

## **ANALISIS DAMPAK BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN PADA MOTIVASI DAN KINERJA (STUDI PADA KSPPS BMT NUSA UMMAT SEJAHTERA SEMARANG)**

*M.Amrullah Reza Putra Tara*

amrullahreza@ymail.com

Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Gadjah Mada

*Agus Setiawan*

[agus\\_setiawan@ugm.ac.id](mailto:agus_setiawan@ugm.ac.id)

Program Magister Akuntansi Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Gadjah Mada

### **ABSTRAKSI**

*The long-term goal of this study is about how to management of work motivation from non-financial perspective as a competitive advantage for an organization. Organizational culture is an important foundation for companies to cultivate pride that will represent a good work culture in the future. A strong organization culture will show a high agreement on organizational goals among its members. In addition to organizational culture, leadership is one of the key factors for success or failure of organizing and performing tasks within an organization. Through leadership, formed a unified direction of performance from various individuals within the organization. Organizational culture and leadership style are closely related to motivation, as it becomes a driving force for increased work motivation. High motivation of work will have an impact on the achievement of a company's performance targets. This research was conducted at service organization KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang, it was qualitative research which used a case study approach. Data collection techniques used were interviews, observations, questionnaires, and documents. The interviews were conducted on 7 respondents with indepth interview method. The questionnaires were given to 38 respondents with purposive sampling technique. The questionnaire was analyzed using descriptive statistics. The results of this research showed that bureaucratic organizational culture and transactional leadership style had an impact on the low employee motivation and the lack of organizational performance. The employees do not feel involved in a decision-making of bureaucratic organizational culture and the lack of supervisory directive on transactional leadership style of passive management by exception.*

*Keywords: organizational culture, leadership style, motivation, and performance.*

### **1. PENDAHULUAN**

Organisasi pada dasarnya merupakan sekumpulan individu yang berkumpul

menjadi suatu kelompok yang bersatu dan bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan

yang disepakati secara bersama-sama. Individu mempunyai sebuah kepribadian, begitu juga organisasi. Kepribadian sebuah organisasi kemudian direpresentasikan ke dalam budaya organisasi. Budaya organisasi akan membentuk sebuah identitas dan jati diri yang memberikan individu-individu dalam sebuah organisasi sebuah keyakinan dan nilai-nilai yang sama. Hal itu berguna bagi organisasi untuk pencapaian keberhasilan tujuan dalam tingkat kebersamaan yang padu.

Budaya organisasi merupakan landasan yang penting bagi perusahaan untuk menumbuhkan kebanggaan yang akan mengembangkan sebuah budaya kerja yang baik. Menurut Ogbonna dan Harris (2000) budaya organisasi tertentu dapat menyebabkan sebuah superioritas kinerja keuangan organisasi. Kinerja suatu organisasi tergantung pada sejauh mana nilai-nilai budaya secara luas bersama dianut, yaitu yang kuat. Budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi di antara anggota-anggotanya.

Di sisi lain sumber daya manusia merupakan elemen penting penggerak roda kerja organisasi. Sumber daya manusia akan memberikan tenaga, bakat, kreatifitas dan usaha mereka kepada sebuah organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dapat ditentukan dari sumber daya manusia yang mampu menampilkan kinerja terbaik dari setiap individu. Semua potensi yang dimiliki sumber daya manusia berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuan. Perilaku manusia yang sangat berbeda-beda membuat pengelolaan sumber daya manusia tidak selalu berjalan dengan mudah, oleh karena itu adanya sebuah budaya organisasi yang baik dan kuat akan menjadi wadah sekaligus arah bagi berbagai macam sumber daya manusia yang memiliki keanekaragaman untuk bersama-sama mencapai tujuan.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan atau kegagalan penyelenggaraan dan pelaksanaan tugas dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau dan mampu bekerjasama serta bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2007). Melalui kepemimpinan, akan terbentuk sebuah arah kinerja yang padu dari berbagai individu-individu dalam organisasi. Pada akhirnya kepemimpinan diharapkan mampu menumbuhkan motivasi kerja karyawan dan menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

Organisasi dengan sebuah tujuan, sangat bergantung pada seberapa maksimal kerja dari karyawannya. Hal itu dikarenakan sumber daya manusia menjadi faktor penentu keberhasilan dari sebuah kegiatan organisasi. Sumber daya manusia mempunyai dampak yang besar dalam suatu organisasi. Hal itu berdampak pada pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Merupakan tugas yang penting dan rumit bagi seorang pimpinan untuk dapat mengatur dan mengarahkan karyawannya dengan baik. Hal inilah yang menjadi alasan pentingnya sebuah pengelolaan motivasi bagi penunjang kinerja karyawan.

Motivasi berkaitan erat dengan sifat manusia karena setiap manusia mempunyai karakteristik yang berbeda-beda. Motivasi menjadi sarana aktualisasi seorang karyawan untuk bekerja lebih baik agar mendapat prestasi kerja yang lebih baik. Pemimpin yang mampu memahami pentingnya motivasi dengan baik menjadi sarana yang mumpuni untuk bekerja dengan orang lain. Seorang pemimpin perlu memahami berbagai macam karakteristik karyawan dalam berperilaku, sehingga dapat menjadikannya suatu kekuatan pendorong

bagi diri seseorang dalam berperilaku guna meraih dan mencapai tujuan perusahaan.

Organisasi dalam mencapai sebuah tujuan kerjanya membutuhkan individu-individu yang memiliki kinerja yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan kemudian pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor penting dalam organisasi karena hal inilah yang paling mungkin dikendalikan oleh manajemen. Disinilah pentingnya fungsi manajemen sebagai pengendali pada sistem pengendalian manajemen pada bidang akuntansi. Manajemen dapat mengelola motivasi karyawan pada sisi non keuangan. Kinerja karyawan ini jika dikelola dengan baik akan menghasilkan *competitive advantage* jangka panjang bagi perusahaan. Jika pengelolaan motivasi dapat dilakukan dengan baik, maka akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan dimana nantinya kinerja karyawan yang tinggi akan menghasilkan kinerja keuangan yang superior bagi suatu organisasi.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### a. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan faktor yang penting dalam organisasi. Efektivitas organisasi sangat bergantung pada aspek sumber daya manusia yang dapat ditingkatkan dengan menciptakan sebuah budaya yang kuat.

Stoner (1996) menyatakan budaya (*culture*) terdiri dari gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Sedangkan budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan sejumlah pemahaman penting, seperti norma, sikap, dan keyakinan, yang

dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Hal ini berkesinambungan dengan pendapat Robbins (2011) yang mengartikan budaya sebagai sebuah sistem yang berisi makna, yang dianut secara bersama-sama oleh para anggotanya yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi.

Budaya organisasi memberikan gambaran cara perusahaan mengelola sumber daya manusia berdasarkan nilai, norma, dan keyakinan. Instrumen yang digunakan merupakan instrumen yang dikembangkan oleh Wallach (1983) dalam *Organizational Culture Index* (OCI). Instrumen budaya dari Wallach dapat menggambarkan dan mengkategorisasikan secara jelas dimensi budaya kerja yang ada dalam sebuah organisasi. Istilah dimensi budaya digunakan untuk menekankan bahwa budaya tidaklah monolitik namun sebuah fenomena subkultur multidimensi. Instrumen dari Wallach ini menjelaskan nilai-nilai inti dari perbedaan antara masing-masing dimensi dengan jelas. OCI menggolongkan budaya organisasi menjadi tiga tipe meliputi budaya birokratis, budaya inovatif, dan budaya suportif.

### b. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki keterkaitan yang erat dengan organisasi, hal itu merupakan suatu faktor yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Kepemimpinan yang efektif diharapkan mampu mendorong motivasi anggota organisasi sehingga produktifitas, loyalitas dan kepuasan bawahan atau anggota organisasi meningkat. Jika fungsi kepemimpinan dapat dijalankan dengan baik, kesempatan organisasi untuk mencapai tujuannya secara menyeluruh akan lebih besar.

Kepemimpinan dalam kurun waktu perjalanannya mengalami berbagai macam

pergeseran dari waktu ke waktu yang dilatarbelakangi berbagai macam perkembangan seperti sosial, politik, dan budaya pada setiap zaman. Dalam sebuah lingkup situasional tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan. Hogan (2006) menjelaskan bahwa nilai-nilai dapat membantu seorang pemimpin untuk memilih hal-hal mana yang baik maupun buruk bagi organisasinya.

Perubahan lingkungan yang sangat cepat membuat kepemimpinan membutuhkan pendekatan yang sesuai untuk beradaptasi. Salah satu teori yang menitikberatkan suatu perubahan dan komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dikemukakan oleh Bass (1990). Teori dari Bernard Bass ini dapat dipilah secara jelas dan keduanya merupakan gaya kepemimpinan yang saling bertentangan namun sangat penting dan dibutuhkan oleh setiap organisasi. Teori ini menitikberatkan aspek suatu perubahan dan komprehensif terhadap kepemimpinan, teori ini dianggap sesuai dengan kondisi saat ini dimana lingkungan dapat berubah dengan sangat cepat.

- Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (1990) konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. model kepemimpinan transformasional pada dasarnya menitikberatkan pada pemimpin yang memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari apa yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima serta mengakui kredibilitas pemimpinnya.

Pemimpin transformasional memiliki kekuatan untuk menciptakan perubahan dalam diri para anggota tim dan di dalam organisasi secara keseluruhan. Para pemimpin transformasional berusaha membawa tiap-tiap individu dan tim bekerja melampaui *status quo*, hal itu karena pemimpin transformasional memiliki visi ke depan dengan melakukan berbagai perubahan budaya organisasi dan nilai-nilai dengan visi baru.

- Kepemimpinan Transaksional

Bass (1990) mengemukakan kepemimpinan transaksional sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran dimana bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahannya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan. Pendekatan transaksional menggunakan konsep pencapaian tujuan sebagai kerangka kerja utama.

Kepemimpinan transaksional menyediakan sumberdaya dan imbalan yang hal ini dipertukarkan dengan motivasi, produktivitas, dan efektivitas penyelesaian tugas dari bawahan. Dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin berusaha memelihara atau melanjutkan *status quo*, hal ini berkebalikan dengan kepemimpinan transformasional yang menentang *status quo*. Pemimpin transaksional memberikan atau menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan atau janji memperoleh imbalan

- c. Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti dorongan atau penggerak. Secara umum motivasi dapat diartikan sebagai dorongan dan keinginan serta upaya yang muncul dari diri seorang individu untuk melakukan suatu hal. Menurut Robbins dan Coulter (2011) motivasi adalah proses dimana usaha seseorang diberi energi, diarahkan, dan berkelanjutan menuju

tercapainya suatu tujuan. Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2013) motivasi adalah sebuah sekumpulan sikap dan nilai-nilai yang dapat mempengaruhi individu dalam mencapai hal yang spesifik. Sikap dan nilai-nilai tersebut tidak terlihat, yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu berperilaku dalam mencapai tujuan.

- Teori Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik

Motivasi intrinsik timbul karena keinginan diri sendiri atau karena kesadaran diri sendiri. Motivasi intrinsik bisa dikatakan sebagai bentuk motivasi yang di mulai dari dorongan dari dalam diri untuk mendapatkan sesuatu yang penting dari suatu kegiatan. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang datang dari luar atau dari orang lain. Motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang berasal dari luar atau rangsangan yang didapatkan seseorang dari luar. Motivasi ini muncul karena seseorang yang ingin mendapatkan sesuatu atau karena perintah orang lain. Dorongan dari luar tersebut akan memotivasi seseorang agar keinginan mereka tercapai sekalipun dalam diri mereka tidak begitu antusias dengan apa yang sedang dilakukan.

- Teori Motivasi menurut Abraham Maslow (*Maslow's Need Hierarchy*)

Setiap manusia mempunyai *needs* (kebutuhan, dorongan, faktor intrinsik dan ekstrinsik), yang pemunculannya sangat tergantung dari kepentingan individu. Dengan kenyataan ini, kemudian Maslow membuat *needs hierarchy theory* untuk menjawab tentang tingkatan kebutuhan manusia tersebut (Siagian, 1996).

- Teori Motivasi menurut Frederick Herzberg (*Herzberg's Two Factor Theory*)

Menurut Herzberg ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu

disebutnya faktor higiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor higiene (ekstrinsik) memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk di dalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya, sedangkan faktor motivator (intrinsik) memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk di dalamnya adalah pencapaian, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan (Hasibuan, 1996).

- d. Kinerja

Kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja meliputi elemen, yaitu kuantitas hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja (Mathis dan Jackson, 2011). *Performance* atau kinerja adalah sebuah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi (Mangkuprawia, 2009).

Kinerja pada dasarnya merupakan gambaran kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Rivai dan Basri, 2008). Kinerja karyawan mengarah pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas secara menyeluruh yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas itu didasarkan pada indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan.

- Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan sebuah dasar dan faktor kunci untuk mengembangkan sebuah organisasi secara efektif dan efisien, dengan kebijakan serta program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada

dalam organisasi. Penilaian kinerja individu bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian ini dapat mengukur kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai (Nawawi, 2005).

Pengukuran kinerja apabila dapat berjalan dengan baik, tertib, dan benar dapat membantu meningkatkan motivasi kerja. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian, sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang diamati. Menurut Mathis dan Jackson (2011) indikator kinerja pegawai adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, pemanfaatan waktu, tingkat kehadiran, dan kerjasama.

#### e. Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu terkait budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja. Emmanuel Ogbonna and Lloyd C. Harris (2000) membahas mengenai gaya kepemimpinan dan budaya pada kinerja pada perusahaan di United Kingdom. Penelitian ini menyatakan bahwa ada hasil hubungan yang positif dan efek langsung dari budaya inovatif dan kompetitif jelas mengerahkan dampak terhadap kinerja sebaliknya budaya birokratif tidak berdampak.

Lalu Nurjanah (2008) membahas mengenai Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan (studi pada Biro Lingkup Departemen Pertanian), penelitian ini menyatakan pada analisis *full model* bahwa gaya kepemimpinan merupakan variabel yang mempengaruhi terwujudnya kinerja karyawan secara langsung. Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan yang meliputi membangun

kepercayaan, memberikan inspirasi, visi, mendorong kreativitas dan menekankan pengembangan berpengaruh secara positif pada komitmen afektif karyawan. Semakin kuat budaya organisasi membentuk karakter karyawan maka semakin tinggi budaya organisasi.

Terakhir penelitian dari Mohammad Jasim Uddin, Rumana Huq Luva & Saad Md. Maroof Hossian (2013) mengenai dampak budaya organisasi pada kinerja karyawan dan produktivitas (studi kasus pada perusahaan telekomunikasi di Bangladesh) menunjukkan bahwa peraturan organisasi yang didefinisikan dengan baik dan tidak membebani karyawannya. Penting bahwa karyawan merasa termotivasi untuk mengikuti aturan dan peraturan dan tidak dipaksa. Hal ini menyebabkan kepuasan karyawan dan asosiasi positif dengan organisasi, manajemen dan posisi masing-masing individu. Aturan dan peraturan dianggap bagian tak terpisahkan dari budaya

### 3. RANCANGAN PENELITIAN

Merujuk pada obyek dan metode analisis yang digunakan, maka penelitian ini dapat digolongkan ke dalam tipe penelitian deskriptif kualitatif. Mengacu pada pendapat Moleong (2002), mengatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek secara holistik dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode yang alamiah dalam konteks khusus. Pendekatan kualitatif pada penelitian ini bertujuan untuk mendiskripsikan pemahaman atas fenomena budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dengan berfokus bagaimana proses tersebut mempengaruhi motivasi dan kinerja sebuah organisasi.

- Instrumen Penelitian

Instrumen pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini berupa wawancara, kuesioner, dan observasi. Untuk memperoleh data dan informasi secara valid dan akurat, peneliti melakukan wawancara secara mendalam (*indepth interview*), terhadap informan-informan yang dijadikan sumber informasi.

Kuesioner pada penelitian ini akan dilakukan melalui teknik pengumpulan data dengan menggunakan daftar pernyataan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala *likert* 1-5 yang tujuannya adalah untuk mengetahui arah tipe budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang ada pada organisasi ini serta memberikan konfirmasi kecocokan informasi dan pendukung hasil wawancara yang telah dilakukan sebelumnya.

Observasi dilakukan dengan mengumpulkan dan membaca dokumen-dokumen terkait serta mengamati secara langsung kejadian-kejadian penting interaksi kerja antara pihak *middle management* yaitu manajer setempat serta pihak *lower management* yaitu karyawan pada KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang.

- Metode Pengumpulan Data

Moleong (2002) mengatakan, sumber data utama dalam penelitian kualitatif berupa kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen-dokumen dan lain-lain. Untuk memperoleh gambaran yang lebih mendalam maka penelitian ini akan menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Observasi

Metode ini digunakan dengan maksud untuk mengamati dan mencatat gejala-gejala yang tampak pada obyek penelitian pada saat keadaan atau situasi yang alami atau yang sebenarnya sedang berlangsung. Meliputi bagaimana kondisi interaksi

sumber daya manusia antara pihak *middle management* dan *lower management* serta kondisi lain yang dapat mendukung hasil penelitian.

2. Wawancara

Metode ini dilakukan dengan cara mewawancarai secara langsung dan mendalam (*indepth interview*) kepada pihak yang terlibat dan terkait langsung guna mendapatkan penjelasan pada kondisi dan situasi yang sebenarnya.

Pedoman penyusunan wawancara menggunakan daftar pertanyaan dari penelitian sebelumnya yang dikembangkan dengan *proxy* yang merepresentasikan dari *construct* teori yang dipakai dalam penelitian ini sehingga dapat diukur. Wawancara dilakukan dengan menggunakan pertanyaan semi terstruktur dan pertanyaan terbuka (*open ended*). Wawancara ini nantinya akan fokus kepada pihak *lower management* sebagai pihak yang merasakan bagaimana budaya organisasi dan tipe kepemimpinan yang ada, lalu dilakukan wawancara kepada pihak *middle management* sebagai pihak yang dikonfirmasi.

- Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya, dapat diberikan secara langsung ataupun tidak langsung.

Kuesioner yang digunakan dalam hal ini adalah kuesioner pernyataan tertutup dengan skala likert 1-5. Skala ini digunakan untuk mengetahui kecenderungan jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan. Kuesioner terdiri dari variabel pertanyaan mengenai budaya organisasi, tipe kepemimpinan, motivasi, dan penilaian kinerja

Pemilihan responden dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera yang telah bekerja minimal satu tahun pada perusahaan ini. Alasan pemilihan sampel ini adalah bahwa karyawan yang telah mempunyai masa bakti satu tahun diharapkan lebih menjelaskan bagaimana budaya organisasi dan tipe kepemimpinan yang ada pada perusahaan ini.

### 3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai berupa dokumen, catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah dan sebagainya. Metode ini digunakan untuk mengumpulkan berbagai informasi khususnya untuk melengkapi data yang tidak diperoleh dalam observasi dan wawancara.

- Teknik Analisis Data

Teknik atau metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah induktif dengan menggunakan prosedur fenomenologis (Moleong, 2002). Teknik dipilih karena penelitian ini akan berawal dari hasil temuan khas yang ada di lapangan yang kemudian diinterpretasikan secara umum. Menurut Creswell (2016) terdapat beberapa langkah dalam menganalisis data sebagaimana berikut ini:

1. Mengolah dan mempersiapkan data untuk dianalisis.
2. Membaca keseluruhan data. Dalam tahap ini, menulis catatan-catatan khusus atau gagasan-gagasan umum tentang data yang diperoleh.
3. Memulai *coding* semua data. Langkah ini melibatkan pengambilan data yang telah dikumpulkan dan kemudian melabelinya dengan kategori khusus.

4. Menerapkan proses *coding* untuk mendeskripsikan *setting*, orang-orang, kategori, dan tema-tema yang akan dianalisis.
5. Menunjukkan bagaimana deskripsi dan tema-tema ini akan disajikan kembali dalam narasi atau laporan kualitatif.
6. Pembuatan interpretasi atau memaknai data dengan mengambil dan mengungkap esensi dari suatu gagasan.

- Pengujian Data

Pengujian data dalam penelitian ini meliputi uji reliabilitas dan validitas. Creswell (2016) menjelaskan bahwa validitas kualitatif merupakan pemeriksaan terhadap akurasi hasil penelitian dengan menerapkan prosedur-prosedur tertentu, sementara reliabilitas kualitatif mengindikasikan bahwa pendekatan yang digunakan peneliti konsisten jika diterapkan oleh peneliti lain. Berikut ini sejumlah prosedur reliabilitas dari Creswell (2016) yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Mengecek hasil transkrip untuk memastikan tidak adanya kesalahan yang dibuat selama proses transkripsi.
2. Memastikan tidak ada definisi dan makna yang mengambang mengenai kode-kode selama proses coding.

Di sisi lain yang perlu diperhatikan pula dalam penelitian kualitatif sebagaimana uraian di atas adalah validitas data. Validitas dalam penelitian kualitatif didasarkan pada kepastian apakah hasil penelitian sudah akurat dari sudut pandang peneliti, partisipan, atau pembaca secara umum. Berikut ini beberapa strategi menurut Creswell (2016) yang akan digunakan peneliti dalam menguji validitas atau keabsahan data yang dapat digunakan:



1. Mentriangulasi (*triangulate*) sumber-sumber data yang berbeda dengan memeriksa bukti-bukti yang berasal dari sumber-sumber tersebut dan menggunakannya untuk membangun justifikasi tema-tema secara koheren.
2. Menerapkan *member checking* untuk mengetahui akurasi hasil penelitian. *Member checking* ini dapat dilakukan dengan membawa kembali laporan akhir atau diskripsi-diskripsi atau tema-tema spesifik ke hadapan partisipan untuk mengecek apakah partisipan merasa bahwa laporan/diskripsi/tema tersebut sudah akurat.
3. Membuat deskripsi yang kaya dan padat (*rich and thick description*) mengenai hasil penelitian. Deskripsi ini setidaknya dapat menggambarkan ranah (*setting*) penelitian dan membahas salah satu elemen dari pengalaman-pengalaman partisipan.

Validasi data dengan triangulasi dalam penelitian melalui metode triangulasi metode dengan cara mengkombinasikan metode wawancara, observasi langsung, dan survey. Triangulasi sumber juga akan digunakan dalam penelitian ini dengan cara menggunakan informan yang berbeda untuk melakukan *cross check* silang dan mengembalikan kompilasi data serta hasil interpretasi data kepada informan, untuk mendapatkan masukan, koreksi atas kesalahan dan menghindarkan subyektivitas peneliti.

#### 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Peneliti melakukan penelitian ini dengan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu: wawancara, kuesioner, observasi, dan dokumen. Peneliti melakukan wawancara dengan cakupan konteks mengenai budaya organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi, dan kinerja. Proksi

pertanyaan wawancara dan kuesioner pada penelitian ini dibangun berdasarkan tinjauan pustaka yang ada pada penelitian ini.

Wawancara dilakukan untuk mengetahui dan mengeksplorasi lebih dalam sedangkan kuesioner disebarakan untuk mengetahui arah dari budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan tingkat motivasi dari karyawan yang bekerja pada KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang. Observasi dilakukan untuk mengamati sekilas terkait bagaimana interkasi dalam pekerjaan antara pimpinan dan karyawan yang ada pada kantor pusat KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang. Dokumentasi yang dilakukan peneliti terkait penelusuran dokumen-dokumen mengenai penilaian kinerja akhir tahun dan struktur organisasi dari KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang.

Responden yang diwawancarai pada penelitian ini berjumlah tujuh orang yang terbagi dari tiga orang pada sisi *middle management* dan empat orang pada sisi *lower management*. Sedangkan kuesioner diberikan kepada 38 responden melalui teknik *puroisve sampling* yaitu karyawan KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera yang sudah memiliki masa kerja minimal satu tahun dan bekerja di lingkup kantor pusat KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang.

- Analisis dan Diskusi Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang ada di KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang dirumuskan melalui sebuah rapat antara pihak *top management* dan *middle management* yang kemudian ditularkan dan ditekankan kepada pihak *lower management* melalui *briefing* harian atau mingguan. Nilai-nilai budaya yang ada ditanamkan dan ditularkan dari atasan ke karyawan agar terbentuk sebuah karakteristik kunci yang nantinya akan dilaksanakan dan dijunjung tinggi oleh semua anggota organisasi.

Berdasarkan hasil kuesioner, wawancara dan observasi budaya organisasi yang ada pada KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang, budaya organisasi yang ada pada organisasi ini termasuk dalam golongan tipologi budaya organisasi birokratis. Pada hasil kuesioner dari ketiga variabel tipe budaya organisasi yang ditampilkan, karyawan KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang berpendapat bahwa budaya birokratis merupakan budaya yang diterapkan pada organisasi ini dengan 20 frekuensi (52,3%) menyatakan sangat tinggi pada variabel budaya birokratis.

**Tabel 4.1 Variabel Budaya Organisasi Birokratis**

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1,00 – 1,80	Sangat Rendah	1	2,6
1,81 – 2,60	Rendah	1	2,6
2,61 – 3,40	Netral	0	0
3,41 – 4,20	Tinggi	16	42,1
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi	20	52,3
Jumlah		38	100
Rata-rata = 4,24			

Budaya birokratis ini ditandai dengan adanya lingkungan kerja yang terstruktur, teratur, tertib, berurutan, dan memiliki regulasi yang jelas. Budaya organisasi pada KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang ini merujuk pada SOP maupun regulasi yang ada pada organisasi ini dan hal tersebut harus dipatuhi dan diikuti oleh semua anggota organisasi yang ada. Budaya birokratis juga tercermin dari adanya garis batas tanggung jawab dan otoritas yang sangat jelas dan tegas untuk semua anggota organisasi. Hal tersebut terjadi dalam budaya organisasi KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang.

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa dalam kinerja pada KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang, karyawan bekerja mengikuti peraturan dan regulasi yang ada. Selain hal tersebut, budaya birokratis yang ada pada KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang juga kental terlihat dari pemusatan pengambilan keputusan yang semuanya diambil oleh atasan sebagai pihak berwenang. Hal ini dapat dilihat dari adanya garis batas yang jelas mengenai tanggung jawab dan otoritas dari masing-masing divisi dan jabatan yang terkait. Hampir semua keputusan masalah yang diputuskan oleh atasan sehingga karyawan tidak memiliki kesempatan untuk menyelesaikan suatu masalah dengan ide atau gagasannya sendiri.

- Analisis dan Diskusi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang ada di KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang dapat digolongkan menjadi sebuah gaya kepemimpinan bertipe kepemimpinan transaksional. Hal ini dapat dilihat pada hasil kuesioner melalui pengukuran kedua variabel tipe gaya kepemimpinan yang ada. Karyawan berpendapat bahwa gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang diterapkan pada organisasi ini dengan 18 frekuensi (47,4%) di dua kategori menyatakan tinggi dan sangat tinggi.

**Tabel 4.2 Variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1,00 – 1,80	Sangat Rendah	2	5,2
1,81 – 2,60	Rendah	0	0
2,61 – 3,40	Netral	0	0
3,41 –	Tinggi	18	47,4

4,20			
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi	18	47,4
Jumlah		38	100
Rata-rata = 4,04			

Gaya kepemimpinan yang ada di KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang yang termasuk tipe gaya kepemimpinan transaksional dikarenakan pihak *middle management* berusaha menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol melalui *management by exception* pada awalnya. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung.

Akan tetapi, gaya kepemimpinan transaksional *management by exception* yang berusaha diterapkan oleh pihak *middle management* tidak berjalan sesuai dengan hakikatnya. Pada kenyataan dan fakta yang ditemukan di lapangan terdapat tidak dilaksanakannya pengawasan yang direktif ataupun adanya kontrol yang jelas dan rutin secara harian maupun mingguan. Karyawan sebagai pihak *lower management* yang menerima dan merasakan dampak gaya kepemimpinan merasa bahwa mereka dibiarkan bekerja sendiri dan tidak diberikan arahan secara direktif dalam melakukan tugas pekerjaan mereka.

Pimpinan atau atasan hanya akan memberikan peringatan atau arahan ketika suatu pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan atau karyawan mengalami kesalahan dalam proses penyelesaian tugasnya. Gaya kepemimpinan ini dapat dikategorikan dalam gaya kepemimpinan transaksional *passive management by exception*. Gaya kepemimpinan ini adalah sebuah gaya kepemimpinan yang membiarkan bawahannya melakukan tugas pekerjaannya tanpa ada pengawasan dari dirinya, akan tetapi pemimpin hanya akan memberikan peringatan dan sanksi kepada

bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan.

Dari pembahasan wawancara dapat disimpulkan bahwa pihak *middle management* selaku pimpinan yang berwenang di kantor berusaha membawa gaya kepemimpinan transaksional *management by exception* dengan mempertahankan *status quo* dalam organisasi dan mempertukarkan praktek imbalan dan jasa kepada karyawan. Namun pada prakteknya pengawasan yang dilakukan oleh atasan kepada karyawan pada KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang tidak berjalan sesuai rencana karena karyawan merasa tidak ada pengawasan atau keinginan dari atasan untuk terlibat langsung dalam kontrol harian terkait pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, sehingga karyawan merasa hanya dibiarkan bekerja sendiri tanpa adanya pengawasan direktif. Hal ini membuat gaya kepemimpinan yang ada pada KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang dapat dikategorikan gaya kepemimpinan transaksional *passive management by exception*.

- Analisis dan Diskusi Motivasi Kerja

Tingkat motivasi yang ada pada KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang sendiri akan ditinjau berdasarkan faktor ekstrinsik (lingkungan), hal ini dikarenakan lingkungan kerja terutama yang berkaitan dengan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai dampak terhadap tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan pada sebuah organisasi. Motivasi kerja yang ada pada KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang masih tergolong rendah, hal ini dapat dilihat dari hasil kuesioner pada tabel 4.9 dimana karyawan memberi pendapat terhadap variabel motivasi yaitu 19 frekuensi (50%) yang menyatakan motivasi kerja pada KSPPS

BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang masuk dalam kategori rendah yang menunjukkan adanya ketidakpuasan kerja.

**Tabel 4.3 Variabel Tingkat Motivasi**

Interval	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1,00 – 1,80	Sangat Rendah	3	7,9
1,81 – 2,60	Rendah	19	50,0
2,61 – 3,40	Netral	16	42,1
3,41 – 4,20	Tinggi	0	0
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi	0	0
Jumlah		38	100
Rata-rata = 2,49			

Dari beberapa wawancara dapat nyatakan bahwa budaya birokratis yang ada pada KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang berdampak pada penurunan motivasi kerja karyawan, hal ini dikarenakan budaya birokratis yang ada menuntut semua pekerjaan mengacu pada SOP dan semua keputusan terkait masalah-masalah tertentu harus menunggu keputusan dari atasan sebagai otoritas yang berwenang. Karyawan merasa kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan suatu masalah, sehingga mereka bekerja dengan motivasi. Keputusan yang selalu birokratis ini juga yang membuat kerja dari karyawan melambat karena semua keputusan menunggu persetujuan dari atasan, sehingga hal-hal kecil yang seharusnya bisa diselesaikan dengan cepat menjadi lama. Budaya birokratis juga yang membuat atasan terkadang mempunyai kekuasaan yang sangat *powerfull* sehingga beberapa peraturan dan kebijakan terkadang dilanggar prosedurnya oleh atasan, hal ini juga yang membuat karyawan merasa kehilangan motivasi kerjanya karena merasa mereka

bekerja sudah sesuai dengan peraturan yang ada namun tidak diimbangi dengan keputusan atau cara kerja dari atasan yang melanggar peraturan yang ada.

Kemudian dari segi gaya kepemimpinan, karyawan KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang merasa bahwa gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh atasan tidak mendukung dan memotivasi kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan atasan hanya memberikan sanksi dan peringatan ketika karyawan melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan standar tanpa adanya pengarahan atau pengawasan yang direktif dari atasan ketika pekerjaan sedang berlangsung. Hal ini tentu berkaitan dengan gaya kepemimpinan transaksional – *passive managment by exception* yang dirasakan oleh karyawan KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang, dimana pimpinan hanya memberikan intervensi pada bawahan apabila standar tidak dipenuhi oleh bawahan. Hal inilah yang membuat karyawan kurang termotivasi dalam bekerja.

Dari berapa tersebut wawancara dapat disimpulkan bahwa karyawan merasa kurang termotivasi karena kurangnya pengawasan atau arahan secara direktif dari atasan. Atasan membiarkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya sendiri dan hanya memberikan pengawasan berupa sanksi atau peringatan ketika karyawan melakukan kesalahan dalam pekerjaannya atau pekerjaan tidak selesai sesuai dengan standar yang ada. Karyawan berharap adanya arahan dari atasan dan partisipasi dari atasan untuk ikut serta dalam pekerjaan karyawan sehingga pekerjaan nantinya dapat selesai sesuai dengan arahan dan standar yang disyaratkan oleh perusahaan.

- Analisis dan Diskusi Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja pada KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang sendiri menggunakan metode penilaian kategori:

daftar periksa (*checklist*). Penilaian ini menggunakan daftar pernyataan atau kata-kata dengan memberi tanda pernyataan yang paling representatif dari karakteristik dan kinerja karyawan yang kemudian pernyataan-pernyataan tersebut diberi nilai angka (*scoring*) yang merepresentasikan tingkat kerja dari karyawan tersebut.

Secara keseluruhan nilai rata-rata kinerja karyawan yang ada pada KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang adalah 60, yang masuk dalam kategori angka C. Kategori angka C ini dapat digolongkan sebagai penilaian kinerja yang rendah dan tidak sesuai target. Manajemen KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang mempunyai target bahwa nilai kinerja karyawan pada akhir tahun karyawan mereka adalah minimal masuk kategori angka B.

Kinerja karyawan KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang yang masuk kategori kinerja yang rendah ini dikarenakan pengaruh langsung dari motivasi kerja yang rendah. Hal ini jelas berkaitan karena sesuai dengan teori motivasi dan penelitian yang dipaparkan oleh David McClelland, dimana motivasi kerja yang rendah tentu berhubungan dan berkaitan dengan kinerja yang rendah. Hal ini dikarenakan keinginan seseorang untuk mencapai kinerja yang tinggi tidak lepas dari motivasi dan keinginan karyawan untuk berprestasi dengan penetapan target atau standar keberhasilan yang ada. Selain faktor kompensasi atau imbalan, dalam diri karyawan juga terdapat sebuah keinginan bahwa ketika tantangan yang ada dapat mereka capai maka akan terdapat kepuasan secara psikologis bagi karyawan.

Selain karena faktor budaya dan gaya kepemimpinan yang ada, terdapat temuan bahwa karyawan merasa penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan kurang adil dari segi penilaian. Hal ini dikarenakan

komponen utama yang ditekankan oleh atasan dalam penilaian kinerja hanya terfokus pada komponen hasil saja, sehingga atasan tidak begitu mempertimbangkan komponen lain seperti kualitas hasil pekerjaan dan kendala-kendala lain yang timbul dalam penyelesaian pekerjaan yang disebabkan bukan karena faktor kinerja karyawan yang lambat.

Dapat disimpulkan bahwa selain budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang memberikan dampak pada kinerja karyawan yang rendah, ketidakadilan dalam penilaian kinerja pun juga berdampak pada ketidakpuasan dari karyawan yang berakibat pada turunnya motivasi kerja dan kinerja karyawan yang rendah pada akhir tahun. Hal ini dikarenakan atasan hanya melakukan penilaian dari satu sisi saja dan hanya fokus pada komponen hasil. Hal ini tentu tidak sesuai dengan apa yang terjadi di lapangan dimana karyawan sudah berusaha bekerja semaksimal mungkin mengikuti prosedur dan peraturan yang ada. Penilaian kinerja seharusnya tidak hanya dilihat dari satu sisi saja, tapi juga melihat komponen-komponen dan pertimbangan pihak lain agar penilaian tersebut dapat dikatakan adil.

## 5. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, diskusi, dan pembahasan yang telah dijabarkan sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi birokratis dan gaya kepemimpinan transaksional - *passive management by exception* berdampak pada turunnya motivasi karyawan dan rendahnya hasil performa kinerja KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang.

Hal ini dikarenakan budaya birokratis yang ada tidak diterapkan dengan benar dan terdapat kesenjangan otoritas yang sangat tinggi sehingga karyawan tidak merasa dilibatkan dalam kerja organisasi. Gaya kepemimpinan transaksional *passive management by exception* yang diterapkan

oleh atasan juga membuat motivasi kerja turun karena karyawan merasa dibiarkan bekerja sendiri tanpa arahan yang jelas. Performa kinerja KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang secara keseluruhan juga rendah dan tidak mencapai target, selain dikarenakan faktor motivasi kerja karyawan yang turun juga terdapat temuan bahwa penilaian performa kinerja yang ada dirasa kurang adil karena hanya mempertimbangkan komponen hasil saja dan hanya dinilai oleh *General Manager* dan *Manager HRD* saja tanpa mempertimbangkan komponen lain.

## 6. REKOMENDASI

Berdasarkan hasil analisis dan identifikasi terhadap permasalahan yang ditemukan di lapangan, penulis akan memberikan rekomendasi untuk perbaikan dan pengelolaan motivasi kerja yang lebih baik pada KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang sebagai berikut:

1. KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang seharusnya tidak hanya menonjolkan budaya birokratis saja dalam budaya kerjanya, kan tetapi mengadopsi ketiga budaya yang ada. Hal ini dikarenakan ketiga budaya tersebut merupakan dimensi yang saling terkait guna keberlangsungan kerja sebuah organisasi. Akan tetapi pada prakteknya dapat dipilah sesuai dengan proporsi yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang ada.

Pada budaya kinerja birokratisnya seharusnya lebih tegas dalam penerapan aturan baik itu dari segi *lower management* dan *middle management*. Hal ini agar terciptanya keadilan kerja bagi karyawan. Budaya birokratis ini seharusnya lebih ditekankan pada karyawan yang bekerja terkait SOP yang ada, baik itu dari atasan maupun bawahan.

KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang juga seharusnya dapat mengadopsi dan meningkatkan proporsi budaya inovatif dalam pengambilan keputusan terkait masalah-masalah yang ada. Hal ini akan memberikan dorongan bagi karyawan untuk bekerja lebih maksimal karena mereka akan merasa lebih terlibat yang berarti mereka merasa antusias, diberdayakan, terinspirasi, dan percaya diri dalam pekerjaan mereka. Hal ini dapat diterapkan pada bagian *marketing* dan staf yang terjun langsung ke lapangan, mereka sebaiknya diberi beberapa kelonggaran terkait pengambilan keputusan dengan meningkatkan proporsi budaya inovatif yang ada.

Kemudian budaya suportif sebaiknya turut dikembangkan kepada semua elemen karyawan dan atasan pada KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang tercipta lingkungan kerja yang bersahabat, peduli dengan sesama, saling percaya, dan adil.

2. Gaya kepemimpinan yang ada pada KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang sebaiknya mengadopsi *management by objective*. *Management by objectives* adalah metode penilaian kinerja karyawan yang berorientasi pada pencapaian sasaran kerja. Esensi gaya kepemimpinan ini terletak pada penetapan tujuan-tujuan umum oleh para manajer dan bawahan yang bekerja secara bersama.

Gaya kepemimpinan ini menawarkan fungsi manajemen sebagai kontrol dengan proses *monitoring* yang ada serta turut serta menawarkan peran bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan gaya kepemimpinan transaksional *management by objective* pimpinan diharapkan lebih menyadari dan menghargai kinerja dari karyawan.

Kepemimpinan tipe ini juga menuntut atasan lebih responsif dan lebih melakukan pengawasan secara direktif terhadap karyawan, sehingga karyawan akan lebih merasa diperhatikan dan diarahkan dalam praktek kerja sehari-hari.

3. Penilaian kinerja pada KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang dapat dirubah menjadi lebih objektif dengan cara mempertimbangkan berbagai perspektif lain dalam pengukuran kinerja seperti faktor kualitas, pemanfaatan waktu, tingkat kehadiran dan kerjasama yang ada pada karyawan. Penilaian kinerja pun harus dibentuk atau disusun oleh suatu tim khusus yang merepresentasikan semua elemen yang ada pada KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang sehingga lebih adil.

KSPPS BMT Nusa Ummat Sejahtera Semarang selain melakukan penilaian dalam metode penilaian kategori bentuk daftar periksa (*checklist*) juga dapat

menambahkan atau mengadopsi metode penilaian lain seperti metode naratif tinjauan lapangan dengan memasukkan sebuah tim khusus penilai kinerja karyawan atau mempertimbangkan masukan manajer lain. Hal ini bertujuan agar dalam proses penilaian kinerja lebih objektif dan adil. Dalam tinjauan lapangan, peninjau akan berperan sebagai rekaman aktif dalam proses penilaian. Pihak peninjau tersebut dapat melakukan tinjauan terhadap kinerja setiap karyawan kemudian menghimpun catatan untuk menjadi sebuah penilaian setiap karyawan. Penilaian tersebut nantinya dapat ditinjau ulang oleh supervisor atau *General Manager* untuk perubahan yang diperlukan.

## 7. REFERENSI

- Bass, B.M., and Avolio, B.J. 1990. The implication of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 4, pp. 231-272.
- Bass, B.M., and Avolio, B.J. 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. CA: Sage Thousand Oaks.
- Chen, L.Y. (2004). "Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan", *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*.
- Cokroaminoto. 2007. *Membangun Kinerja (Memaknai Kinerja Karyawan)*. Diakses pada 6 Februari 2017. <https://cokroaminoto.wordpress.com/>
- Creswell, John W. 2016. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Edisi 4. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dubkevics, Lotars, dan Barbars, Aturs. 2010. *The Role of Organizational Culture in Human Resource Management. Human Resource Management and Ergonomics*. Volume IV. BA School of Business and Finance. Riga. Latvia.
- Elliot, S.N, et al 2000. *Educational Psychology: Effective Teaching, Effective Learning*. Singapore: Mc Graw-Hill Book.

- Griffin, 2004. *Manajemen*, alih bahasa Gina Gania. Jakarta: Erlangga.
- Hamalik, Oemar. 2002. *Psikologi Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru Al gensindo.
- Handoko, T Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 1996. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Edisi Kedua. Jakarta: PT Toko Gunung Agung.
- Hogan, Robert. 2006. *Personality and the Fate of Organizations*. Psychology Press
- Ivancevic, John M., Konopaske, Robert., dan Matteson, Michael T. 2005. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Koesmono, H. 2007. "Pengaruh Kepemimpinan dan Tuntutan Tugas terhadap Komitmen Organisasi dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.9, No.1.
- Malayu SP. Hasibuan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Cetakan 9 Toko Gunung Agung.
- Mangkuprawia, S. 2009. *Bisnis, Manajemen, dan Sumber Daya Manusia*. Bogor: IPB.
- Martin, J. 1992. *Culture in Organization: Three Perspective*. New York: Oxford University Press.
- Mathis L. Robert-John H. Jackson. 2011. *Human Resources Management 10th ed*. Jakarta. Salemba Empat.
- McClelland, D.C. 1987. *Human Motivation*. New York :Cambridge University Press.
- Moh. Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Kedua,. Jakarta: PT. Bumi Aksara..
- Mohammad Jasim Uddin, Rumana Huq Luva, dan Saad Md. Maroof Hossian .2013. *Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity : A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh*, *International Journal of Business and Management*. Canadian Center of Science and Education. Vol. 8, No. 2.
- Moleong, Lexy. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mosadeghrad and Yarmohammadian. 2006. "A Study of Relationship between Manager's Leadership Style and Employees' Job Satisfaction", *Leadership in Health Service*, Vol.19, No.2, pp. xi-xxviii
- Nawawi, H. Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nurjanah.. 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)*. Diakses pada 7 Februari 2017. <http://eprints.undip.ac.id/18483/1/Nurjanah2.pdf>.
- Ogbonna, E. And L.C. Harris. 2000. "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence From UK Companies," *International Journal of Human Resource Management* 11:4 August, p.766-788.



- Priharjanto, Ahmad. 2005. *Pengaruh Pengukuran Kinerja, Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasional terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Jakarta*. Yogyakarta: Tesis Universitas Gadjah Mada.
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2008. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. J.
- Rivai, Veithzal dan Ella Djauhari Sagala. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2011. *Organizational Behavior*. 14<sup>th</sup> ed. Boston: Pearson.
- Robbins, Stephen; Coulter, Mary. 2010. *Manajemen*, Edisi 10, Jilid 1 dan 2. Jakarta: Erlangga.
- Sekaran, Uma., Bougie, R. 2013, *Research Methods for Business*, 6<sup>th</sup> Ed, United Kingdom: John Wiley& Sons Ltd.
- Soemanto, Wasty. 2006. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Stoner, J.A.F. et al. 1996. *Manajemen*. Jakarta: Prenhalindo.
- Unaradjan, D,D. 2001. "Menjadi Pemimpin yang Berhasil dalam Organisasi", dalam Jurnal Administrasi & Bisnis, Vol. 1, No. 2, hal 29-42.
- Wallach, Ellen J. 1983. "Individuals and Organizations: The Cultural Match". Training and Development Journal, pp. 29-36.
- Wasty Soemanto. 2006. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Yin, Robert K. 2013, *Studi Kasus Desain & Metode*, PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.