkomunikasikan tujuan yang ingin dicapai	5.18	Tinggi
Mean		5.05	Tinggi
Gaya Kepemimpinan Otoriter			
5	Pemimpin mengambil keputusan secara sepihak	2.87	Agak Rendah
6	Dalam menentukan kebijakan	3.05	Agak Rendah

No	Pernyataan	Mean	Keterangan
	pekerjaan pemimpin melakukannya secara sepihak		
7	Pemimpin bertindak dan bersikap dengan menunjukkan kapasitasnya sebagai seorang pemimpin	5.10	Tinggi
8	Pemimpin memberikan tugas dan pekerjaan pada karyawan dengan menetapkan deadline dan disertai dnegan sistem <i>reward and punishment</i>	4.50	Tinggi
Mean		3.88	Agak Rendah
Gaya Kepemimpinan Transformasional			
9	Pemimpin menyampaikan tujuan yang ingin dicapai bagian operasional	5.17	Tinggi
10	Pemimpin mampu memberi motivasi pada karyawan	5.32	Agak Tinggi
11	Pemimpin mampu memberi arahan pekerjaan dengan baik	5.25	Sangat Tinggi
12	Pemimpin selalu memberikan pelayanan sebagai mentor	4.40	Tinggi
Mean		5.03	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.2, diperoleh hasil bahwa item pernyataan gaya kepemimpinan demokratis memperoleh rata-rata nilai sebesar 5.05, gaya kepemimpinan otoriter memperoleh rata-rata nilai sebesar 3.88, dan gaya kepemimpinan transformasional sebesar 5.03. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan Manajer Operasional Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura adalah gaya kepemimpinan demokratis, karena rata-rata nilai item pernyataan gaya kepemimpinan demokratis lebih tinggi dibandingkan gaya kepemimpinan otoriter dan transformasional. Gaya kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu mengedepankan partisipasi seluruh pihak yang ada pada suatu lingkungan kerja, dan ditandai dengan pemimpin yang menerapkan pendekatan dua arah yaitu antara pemimpin dan karyawan, dorongan dari pemimpin pada karyawan untuk berpartisipasi aktif untuk menyampaikan pendapat dan kritik serta saran. Pernyataan tersebut didukung dengan fakta di lapangan dimana Manajer Operasional terbiasa untuk melakukan diskusi bersama karyawan khususnya karyawan dengan jabatan supervisor dalam menyelesaikan permasalahan. Dalam diskusi tersebut, Manajer Operasional memberikan kebebasan pada karyawan untuk menyampaikan ide, gagasan, pendapat, dan solusi yang dimiliki.

Tabel 4.3 Hasil Analisis Deskriptif Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Mean	Keterangan
1	Saya selalu bekerja dengan berorientasi pada pencapaian hasil yang optimal	5.35	Sangat Tinggi
2	Saya terus berusaha untuk mengembangkan diri agar memperoleh hasil yang optimal dalam melaksanakan pekerjaan	5.33	Sangat Tinggi

No	Pernyataan	Mean	Keterangan
3	Saya selalu berfikir agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil optimal	5.35	Sangat Tinggi
4	Saya selalu menekankan pada hasil kerja, namun dengan tetap memperhatikan proses kerja untuk mencapai hasil yang optimal	5.32	Sangat Tinggi
5	Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan menjalin kerjasama bersama rekan kerja	5.13	Tinggi
6	Karyawan operasional memiliki sikap saling percaya terhadap sesama rekan kerja	5.10	Tinggi
7	Permasalahan yang terjadi pada bagian operasional selalu diselesaikan secara bersama-sama	5.17	Tinggi
8	Saya memiliki loyalitas yang tinggi untuk mencapai target yang telah ditetapkan	5.23	Sangat Tinggi
9	Saya selalu datang tepat waktu dan disiplin agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik	5.27	Sangat Tinggi
10	Saya selalu berbagi informasi pada rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan	5.27	Sangat Tinggi

No	Pernyataan	Mean	Keterangan
11	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya selalu berusaha untuk mematuhi peraturan yang ada meskipun tidak ada pengawasan dari atasan	5.32	Sangat Tinggi
12	Saya dituntut untuk bekerja dengan giat dalam melaksanakan tugas yang sudah menjadi tanggung jawab saya	5.13	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada bagian operasional Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura adalah budaya yang terbuka dan partisipatif. Menurut (Mondy, 2013), budaya organisasi terbuka dan partisipatif ditandai dengan sistem komunikasi antar karyawan yang terbuka, penyelesaian masalah yang dilakukan secara bersama, serta antar karyawan yang selalu berbagi informasi.

Tabel 4.4 Hasil Analisis Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Mean	Keterangan	Kategori
1	Saya selalu bekerja dengan berorientasi pada pencapaian hasil yang optimal (Pernyataan Nomor 1)	5.35	Sangat Tinggi	Pencapaian Output atau Hasil yang Tinggi
2	Saya terus berusaha untuk mengembangkan diri agar memperoleh hasil yang optimal	5.33	Sangat Tinggi	

No	Pernyataan	Mean	Keterangan	Kategori
	dalam melaksanakan pekerjaan (Pernyataan Nomor 2)			
3	Saya selalu berfikir agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil optimal (Pernyataan Nomor 3)	5.35	Sangat Tinggi	
4	Saya selalu menekankan pada hasil kerja, namun dengan tetap memperhatikan proses kerja untuk mencapai hasil yang optimal (Pernyataan Nomor 4)	5.32	Sangat Tinggi	
5	Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan menjalin kerjasama bersama rekan kerja (Pernyataan Nomor 5)	5.13	Tinggi	Sistem Komunikasi yang Terbuka
6	Permasalahan yang terjadi pada bagian operasional selalu diselesaikan secara bersama-sama (Pernyataan Nomor 7)	5.17	Tinggi	Penyelesaian Masalah Dilakukan Bersama
7	Saya selalu berbagi	5.27	Sangat Tinggi	Antar

No	Pernyataan	Mean	Keterangan	Kategori
	informasi pada rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan (Pernyataan Nomor 10)			Karyawan Selalu Berbagi Informasi

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan hasil pada tabel, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi terbuka dan partisipatif. Hal tersebut dibuktikan dengan pernyataan diatas sesuai dengan ciri-ciri budaya organisasi terbuka dan partisipatif, serta memperoleh nilai *mean* yang dikategorikan tinggi hingga sangat tinggi.

Selain itu, pernyataan tersebut didukung dengan fakta dilapangan bahwa bagian operasional memiliki kegiatan rutin Rabu Pintar dan *Roleplay*. Kegiatan *Roleplay* adalah suatu simulasi yang dilakukan karyawan *customer service* dan *teller* ketika memberi pelayanan kepada nasabah. Sedangkan Rabu Pintar adalah kegiatan pemberian materi kepada karyawan mengenai produk perbankan yang dimiliki Bank BRI dengan tujuan untuk menambah pengetahuan dan pemahaman karyawan. Kegiatan tersebut dilakukan untuk menambah pengetahuan dan pemahaman karyawan operasional mengenai produk Bank BRI, menciptakan kesamaan persepsi setiap karyawan dalam memberikan pelayanan yang sesuai dengan standar. Selain itu, kegiatan tersebut dapat mempererat dan mengakrabkan hubungan antar karyawan agar tercipta hubungan kerja yang baik dalam meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan.

Tabel 4.5 Hasil Analisis Deskriptif Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Mean	Keterangan
1	Saya selalu berusaha untuk menghasilkan kualitas dan kuantitas	5.43	Sangat Tinggi

No	Pernyataan	Mean	Keterangan
	kerja yang baik		
2	Saya mampu bekerja sesuai dengan kualitas dan kuantitas kerja yang telah ditentukan	5.28	Sangat Tinggi
3	Saya memiliki pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan kriteria unit operasional	5.22	Sangat Tinggi
4	Saya dapat menunjukkan kualitas pribadi yang saya miliki	5.28	Sangat Tinggi
5	Saya mampu menyelesaikan permasalahan yang timbul dalam pekerjaan	5.03	Tinggi
6	Saya dapat bertanggung jawab atas pekerjaan yang saya lakukan	5.33	Sangat Tinggi
7	Saya merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai standar yang ditetapkan	5.22	Sangat Tinggi
8	Saya memiliki inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan	5.32	Sangat Tinggi
9	Saya dapat bersikap disiplin terhadap jam kerja untuk menyelesaikan pekerjaan	5.18	Tinggi
10	Saya selalu datang tepat waktu	5.17	Tinggi

No	Pernyataan	Mean	Keterangan
11	Hasil kerja saya sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan	5.20	Sangat Tinggi
12	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	5.18	Tinggi

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.4, secara keseluruhan dapat dinyatakan bahwa karyawan bagian operasional Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura memiliki kinerja yang sangat baik. Karyawan bagian operasional mampu bekerja sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang telah ditetapkan, memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan kriteria bagian operasional, memiliki kualitas diri yang baik sehingga dapat bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan sesuai standar yang ditetapkan, mampu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi, memiliki inisiatif dan bersikap disiplin dalam bekerja, serta mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

Hal tersebut sesuai dengan fakta dilapangan bahwa karyawan bagian operasional telah mencapai target bagian operasional yaitu solve atau parameter keberhasilan kegiatan operasional, dimana karyawan operasional memiliki pengetahuan yang baik mengenai produk dan layanan Bank BRI, mampu memberikan pelayanan pada nasabah sesuai standar yang telah ditentukan. Selain itu, karyawan operasional mampu menangani dan menyelesaikan seluruh tiket keluhan nasabah yang masuk, serta mampu menyelesaikan seluruh administrasi kredit.

4.4 Hasil Analisis

4.4.1 Deskripsi Responden

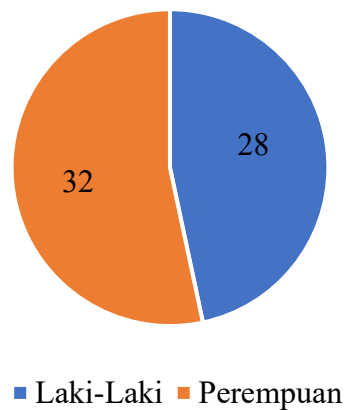
Deskripsi responden menjelaskan uraian hasil pengumpulan jawaban kuesioner yang telah diisi responden. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan bagian operasional pada Bank BRI Kantor Cabang

Semarang Pattimura. Penulis memiliki 60 data kuesioner dan seluruhnya dapat diolah untuk penelitian.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin menjelaskan jenis kelamin responden yang mengisi kuisisioner pada penelitian ini.

Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



Sumber : Data primer yang diolah, 2022

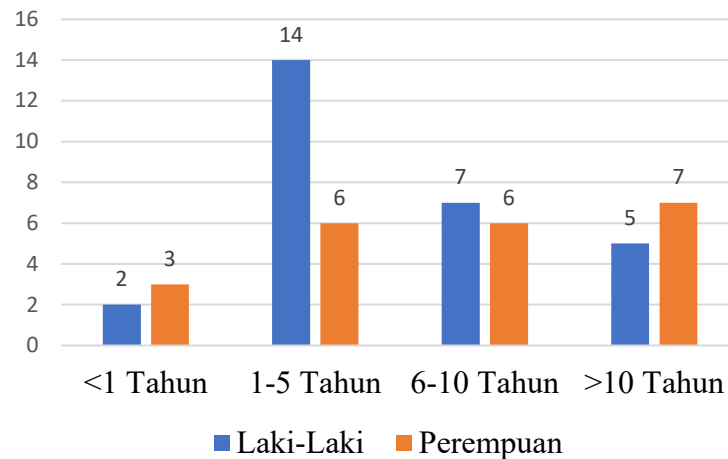
Berdasarkan diagram 4.1 dapat dilihat bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 32 orang, sedangkan responden berjenis kelamin laki-laki dalam penelitian ini sebesar 28 orang.

Selain itu, berdasarkan diagram 4.1 dapat dinyatakan bahwa responden penelitian ini tidak hanya terdiri dari satu jenis kelamin.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja menjelaskan lama bekerja responden dalam penelitian ini.

Gambar 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja



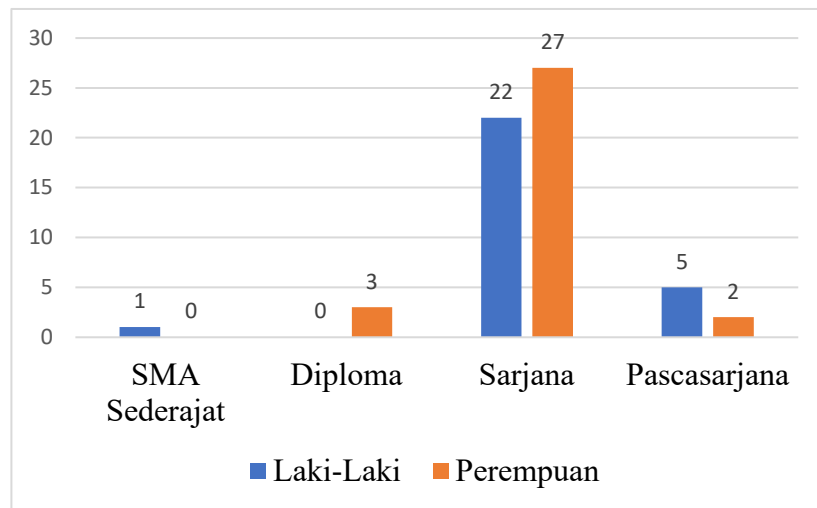
Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Diagram 4.1, dapat dilihat bahwa responden dengan masa bekerja <1 tahun berjumlah 5 orang, lama bekerja 1-5 tahun sebanyak 30 orang, lama bekerja 6-10 sebanyak 13 orang, dan lama kerja >10 tahun sebanyak 12 orang.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan menjelaskan pendidikan terakhir yang dimiliki oleh responden dalam penelitian ini.

Gambar 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan



Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Diagram 4.3, dapat dilihat bahwa responden dengan tingkat pendidikan SMA Sederajat berjumlah 1 orang, tingkat pendidikan Diploma berjumlah 3 orang, tingkat pendidikan Sarjana berjumlah 49 orang, dan tingkat pendidikan Pasca Sarjana berjumlah 7 orang.

4.4.2 Hasil Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Data yang digunakan sebanyak 60 responden dan perhitungan menggunakan perbandingan r hitung dengan r tabel. Dalam penelitian ini diperoleh r tabel sebesar 0,254 dengan tingkat signifikansi 5%. Data penelitian dikatakan valid apabila r hitung yang diperoleh lebih besar daripada r tabel.

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan

Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
GK 1	0,530	0,254	Valid
GK 2	0.540	0,254	Valid
GK 3	0,573	0,254	Valid
GK 4	0,584	0,254	Valid
GK 5	0,358	0,254	Valid
GK 6	0.426	0,254	Valid
GK 7	0.539	0,254	Valid
GK 8	0.642	0,254	Valid
GK 9	0,538	0,254	Valid
GK 10	0.553	0,254	Valid
GK 11	0,601	0,254	Valid
GK 12	0,700	0,254	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Hasil koefisien korelasi tiap pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan lebih besar dibandingkan nilai r tabel 0,254 sehingga

seluruh pernyataan mengenai gaya kepemimpinan dalam kuesioner dinyatakan valid.

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi

Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
BO 1	0,691	0,254	Valid
BO 2	0,794	0,254	Valid
BO 3	0,783	0,254	Valid
BO 4	0,652	0,254	Valid
BO 5	0,807	0,254	Valid
BO 6	0,783	0,254	Valid
BO 7	0,846	0,254	Valid
BO 8	0,884	0,254	Valid
BO 9	0,790	0,254	Valid
BO 10	0,781	0,254	Valid
BO 11	0,831	0,254	Valid
BO 12	0,598	0,254	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Hasil koefisien korelasi tiap pernyataan pada variabel budaya organisasi lebih besar dibandingkan nilai r tabel 0,254 sehingga seluruh pernyataan mengenai budaya organisasi dalam kuesioner dinyatakan valid.

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
KK1	0,648	0,254	Valid
KK2	0,778	0,254	Valid
KK3	0,792	0,254	Valid

KK4	0,725	0,254	Valid
KK5	0,801	0,254	Valid
KK6	0,789	0,254	Valid
KK7	0,825	0,254	Valid
KK8	0,745	0,254	Valid
KK9	0,723	0,254	Valid
KK10	0,801	0,254	Valid
KK11	0,799	0,254	Valid
KK12	0,614	0,254	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Hasil koefisien korelasi tiap pernyataan pada variabel kinerja karyawan lebih besar dibandingkan nilai r tabel 0,254 sehingga seluruh pernyataan mengenai kinerja karyawan dalam kuesioner dinyatakan valid

b. Uji Reliabilitas

Uji reabilitas yang dilakukan untuk mengukur kuesioner dapat dikatakan reliabel apabila jawaban dari responden selalu konsisten. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan metode *Cronbach's Alpha*. Variabel dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alfa* lebih besar dari 0,60.

Tabel 4.9 Hasil Uji Reabilitas

Item	Cronbach's Alpha	Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,738	0,6	Reliable
Budaya Organisasi	0,936	0,6	Reliable
Kinerja Karyawan	0,930	0,6	Reliable

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa *Cronbach's Alpha* setiap pertanyaan dalam variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan lebih dari 0,6 sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner reliabel.

4.4.3 Hasil Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*. Pengujian ini digunakan karena lebih relevan dibanding dengan uji grafik. Suatu data dikatakan berdistribusi normal apabila memiliki nilai signifikansi $>0,05$.

Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		27
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0.000000
	Std. Deviation	5.51722928
Most Extreme Differences	Absolute	0.090
	Positive	0.077
	Negative	-0.090
Test Statistic		0.090
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.9, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi *Asymp. Sig. (2 tailed)* sebesar $0,200 > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik adalah yang tidak memiliki korelasi antar variabel independen yang dilihat berdasarkan nilai *Tolerance* > 0,10 dan nilai VIF < 10.

Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinieritas

		Coefficients^a		
	Model	Sig.	Collinearity Statistics	
			Tolerance	VIF
1	(Constant)	0.001		
	Gaya Kepemimpinan	0.079	0.456	2.193
	Budaya Organisasi	0.000	0.456	2.193

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat bahwa nilai *Tolerance* kedua variabel dalam penelitian ini >0,10 dan nilai VIF kedua variabel <10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada gejala multikolinieritas.

c. Uji Heterokedasitas

Uji heteroskedasitas adalah suatu pengujian yang dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat penyimpangan asumsi klasik heteroskedasitas, yaitu adanya ketidaksamaan varian residual untuk seluruh pengamatan regresi.

Suatu model regresi dapat dikatakan bebas dari heterokedesitas apabila nilai sig > 0,05.

Tabel 4.12 Hasil Uji Heterokedesitas

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	12.495	2	6.247	1.907	.158 ^b
Residual	186.696	57	3.275		
Total	199.191	59			

a. Dependent Variable: Abs RES
b. Predictors: (Constant), BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN

Sumber : Data primer, yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.11, dapat dilihat bahwa pada model regresi tersebut nilai sig > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut bebas dari masalah heteroskedasitas.

4.4.4 Hasil Uji Hipotesis

a. Analisis Linier Berganda

Analisis linier berganda adalah suatu metode analisis yang digunakan untuk mengetahui nilai pengaruh variabel independen gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap variabel dependen kinerja karyawan.

Tabel 4.13 Hasil Analisis Linier Berganda

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	14.028	3.999		3.508	0.001

Gaya Kepemimpinan	0.174	0.097	0.180	1.786	0.079
Budaya Organisasi	0.620	0.088	0.715	7.083	0.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan hasil yang ada pada tabel *coefficients* menghasilkan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$KK = 14.028 + 0.174GK + 0.620 BO + e$$

Persamaan tersebut kemudian diuraikan sebagai berikut :

1. Konstanta sebesar 14.028 menjelaskan bahwa apabila tidak ada variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi maka kinerja karyawan akan memiliki nilai sebesar 14.028.
2. Koefisien 0.174 menjelaskan apabila variabel gaya kepemimpinan mengalami peningkatan nilai sebesar 1 satuan maka akan mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0.174.
3. Koefisien 0.620 menjelaskan apabila variabel budaya organisasi mengalami peningkatan nilai sebesar 1 satuan maka akan mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0.620.

b. Uji Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi atau R^2 adalah suatu pengujian yang dilakukan untuk menghitung variabel independen gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam memberikan gambaran variabel dependen kinerja karyawan.

Tabel 4.14 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.857 ^a	0.735	0.726	3.14305

a. Predictors: (Constant), X2, X1

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan hasil pada tabel 4.13, dapat dilihat bahwa nilai *Adjusted R Square* (R^2) adalah sebesar 0.726 atau 72,6%. Jumlah tersebut menjelaskan bahwa variabel independen gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dapat menjelaskan kinerja karyawan. Sedangkan sebesar 27,4% lainnya menjelaskan variabel lainnya yang tidak didefinisikan dalam model penelitian ini.

c. Uji T (Parsial)

Uji T adalah pengujian yang dilakukan untuk melihat pengaruh setiap variabel independen gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap variabel dependen kinerja karyawan.

Tabel 4.15 Hasil Uji T

Model	Coefficients ^a		t	Sig.	
	Unstandardized Coefficients				Standardized Coefficients
	B	Std. Error			Beta
(Constant)	14.028	3.999		3.508 0.001	
Gaya Kepemimpinan (X1)	0.174	0.097	0.180	1.786 0.079	
Budaya Organisasi (X2)	0.620	0.088	0.715	7.083 0.001	

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan uji T pada tabel 4.15 dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pada variabel gaya kepemimpinan diperoleh nilai t-hitung sebesar 1.786 dengan nilai signifikansi $0.079 > 0.05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja karyawan atau H_1 ditolak.

H₁ : Gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

2. Pada variabel budaya organisasi diperoleh nilai t hitung sebesar 7.083 dengan nilai signifikansi $0.001 < 0.05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan atau H₂ diterima.

H₂ : Budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan.

4.4.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa H₁ ditolak.

Meskipun Manajer Operasional Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura memiliki gaya kepemimpinan demokratis, namun tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Hal tersebut perlu menjadi perhatian khusus bagi Manajer Operasional dalam menerapkan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan demokratis yang baik apabila seluruh karyawan dapat berpartisipasi dalam diskusi dalam pekerjaan, mampu menyampaikan ide, gagasan, dan pendapat yang dimiliki tanpa memiliki rasa sungkan, serta terjalin hubungan yang baik antar pemimpin dengan karyawan. Dalam menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, Manajer Operasional hanya melibatkan karyawan yang memiliki jabatan supervisor dalam pengambilan keputusan untuk menyelesaikan permasalahan sehingga tidak semua karyawan dapat berpartisipasi aktif. Selain itu, hanya karyawan yang memiliki masa kerja lebih dari tiga tahun yang dapat menjalin kedekatan dengan Manajer Operasional. Karena,

Manajer Operasional cenderung tertutup, sehingga karyawan yang memiliki masa kerja dibawah tiga tahun atau dapat dikatakan karyawan baru merasa sungkan untuk menjalin kedekatan. Hal tersebut mengakibatkan karyawan baru merasa sungkan untuk menyampaikan kendala yang dihadapi meskipun Manajer Operasional bersedia memberikan bantuan dan dukungan.

Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rompas (2018) yang menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa dengan tidak berpengaruhnya gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan harus menjadi perhatian bagi pemimpin agar dapat mendorong karyawannya untuk dapat meningkatkan kinerja.

4.4.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian ini diperoleh hasil budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa H₂ diterima.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura khususnya bagian operasional memiliki budaya organisasi yang baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya hubungan komunikasi dan kerjasama yang baik dengan antar karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Selain itu, dengan adanya kegiatan Rabu Pintar dan *Roleplay* yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan menyamakan persepsi setiap individu karyawan agar dapat memberikan pelayanan sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cahyadi (2018), budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan nilai yang diyakini bersama oleh seluruh anggota organisasi untuk menjadi pedoman dalam membentuk sikap dan perilaku dalam menjalankan seluruh kegiatan organisasi.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, dapat ditarik kesimpulan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura yaitu sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura khususnya bagian operasional adalah kepemimpinan demokratis.
2. Budaya organisasi yang dianut pada Bank BRI Kantor Cabang Semarang Pattimura khususnya bagian operasional adalah budaya organisasi yang terbuka dan partisipatif.
3. Gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja karyawan, maka H_1 pada penelitian ini ditolak.
4. Budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan, maka H_2 pada penelitian ini diterima.

5.2 Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dikemukakan implikasi secara teoritis dan praktis sebagai berikut :

1. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

- a. Gaya kepemimpinan demokratis dapat mempengaruhi kinerja karyawan apabila dapat diterapkan secara menyeluruh dengan melibatkan seluruh karyawan dalam berdiskusi untuk menyelesaikan permasalahan yang timbul dalam pekerjaan. Karena, seluruh karyawan dapat berpartisipasi aktif dan dapat menyampaikan ide, solusi, dan pendapat yang dimiliki, serta dapat menjalin hubungan yang baik dan terjalin keakraban antara pemimpin dengan seluruh karyawan.
- b. Budaya organisasi terbuka dan partisipatif mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan budaya organisasi yang terbuka dan partisipatif hubungan antar karyawan terjalin dengan baik, permasalahan dapat terselesaikan dengan baik karena antar karyawan terlibat dalam menyelesaikan masalah, serta sistem komunikasi antar karyawan dapat terjalin dengan baik.

2. Implikasi Praktis

Agar dapat mencapai kinerja karyawan yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, Manajer Operasional diharapkan dapat menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dengan maksimal, dimana seluruh karyawan operasional dapat berpartisipasi aktif dalam menyampaikan pendapat, ide, dan inovasi yang dimiliki. Selain itu, bagian operasional agar dapat mempertahankan budaya organisasi yang telah berlaku dan dianut saat ini, yaitu budaya organisasi terbuka dan partisipatif. Karena, dengan budaya organisasi tersebut terjalin keakraban dan hubungan komunikasi antar karyawan yang baik, serta seluruh karyawan dapat berpartisipasi aktif dalam pekerjaan.

5.3 Saran

Berdasarkan simpulan yang telah diambil, penulis menyampaikan beberapa saran sebagai bahan masukan, yaitu :

1. Manajer Operasional untuk lebih melibatkan karyawan secara keseluruhan dalam diskusi untuk pengambilan keputusan penyelesaian permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan.
2. Bagian operasional untuk dapat mempertahankan budaya organisasi yang telah berjalan seperti saat ini seperti tetap konsisten untuk melaksanakan *Rabu Pintar* dan *Roleplay* agar dapat meningkatkan pengetahuan karyawan dan menyamakan persepsi antar karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Untuk penelitian selanjutnya agar dapat dilakukan pada bagian lain tidak hanya pada bagian operasional.
4. Untuk peneliti selanjutnya agar menggunakan variabel lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja seperti motivasi kerja, pengendalian internal, dan disiplin kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Konsep, dan Indikator*.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*.
- Cahyadi, A. S. W. (2018). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Goro Assalaam Hypermart)*. <http://eprints.ums.ac.id/id/eprint/66609>.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan SPSS* (9th ed.).
- Hasibuan, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Itunga, G. M., & Awuor, E. (2019). Effect of Leadership Styles on Employee Performance in State Corporation in Kenya. *International Journal of Research Publications*, 39(2), 1–18.
- Lako, A. (2019). Budaya Organisasi dan Kesuksesan Kinerja Ekonomi. *Kajian Bisnis, February*, 109–128. <https://www.researchgate.net>.
- Maknur, J., & Wahyuningsih, D. (2018). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. NEURONWORKS INDONESIA BANDUNG. *Photosynthetica*, 2(1), 1–13.
- Hadi, A., Setiadi, R., Iskandar, K., Hadi, A., & Pendahuluan, A. (2022). *Jurnal Profesional Ekonomi dan Bisnis*. 1(1), 21–33.

- Hartati, N. (2017). *Statistika Untuk Analisis Data Penelitian*.
- Pangandaheng, S. C., Saerang, I. S., & Loindong, S. S. R. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi dan Umkm Provinsi Sulawesi Utara. *Emba*, 5(2), 2358–2367.
- Pranasari, Y. M. (2020). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Blitar. *Molecules*, 2(1), 1–12.
- Regita, A. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Manajemen* (13th ed.).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (16th ed.).
- Rompas, G. A. C., Tewel, B., & Dotulong, L. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 1978–1987.
- Saeni, N., & Baottong, M. H. (2021). *Organizational Culture and Leadership Style Against Employee Performance Point of View Research Management Organizational Performance Culture and Leadership Style Against Employee*.
- Sari, D. V., Endah, R., & Wenny. (2018). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. 3(1), 92–103.
- Sedarmayanti. (2018). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*.
- Siswadi, Y., Saepudin, D., & Mulyani, S. R. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Siswanti, Y. (2017). *Buku Kepemimpinan Manajerial-Yuni Siswanti-2*.
- Sobirin, A. (2019). *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna, Dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi; Edisi Ketiga* (3rd ed.).
- Sugiyono. (2019). *Memahami Penelitian Kualitatif*.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.

Suwarno, & Bramantyo, R. Y. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Transparansi Hukum*, 16(2), 185–188. <https://doi.org/10.34010/miu.v16i2.1361>.

Toybatulillah, R. (2018). *ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN*. 26(November), 1–7.

Trang, D. S. (2019). Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Movere Journal*, 1(2), 150–163. <https://doi.org/10.53654/mv.v1i2.57>.

Wibowo. (2018). *Manajemen Perubahan*.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Curriculum Vitae



**AULIVI
PERMATA
AQILLAH
ROIHANA**

ACCOUNTING STUDENT

CONTACT PERSON

Email: 19312186@students.uil.ac.id
Phone: 082331590532
LinkedIn : [linkedin.com/in/aulivi-permata-aqillah-roihana-79](https://www.linkedin.com/in/aulivi-permata-aqillah-roihana-79)

EXPERIENCE

Brevet Pajak A&B

HTC Training and Consulting | April-June 2021

Tax Internship

HTC Training and Consulting | June 2021

Student Creativity Program

2021

Internship

Bank Rakyat Indonesia | September - December 2022

WORK EXPERIENCE

Assistant Lecturer

Faculty of Business and Economics UII | March-July 2022

Assistant lecturer for Financial Management 1

CERTIFICATION

**Introduction to SAP S/4HANA with
Global Bike Inc**

SAP University Alliances
Faculty of Business and Economics | 2021

EDUCATIONAL BACKGROUND

SMAN 2 SEMARANG

Natural Science

Universitas Islam Indonesia

Accounting

LANGUAGE

Indonesian

Native

English

CEPT SCORE : 607

Lamp
iran 2.

Kuesioner Penelitian

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Responden

Ditempat

Dengan Hormat,

Sebelumnya izinkan saya untuk memperkenalkan diri :

Nama : Aulivi Permata Aqillah Roihana
NIM : 19312186
Program Studi : S1 Akuntansi
Institusi : Universitas Islam Indonesia

Sehubungan dengan penelitian yang saya lakukan sebagai tugas akhir dengan judul **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Semarang Pattimura"**, saya mengajukan beberapa pertanyaan yang saya tuangkan dalam kuesioner penelitian. Kuesioner ini bertujuan untuk melakukan penilaian kepada Manajer Operasional sebagai pemimpin pada bagian operasional dan budaya organisasi yang diterapkan pada bagian operasional Bank BRI Semarang Pattimura serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Saya memohon ketersediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya. Pengumpulan data melalui kuesioner ini semata-mata hanya untuk digunakan sebagai bahan penyusunan tugas akhir. Identitas Bapak/Ibu akan terjaga kerahasiaannya sebagai etika dalam melakukan penelitian. Atas kesediaan Bapak/Ibu saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya,

Aulivi Permata A.R

A. Identitas Responden

Nama :
Jenis Kelamin : Laki-Laki/Perempuan
Pendidikan Terakhir :
Lama Bekerja :
a. <1 tahun
b. 1-5 tahun
c. 6-10 tahun
d. >10 tahun

B. Petunjuk Pengisian

1. Sebelum menjawab pertanyaan/ Pernyataan yang tersedia, mohon dibaca dengan baik dan benar terlebih dahulu.
2. Silahkan untuk memilih jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling sesuai
3. Setelah semua pertanyaan/ Pernyataan terjawab, mohon Bapak/Ibu untuk dapat menyerahkan kembali kuisioner ini.
4. Keterangan alternatif jawaban :
STS : Sangat Tidak Setuju
TS : Tidak Setuju
ATS : Agak Tidak Setuju
AS : Agak Setuju
S : Setuju
SS : Sangat Setuju

KUISIONER PENELITIAN

Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
1	Pemimpin selalu mendengar pendapat dari karyawan						
2	Pemimpin melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan						
3	Pemimpin memberikan kesempatan pada karyawan untuk melaksanakan suatu tugas dengan caranya sendiri						
4	Pemimpin memperhatikan pentingnya nilai-nilai karyawan dalam mengkomunikasikan tujuan yang ingin dicapai						
5	Pemimpin mengambil keputusan secara sepihak						
6	Dalam menentukan kebijakan pekerjaan pemimpin melakukannya secara sepihak						
7	Pemimpin bertindak dan bersikap dengan menunjukkan kapasitasnya sebagai seorang pemimpin						
8	Pemimpin memberikan tugas dan pekerjaan pada karyawan dengan menetapkan deadline dan disertai dnegan sistem <i>reward and</i>						

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
	<i>punishment</i>						
9	Pemimpin menyampaikan tujuan yang ingin dicapai bagian operasional						
10	Pemimpin mampu memberi motivasi pada karyawan						
11	Pemimpin mampu memberi arahan pekerjaan dengan baik						
12	Pemimpin selalu memberikan pelayanan sebagai mentor						

Budaya Organisasi

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
1	Saya selalu bekerja dengan berorientasi pada pencapaian hasil yang optimal						
2	Saya terus berusaha untuk mengembangkan diri agar memperoleh hasil yang optimal dalam melaksanakan pekerjaan						
3	Saya selalu berfikir agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dengan hasil optimal						
4	Saya selalu menekankan pada hasil						

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
	kerja, namun dengan tetap memperhatikan proses kerja untuk mencapai hasil yang optimal						
5	Saya lebih senang menyelesaikan pekerjaan dengan menjalin kerjasama bersama rekan kerja						
6	Karyawan operasional memiliki sikap saling percaya terhadap sesama rekan kerja						
7	Permasalahan yang terjadi pada bagian operasional selalu diselesaikan secara bersama-sama						
8	Saya memiliki loyalitas yang tinggi untuk mencapai target yang telah ditetapkan						
9	Saya selalu datang tepat waktu dan disiplin agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik						
10	Saya selalu berbagi informasi pada rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan						
11	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya selalu berusaha untuk mematuhi peraturan yang ada meskipun tidak ada pengawasan dari atasan						

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
12	Saya dituntut untuk bekerja dengan giat dalam melaksanakan tugas yang sudah menjadi tanggung jawab saya						

Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
1	Saya selalu berusaha untuk menghasilkan kualitas kerja yang baik						
2	Saya mampu bekerja sesuai dengan kualitas kerja yang telah ditentukan						
3	Saya memiliki pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan kriteria unit operasional						
4	Saya dapat menunjukkan kualitas pribadi yang saya miliki						
5	Saya mampu menyelesaikan permasalahan yang timbul dalam pekerjaan						
6	Saya dapat bertanggung jawab atas pekerjaan yang saya lakukan						
7	Saya merasa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat sesuai standar yang ditetapkan						

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
8	Saya memiliki inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan						
9	Saya dapat bersikap disiplin terhadap jam kerja untuk menyelesaikan pekerjaan						
10	Saya selalu datang tepat waktu						
11	Hasil kerja saya sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan						
12	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu						

Lampiran 2 Hasil Wawancara

Gaya Kepemimpinan

Pertanyaan	Jawaban	Keterangan
<p>Bagaimana cara ibu dalam memimpin bagian operasional?</p>	<p>Cara yang saya lakukan adalah selalu mengedepankan dan membiasakan untuk berdiskusi dengan karyawan terutama dengan supervisor dari setiap bagian yang ada pada bagian operasional dalam mengatasi masalah. Teknis yang saya lakukan dengan mengumpulkan seluruh supervisor kemudian saya operasional menyampaikan dan menjelaskan permasalahan yang sedang terjadi, kemudian saya meminta masukan, ide, serta solusi dari seluruh supervisor untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Setelah ide serta solusi terkumpul, keputusan yang saya ambil</p>	<p>Untuk konfirmasi keseluruhan pertanyaan gaya kepemimpinan dalam kuesioner dengan tujuan untuk mengetahui gambaran bagaimana Manajer Operasional memimpin bagian operasional.</p>

Pertanyaan	Jawaban	Keterangan
	berdasarkan gabungan dari ide dan saran dari seluruh supervisor.	
Apakah ada target khusus yang ingin dicapai bagian operasional?	Target yang ingin dicapai bagian operasional adalah Solve atau parameter keberhasilan kegiatan operasional Bank BRI yang didalamnya terdapat nilai berdasarkan standar layanan (keadaan dan kebersihan Banking Hall, pengetahuan karyawan operasional mengenai produk Bank BRI).	Untuk konfirmasi pertanyaan nomor 9 mengenai target yang ingin dicapai bagian operasional.
Bagaimana sikap ibu apabila ada karyawan yang tidak dapat mencapai target?	Cara pertama yang dilakukan adalah dengan memberi teguran terlebih dahulu kepada karyawan yang bersangkutan dan menanyakan alasan mengapa tidak dapat mencapai target yang telah ditentukan, apakah ada kendala atau masalah yang menghambat kinerja sehingga tidak dapat	Untuk konfirmasi pertanyaan nomor 7, 8, dan 12 mengenai sikap Manajer Operasional terhadap karyawan yang tidak dapat mencapai target.

Pertanyaan	Jawaban	Keterangan
	<p>mencapai target. Setelah karyawan yang bersangkutan menjelaskan kendala dan permasalahan yang dihadapi, saya menawarkan bantuan dan dukungan seperti apa yang dapat saya lakukan untuk mengatasi kendala dan permasalahan yang dihadapi tersebut.</p> <p>Cara kedua apabila karyawan yang bersangkutan tetap tidak mampu mencapai target setelah diberi bantuan dan dukungan adalah dengan memberi surat peringatan.</p>	
<p>Kendala apa yang ibu hadapi dalam memimpin bagian operasional?</p>	<p>Kendala yang dihadapi adalah jumlah karyawan operasional yang terbilang cukup banyak mengakibatkan sulitnya menyatukan pemikiran antar karyawan sehingga saya harus dapat menjadikan karyawan operasional sebagai teman</p>	<p>Untuk mengetahui gambaran kendala yang dihadapi Manajer Operasional dalam memimpin bagian operasional.</p>

Pertanyaan	Jawaban	Keterangan
	<p>diskusi untuk menyatukan pemikiran agar menjadi satu pemikiran, visi, dan misi. Selain itu, dari sisi eksternal kendala yang dihadapi adalah maraknya penipuan pada nasabah yang mengatasnamakan Bank BRI yang tentunya dapat merusak citra dari Bank BRI. Oleh karena itu, bagian operasional selaku pihak yang berhubungan secara langsung dengan nasabah harus dapat memberikan <i>edukasi</i> kepada nasabah agar dapat terhindar dari penipuan tersebut</p>	

Budaya Organisasi

Pertanyaan	Jawaban	Keterangan
<p>Apakah komunikasi dan hubungan kerjasama antar karyawan terjalin dengan baik?</p>	<p>Menurut saya komunikasi dan hubungan kerjasama antar karyawan operasional telah terjalin dengan baik dan</p>	<p>Untuk konfirmasi pertanyaan kuesioner nomor 5, 6, dan 7.</p>

Pertanyaan	Jawaban	Keterangan
	bersinergi.	
Apakah ada kebiasaan khusus yang diterapkan divisi operasional dalam melaksanakan pekerjaan?	<p>Dalam melaksanakan pekerjaan, antar karyawan terbiasa untuk menjalin kerjasama dengan baik dan saling membantu, kemudian antar karyawan juga melakukan diskusi untuk mengatasi permasalahan mengingat permasalahan yang dihadapi tidak dapat diatasi sendiri sehingga membutuhkan diskusi untuk memperoleh pandangan, ide, serta solusi dari karyawan. Selain itu, kebiasaan yang ada pada bagian operasional adalah melakukan Rabu Pintar, yaitu suatu kegiatan yang dilakukan untuk menyamakan persepsi dalam melakukan pekerjaan dan</p>	Untuk konfirmasi pertanyaan dalam kuesioner nomor 7 dan 10.

Pertanyaan	Jawaban	Keterangan
	<p>meningkatkan pengetahuan serta pemahaman mengenai produk Bank BRI sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan pada nasabah. Selain itu, kebiasaan yang dilakukan bagian operasional adalah melakukan <i>roleplay</i> yang dilakukan untuk menyamakan standar yang harus dilakukan karyawan dalam memberikan pelayanan.</p>	
<p>Kendala apa yang dihadapi dalam menerapkan budaya atau kebiasaan yang ada pada bagian operasional?</p>	<p>Kendala yang dihadapi salah satunya <i>adalah turn over</i> karyawan yang cukup cepat sehingga sebagai pemimpin, Manajer Operasional harus memberikan arahan dan pembaharuan ketentuan yang harus ditaati dan</p>	<p>Untuk mengetahui secara keseluruhan kendala yang dihadapi bagian operasional dalam menerapkan budaya</p>

Pertanyaan	Jawaban	Keterangan
	dilaksanakan oleh setiap karyawan. Selain itu, antar karyawan juga harus melakukan adaptasi antara karyawan lama dan karyawan baru.	organisasi.

Kinerja Karyawan

Pertanyaan	Jawaban	Keterangan
Menurut pandangan ibu, bagaimana kinerja karyawan operasional?	Menurut saya, sejauh ini setiap individu karyawan operasional sudah mengetahui tugas dan kewajibannya masing-masing. Namun, hal yang perlu ditingkatkan adalah konsistensi dan <i>monitoring</i> . Konsistensi adalah suatu kestabilan dan kesamaan cara dalam pemberian layanan dari waktu ke waktu. Sedangkan <i>monitoring</i> yaitu kegiatan pemantauan dari manajer operasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperlukan karena	Untuk mengetahui secara keseluruhan kinerja karyawan bagian operasional menurut Manajer Operasional selaku pemimpin.

Pertanyaan	Jawaban	Keterangan
	apabila pemantauan dari seorang pemimpin kurang, dapat berakibat pada kualitas kinerja karyawan.	
Apakah karyawan operasional mampu memenuhi target yang telah ditentukan?	Menurut pandangan saya, target yang ditentukan bagian operasional telah tercapai. Hal ini dikarenakan karyawan telah memahami porsi pekerjaan masing-masing, serta telah memahami tugas dan kewajibannya. Meskipun demikian, tetap diperlukan <i>upgrade skill</i> setiap karyawan mengikuti perkembangan zaman dalam memberikan layanan.	Untuk konfirmasi pertanyaan kuesioner nomor 2, 7,11.
Bagaimana cara bagian operasional untuk melakukan penilaian kinerja?	Penilaian kinerja menggunakan sistem yang tersentralisasi pada Bank BRI pusat. Penilaian kinerja pada bagian operasional dilakukan dengan menggunakan indikator yang disebut	Untuk mengetahui bagaimana bagian operasional dalam melakukan penilaian kinerja karyawan.

Pertanyaan	Jawaban	Keterangan
	<p>dengan SKO dan SKK. SKO adalah suatu pencapaian yang diukur dengan angka atau jumlah, misalnya jumlah aduan nasabah yang dapat ditangani oleh setiap individu karyawan. SKK adalah suatu penilaian komprehensif karyawan untuk melihat apakah karyawan tersebut memiliki motivasi kerja yang tinggi, berintegritas, serta memiliki sikap dan perilaku yang baik. Kedua komponen tersebut dinilai berdasarkan point yang kemudian dihitung rata-rata point setiap individu karyawan dan dikategorikan cukup baik hingga istimewa. Kategori istimewa adalah karyawan yang memiliki point diatas 3,50 kategori sangat baik adalah karyawan yang memiliki poin 3,01-3,50,</p>	

Pertanyaan	Jawaban	Keterangan
	<p>kategori baik adalah karyawan yang memiliki point 2,50-3,00, dan kategori cukup baik adalah karyawan yang memiliki point dibawah 2,50.</p> <p>Pada bagian operasional terbagi menjadi beberapa bagian yang terdiri dari customer service, teller, serta Layanan Dana dan Jasa. Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh supervisor dari setiap bagian yang ada pada bagian operasional, kemudian hasil penilaian tersebut diterima oleh Manajer Operasional untuk memperoleh approval dan hasil akhir penilaian kinerja tersebut akan diterima oleh Pemimpin Cabang.</p>	
Kinerja seperti apa yang dapat dikatakan baik?	Kinerja karyawan dapat dikatakan baik apabila karyawan tersebut tidak memiliki antrian tiket	Untuk mengetahui kriteria kualitas kinerja yang

Pertanyaan	Jawaban	Keterangan
	<p>aduan nasabah yang artinya karyawan tersebut mampu mengatasi seluruh aduan nasabah yang masuk. Selain itu, pada sub bagian kredit kinerja karyawan dapat dikatakan baik apabila karyawan tersebut mampu menyelesaikan seluruh administrasi kredit yang telah dibebankan kepadanya.</p>	<p>ditetapkan bagian operasional.</p>
<p>Apabila karyawan memperoleh hasil penilaian kinerja yang baik apakah mendapat reward atau penghargaan?</p>	<p>Karyawan yang mendapat hasil penilaian kinerja baik atau yang dikategorikan istimewa memperoleh <i>reward</i> berupa bonus penuh dari direksi atau memperoleh promosi kenaikan jabatan. Bagi karyawan yang dikategorikan cukup baik atau karyawan yang memperoleh point dibawah rata-rata akan diberi surat peringatan karyawan tidak cakap. Hal ini dilakukan</p>	<p>Untuk mengetahui tindakan yang dilakukan bagian operasional terhadap karyawan yang memiliki kinerja baik dan karyawan yang tidak memiliki kinerja baik.</p>

Pertanyaan	Jawaban	Keterangan
	agar kedepannya dapat memberikan kontribusi yang lebih baik.	

Lampiran 3. Tabulasi Data Kuesioner

Respon den	GAYA KEPEMIMPINAN (X1)												Tot al
	GK 1	G K2	G K3	G K4	G K5	G K6	G K7	G K8	G K9	GK 10	GK 11	GK 12	
1	5	5	5	5	2	2	5	2	5	5	5	3	49
2	6	5	6	6	1	1	6	6	6	6	6	6	61
3	6	5	5	6	1	1	4	5	6	6	6	5	56
4	6	6	6	6	1	1	5	6	6	6	6	6	61
5	6	1	6	6	1	1	6	1	6	6	6	6	52
6	6	5	5	6	3	3	5	4	4	5	6	6	58
7	4	2	5	4	4	6	6	3	5	5	5	4	53
8	4	5	5	4	3	3	5	4	4	5	6	4	52
9	5	5	6	5	5	4	6	6	6	6	6	6	66
10	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	55
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	62
12	4	6	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	57
13	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
14	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
15	4	4	4	4	4	4	4	4	6	5	5	4	52
16	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	58
17	6	5	5	6	5	5	5	6	5	6	5	6	65
18	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	54
19	5	6	4	5	6	5	5	5	4	4	5	5	59
20	5	4	6	6	2	6	5	6	5	5	5	5	60
21	6	6	5	6	1	1	6	1	6	6	6	6	56
22	5	5	1	3	3	4	4	5	4	4	4	5	47
23	5	4	4	5	3	4	6	5	5	5	5	5	56
24	6	6	6	6	1	1	6	6	6	6	6	6	62
25	5	4	6	5	3	3	5	4	5	5	5	4	54
26	6	6	6	6	3	2	6	5	6	5	5	5	61
27	5	5	5	5	2	2	5	3	5	5	5	5	52
28	5	4	5	6	1	2	5	4	6	6	6	4	54
29	6	5	2	6	1	1	5	5	5	6	6	6	54
30	6	6	5	5	1	1	6	6	5	6	6	5	58
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
32	6	6	5	6	1	1	5	6	5	6	6	6	59
33	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
34	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	4	49
35	5	5	4	6	4	5	4	4	5	5	5	5	57
36	4	4	3	4	5	3	4	5	4	5	4	5	50
37	6	6	4	4	1	5	6	3	6	6	6	6	59
38	5	4	5	6	3	2	5	4	5	6	6	4	55
39	5	5	5	5	2	3	5	4	6	5	5	4	54
40	5	5	4	5	2	1	1	4	5	5	4	4	45
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
42	5	5	6	6	2	2	5	4	5	5	5	3	53
43	6	5	5	6	2	2	5	4	5	5	5	4	54
44	5	5	5	5	2	2	5	4	5	6	5	5	54
45	5	5	5	5	1	2	5	4	5	6	5	5	53
46	5	6	5	5	1	2	5	5	5	6	5	5	55
47	6	5	5	5	2	3	5	4	5	5	5	4	54

48	6	5	5	6	3	3	5	5	6	5	5	5	59
49	6	5	5	5	1	1	5	3	5	6	5	3	50
50	5	4	5	5	2	2	5	4	5	6	6	4	53
51	6	5	4	5	3	3	5	5	5	5	6	5	57
52	6	5	5	5	3	3	5	4	5	5	6	4	56
53	6	5	5	6	3	2	6	5	6	5	5	5	59
54	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	42
55	6	6	5	5	3	2	6	5	5	5	5	5	58
56	6	6	3	4	5	2	5	6	4	5	4	5	55
57	6	6	6	6	2	6	6	6	6	6	6	6	68
58	4	3	4	4	3	3	5	3	4	4	4	3	44
59	6	4	4	5	2	3	5	5	5	5	5	4	53
60	5	4	4	5	3	3	6	1	5	4	4	3	47

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Respon den	BUDAYA ORGANISASI (X2)												Tot al
	BO 1	BO 2	BO 3	BO 4	BO 5	BO 6	BO 7	BO 8	BO 9	BO 10	BO 11	BO 12	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
3	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	71
4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
5	6	6	6	5	4	4	6	4	6	6	6	4	63
6	5	5	5	6	6	4	5	5	5	5	5	5	61
7	5	5	5	5	4	4	4	5	6	5	6	6	60
8	5	5	4	5	4	3	4	4	3	5	5	5	52
9	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
10	6	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	63
11	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
12	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
13	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
14	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
15	6	5	5	5	3	3	3	4	4	5	5	5	53
16	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	70
17	5	6	6	4	5	5	5	5	4	6	6	5	62
18	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	59
19	5	6	6	5	5	6	6	5	5	5	6	5	65
20	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	69
21	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	59
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
23	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
24	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
25	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	62
26	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
28	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	69
29	5	5	5	6	6	6	6	5	5	6	6	5	66

30	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	70
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
32	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	69
33	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	71
34	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	54
35	6	5	5	4	5	6	4	5	5	5	4	5	59
36	5	5	6	5	5	4	6	5	5	4	5	6	61
37	5	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	6	69
38	6	6	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	64
39	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	6	5	63
40	6	5	5	5	5	6	5	6	6	5	4	5	63
41	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	62
42	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	62
43	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	62
44	5	5	5	6	6	5	6	5	5	5	6	5	64
45	6	5	5	6	5	4	5	5	5	6	6	5	63
46	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	62
47	5	5	5	6	4	4	4	5	5	5	5	4	57
48	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	62
49	5	6	6	6	4	5	5	6	5	5	6	5	64
50	6	6	5	5	6	5	5	5	5	4	5	4	61
51	5	6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	58
52	5	5	6	5	5	5	5	5	6	5	5	4	61
53	5	6	5	5	5	6	6	5	6	6	6	5	66
54	3	3	3	4	2	3	3	3	4	5	3	6	42
55	5	5	6	6	5	5	6	6	5	5	5	6	65
56	5	5	6	6	6	5	4	6	5	4	4	3	59
57	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	71
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
59	5	5	6	6	4	4	4	5	5	5	5	5	59
60	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	48

Sumber : Data primer yang diolah, 2022

Respon den	KINERJA KARYAWAN (Y)												Tot al
	KK 1	KK 2	KK 3	KK 4	KK 5	KK 6	KK 7	KK 8	KK 9	KK 10	KK 11	KK 12	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	71
4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
5	5	6	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	65
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
7	6	5	5	6	6	5	5	5	6	6	5	5	65
8	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	53
9	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
10	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	59
11	5	5	6	5	6	6	6	5	5	5	5	6	65

12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
13	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
14	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	4	69
15	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
16	6	6	5	6	5	6	5	6	6	6	5	5	67
17	6	5	6	6	6	6	5	6	5	5	6	6	68
18	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
19	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	6	6	64
20	6	6	6	5	5	6	6	6	6	4	5	5	66
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	59
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
23	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
24	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
25	6	5	5	5	5	5	5	6	3	6	6	6	63
26	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	69
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
28	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	70
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
30	6	6	6	6	5	6	6	5	6	5	5	5	67
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
32	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	70
33	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
34	5	6	4	5	5	6	5	5	4	5	6	6	62
35	6	6	5	6	4	4	5	4	4	6	5	4	59
36	6	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	58
37	6	6	6	5	5	5	6	6	6	5	4	4	64
38	6	6	5	5	6	6	5	6	5	6	5	6	67
39	6	6	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	64
40	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	57
41	6	5	5	5	5	5	6	4	6	6	5	5	63
42	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	61
43	5	6	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	63
44	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	62
45	5	6	6	5	5	6	6	5	5	5	5	5	64
46	5	5	6	5	5	6	5	5	6	5	5	5	63
47	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	58
48	5	5	5	5	4	5	4	6	6	5	6	6	62
49	6	5	5	5	4	6	5	6	5	5	5	5	62
50	5	5	5	5	4	6	5	5	5	5	5	5	60
51	6	5	5	5	4	5	5	5	6	5	5	5	61
52	6	6	5	5	5	5	5	6	5	6	6	5	65
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
54	6	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	51
55	5	5	5	6	3	5	5	6	5	4	5	5	59
56	4	4	5	6	5	4	5	6	4	4	4	6	57
57	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48

59	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	53
60	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	54

Sumber : Data primer yang diolah, 2022