



**IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN  
BUDAYA ORGANISASI KAITANNYA DENGAN  
PROFESIONALISME KARYAWAN TETAP  
(STUDI DESKRIPTIF DI BANK JATIM CABANG  
JEMBER)**

*THE IMPLEMENTATION OF LEADERSHIP, MOTIVATION, AND ORGANIZATIONAL  
CULTURE RELATION WITH THE PROFESSIONALISM OF PERMANENT EMPLOYEE  
(DESCRIPTIVE STUDY IN BANK JATIM JEMBER BRANCH OFFICE)*

**SKRIPSI**

Oleh

**Aditya Wisnu Wardhana**

**120810201051**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2019**



**IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN  
BUDAYA ORGANISASI KAITANNYA DENGAN  
PROFESIONALISME KARYAWAN TETAP  
(STUDI DESKRIPTIF DI BANK JATIM CABANG  
JEMBER)**

*THE IMPLEMENTATION OF LEADERSHIP, MOTIVATION, AND ORGANIZATIONAL  
CULTURE RELATION WITH THE PROFESSIONALISM OF PERMANENT EMPLOYE  
(DESCRIPTIVE STUDY IN BANK JATIM JEMBER BRANCH OFFICE)*

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember

Oleh  
Aditya Wisnu Wardhana  
NIM 120810201051

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER  
2019**

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aditya Wisnu Wardhana

NIM : 120810201051

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Implementasi Kepemimpinan, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Kaitannya Dengan Profesionalisme Karyawan (Studi Deskriptif Di Bank Jatim Cabang Jember)” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan merupakan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 27 Juni 2019

Yang menyatakan,

Aditya Wisnu Wardhana

NIM. 120810201051

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : Implementasi Kepemimpinan, Motivasi, Dan Budaya Organisasi  
Kaitannya Dengan Profesionalisme Karyawan Tetap (Studi Deskriptif  
Di Bank Jatim Cabang Jember)

Nama Mahasiswa : Aditya Wisnu Wardhana  
NIM : 120810201051  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Disetujui Tanggal : 23 Mei 2019

Pembimbing Utama,

Pembimbing Anggota,

Drs. Sampeadi, M.S.

NIP. 195604041985031002

Chairul Saleh, S.E., M.Si.

NIP. 196903061999031001

Menyetujui

Koordinator Program Studi

S1 Manajemen

Hadi Paramu, MBA, Ph.D.

NIP. 196901201993031002

**JUDUL SKRIPSI**

IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN BUDAYA ORGANISASI  
KAITANNYA DENGAN PROFESIONALISME KARYAWAN TETAP (STUDI  
DESKRIPTIF DI BANK JATIM CABANG JEMBER)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama** : Aditya Wisnu Wardhana  
**NIM** : 120810201051  
**Jurusan** : Manajemen  
**Konsentrasi** : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal:

.....23 Mei 2019.....

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Ketua** : Dr. Diana Sulianti K Tobing, S.E., M.Si. : (.....)  
NIP. 197412122000122001  
**Sekretaris** : Drs. Markus Apriono, M.M. : (.....)  
NIP. 196404041989021001  
**Anggota** : Dra. Lilik Farida, M.Si. : (.....)  
NIP. 196311281989022001



Mengetahui/Menyetujui  
Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak.  
NIP. 197107271995121001

**PERSEMBAHAN**

Skripsi ini dipersembahkan kepada :

1. Bapak Pra Adi Sulistijono dan Ibu Wiwiek Widharyati;
2. Kakak Anastasia Larasati Pratiwi dan Adik Dessy Rahmatya Lestari;
3. Keluarga besar yang ikut memberikan motivasi untuk menyelesaikan studi;
4. Guru-guru TK, SD, SMP, SMA dan dosen-dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember sebagai pemberi ilmu dan nasihat pembentuk karakter;
5. Teman-teman sekolah mulai dari SD, SMP, dan SMA;
6. Teman-teman Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Angkatan 2012;
7. Almamater Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.

## MOTO

Pemimpin tidak memaksa orang lain untuk mengikutinya – dia mengundang orang untuk ikut dalam sebuah perjalanan (Charles Lauer)<sup>1</sup>

*Someone is sitting in the shade today because someone planted a tree a long time ago*  
(Warren Buffet)<sup>2</sup>

*We become what we think about most of the time, and that's the strangest secret* (Earl Nightingale)<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> <https://pertamakali.com/kata-kata-bijak-tentang-kepemimpinan-dari-tokoh-terkenal/> (diakses pada 25 April 2019)

<sup>2</sup> <https://inspirilo.com/motto-hidup/> (diakses pada 25 April 2019)

<sup>3</sup> <https://inspirilo.com/motto-hidup/> (diakses pada 25 April 2019)

## RINGKASAN

**Implementasi Kepemimpinan, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Kaitannya Dengan Profesionalisme Karyawan Tetap (Studi Deskriptif Di Bank Jatim Cabang Jember);** Aditya Wisnu Wardhana, 120810201051; 105 halaman; 2019; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Jember.

Sumber daya manusia memiliki peran sebagai pihak yang menjalankan aktivitas perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Salah satu tanda sumber daya manusia yang berkualitas dapat dilihat dari tingkat profesionalisme yang dimiliki. Profesionalisme sumber daya manusia merupakan hal yang penting bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif dan tantangan baru di lingkungan sekitar perusahaan. Untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia diperlukan kepemimpinan yang efektif. Pemimpin berperan memberikan motivasi kepada karyawan untuk mengikuti dan menaati perintah pimpinan. Untuk mewujudkan kepemimpinan efektif dan motivasi yang tinggi, diperlukan budaya organisasi yang kuat. Dengan kepemimpinan efektif, motivasi tinggi, dan budaya organisasi yang kuat perilaku dan tindakan karyawan dapat diarahkan menuju profesionalisme.

Penelitian ini memiliki dua tujuan. Pertama, mendeskripsikan implementasi kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi kaitannya dengan profesionalisme karyawan tetap. Kedua, menganalisa hubungan kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi dengan profesionalisme karyawan tetap. Obyek penelitian adalah Bank Jatim Cabang Jember. Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif dan eksplanatori. Populasi berjumlah 47 orang karyawan tetap Bank Jatim Cabang Jember. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampel jenuh yang termasuk dalam *nonprobability sampling*. Dengan teknik sampel jenuh maka keseluruhan populasi dijadikan sampel penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui metode survei dan observasi. Metode analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis korelasi Kendall Tau.

Hasil penelitian berdasarkan analisis statistik deskriptif adalah sebagai berikut. Kepemimpinan dipersepsikan positif dan efektif. Motivasi dipersepsikan positif dan tinggi. Budaya organisasi dipersepsikan positif dan kuat. Hasil penelitian berdasarkan analisis korelasi Kendall Tau adalah sebagai berikut. Kepemimpinan tidak berkorelasi signifikan dengan profesionalisme karyawan. Motivasi tidak berkorelasi signifikan dengan profesionalisme karyawan. Budaya organisasi tidak berkorelasi signifikan dengan profesionalisme karyawan. Berdasarkan hasil wawancara lanjutan terhadap karyawan Bank Jatim Cabang Jember, faktor-faktor yang berhubungan dengan profesionalisme karyawan adalah standar kinerja, pekerjaan lebih dan desakan waktu, dan motivasi intrinsik. Kesimpulan dari penelitian adalah profesionalisme karyawan tetap Bank Jatim Cabang Jember tidak dibentuk oleh kepemimpinan efektif, motivasi tinggi, dan budaya organisasi kuat, melainkan faktor standar kinerja, pekerjaan lebih & desakan waktu, dan motivasi intrinsik.

## SUMMARY

**The Implementation Of Leadership, Motivation, And Organizational Culture Relation With The Professionalism Of Permanent Employee (Descriptive Study In Bank Jatim Jember Branch Office);** Aditya Wisnu Wardhana, 120810201051; 105 pages; 2019; Department of Management, Faculty of Economy And Business, University of Jember.

Human resources have a role as a party that runs company activities. Quality human resources will help companies achieve their goals. One sign of quality human resources can be seen from the level of professionalism they have. Professionalism of human resources is important for companies in facing increasingly competitive competition and new challenges in the environment around the company. To maximize the potential possessed by human resources effective leadership is needed. Leaders play a role in giving motivation to employees to follow and obey the leader's orders. To realize effective leadership and high motivation, a strong organizational culture is needed. With effective leadership, high motivation, and a strong organizational culture employee behavior and actions can be directed towards professionalism.

This study has two objectives. First, describe the implementation of leadership, motivation, and organizational culture in relation to the professionalism of permanent employees. Second, analyze the relationship of leadership, motivation and organizational culture with the professionalism of permanent employees. The object of research is Bank Jatim, Jember Branch. This study uses descriptive and explanatory design. The population is 47 permanent employees of Bank Jatim, Jember Branch. The sampling method used is a saturated sample technique which is included in nonprobability sampling. With saturated sample techniques, the entire population is used as the research sample. Data collection is done through survey and observation methods. The analytical method used is descriptive statistical analysis and correlation analysis of Kendall Tau.

The results of the study based on descriptive statistical analysis are as follows. Leadership is perceived positively and effectively. Motivation is perceived positively and high. Organizational culture is perceived positively and strongly. The results of the study based on the Kendall Tau correlation analysis are as follows. Leadership does not correlate significantly with the professionalism of employees. Motivation does not correlate significantly with the professionalism of employees. Organizational culture does not correlate significantly with the professionalism of employees. Based on the results of follow-up interviews with employees of Bank Jatim Branch Jember, the factors related to employee professionalism are performance standards, more work and time pressure, and intrinsic motivation. The conclusion of the study is that the professionalism of Bank Jatim permanent employees in Jember Branch is not shaped by effective leadership, high motivation, and strong organizational culture, but rather a standard factor of performance, more work & time pressure, and intrinsic motivation.

## PRAKATA

Puja dan puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan ridho-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Implementasi Kepemimpinan, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Kaitannya Dengan Profesionalisme Karyawan (Studi Deskriptif Di Bank Jatim Cabang Jember)”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak dapat terlepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember;
2. Dr. Handriyono, M.Si. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember;
3. Hadi Paramu, MBA, Ph.D. selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember;
4. Drs. Sampeadi, M.S. selaku Dosen Pembimbing Utama dan Chairul Saleh, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan tenaga dalam penulisan skripsi ini;
5. Dr.Diana Sulianti K. Tobing, S.E, M.Si. selaku Ketua Dosen Penguji, Drs. Markus Apriono, M.M. selaku Sekretaris Dosen Penguji, dan Dra. Lilik Farida, M.Si. selaku Anggota Dosen Penguji yang memberikan masukan dan saran dalam penulisan skripsi;
6. Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing Akademik atas berbagai masukan dan dorongan semangat kepada penulis selama menjadi mahasiswa;
7. Kepala Cabang dan karyawan Bank Jatim Cabang Jember.

Penulis menerima kritik dan saran demi menjadikan skripsi ini lebih baik dan lebih bermanfaat. Akhir kata, semoga skripsi ini bisa menjadi karya akademis yang bermanfaat.

Jember, 25 April 2019

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>MOTO</b> .....	vii
<b>RINGKASAN</b> .....	viii
<b>SUMMARY</b> .....	ix
<b>PRAKATA</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Manfaat Penelitian .....	4
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	5
2.1 Landasan Teori .....	5
2.1.1 Kepemimpinan .....	5
2.1.2 Motivasi .....	11
2.1.3 Budaya Organisasi .....	18
2.1.4 Profesionalisme .....	21
2.2 Penelitian Terdahulu .....	24
2.3 Kerangka Konseptual .....	29
2.4 Pengembangan Hipotesis .....	29
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b> .....	31
3.1 Rancangan Penelitian .....	31
3.2 Populasi dan Sampel .....	31
3.2.1 Populasi .....	31

3.2.2 Sampel .....	31
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	32
3.3.1 Jenis Data.....	32
3.3.2 Sumber Data .....	32
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	32
3.5 Definisi Operasional Variabel .....	33
3.6 Skala Pengukuran .....	39
3.7 Uji Instrumen .....	39
3.7.1 Uji Validitas.....	39
3.7.2 Uji Reliabilitas .....	40
3.8 Uji Normalitas Data.....	41
3.9 Metode Analisis Data .....	41
3.9.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	42
3.9.2 Analisis Korelasi.....	43
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>45</b>
4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	45
4.1.1 Sejarah Singkat Dan Profil Bank Jatim Cabang Jember .....	45
4.1.2 Visi dan Misi .....	47
4.1.3 Struktur Organisasi .....	48
4.2 Statistik Deskriptif Karakteristik Responden .....	51
4.3 Analisis Data.....	55
4.3.1 Uji Instrumen .....	55
4.3.2 Uji Normalitas Data.....	56
4.3.3 Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian .....	57
4.3.4 Uji Korelasi Kendall Tahu.....	68
4.4 Uji Hipotesis .....	70
4.5 Pembahasan .....	71
4.5.1 Korelasi Kepemimpinan Dengan Profesionalisme Karyawan ....	71
4.5.2 Korelasi Motivasi Dengan Profesionalisme Karyawan.....	72
4.5.3 Korelasi Budaya Organisasi Dengan Profesionalisme Karyawan	72
4.6 Faktor Yang Membentuk Profesionalisme Karyawan Bank Jatim Cabang Jember.....	73
4.7 Keterbatasan Penelitian .....	76

<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	77
5.1 Kesimpulan.....	77
5.2 Saran .....	77
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	79
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	86

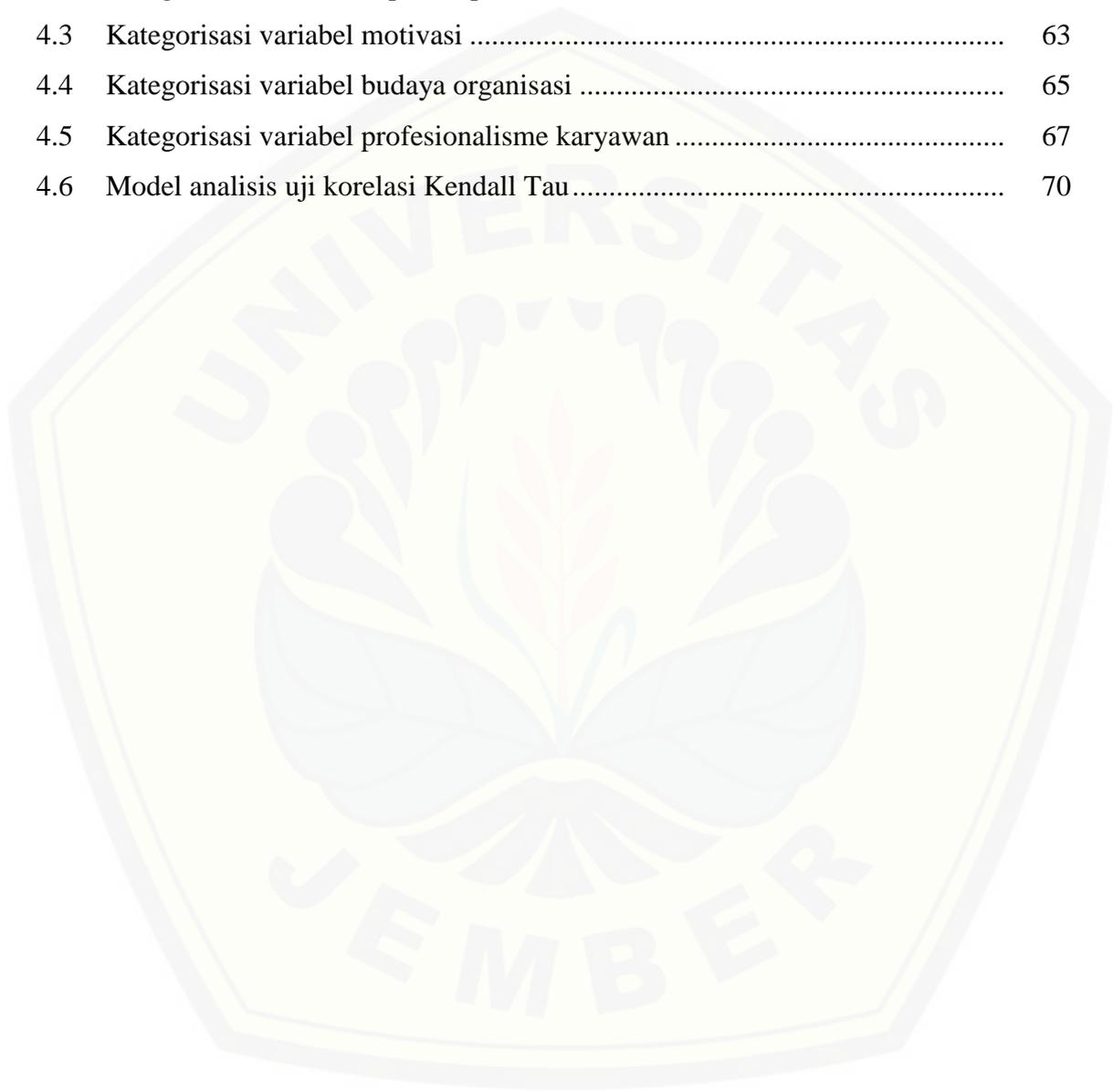


**DAFTAR TABEL**

	Halaman
2.1 Penelitian terdahulu .....	27
3.1 Makna skor kuesioner penelitian.....	39
3.2 Makna nilai korelasi Kendall Tau .....	44
4.1 Data karyawan tetap Bank Jatim Cabang Jember .....	46
4.2 Karakteristik umur responden .....	51
4.3 Karakteristik jenis kelamin responden .....	52
4.4 Karakteristik lama bekerja responden .....	53
4.5 Karakteristik pendidikan terakhir responden.....	54
4.6 Hasil uji validitas.....	55
4.7 Analisis statistik deskriptif distribusi frekuensi variabel penelitian.....	57
4.8 Analisis statistik deskriptif tendensi sentral variabel penelitian.....	60
4.9 Hasil uji korelasi Kendall Tau.....	69

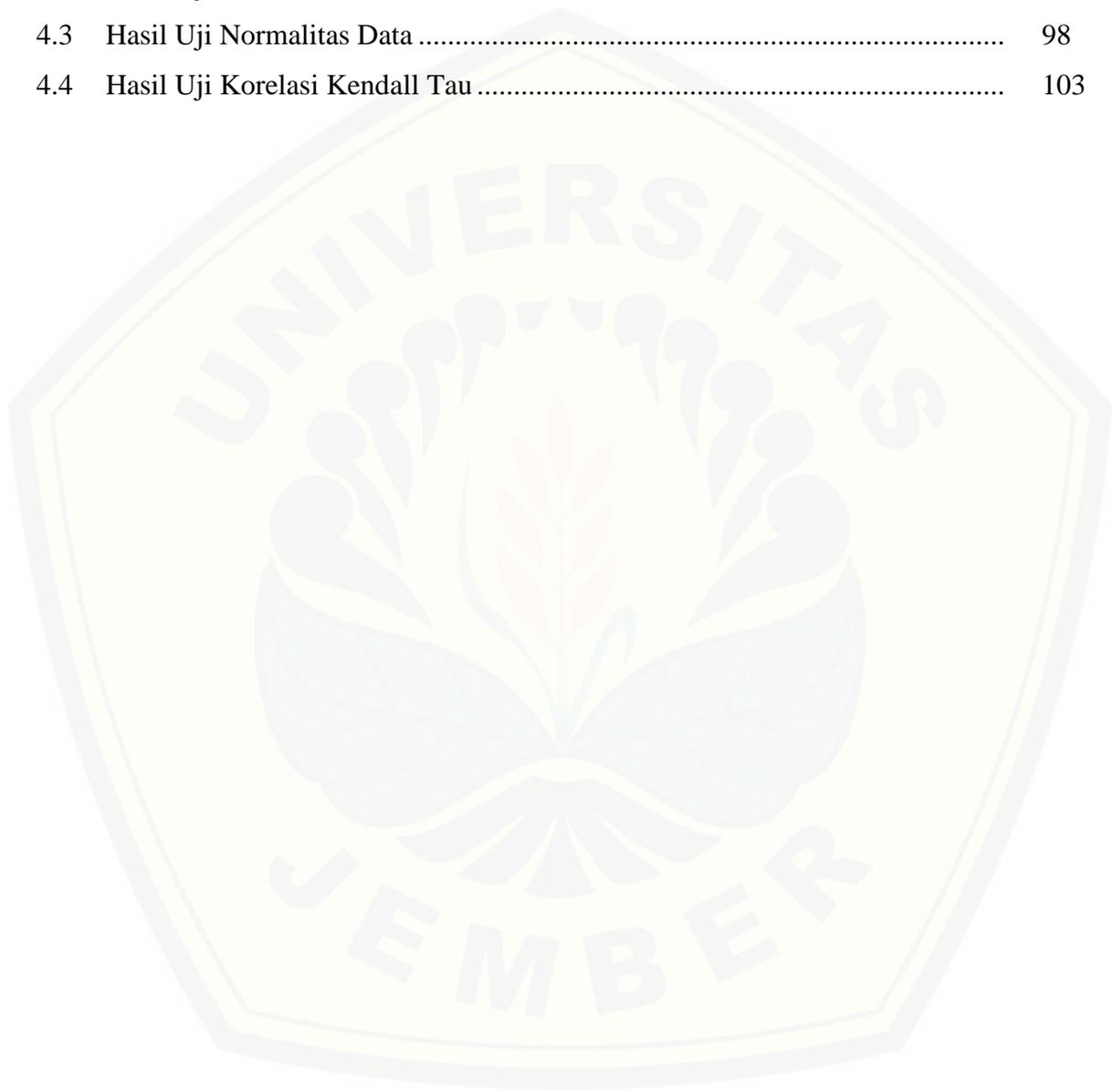
**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
2.1 Kerangka konseptual .....	29
4.1 Struktur organisasi Bank Jatim Cabang Jember .....	48
4.2 Kategorisasi variabel kepemimpinan .....	61
4.3 Kategorisasi variabel motivasi .....	63
4.4 Kategorisasi variabel budaya organisasi .....	65
4.5 Kategorisasi variabel profesionalisme karyawan .....	67
4.6 Model analisis uji korelasi Kendall Tau .....	70



**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
3.1 Kuesioner penelitian .....	86
4.1 Daftar Jawaban Responden .....	92
4.2 Hasil Uji Instrumen .....	94
4.3 Hasil Uji Normalitas Data .....	98
4.4 Hasil Uji Korelasi Kendall Tau .....	103



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terdiri dari kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” dalam posisi manajemen. Manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas perusahaan yang memungkinkan perusahaan dapat belajar dan mempergunakan kesempatan untuk peluang baru (Sedarmayanti, 2007:13). Dengan potensi tersebut, sumber daya manusia memiliki peran sebagai pihak yang menjalankan aktivitas perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan.

Sumber daya manusia berkualitas salah satunya dapat dilihat dari tingkat profesionalisme yang dimiliki. Profesionalisme sumber daya manusia menjadi penting karena perusahaan dari hari ke hari menghadapi persaingan yang semakin kompetitif dan tantangan-tantangan baru yang ada di lingkungan sekitar perusahaan. Sumber daya manusia yang profesional dapat dilihat dari aplikasi kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi dalam perusahaan tersebut.

Memaksimalkan potensi sumber daya manusia perusahaan diperlukan kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif dapat dilihat dari bagaimana pimpinan mampu mendorong karyawan untuk mengikuti dan menaati perintah-perintahnya. Pimpinan dituntut untuk memiliki kemampuan dalam menghadapi dan berinteraksi dengan berbagai macam karakter karyawan yang berbeda. Menjadi tugas pimpinan untuk mengorganisasikan karyawan dengan berbagai macam karakter untuk mampu bekerja sama demi kemajuan perusahaan. Dengan demikian pimpinan juga berperan memberikan motivasi kepada karyawan agar bekerja sesuai arahan dan perintah pimpinan.

Motivasi mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Faktor yang mendorong karyawan dalam melakukan pekerjaan adalah untuk memenuhi kebutuhan serta keinginan. Karyawan yang termotivasi akan memiliki dorongan kuat untuk bekerja sesuai tanggung jawab yang telah ditentukan dalam

*job description*. Karyawan yang bertanggung jawab dalam pekerjaan akan menjadi karyawan yang profesional. Untuk mewujudkan kepemimpinan efektif dan motivasi yang tinggi diperlukan budaya organisasi yang kuat.

Budaya organisasi yang kuat berlaku dan diterapkan dalam lingkungan perusahaan dan dipraktekkan oleh karyawan perusahaan. Dengan memiliki budaya organisasi yang kuat karyawan memiliki pedoman mengenai apa yang harus dilakukan dalam beraktivitas dan berinteraksi di dalam lingkungan perusahaan. Budaya organisasi kuat dapat memberikan pengaruh nyata terhadap perilaku dan tindakan karyawan. Dengan adanya budaya yang kuat dapat membantu mewujudkan kepemimpinan efektif dan motivasi yang tinggi, sehingga perilaku dan tindakan karyawan dapat diarahkan menuju profesionalisme.

Bank Jatim Cabang Jember sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa perbankan telah menyadari arti penting profesionalisme sumber daya manusia dalam mencapai tujuan. Bank Jatim Cabang Jember telah memberikan gaji sesuai Upah Minimum Regional. Karyawan mendapat asuransi kesehatan dan fasilitas kantor telah mencakup keamanan kantor dari kemungkinan tindakan kriminalitas karena Bank Jatim Cabang Jember telah bekerja sama dengan kepolisian, biaya perawatan rutin untuk perawatan gedung, dan alat untuk mengatasi situasi darurat seperti alat pemadaman kebakaran. Apresiasi terhadap karyawan berupa pemberian bonus untuk setiap kenaikan laba perusahaan. Bank Jatim Cabang Jember juga memperhatikan hubungan antar karyawan dengan menyelenggarakan kegiatan berupa bimbingan mental, ibadah bersama dan *gathering*. Bank Jatim Cabang Jember memiliki nilai-nilai budaya organisasi yang harus dijadikan pedoman oleh karyawan, yaitu *Integrity*, *Customer Focus*, dan *Impact*.

Tantangan yang dihadapi Bank Jatim Cabang Jember adalah karakteristik industri perbankan yang memiliki kesibukan kerja yang tinggi. Dalam UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan diatur ketentuan mengenai jam kerja. Menurut UU tersebut karyawan yang bekerja 5 hari kerja dalam 1 minggu, memiliki kewajiban kerja 8 jam dalam 1 hari atau 40 jam dalam 1 minggu. Karyawan Bank Jatim Cabang Jember yang memiliki 5 hari kerja dalam 1 minggu memiliki kewajiban kerja 9 jam dalam 1 hari (mulai pukul 07.30-16.30) atau 45

jam dalam 1 minggu. Jumlah ini belum termasuk jam lembur untuk mengakomodasi kredit masuk yang sering terjadi, biasanya pada periode awal bulan hingga pertengahan bulan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan Bank Jatim Cabang Jember dan observasi yang dilakukan peneliti, didapatkan fakta-fakta mengenai ritme pekerjaan karyawan. Pertama, hampir setiap hari diadakan rapat internal yang salah satunya membahas mengenai target yang ingin dicapai. Rapat internal menambah jam kerja karyawan dari yang seharusnya berakhir pada pukul 16.30 menjadi pukul 20.00. Kedua, pimpinan Bank Jatim Jember sering memberikan *deadline* kepada karyawan. Ketiga, komposisi jumlah karyawan Bank Jatim Cabang Jember yang didominasi oleh karyawan perempuan. Pada saat karyawan perempuan mengalami kehamilan dan mengajukan cuti, beban pekerjaannya akan diberikan kepada karyawan laki-laki. Lebih banyaknya jumlah karyawan perempuan dibandingkan karyawan laki-laki akan meningkatkan risiko bertambahnya pekerjaan karyawan laki-laki. Sehingga dapat disimpulkan perilaku kerja karyawan Bank Jatim Cabang Jember dipengaruhi oleh faktor pekerjaan yang berlebihan dan desakan waktu.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana implementasi kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi di Bank Jatim Cabang Jember. Serta bagaimana ketiga hal tersebut berkaitan dengan profesionalisme karyawan Bank Jatim Cabang Jember. Maka peneliti mengangkat judul **“Implementasi Kepemimpinan, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Kaitannya Dengan Profesionalisme Karyawan Tetap (Studi Deskriptif Di Bank Jatim Cabang Jember)”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan latar belakang yang telah disampaikan, maka peneliti menyusun rumusan masalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana implementasi kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi dalam membentuk profesionalisme karyawan tetap di Bank Jatim Cabang Jember ?

- b. Bagaimana hubungan antara kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi dengan profesionalisme karyawan tetap di Bank Jatim Cabang Jember ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Memberikan deskripsi mengenai implementasi kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi kaitannya dengan profesionalisme karyawan tetap di Bank Jatim Cabang Jember.
- b. Menganalisa hubungan antara kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi dengan profesionalisme karyawan tetap di Bank Jatim Cabang Jember.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang bisa diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Bagi peneliti  
Sebagai sarana belajar untuk menambah wawasan dan pengetahuan untuk melakukan penelitian, khususnya mengenai kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, dan profesionalisme.
- b. Bagi perusahaan  
Sebagai sumber informasi untuk memperoleh deskripsi dari kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan serta hubungannya terhadap profesionalisme karyawan.
- c. Bagi pembaca  
Sebagai bahan referensi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan/atau melakukan penelitian terkait hal yang serupa di masa yang akan datang.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki peranan penting di dalam perusahaan karena pemimpin yang akan menggerakkan dan mengarahkan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan. Tugas pemimpin tidak mudah karena harus mampu memahami bawahan yang berbeda-beda. Pemimpin mempengaruhi bawahan sedemikian rupa sehingga dapat memberikan partisipasi kepada perusahaan secara efektif. Kesuksesan perusahaan ditentukan oleh kualitas pemimpin (Sutrisno, 2009:213).

Tantangan yang dihadapi pemimpin adalah bagaimana dapat menggerakkan bawahan agar selalu mengerahkan kemampuan terbaik untuk kepentingan perusahaan. Pemimpin dituntut memiliki kemampuan tertentu yang tidak dimiliki oleh SDM lainnya dalam perusahaan (Sutrisno, 2009:214). Dalam hal manajemen, pemimpin harus mampu menetapkan tujuan yang hendak dicapai dan taktik dan strategi yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut. Pemimpin juga dituntut untuk mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat (Sutrisno, 2009:215).

Kepemimpinan merupakan aktivitas perilaku seseorang dalam mempengaruhi orang lain. Kemampuan mempengaruhi merupakan kemampuan yang tidak dikuasai setiap orang. Pemimpin mempunyai kedudukan yang sangat strategis karena merupakan pucuk pimpinan dalam perusahaan. Pemimpin harus benar-benar mengetahui fungsi pemimpin sekaligus unsur-unsur kepemimpinan sebagai aktivitas mempengaruhi, kemampuan mengajak, mengarahkan, menciptakan dan mencetuskan ide (Sutrisno, 2009:217).

#### a. Pengertian Kepemimpinan

Usman (2008:275) mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah ilmu dan seni memengaruhi orang lain atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Thoha (2006:9) memberikan definisi kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kusnadi *et. al.* (1999:353)

memberikan definisi kepemimpinan sebagai tindakan atau upaya untuk memotivasi atau mempengaruhi orang lain agar mau bekerja atau bertindak ke arah pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya kepemimpinan adalah kemampuan dari seorang individu untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan semua sumber daya yang dimiliki perusahaan demi tercapainya tujuan yang dikehendaki oleh perusahaan tersebut. Kepemimpinan dikatakan sebagai inti manajemen karena aktivitas perusahaan bermula dari arahan-arahan maupun perintah yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan. Perintah inilah yang kemudian menggerakkan karyawan untuk melaksanakan tugasnya masing-masing dimana pimpinan juga bertanggung jawab agar karyawan bekerja sebagai satu kesatuan.

Menurut Siagian (2003:121) perilaku pimpinan yang menyangkut sifat, bentuk, dan intensitas perhatian pada para bawahan dapat dilihat dari indikator sebagai berikut :

1) Iklim saling percaya mempercayai

Pimpinan perlu membangun hubungan dengan para bawahan dengan sikap saling mempercayai dimana pimpinan memperlakukan bawahan sebagai individu yang mampu melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan. Bawahan menerima pimpinan sebagai sosok yang mampu mengemban tanggung jawab terhadap bawahan dan keberlangsungan perusahaan.

2) Penghargaan terhadap ide bawahan

Pimpinan perlu memberikan perhatian yang cukup pada ide-ide yang diberikan bawahan. Sehingga bawahan merasa dinilai kontribusinya terhadap perusahaan.

3) Memperhitungkan perasaan para bawahan

Pimpinan harus mampu memperhitungkan perasaan bawahan sebagai aspek kemanusiaan dari tugas seorang pimpinan. Bahwa bawahan merupakan manusia juga yang masing-masing memiliki perasaan.

4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

Pimpinan perlu memberikan perhatian yang cukup pada kenyamanan kerja bawahan sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan mampu mendorong motivasi bawahan.

5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan

Pimpinan perlu memberikan perhatian yang cukup pada kesejahteraan bawahan sehingga bawahan dapat lebih termotivasi dalam bekerja. Kesejahteraan bawahan mencakup pemberian gaji yang memadai dan tepat waktu, berbagai bentuk tunjangan dan fasilitas kerja.

6) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan proporsional

Hal ini menyangkut bagaimana pimpinan mampu membuat bawahan menerima dan mengakui kepemimpinan dan kekuasaan yang dimiliki oleh pimpinan.

7) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya

Pimpinan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja bawahan. Apabila kepuasan kerja bawahan tinggi, mereka dapat dimotivasi untuk lebih jauh berperan terhadap kemajuan perusahaan.

b. Peran & Tugas Kepemimpinan

Menurut Mintzberg (dalam Cahyani, 2003:74) ada 3 macam peran yang dijalankan pimpinan. Ketiga peran itu adalah :

1) Peran antar pribadi

Seorang pimpinan harus dapat menjadi tokoh atau simbol perusahaan tersebut. Contohnya pimpinan yang melakukan peletakan batu pertama dalam pembangunan gedung perusahaan dan menandatangani prasasti peresmian gedung perusahaan. Ketika menjalankan peran ini pimpinan harus mampu menjelaskan apa yang terjadi di dalam perusahaannya kepada pihak luar.

2) Peran informasional

Dalam melaksanakan peran informasional, pimpinan harus mampu menjalin komunikasi yang baik dengan para bawahannya. Untuk menjalankan

komunikasi dengan baik pimpinan harus menghindari dogmatisme, stereotip, dan *hallo effect*.

### 3) Peran pengambilan keputusan

Dalam melakukan peran pengambilan keputusan, seorang pimpinan harus memiliki data yang lengkap. Pada perusahaan kecil, seorang pimpinan dapat meminta informasi secara teratur dari bawahannya. Namun cara ini tidak efektif diterapkan pada perusahaan besar. Karena itu perusahaan besar harus memiliki bank data.

Menurut Hasibuan (2003:46) pimpinan memiliki tugas-tugas sebagai berikut:

- 1) *Managerial Cycle* yang terdiri dari pengambilan keputusan, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan pelaporan.
- 2) Memotivasi bawahan untuk bekerja dengan giat dan membina bawahan dengan baik.
- 3) Memenuhi kebutuhan para bawahannya agar loyalitas dan partisipasinya meningkat.
- 4) Menciptakan kondisi yang akan membantu bawahan mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya.
- 5) Berusaha agar bawahan bersedia memikul tanggung jawab dan menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik.
- 6) Membina bawahan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien.
- 7) Membenahi fungsi-fungsi fundamental manajemen secara baik.
- 8) Mewakili dan membina hubungan yang harmonis dengan pihak-pihak luar.
- 9) Bertanggung jawab atas keselamatan kerja bawahan selama melakukan pekerjaan.
- 10) Mengadakan pembagian kerja dan mengkoordinasi tugas-tugas supaya terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.
- 11) Bersedia menjadi penanggung jawab terakhir mengenai hasil yang dicapai dari proses manajemen.

### c. Macam Kepemimpinan

Usman (2008:276) menjelaskan dua macam kepemimpinan. Yaitu kepemimpinan yang bersifat formal dan kepemimpinan yang bersifat

nonformal. Pemimpin formal diangkat oleh atasannya dengan surat keputusan resmi, sedangkan pemimpin nonformal diangkat oleh anggota lainnya tanpa surat keputusan resmi. Seseorang dapat menjadi pemimpin karena memiliki suatu kelebihan dibandingkan dengan anggota lainnya. Esensi kepemimpinan seorang pemimpin ialah ia harus mampu tidak saja hanya sekedar memberi contoh, tetapi yang lebih penting lagi adalah menjadi contoh teladan bagi bawahannya .

Kemampuan yang baik dari seorang pimpinan akan mampu meningkatkan performa dan profesionalisme karyawan. Pimpinan yang menjalankan tugasnya dengan diikuti rasa tanggung jawab yang penuh dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk bekerja dengan lebih giat lagi. Keteladanan seorang pimpinan juga mampu mendisiplinkan karyawan dalam bekerja. Contoh yang baik dari pimpinan akan menjadikan kreativitas karyawan meningkat. Pada akhirnya, perusahaan akan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dan bukan hanya tujuan perusahaan yang tercapai. Efek positif jangka panjang juga bisa dirasakan perusahaan dengan memiliki karyawan yang memiliki semangat kerja, disiplin, dan kreativitas.

#### d. Teori-Teori Kepemimpinan

Ada beberapa teori yang membahas mengenai kepemimpinan. Lima diantaranya sebagaimana diuraikan dalam Thoha (2006) adalah sebagai berikut.

##### 1) Teori Sifat

Teori ini berawal dari zaman Yunani kuno dan Romawi kuno. Pada saat itu berkembang teori kepemimpinan yang dikenal sebagai *The Great Man*. Teori ini menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin akan menjadi pemimpin tanpa memperhatikan apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin (Thoha, 2006:32).

Keith Davis (dalam Thoha, 2006:33) merumuskan empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan, yaitu :

a) Kecerdasan.

Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun demikian, yang sangat menarik dari penelitian tersebut ialah pemimpin tidak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.

b) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial.

Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, karena mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menilai dan dinilai.

c) Motivasi diri dan dorongan berprestasi.

Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan yang ekstrinsik.

d) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan.

Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui nilai diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya. Dalam istilah penelitian Universitas Ohio pimpinan mempunyai perhatian, dan kalau mengikuti istilah penemuan Michigan, pimpinan berorientasi pada karyawan bukannya berorientasi pada produksi.

2) Teori Kelompok

Teori kelompok ini beranggapan bahwa, supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya (Thoha, 2006:34). Barrow (dalam Thoha, 2006:35) dalam studi laboratoriumnya menemukan bahwa produktivitas kelompok mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap gaya kepemimpinan dibandingkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas. Para bawahan dapat memengaruhi pemimpin dengan perilakunya, sebanyak pemimpin beserta perilakunya memengaruhi para bawahannya (Thoha, 2006:36).

### 3) Teori *Path-Goal*

Teori *path-goal* menyatakan bahwa perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap para bawahan (Thoha, 2006:43) jika :

- a) Perilaku tersebut dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan bawahan sehingga memungkinkan tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan kerja;
- b) Perilaku tersebut merupakan komplemen dari lingkungan para bawahan yang berupa memberikan latihan, dukungan, dan penghargaan yang diperlukan untuk mengefektifkan pelaksanaan kerja.

Dengan menggunakan salah satu dari empat gaya, dan dengan memperhitungkan faktor-faktor seperti yang telah diruraikan, maka pimpinan berusaha memengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasikannya, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif (Thoha, 2006:43). Dengan kata lain, pimpinan berusaha membuat jalan kecil (*path*) untuk pencapaian tujuan-tujuan (*goals*) para bawahannya sebaik mungkin (Thoha, 2006:44).

#### 2.1.2 Motivasi

Motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Motivasi berhubungan dengan dorongan yang ada di dalam diri manusia. Motivasi dapat menimbulkan tingkat ketekunan dan antusiasme dalam melaksanakan suatu kegiatan. Motivasi pada setiap orang tidak sama. Diperlukan pengetahuan tentang pengertian dan hakikat motivasi sehingga dapat menimbulkan dorongan untuk berperilaku sesuai dengan yang dikehendaki (Hartatik, 2014:159-160).

Motivasi merupakan suatu proses psikologis yang terjadi dalam diri manusia. Interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, proses belajar, dan pemecahan persoalan membentuk motivasi seseorang. Motivasi diawali dengan keinginan untuk mempengaruhi perilaku seseorang. Keinginan tersebut melalui persepsi diterima menurut minat dan keinginan. Minat mendorong beberapa alternatif dan pemilihan tindakan. Perbedaan motivasi disebabkan perbedaan masing-masing orang (Indrawijaya, 2002:67-69).

Motivasi muncul sebagai akibat dari adanya kebutuhan. Kebutuhan dipengaruhi oleh perasaan atau keinginan. Kuat lemahnya emosi mempengaruhi kuat lemahnya motivasi. Pemenuhan kebutuhan tidak dapat dilakukan sendiri, bahkan tergantung pada orang lain. Ketergantungan ini menimbulkan kerja sama. Maka dalam perusahaan antara karyawan terdapat usaha saling menumbuhkan motivasi. Motivasi berfungsi sebagai perantara antar organisme dalam perusahaan. Suatu tindakan dimulai dengan adanya suatu pemenuhan kebutuhan (Asnawi, 2007:18-19).

a. Pengertian Motivasi

Menurut Hartatik (2014:162) motivasi adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan yang menciptakan kegairahan seseorang untuk mencapai suatu tujuan yang dikehendaki. Menurut Gitosudarmo (Sutrisno, 2009:109), faktor pendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Karena seseorang memiliki kebutuhan dan keinginan tertentu, kemudian muncul dorongan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan. Dorongan inilah yang dimaksud dengan motivasi.

Adapun motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan dapat berbeda-beda karena setiap orang memiliki kebutuhan dan keinginan yang tidak sama. Menurut Hasibuan (Sutrisno, 2009:110) motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah faktor yang mampu memberikan dorongan bagi karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik dengan didasari dan dilatarbelakangi munculnya kebutuhan dan keinginan tertentu yang harus dipenuhi.

b. Tujuan Motivasi

Motivasi karyawan adalah salah satu isu yang mendapatkan perhatian khusus dari jajaran pimpinan perusahaan. Karena dengan motivasi yang tinggi karyawan akan memiliki kinerja yang memuaskan. Dengan kinerja yang memuaskan karyawan dapat dikategorikan sebagai seorang karyawan yang

profesional. Pimpinan dalam memotivasi karyawan memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai dari karyawan yang termotivasi. Menurut Hasibuan (2003:146), tujuan itu adalah :

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 3) Mempertahankan kestabilan kerja karyawan.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan.
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Berdasarkan pemaparan tujuan-tujuan diatas, pemberian motivasi terhadap karyawan akan membentuk profesionalisme dalam diri karyawan. Pemberian motivasi dari pimpinan terhadap karyawan akan menambah semangat kerja karyawan sehingga produktivitasnya meningkat , disiplin dalam bekerja, dan mendorong kreativitas karyawan. Kombinasi dari hal-hal tersebut yang dapat menambah profesionalisme karyawan sehingga mampu memberikan kontribusi yang lebih nyata untuk kemajuan perusahaan.

#### c. Prinsip Motivasi

Yang dimaksud prinsip motivasi adalah prinsip-prinsip yang dapat digunakan pimpinan sebagai pedoman dalam memotivasi karyawannya. Dengan mengikuti prinsip-prinsip motivasi, proses memotivasi karyawan akan lebih mudah untuk dilakukan. Mangkunegara (2005:100) menyebutkan adanya lima prinsip dalam memberikan motivasi kepada karyawan. Kelima prinsip itu adalah :

##### 1) Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pimpinan.

## 2) Prinsip komunikasi

Pimpinan mengomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas. Dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

## 3) Prinsip pengakuan andil bawahan

Pimpinan mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah dimotivasi untuk melakukan pekerjaannya.

## 4) Prinsip pendelegasian wewenang

Pimpinan yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan pimpinan.

## 5) Prinsip memberi perhatian

Pimpinan yang memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan, akan memotivasi karyawan tersebut dalam bekerja sesuai dengan harapan pimpinan.

### d. Proses Motivasi

Pimpinan dalam memberikan motivasi terhadap karyawan melalui beberapa tahapan. Hal ini disebut proses motivasi. Ada enam proses memotivasi sebagaimana disebutkan oleh Hasibuan (2003:151) yaitu sebagai berikut :

#### 1) Tujuan

Dalam proses motivasi, perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan perusahaan. Setelah itu, baru karyawan dimotivasi ke arah tujuan.

#### 2) Mengetahui kepentingan

Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

#### 3) Komunikasi efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang diperolehnya (misalnya

insentif) dan syarat yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut dapat diperoleh.

#### 4) Integrasi tujuan

Proses motivasi diperlukan untuk menyatukan tujuan perusahaan dan kepentingan karyawan. Tujuan perusahaan adalah *needs complex*, yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan. Sedangkan tujuan individu karyawan ialah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi tujuan perusahaan dan tujuan karyawan harus disatukan. Untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

#### 5) Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada perusahaan dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Misalnya, memberikan bantuan kendaraan kepada *salesman*.

#### 6) *Teamwork*

Manajer harus membentuk *teamwork* yang terkoordinasi dengan baik, sehingga bisa mencapai tujuan perusahaan. Keberadaan *teamwork* ini sangat penting, karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

### e. Teori-Teori Motivasi

Beberapa ahli telah merumuskan teori yang membahas mengenai motivasi. Dengan adanya teori motivasi, menjadikan pimpinan untuk lebih mudah dalam memahami mengenai konsep motivasi dan bagaimana menerapkannya terhadap karyawan. Teori-teori motivasi yang ada antara lain dirumuskan oleh Abraham Maslow, David McClelland, Clayton P. Alderfer, dan Douglas McGregor.

#### 1) Teori Hierarki Maslow

Yang dimaksud dari hierarki dalam teori motivasi Maslow adalah adanya tingkatan-tingkatan kebutuhan hingga lima tingkatan. Apabila kebutuhan tingkat pertama telah terpenuhi, maka muncul desakan untuk memenuhi kebutuhan di tingkat yang kedua. Dan begitu seterusnya hingga kebutuhan tingkat lima terpenuhi. Lima hierarki kebutuhan yang dimaksud Maslow (Sutrisno, 2009:122) adalah :

a) **Kebutuhan fisiologis**

Kebutuhan fisiologis berkaitan dengan upaya manusia untuk mempertahankan hidup. Kebutuhan fisiologis merupakan tingkatan paling dasar dalam teori Maslow. Yang termasuk dalam kebutuhan fisiologis adalah makan, minum, pakaian, dan perumahan.

b) **Kebutuhan rasa aman**

Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi, seseorang akan merasakan adanya kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan, baik untuk dirinya sendiri maupun harta bendanya. Keamanan dan keselamatan yang dicari seseorang dalam bekerja diantaranya tempat kerja yang aman, perlindungan asuransi, dan jaminan kepastian kerja, yang memastikan bahwa karyawan tidak akan di PHK selama bekerja dengan baik.

c) **Kebutuhan hubungan sosial**

Kebutuhan hubungan sosial merupakan kebutuhan yang berkaitan erat dengan sifat asasi manusia sebagai makhluk sosial. Kebutuhan ini memerlukan kehadiran orang lain agar terpenuhi dan tidak mungkin dipenuhi dengan upaya sendiri. Yang termasuk kebutuhan hubungan sosial adalah kebutuhan untuk diterima oleh orang lain, dihormati, dan dilibatkan dalam pergaulan.

d) **Kebutuhan pengakuan**

Kebutuhan pengakuan berkaitan dengan prestise dan gengsi. Semakin tinggi jabatan dan kedudukan seseorang akan semakin besar kebutuhan pengakuan yang muncul dalam dirinya. Kebutuhan pengakuan dipenuhi melalui simbol-simbol yang dipandang bisa menaikkan status, seperti kepemilikan barang mewah dan gaya hidup yang mewah.

e) **Kebutuhan aktualisasi diri**

Merupakan kebutuhan yang muncul karena adanya dorongan dari diri sendiri untuk memiliki pencapaian yang lebih tinggi lagi. Untuk memenuhi kebutuhan ini, seseorang akan berusaha meningkatkan kemampuan dan kecakapannya.

## 2) Teori Kebutuhan McClelland

Teori ini disebut juga dengan teori motivasi prestasi. Menurut McClelland ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan dalam memotivasi karyawan, yaitu :

### a) *Need for achievement*

Kebutuhan seseorang untuk mencapai kesuksesan. Kebutuhan ini biasanya muncul di lingkungan kerja. Kebutuhan untuk sukses akan membentuk perilaku seseorang untuk termotivasi mengejar prestasi.

### b) *Need for affiliation*

Merupakan kebutuhan bagi seseorang untuk memiliki hubungan yang akrab dan ramah dengan orang lain.

### c) *Need for power*

Kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi orang lain. Kebutuhan ini akan menyebabkan ketidakpedulian pada perasaan orang lain.

Menurut McClelland ketiga kebutuhan tersebut akan selalu muncul dalam tingkah laku individu, hanya kekuatannya tidak sama antara kebutuhan-kebutuhan itu pada diri seseorang. Munculnya ketiga kebutuhan tersebut sangat dipengaruhi oleh situasi yang sangat spesifik (Sutrisno, 2009:129).

## 3) Teori ERG Alderfer

Dikemukakan oleh Alderfer untuk memperbaiki kelemahan dari teori hierarki Maslow. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*). Dalam teori ERG terdapat tiga macam kebutuhan yang harus dipenuhi :

### a) *Existence*

Merupakan kebutuhan seseorang terkait eksistensinya ditengah-tengah orang lain (bisa berupa kehidupan bermasyarakat atau perusahaan). Kebutuhan ini mencakup juga kebutuhan fisiologis yaitu makan, minum, pakaian, dan tempat tinggal. Mencakup juga kebutuhan akan rasa aman.

### b) *Relatedness*

Kebutuhan berupa hubungan seseorang dengan orang yang lain. Seseorang akan merasakan kebutuhan untuk berinteraksi dan menjalin

hubungan sosial dengan orang disekitarnya. Kebutuhan ini bisa disamakan dengan kebutuhan hubungan sosial dari teori Maslow.

c) *Growth*

Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan aktualisasi teori Maslow. *Growth* merupakan kebutuhan seseorang untuk mengalami pertumbuhan dalam pencapaian karier dan prestasinya. Kebutuhan ini dicapai melalui upaya untuk mengembangkan diri sendiri dan memaksimalkan potensi yang dimiliki.

### 2.1.3 Budaya Organisasi

Manajemen budaya organisasi memfokuskan pada pengembangan nilai bersama dan komitmen untuk menerapkannya. Nilai berkaitan dengan perilaku yang dipercaya sesuai dengan kepentingan perusahaan. Budaya organisasi merupakan aspek subjektif di dalam perusahaan. Budaya organisasi mengacu kepada struktur organisasi yang dalam (Sedarmayanti, 2007:75).

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sebuah perekat sosial yang mengikat para anggota sesuatu organisasi, melalui nilai-nilai yang dijunjung tinggi bersama, alat-alat simbolik dan ideal-ideal sosial (Winardi, 2003:213). Sedangkan menurut Robbins (1996:289) budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dan merupakan suatu sistem makna bersama. Wibowo (2011:19) menyatakan budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik. Menurut Luthans (Wirda & Azra; 2007) ada enam karakteristik yang dimiliki budaya organisasi. Enam karakteristik itu adalah :

- 1) Peraturan-peraturan perilaku yang harus dipenuhi. Anggota perusahaan saling berintegrasi dengan mencerminkan sikap yang baik dan saling menghormati;

- 2) Norma-norma. Yaitu suatu standar perilaku mengenai pedoman tentang apa saja yang harus dilakukan;
  - 3) Nilai-nilai yang dominan. Yaitu nilai yang dianggap paling penting dalam perusahaan dan diharapkan dianut oleh para anggotanya;
  - 4) Aturan-aturan. Yaitu pedoman-pedoman yang harus ditaati bagi mereka yang tergabung dalam suatu perusahaan;
  - 5) Filosofi. Yaitu kebijakan perusahaan dalam memperlakukan karyawan dan pelanggan;
  - 6) Iklim perusahaan. Yaitu persepsi mengenai perusahaan secara keseluruhan dengan melihat tata letak fisik, interaksi antar anggota, dan cara perusahaan berhubungan dengan pelanggan dan lingkungan eksternal perusahaan.
- c. Fungsi Budaya Organisasi

Winardi (2003:216) menggambarkan ada empat fungsi dari adanya budaya organisasi yaitu :

- 1) Alat yang menimbulkan kepekaan;
- 2) Identitas keorganisasian;
- 3) Komitmen kolektif;
- 4) Stabilitas sistem sosial.

Fungsi budaya organisasi menurut Robbins (2001:601) adalah :

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya;
- 2) Budaya membawa rasa identitas bagi anggota-anggota perusahaan;
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang;
- 4) Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan perusahaan itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- 5) Mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

d. Budaya yang kuat

Menurut pendapat Robbins dan Coulter (2002:282) budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti perusahaan yang dipegang kukuh dan disepakati secara luas. Semakin banyak anggota perusahaan yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap nilai tersebut, semakin kuat suatu budaya. Suatu budaya yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar terhadap sikap anggota perusahaan dibandingkan dengan budaya yang lemah.

Robbins & Coulter (2002:282) juga menyatakan, hasil yang spesifik dari budaya yang kuat adalah keluar masuknya pekerja yang rendah. Suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan perusahaan diantara anggota-anggotanya. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan, dan komitmen perusahaan. Kondisi ini akan mengurangi kecenderungan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

e. Budaya Organisasi Bank Jatim Cabang Jember

Untuk mencapai visi yang telah ditetapkan perusahaan, salah satu caranya adalah dengan membangun budaya organisasi. Karena sebagaimana dinyatakan oleh Wibowo (2011:19) budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana melakukan sesuatu dalam organisasi. Dengan mengetahui apa dan bagaimana melakukan sesuatu, maka perusahaan dapat berfungsi lebih baik dalam menjalankan.

Bank Jatim Cabang Jember dengan visi untuk berkembang dengan sehat dan memiliki manajemen dan sumber daya manusia yang profesional telah menetapkan budaya organisasi untuk membantu pencapaian visi tersebut. Budaya organisasi Bank Jatim Cabang Jember terdiri dari 3 hal sebagai berikut.

1) *Integrity*

Mempertahankan norma-norma sosial, etika, dan organisasi; serta memegang teguh aturan pelaksanaan dan prinsip-prinsip etika. Nilai – nilai integritas Bank Jatim cabang Jember terdiri dari :

- a) Menunjukkan kejujuran
- b) Menjaga komitmen

c) Berperilaku secara konsisten

#### 2) *Customer focus*

Menjadikan pelanggan dan kebutuhan-kebutuhan mereka sebagai fokus utama dari tindakan seseorang; serta mengembangkan dan mempertahankan hubungan pelanggan yang produktif. Nilai – nilai *customer focus* Bank Jatim cabang Jember terdiri dari :

- a) Berusaha untuk memahami dan membidik pelanggan
- b) Mengambil tindakan untuk memenuhi kebutuhan dan keluhan pelanggan
- c) Membuat sistem umpan balik bagi pelanggan/hubungan yang kolaboratif

#### 3) *Impact*

Menciptakan suatu kesan utama yang baik, memancarkan rasa hormat dan menarik perhatian, serta menunjukkan percaya diri. Nilai – nilai *impact* Bank Jatim cabang Jember terdiri dari :

- a) Berpakaian yang pantas
- b) Menampilkan sikap profesional
- c) Berbicara penuh percaya diri

### 2.1.4 Profesionalisme

Profesionalisme merupakan sebuah sikap kerja yang ditunjukkan karyawan berupa komitmen terhadap profesinya. Komitmen tersebut ditandai dengan adanya kebanggaan diri sebagai tenaga profesional dan usaha terus-menerus untuk mengembangkan kemampuan. Seorang karyawan yang profesional memiliki tiga hal pokok di dalam dirinya. Ketiga hal pokok profesionalisme adalah *skill*, *knowledge*, dan *attitude*. *Skil* merupakan kemampuan karyawan dalam menguasai bidang pekerjaannya. *Knowledge* merupakan penguasaan ilmu seorang karyawan terhadap bidang pekerjaannya. *Attitude* merupakan nilai etika yang diterapkan karyawan dalam bekerja.<sup>1</sup>

Profesionalisme harus dimiliki karyawan dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimiliki. Profesionalisme karyawan dapat dilihat dari kemampuan karyawan melakukan pekerjaan secara obyektif.

---

<sup>1</sup> <https://azenismail.wordpress.com/2013//06/04/pengertian-profesi-dan-profesionalisme> (diakses pada 11 April 2019)

Karyawan profesional dapat memposisikan dirinya dengan memahami tugas dan tanggung jawab, hubungan dan relasi, serta fokus dan konsisten dalam pekerjaan. Sikap profesional karyawan akan berdampak positif kepada perusahaan.<sup>2</sup>

Dampak positif profesionalisme karyawan terhadap perusahaan adalah dapat mencapai tujuan secara optimal sesuai standar yang ditetapkan perusahaan. Karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian sesuai bidang kerjanya akan handal dalam bekerja dan menghasilkan pekerjaan yang bermutu tinggi, tepat waktu dan tepat prosedur. Karyawan yang profesional adalah karyawan yang mampu menyesuaikan dengan lingkungan yang berubah dengan cepat dan mampu merespon kebutuhan dan keinginan pelanggan.<sup>3</sup>

a. Pengertian Profesionalisme

Cahyani (2007:24) dalam penelitiannya menyatakan nilai-nilai profesionalisme merupakan kombinasi atau gabungan dari integritas, disiplin, dan kompetensi. Maister (1997:32) menyatakan profesionalisme adalah kelengkapan kemampuan seseorang untuk meraih tingkat unggulan, atau mendapatkan kebahagiaan dari kinerjanya bukan sekedar kepuasan saja. Profesionalisme adalah keandalan dan keahlian dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana dengan mutu tinggi, waktu yang tepat, cermat, dan dengan prosedur yang mudah dipahami dan diikuti oleh pelanggan (Siagian, 2009:163).

Profesionalisme adalah suatu sikap atau keadaan dalam melaksanakan pekerjaan dengan memerlukan keahlian melalui pendidikan dan pelatihan tertentu dan dilakukan sebagai suatu pekerjaan yang menjadi sumber penghasilan (Sedarmayanti, 2004:157). Kusnadi et. Al. (1999:13) menyatakan profesionalisme mengandung enam unsur yang meliputi :

- 1) Penguasaan atas bidang kerja atau masalah yang dihadapi
- 2) Serius dan tekun dalam menangani masalah
- 3) Berpegang pada prinsip efektivitas dan efisiensi
- 4) Pantang menyerah (ulet)

---

<sup>2</sup> <https://zahiraaccounting.com/id/blog/sikap-profesional-dalam-dunia-kerja/> (diakses pada 11 April 2019)

<sup>3</sup> [www.definisi-pengertian.com/2015/07/profesionalisme-pegawai.html](http://www.definisi-pengertian.com/2015/07/profesionalisme-pegawai.html) (diakses pada 11 April 2019)

- 5) Terorganisir dan sistematis didalam menganalisis dan bertindak
- 6) Bertindak taktis dan strategis

b. Ciri Profesionalisme

Ada tiga ciri yang menjadi tanda profesionalisme (Maister, 1997:34) yaitu :

- 1) Profesionalisme bukan ilmu yang dapat diajarkan secara formal, tetapi lebih banyak dipelajari dan dikuasi melalui pengalaman atau pelatihan diri;
- 2) Tingkat profesionalisme tidak dapat diukur dalam bentuk ijazah atau sertifikat;
- 3) Profesionalisme dapat dimiliki perorangan, kelompok kerja, bahkan perusahaan.

Sedangkan menurut Lubis (2000:10) ciri-ciri profesionalisme terdiri dari :

- 1) Mempunyai keterampilan tinggi dalam satu bidang, serta kemahiran dalam mempergunakan peralatan tertentu yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas yang bersangkutan dengan bidangnya;
- 2) Mempunyai limu dan pengetahuan serta kecerdasan dalam menganalisa suatu masalah dan peka dalam membaca situasi, cepat dan tepat serta cermat dalam mengambil keputusan terbaik;
- 3) Mempunyai sikap yang beorientasi ke depan, sehingga mampu mengatasi perkembangan;
- 4) Mempunyai sikap mandiri berdasarkan keyakinan akan kemampuan pribadi serta terbuka dan menilai pendapat orang lain.

c. Karakteristik Profesionalisme

Mertin Jr (Kurniawan, 2005:74) menyatakan ada empat karakteristik yang harus dimiliki agar seorang karyawan bisa dikatakan profesional. Empat karakteristik profesionalisme itu adalah sebagai berikut :

- 1) *Equality*  
Perlakuan yang sama atas pelayanan yang diberikan.
- 2) *Equity*  
Perlakuan yang sama kepada masyarakat secara adil dan adanya kesetaraan.
- 3) *Loyalty*

Kesetiaan kepada konstitusi, hukum, pimpinan, bawahan, dan rekan kerja. Berbagai jenis kesetiaan tersebut terkait satu sama lain dan tidak ada yang dapat diabaikan.

#### 4) *Accountability*

Siapa menerima tanggung jawab atas apapun yang dikerjakan dan harus menghindarkan diri dari sindroma “saya sekedar melaksanakan perintah atasan”.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menjadikan beberapa penelitian terdahulu sebagai landasan teori dan dasar acuan untuk melaksanakan penelitian. Untuk dapat dijadikan dasar acuan, maka peneliti memilih penelitian yang memiliki keterkaitan variabel dengan penelitian ini. Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar acuan oleh peneliti dijelaskan secara rinci sebagai berikut.

Ika Fitri Rahmawati (2012) dalam penelitian yang berjudul “Hubungan Antara Motivasi Kerja Dengan Profesionalisme Guru”. Penelitian ini menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel independen dan profesionalisme guru sebagai variabel dependen. Penelitian bertujuan mengetahui hubungan antara motivasi kerja dengan profesionalisme guru. Alat ukur yang digunakan adalah skala motivasi kerja dan skala profesionalisme guru. Analisis data yang digunakan adalah *product moment*. Hasil penelitian menyatakan ada hubungan positif yang sangat signifikan antara motivasi kerja dengan profesionalisme guru. Kesimpulan dari penelitian adalah ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan profesionalisme guru.

Aurelia Potu (2013) dalam penelitian yang berjudul “Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado”. Penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Made Rida, Nyoman Dantes, dan Kadek Rihendra Dantes (2013) dalam penelitian yang berjudul “Hubungan Motivasi Kerja, Masa Kerja, dan Kesejahteraan Guru Terhadap Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Negeri Di Gugus II Kecamatan Sukasada”. Penelitian ini menggunakan variabel motivasi kerja, masa kerja, dan kesejahteraan guru sebagai variabel independen dan variabel profesionalisme guru sebagai variabel dependen. Penelitian ini bertujuan mengetahui hubungan motivasi kerja, masa kerja, dan kesejahteraan guru terhadap profesionalisme guru. Analisis data yang digunakan regresi sederhana, korelasi parsial dengan korelasi multifel. Hasil penelitian menyatakan bahwa : 1) Terdapat determinasi yang signifikan antara motivasi kerja dengan profesionalisme guru. 2) Terdapat determinasi yang signifikan antara masa kerja dengan profesionalisme guru. 3) terdapat determinasi yang signifikan antara kesejahteraan guru dengan profesionalisme guru. 4) Secara simultan terdapat determinasi yang signifikan antara motivasi kerja, masa kerja, dan kesejahteraan guru dengan profesionalisme guru.

Nina Rosida dan Amos Neolaka (2015) dalam penelitian yang berjudul “Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Dengan Profesionalisme Guru”. Penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebagai variabel independen dan profesionalisme guru sebagai variabel dependen. Penelitian bertujuan mengetahui ada tidaknya hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan profesionalisme guru. Metode penelitian yang digunakan penelitian survei dengan pendekatan korelasional. Analisis data yang digunakan uji korelasi dan regresi. Hasil penelitian menyatakan : 1) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan profesionalisme guru. 2) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan profesionalisme guru. 3) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama-sama dengan profesionalisme guru.

Siti Zubaidah dan Aih Ervanti Ayuningtyas (2015) dalam penelitian yang berjudul “Budaya Organisasi Untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Sekolah”. Penelitian ini menggunakan variabel budaya organisasi dan profesionalisme guru. Penelitian ini bertujuan mengetahui penerapan budaya organisasi yang dapat meningkatkan profesionalisme guru di sekolah. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan deskriptif kualitatif dan analisis data yang digunakan analisa dalam bentuk kata verbal dan uraian deskriptif. Hasil penelitian menyatakan bahwa karakteristik budaya organisasi di sekolah yaitu : 1) *observed behavioral regularities*; 2) *norms*; 3) *dominant value*; 4) *philosophy*; 5) *rules*; dan 6) *organization climate* sangat menunjang untuk meningkatkan profesionalisme guru di sekolah. Budaya organisasi di sekolah berkorelasi dengan peningkatan motivasi dan prestasi belajar siswa serta kepuasan kerja dan profesionalisme guru. Kesimpulan penelitian penerapan budaya organisasi di sekolah sangat menunjang profesionalisme guru.

Achmad Annam Amrulloh (2016) dalam penelitian yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MI Darul Hikmah Bantarsoka Purwokerto Barat”. Penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan kepala madrasah dan profesionalisme guru. Penelitian ini bertujuan mengetahui bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru. Metode yang digunakan observasi, dokumentasi, dan wawancara. Penelitian menyimpulkan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru dilakukan dengan menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, melakukan upaya-upaya peningkatan profesionalisme guru, menggunakan pendekatan partisipatif yang diimplementasikan, dan membuat kebijakan untuk meningkatkan profesionalisme guru.

Milisa Manojlovich dan Shake Ketefian (2002) dalam penelitian yang berjudul “*The Effects Of Organizational Culture On Nursing Professionalism : Implications For Health Resocurce Planning*”. Penelitian ini menggunakan variabel *organizational culture* sebagai variabel independen dan *nursing professionalisme* sebagai variabel dependen. Penelitian ini bertujuan untuk

mengetahui hubungan antara budaya organisasi dengan profesionalisme perawat. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan profesionalisme perawat.

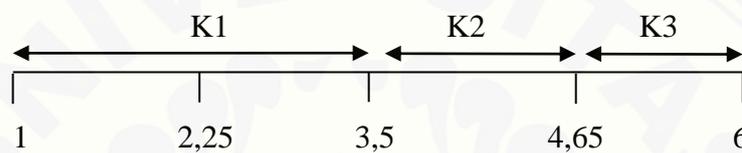
Lorelle Anne Wuerz (2017) dalam penelitian yang berjudul “*The Influence Of Leadership On Nursing Professionalism*”. Penelitian ini menggunakan variabel *leadership* dan *nursing professionalism*. Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan mengetahui kepercayaan, pendirian, dan persepsi staf perawat pada kepemimpinan dan pengaruhnya pada profesionalisme perawat. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah pendekatan fenomenologi dan analisis data yang digunakan metode deskriptif. Hasil penelitian menyatakan bahwa perawat memiliki persepsi kepemimpinan mempengaruhi profesionalisme.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama peneliti (tahun)	Variabel dan metode penelitian	Obyek penelitian	Hasil/kesimpulan
1	Ika Fitri Rahmawati (2012)	Motivasi Kerja (X) dan Profesionalisme Guru (Y)  <i>Product Moment</i>	Guru bersertifikasi di Kecamatan Simo Kabupaten Boyolali	Ada hubungan positif yang sangat signifikan antara motivasi kerja dengan profesionalisme guru
2	Aurelia Potu (2013)	Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2), Lingkungan Kerja (X3), dan Kinerja Karyawan (Y)  Analisis regresi berganda	Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado	Kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Made Rida, Nyoman Dantes, dan Kadek Rihendra Dantes (2013)	Motivasi Kerja (X1), Masa Kerja (X2), Kesejahteraan Guru (X3), dan Profesionalisme Guru (Y)  Regresi sederhana, korelasi parsial	Sekolah Dasar Negeri di Gugus II Kecamatan Sukasada Kabupaten Buleleng	Terdapat determinasi yang signifikan antara motivasi kerja dengan profesionalisme guru. Terdapat determinasi yang signifikan antara masa kerja dengan profesionalisme guru. Terdapat determinasi yang signifikan antara kesejahteraan guru

		dengan korelasi multifel		dengan profesionalisme guru. Secara simultan terdapat determinasi yang signifikan antara motivasi kerja, masa kerja, dan kesejahteraan guru dengan profesionalisme guru.
4	Nina Rosida dan Amos Neolaka (2015)	Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2), Profesionalisme Guru (Y)  Uji korelasi dan regresi	SMA Negeri 47 Jakarta	Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dan signifikan dengan profesionalisme guru. Budaya organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan profesionalisme guru. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi bersama-sama memiliki hubungan positif dan signifikan dengan profesionalisme guru.
5	Siti Zubaidah dan Aih Ervanti Ayuningtyas (2015)	Budaya Organisasi dan Profesionalisme Guru  Analisa bentuk kata verbal dan uraian deskriptif	Sekolah	Budaya organisasi berkorelasi dengan profesionalisme guru
6	Achmad Annam Amrulloh (2016)	Kepemimpinan Kepala Madrasah dan Profesionalisme Guru  Observasi, dokumentasi, dan wawancara	MI Darul Hikmah Bantarsoka Purwokerto Barat	Kepemimpinan kepala madrasah dapat meningkatkan profesionalisme guru dengan gaya kepemimpinan partisipatif dan menggunakan pendekatan partisipatif yang diimplementasikan
7	Milisa Manojlovich	<i>Organizational Culture (X)</i> dan	<i>Michigan Nursing Role</i>	Budaya organisasi memiliki hubungan

sentral modus. Tendensi sentral rata-rata untuk variabel kepemimpinan merupakan nilai tengah dari jumlah keseluruhan jawaban yang diberikan responden untuk item pertanyaan mengenai variabel kepemimpinan. Untuk menginterpretasikan hasil perhitungan tendensi rata-rata untuk variabel kepemimpinan, dibuat kategorisasi. Item kuesioner untuk variabel kepemimpinan terdapat enam pilihan jawaban dengan skor 1 ditetapkan sebagai skor terendah dan skor 6 ditetapkan sebagai skor tertinggi. Berikut kategorisasi variabel kepemimpinan.



Gambar 4.2 Kategorisasi variabel kepemimpinan

Kategorisasi diatas diartikan sebagai berikut.

Rata-rata  $< K1$  : kepemimpinan dipersepsikan sangat negatif oleh responden

Rata-rata  $K1 - < K2$  : kepemimpinan dipersepsikan negatif oleh responden

Rata-rata  $K2 - < K3$  : kepemimpinan dipersepsikan positif oleh responden

Rata-rata  $\geq K3$  : kepemimpinan dipersepsikan sangat positif oleh responden

Dari tabel 4.8, dapat diketahui bahwa untuk variabel kepemimpinan dari seluruh jawaban yang diberikan oleh 47 orang responden memiliki rata-rata sebesar 4,574468085. Berdasarkan kategorisasi maka rata-rata variabel kepemimpinan ada di Kategori 2 sampai kurang dari Kategori 3 ( $K2 - < K3$ ). Kategori ini dimaknai sebagai kondisi dimana kepemimpinan di Bank Jatim Cabang Jember dipersepsikan positif oleh responden, artinya kepemimpinan di Bank Jatim Cabang Jember telah efektif walaupun tidak semua indikator kepemimpinan terpenuhi.

Tendensi sentral median dari variabel kepemimpinan sebesar 5. Median 5 merupakan nilai yang membatasi 50 % frekuensi distribusi bagian bawah dan 50 % frekuensi distribusi bagian atas untuk keseluruhan jawaban yang diberikan responden untuk item kuesioner variabel kepemimpinan. Median 5 dari variabel kepemimpinan menunjukkan kecenderungan responden untuk memilih jawaban 5 dari enam pilihan jawaban yang tersedia untuk item kuesioner variabel kepemimpinan.

Tendensi sentral modus atau frekuensi jawaban yang paling banyak muncul dari kuesioner variabel kepemimpinan adalah jawaban 5. Jawaban 5 diinterpretasikan sebagai kondisi dimana kepemimpinan Bank Jatim Cabang Jember telah memenuhi empat dari lima indikator sebagai berikut : mempercayai karyawan, menghargai ide karyawan, memberikan perhatian pada kenyamanan kerja, dan memberikan perhatian pada kesejahteraan karyawan. Satu indikator yang tidak terpenuhi adalah memperhitungkan kepuasan kerja karyawan. Artinya persepsi responden mengenai kepemimpinan di Bank Jatim Cabang Jember adalah sebagai berikut. kepemimpinan di Bank Jatim Cabang Jember menunjukkan kepercayaan kepada karyawan. Kepemimpinan Bank Jatim Cabang Jember menghargai ide yang diusulkan karyawan. Kepemimpinan Bank Jatim Cabang Jember memberikan perhatian pada kenyamanan kerja dan kesejahteraan karyawan. Namun, kepemimpinan di Bank Jatim Cabang Jember kurang memperhitungkan kepuasan kerja karyawan.

## 2. Analisis Statistik Deskriptif Tendensi Sentral Variabel Motivasi

Analisis statistik deskriptif tendensi sentral untuk variabel motivasi terdiri dari tendensi sentral rata-rata, tendensi sentral median, dan tendensi sentral modus. Tendensi sentral rata-rata untuk variabel motivasi merupakan nilai tengah dari jumlah keseluruhan jawaban yang diberikan responden untuk item pertanyaan mengenai variabel motivasi. Untuk menginterpretasikan hasil perhitungan tendensi rata-rata untuk variabel motivasi, dibuat kategorisasi. Item kuesioner untuk variabel motivasi terdapat enam pilihan

jawaban dengan skor 1 ditetapkan sebagai skor terendah dan skor 6 ditetapkan sebagai skor tertinggi. Berikut kategorisasi variabel motivasi.



Gambar 4.3 Kategorisasi variabel motivasi

Kategorisasi diatas diartikan sebagai berikut.

Rata-rata  $< K1$  : motivasi dipersepsikan sangat negatif oleh responden

Rata-rata  $K1 - < K2$  : motivasi dipersepsikan negatif oleh responden

Rata-rata  $K2 - < K3$  : motivasi dipersepsikan positif oleh responden

Rata-rata  $\geq K3$  : motivasi dipersepsikan sangat positif oleh responden

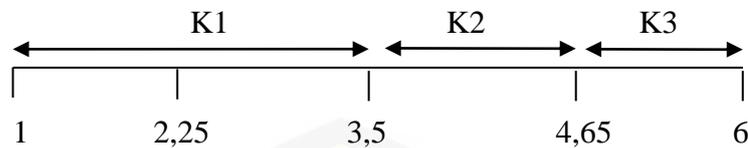
Dari tabel 4.8, dapat diketahui bahwa untuk variabel motivasi dari seluruh jawaban yang diberikan oleh 47 orang responden memiliki rata-rata sebesar 4,531914894. Berdasarkan kategorisasi yang telah dibuat peneliti maka rata-rata variabel motivasi ada di Kategori 2 sampai kurang dari Kategori 3 ( $K2 - < K3$ ). Kategori ini dimaknai sebagai kondisi dimana motivasi karyawan di Bank Jatim Cabang Jember dipersepsikan positif oleh responden, artinya motivasi karyawan di Bank Jatim Cabang Jember tinggi walaupun tidak semua indikator terpenuhi.

Tendensi sentral median dari variabel motivasi sebesar 5. Median 5 merupakan nilai yang membatasi 50 % frekuensi distribusi bagian bawah dan 50 % frekuensi distribusi bagian atas untuk keseluruhan jawaban yang diberikan responden untuk item kuesioner variabel motivasi. Median 5 dari variabel motivasi menunjukkan kecenderungan responden untuk memilih jawaban 5 dari enam pilihan jawaban yang tersedia untuk item kuesioner variabel motivasi.

Tendensi sentral modus atau frekuensi jawaban yang paling banyak muncul dari kuesioner variabel motivasi adalah jawaban 5. Jawaban 5 diinterpretasikan sebagai kondisi dimana motivasi karyawan di Bank Jatim Cabang Jember telah memenuhi empat dari lima indikator sebagai berikut : memenuhi kebutuhan dasar, memberikan rasa aman dalam bekerja, mencukupi kebutuhan hubungan sosial, dan memberikan pengakuan terhadap karyawan. Satu indikator yang tidak terpenuhi adalah jenjang karier yang lebih tinggi. Artinya persepsi responden mengenai motivasi di Bank Jatim Cabang Jember adalah sebagai berikut. Kebutuhan dasar karyawan di Bank Jatim Cabang Jember telah terpenuhi, karyawan Bank Jatim Cabang Jember memiliki perasaan aman dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan Bank Jatim Cabang Jember tercukupi kebutuhan dalam menjalin hubungan sosial antar karyawan Bank Jatim Cabang Jember, dan ada pengakuan yang diberikan oleh unsur pimpinan Bank Jatim cabang Jember terhadap karyawan, baik pengakuan atas prestasi yang telah dicapai karyawan maupun pengakuan akan keberadaan dan arti penting karyawan bagi Bank Jatim Cabang Jember. Namun Bank Jatim Cabang Jember kurang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk jenjang karier yang lebih tinggi.

### 3. Analisis Statistik Deskriptif Tendensi Sentral Variabel Budaya Organisasi

Analisis statistik deskriptif tendensi sentral untuk variabel budaya organisasi terdiri dari tendensi sentral rata-rata, tendensi sentral median, dan tendensi sentral modus. Tendensi sentral rata-rata untuk variabel motivasi merupakan nilai tengah dari jumlah keseluruhan jawaban yang diberikan responden untuk item pertanyaan mengenai variabel motivasi. Untuk menginterpretasikan hasil perhitungan tendensi rata-rata untuk variabel budaya organisasi, dibuat kategorisasi. Item kuesioner untuk variabel budaya organisasi terdapat enam pilihan jawaban dengan skor 1 ditetapkan sebagai skor terendah dan skor 6 ditetapkan sebagai skor tertinggi. Berikut kategorisasi variabel motivasi.



Gambar 4.4 Kategorisasi variabel budaya organisasi

Kategorisasi diatas diartikan sebagai berikut.

Rata-rata  $< K1$  : budaya organisasi dipersepsikan sangat negatif oleh responden

Rata-rata  $K1 - < K2$  : budaya organisasi dipersepsikan negatif oleh responden

Rata-rata  $K2 - < K3$  : budaya organisasi dipersepsikan positif oleh responden

Rata-rata  $\geq K3$  : budaya organisasi dipersepsikan sangat positif oleh responden

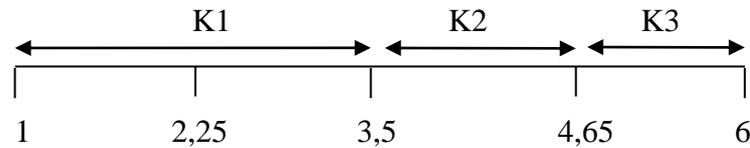
Dari tabel 4.8, dapat diketahui bahwa untuk variabel budaya organisasi dari seluruh jawaban yang diberikan oleh 47 orang responden memiliki rata-rata sebesar 4,524822695. Berdasarkan kategorisasi yang telah dibuat peneliti maka rata-rata variabel budaya organisasi ada di Kategori 2 sampai kurang dari Kategori 3 ( $K2 - < K3$ ). Kategori ini dimaknai sebagai kondisi dimana budaya organisasi di Bank Jatim Cabang Jember dipersepsikan positif oleh responden, artinya budaya organisasi di Bank Jatim Cabang Jember kuat walaupun tidak semua indikator terpenuhi.

Tendensi sentral Median dari variabel budaya organisasi sebesar 5. Median 5 merupakan nilai yang membatasi 50 % frekuensi distribusi bagian bawah dan 50 % frekuensi distribusi bagian atas untuk keseluruhan jawaban yang diberikan responden untuk item kuesioner variabel budaya organisasi. Median 5 dari variabel budaya organisasi menunjukkan kecenderungan responden untuk memilih jawaban 5 dari enam pilihan jawaban yang tersedia untuk item kuesioner variabel budaya organisasi.

Tendensi sentral modus atau frekuensi jawaban yang paling banyak muncul dari kuesioner variabel budaya organisasi adalah jawaban 5. Jawaban 5 diinterpretasikan sebagai kondisi dimana budaya organisasi Bank Jatim Cabang Jember telah memenuhi empat dari lima indikator sebagai berikut : ada identitas perusahaan, komitmen pada kepentingan bersama, integritas, dan fokus pada pelanggan. Satu indikator yang tidak terpenuhi adalah memberikan pengaruh yang baik. Artinya persepsi responden mengenai budaya organisasi di Bank Jatim Cabang Jember adalah sebagai berikut. Bank Jatim Cabang Jember memiliki identitas tertentu yang mewakili perusahaan, Bank Jatim Cabang Jember memiliki komitmen kepada kepentingan bersama, baik itu kepentingan perusahaan, kepentingan *stakeholder*, kepentingan karyawan, dan kepentingan nasabah. Bank Jatim Cabang Jember telah menekankan karyawan untuk memiliki dan menerapkan integritas dalam melaksanakan pekerjaannya. Bank Jatim Cabang Jember telah mendorong karyawan untuk fokus pada pelanggan. Namun Bank Jatim Cabang Jember belum maksimal dalam mendorong karyawan untuk memberikan pengaruh yang baik.

#### 4. Analisis Statistik Deskriptif Tendensi Sentral Variabel Profesionalisme Karyawan

Analisis statistik deskriptif tendensi sentral untuk variabel profesionalisme karyawan terdiri dari tendensi sentral rata-rata, tendensi sentral median, dan tendensi sentral modus. Tendensi sentral rata-rata untuk variabel profesionalisme karyawan merupakan nilai tengah dari jumlah keseluruhan jawaban yang diberikan responden untuk item pertanyaan mengenai variabel profesionalisme karyawan. Untuk menginterpretasikan hasil perhitungan tendensi rata-rata untuk variabel profesionalisme karyawan, dibuat kategorisasi. Item kuesioner untuk variabel profesionalisme karyawan terdapat enam pilihan jawaban dengan skor 1 ditetapkan sebagai skor terendah dan skor 6 ditetapkan sebagai skor tertinggi. Berikut kategorisasi variabel profesionalisme karyawan.



Gambar 4.5 Kategorisasi variabel profesionalisme karyawan

Kategorisasi diatas diartikan sebagai berikut.

Rata-rata  $< K1$  : profesionalisme karyawan dipersepsikan sangat negatif oleh responden

Rata-rata  $K1 - < K2$  : profesionalisme karyawan dipersepsikan negatif oleh responden

Rata-rata  $K2 - < K3$  : profesionalisme karyawan dipersepsikan positif oleh responden

Rata-rata  $\geq K3$  : profesionalisme karyawan dipersepsikan sangat positif oleh responden

Dari tabel 4.8, dapat diketahui bahwa untuk variabel profesionalisme karyawan dari seluruh jawaban yang diberikan oleh 47 orang responden memiliki rata-rata sebesar 4,468085106. Berdasarkan kategorisasi yang telah dibuat peneliti maka rata-rata variabel profesionalisme karyawan ada di Kategori 2 sampai kurang dari Kategori 3 ( $K2 - < K3$ ). Kategori ini dimaknai sebagai kondisi dimana profesionalisme karyawan di Bank Jatim Cabang Jember dipersepsikan positif oleh responden, artinya profesionalisme karyawan di Bank Jatim Cabang Jember tinggi walaupun tidak semua indikator terpenuhi.

Tendensi sentral median dari variabel profesionalisme karyawan sebesar 4. Median 4 merupakan nilai yang membatasi 50 % frekuensi distribusi bagian bawah dan 50 % frekuensi distribusi bagian atas untuk keseluruhan jawaban yang diberikan responden untuk item kuesioner variabel profesionalisme karyawan. Median 4 dari variabel profesionalisme karyawan menunjukkan kecenderungan responden untuk memilih jawaban 4 dari enam pilihan jawaban yang tersedia untuk item kuesioner variabel profesionalisme karyawan.

Tendensi sentral modus atau frekuensi jawaban yang paling banyak muncul dari kuesioner variabel profesionalisme karyawan adalah jawaban 5. Jawaban 5 diinterpretasikan sebagai kondisi dimana profesionalisme karyawan di Bank Jatim Cabang Jember telah memenuhi empat dari lima indikator sebagai berikut : menguasai bidang kerja, tekun, ulet, dan mandiri. Satu indikator yang tidak terpenuhi adalah bertanggung jawab. Artinya persepsi responden mengenai profesionalisme karyawan di Bank Jatim Cabang Jember adalah sebagai berikut. Karyawan Bank Jatim Cabang Jember telah memiliki penguasaan yang baik atas bidang kerja yang menjadi tanggung jawabnya. Karyawan Bank Jatim Cabang Jember telah memiliki sikap yang tekun, ulet, dan mandiri. Namun karyawan Bank Jatim Cabang Jember kurang memiliki rasa bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### 4.3.4 Uji Korelasi Kendall Tau

Analisis korelasi dapat digunakan untuk mencari hubungan antar variabel kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi terhadap profesionalisme karyawan di Bank Jatim Cabang Jember dan menguji hipotesis penelitian. Dikarenakan dalam penelitian ini digunakan data dalam bentuk ordinal dan hipotesis asosiatif, maka peneliti memilih teknik korelasi Kendall Tau. Teknik ini termasuk dalam statistik non parametris yang bebas distribusi. Teknik ini dipilih karena dapat digunakan untuk sampel berjumlah lebih dari 30 sampel dibandingkan teknik Spearman Rank Order yang efektif digunakan pada sampel kurang dari 30. Sehingga teknik korelasi Kendall Tau cocok digunakan dalam penelitian ini dikarenakan jumlah sampel mencapai 47 orang.

Nilai Kendall Tau berada di antara  $-1 \leq \tau \leq 1$ . Bila nilai  $\tau = 0$ , berarti tidak ada korelasi antar variabel. Nilai  $\tau = +1$  berarti terdapat hubungan positif antar variabel. Nilai  $\tau = -1$  berarti terdapat hubungan negatif antar variabel. Dengan kata lain tanda “+” dan “-” menunjukkan arah hubungan antar variabel. Kekuatan hubungan antar variabel ditunjukkan melalui nilai korelasi. Berikut adalah tabel hasil perhitungan nilai korelasi antara variabel kepemimpinan, motivasi, dan

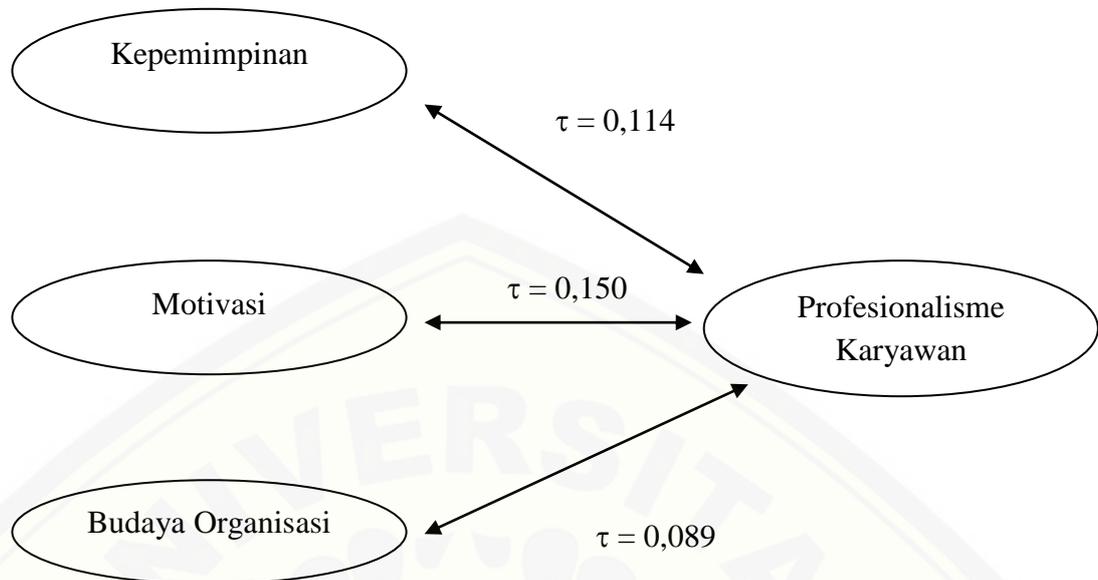
budaya organisasi dengan profesionalisme karyawan di Bank Jatim Cabang Jember dengan menggunakan aplikasi IBM SPSS Statistics 21.

Tabel 4.9 Hasil uji korelasi Kendall Tau

No.			$\tau$	Sig.	keterangan
1	Kepemimpinan	Profesionalisme Karyawan	0,114	0,414	Tidak signifikan
2	Motivasi	Profesionalisme Karyawan	0,150	0,279	Tidak signifikan
3	Budaya Organisasi	Profesionalisme Karyawan	0,089	0,528	Tidak signifikan

Sumber : data primer diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan memiliki koefisien korelasi sebesar 0,114 ( $\tau = 0,114$ ) dan signifikansi sebesar 0,414 ( $> \alpha = 0,05$ ) terhadap variabel profesionalisme karyawan. Koefisien korelasi bernilai positif. Maka korelasi antara variabel kepemimpinan dengan variabel profesionalisme karyawan adalah korelasi yang tidak signifikan, sangat rendah, dan searah. Variabel motivasi memiliki koefisien korelasi sebesar 0,150 ( $\tau = 0,150$ ) dan signifikansi 0,279 ( $> \alpha = 0,05$ ) terhadap profesionalisme karyawan. Koefisien korelasi bernilai positif. Maka korelasi antara variabel motivasi dengan variabel profesionalisme karyawan adalah korelasi yang tidak signifikan, sangat rendah, dan searah. Variabel budaya organisasi memiliki koefisien korelasi sebesar 0,089 ( $\tau = 0,089$ ) dan signifikansi sebesar 0,528 ( $> \alpha = 0,05$ ) terhadap variabel profesionalisme karyawan. Koefisien korelasi bernilai positif. Maka korelasi antara variabel budaya organisasi dengan variabel profesionalisme karyawan adalah korelasi yang tidak signifikan, sangat rendah, dan searah. Hasil uji korelasi Kendall Tau dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 4.6 Model Analisis Uji Korelasi Kendall Tau

#### 4.4 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian. Hasil uji korelasi Kendall Tau digunakan untuk menginterpretasikan hubungan antara variabel kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi dengan profesionalisme karyawan. Berdasarkan uji korelasi Kendall Tau terhadap variabel-variabel penelitian diperoleh hasil sebagai berikut.

a. Korelasi kepemimpinan dengan profesionalisme karyawan

Variabel kepemimpinan memiliki koefisien korelasi sebesar 0,114 ( $\tau = 0,114$ ) dan signifikansi sebesar 0,414 ( $> \alpha = 0,05$ ) terhadap variabel profesionalisme karyawan. Koefisien korelasi bernilai positif. Maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya korelasi antara variabel kepemimpinan dengan variabel profesionalisme karyawan adalah korelasi yang tidak signifikan, sangat rendah, dan searah.

b. Korelasi motivasi dengan profesionalisme karyawan

Variabel motivasi memiliki koefisien korelasi sebesar 0,150 ( $\tau = 0,150$ ) dan signifikansi 0,279 ( $> \alpha = 0,05$ ) terhadap profesionalisme karyawan. Koefisien korelasi bernilai positif. Maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya korelasi

antara variabel motivasi dengan variabel profesionalisme karyawan adalah korelasi yang tidak signifikan, sangat rendah, dan searah.

c. Korelasi budaya organisasi dengan profesionalisme karyawan

Variabel budaya organisasi memiliki koefisien korelasi sebesar 0,089 ( $\tau = 0,089$ ) dan signifikansi sebesar 0,528 ( $> \alpha = 0,05$ ) terhadap variabel profesionalisme karyawan. Koefisien korelasi bernilai positif. Maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya korelasi antara variabel budaya organisasi dengan variabel profesionalisme karyawan adalah korelasi yang tidak signifikan, sangat rendah, dan searah.

## 4.5 Pembahasan

### 4.5.1 Korelasi kepemimpinan dengan profesionalisme karyawan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan variabel kepemimpinan memiliki koefisien korelasi sebesar 0,114 ( $\tau = 0,114$ ) dan signifikansi sebesar 0,414 ( $> \alpha = 0,05$ ) terhadap variabel profesionalisme karyawan. Koefisien korelasi bernilai positif. Maka  $H_a$  ditolak, artinya korelasi antara variabel kepemimpinan dengan variabel profesionalisme karyawan adalah korelasi yang tidak signifikan, sangat rendah, dan searah. Secara rinci korelasi antara variabel kepemimpinan dengan variabel profesionalisme karyawan dapat diinterpretasikan sebagai berikut.

Iklim saling mempercayai antara Kepala Cabang Bank Jatim Cabang Jember tidak berkorelasi signifikan dengan penguasaan bidang kerja, sikap tekun, ulet, mandiri, dan bertanggung jawab pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember. Penghargaan terhadap ide karyawan oleh Kepala Cabang Bank Jatim Cabang Jember tidak berkorelasi signifikan dengan penguasaan bidang kerja, sikap tekun, ulet, mandiri, dan bertanggung jawab pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember. Perhatian pada kenyamanan kerja oleh Kepala Cabang Bank Jatim Cabang Jember tidak berkorelasi signifikan dengan penguasaan bidang kerja, sikap tekun, ulet, mandiri, dan bertanggung jawab pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember. Perhatian pada kesejahteraan kerja oleh Kepala Cabang Bank Jatim Cabang Jember tidak berkorelasi signifikan dengan penguasaan bidang kerja, sikap tekun,

ulet, mandiri, dan bertanggung jawab pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember. Memperhitungkan kepuasan kerja oleh Kepala Cabang Bank Jatim Cabang Jember tidak berkorelasi signifikan dengan penguasaan bidang kerja, sikap tekun, ulet, mandiri, dan bertanggung jawab pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember.

#### 4.5.2 Korelasi motivasi dengan profesionalisme karyawan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan variabel motivasi memiliki koefisien korelasi sebesar 0,150 ( $\tau = 0,150$ ) dan signifikansi sebesar 0,279 ( $> \alpha = 0,05$ ) terhadap variabel profesionalisme karyawan. Koefisien korelasi bernilai positif. Maka  $H_0$  ditolak, artinya korelasi antara variabel motivasi dengan variabel profesionalisme karyawan adalah korelasi yang tidak signifikan, sangat rendah, dan searah. Secara rinci korelasi antara variabel motivasi dengan variabel profesionalisme karyawan dapat diinterpretasikan sebagai berikut.

Pemenuhan kebutuhan dasar oleh Bank Jatim Cabang Jember tidak berkorelasi signifikan dengan penguasaan bidang kerja, sikap tekun, ulet, mandiri, dan bertanggung jawab pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember. Pemenuhan kebutuhan rasa aman oleh Bank Jatim Cabang Jember tidak berkorelasi signifikan dengan penguasaan bidang kerja, sikap tekun, ulet, mandiri, dan bertanggung jawab pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember. Pemenuhan kebutuhan hubungan sosial oleh Bank Jatim Cabang Jember tidak berkorelasi signifikan dengan penguasaan bidang kerja, sikap tekun, ulet, mandiri, dan bertanggung jawab pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember. Pemenuhan kebutuhan pengakuan terhadap karyawan oleh Bank Jatim Cabang Jember tidak berkorelasi signifikan dengan penguasaan bidang kerja, sikap tekun, ulet, mandiri, dan bertanggung jawab pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember. Pemenuhan kebutuhan jenjang karier yang lebih tinggi oleh Bank Jatim Cabang Jember tidak berkorelasi signifikan dengan penguasaan bidang kerja, sikap tekun, ulet, mandiri, dan bertanggung jawab pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember.

#### 4.5.3 Korelasi budaya organisasi dengan profesionalisme karyawan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan variabel budaya organisasi memiliki koefisien korelasi sebesar 0,089 ( $\tau = 0,089$ ) dan signifikansi sebesar 0,528 ( $> \alpha = 0,05$ ) terhadap variabel profesionalisme karyawan. Koefisien korelasi

bernilai positif. Maka  $H_0$  ditolak, artinya korelasi antara variabel budaya organisasi dengan variabel profesionalisme karyawan adalah korelasi yang tidak signifikan, sangat rendah, dan searah. Secara rinci korelasi antara variabel budaya organisasi dengan variabel profesionalisme karyawan dapat diinterpretasikan sebagai berikut.

Identitas perusahaan di Bank Jatim Cabang Jember tidak berkorelasi signifikan dengan penguasaan bidang kerja, sikap tekun, ulet, mandiri, dan bertanggung jawab pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember. Komitmen pada kepentingan bersama di Bank Jatim Cabang Jember tidak berkorelasi signifikan dengan penguasaan bidang kerja, sikap tekun, ulet, mandiri, dan bertanggung jawab pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember. Budaya integritas di Bank Jatim Cabang Jember tidak berkorelasi signifikan dengan penguasaan bidang kerja, sikap tekun, ulet, mandiri, dan bertanggung jawab pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember. Budaya fokus pada pelanggan di Bank Jatim Cabang Jember tidak berkorelasi signifikan dengan penguasaan bidang kerja, sikap tekun, ulet, mandiri, dan bertanggung jawab pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember. Budaya pengaruh yang baik di Bank Jatim Cabang Jember tidak berkorelasi signifikan dengan penguasaan bidang kerja, sikap tekun, ulet, mandiri, dan bertanggung jawab pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember.

#### **4.6 Faktor Yang Membentuk Profesionalisme Karyawan Bank Jatim Cabang Jember**

Berdasarkan hasil uji korelasi dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi tidak berkorelasi signifikan dengan profesionalisme karyawan di Bank Jatim Cabang Jember. Namun, berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan dipersepsikan positif dan efektif oleh karyawan Bank Jatim Cabang Jember. Variabel motivasi dipersepsikan positif dan tinggi oleh karyawan Bank Jatim Cabang Jember. Variabel budaya organisasi dipersepsikan positif dan kuat oleh karyawan Bank Jatim Cabang Jember. Variabel profesionalisme dipersepsikan positif dan tinggi oleh karyawan Bank Jatim Cabang Jember. Hasil

ini menimbulkan pertanyaan mengapa kepemimpinan efektif, motivasi tinggi, dan budaya kuat tidak berkorelasi signifikan dengan profesionalisme karyawan di Bank Jatim Cabang Jember.

Untuk menjawab permasalahan tersebut, peneliti melakukan penelitian ulang untuk mendapatkan data tambahan yang dapat menjawab permasalahan. Penelitian dilakukan dengan metode wawancara. Target penelitian adalah sampel yang sebelumnya telah terlibat dalam penelitian diambil sebesar 50 % ( $50\% \times 47 \text{ orang} = 23,5$  dibulatkan menjadi 24 orang responden). Dasar pengambilan keputusan untuk mengambil 50 % dari sampel adalah efisiensi waktu penelitian dan pertimbangan peneliti bahwa 50 % sampel sudah cukup representatif dalam menyediakan data tambahan yang akan menjawab permasalahan faktor apa yang berkorelasi dengan profesionalisme karyawan di Bank Jatim Cabang Jember.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan : Faktor apa yang membentuk profesionalisme karyawan Bank Jatim Cabang Jember ? adalah sebagai berikut. Lima belas responden yang mewakili 62,5 % dari keseluruhan responden memberikan jawaban bahwa profesionalisme karyawan Bank Jatim Cabang Jember dibentuk oleh faktor standar kinerja yang ditetapkan oleh Bank Jatim yaitu Key Performance Indicator (KPI). Key Performance Indicator (KPI) merupakan standar kinerja yang ditetapkan oleh Bank Jatim dan diterapkan di seluruh jaringan kantor Bank Jatim, termasuk Bank Jatim Cabang Jember. Setiap tahun, kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Jember akan dipantau dan hasilnya dikirimkan ke kantor pusat Bank Jatim untuk dilakukan penilaian apakah masing-masing karyawan Bank Jatim Cabang Jember telah memenuhi standar kinerja yang ditetapkan sesuai *job description* masing-masing jabatan. Bagi karyawan yang dapat memenuhi standar kinerja akan mendapatkan *reward* berupa pemberian bonus. Dan bagi karyawan yang tidak memenuhi standar kinerja akan mendapat *punishment* berupa surat peringatan, demosi, hingga pemutusan hubungan kerja. Hal ini mendorong karyawan Bank Jatim Cabang Jember untuk menjaga profesionalisme dengan meningkatkan penguasaan bidang kerja, bersikap tekun, ulet, mandiri, dan bertanggung jawab untuk memenuhi standar kinerja sesuai yang ditentukan dalam KPI. Dengan

memenuhi standar kinerja sesuai KPI, karyawan Bank Jatim Cabang Jember dapat terhindar dari *punishment* yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang berada di bawah standar kinerja. Bahkan akan mendapatkan *reward* berupa pemberian bonus.

Enam orang responden yang mewakili 25 % dari keseluruhan responden memberikan jawaban bahwa profesionalisme karyawan Bank Jatim Cabang Jember dibentuk oleh faktor pekerjaan lebih dan desakan waktu. Bank Jatim Cabang Jember memiliki periode kesibukan kerja paling tinggi pada waktu awal bulan sampai pertengahan bulan, yaitu periode kredit masuk. Setiap masa awal bulan sampai pertengahan bulan, untuk mengatasi kesibukan yang tinggi Bank Jatim Cabang Jember menerapkan kerja lembur bagi karyawan. Hal ini rutin terjadi setiap bulannya. Selain itu setiap pekerjaan karyawan Bank Jatim Cabang Jember ditetapkan *deadline* oleh Kepala Cabang untuk diselesaikan dengan batas waktu tertentu. Adanya faktor pekerjaan lebih (lembur) dan desakan waktu (*deadline*) mendorong karyawan Bank Jatim Cabang Jember untuk menjaga profesionalisme untuk menyesuaikan dengan ritme pekerjaan yang memiliki tingkat kesibukan tinggi. Dengan penguasaan bidang kerja yang baik, sikap tekun, ulet, mandiri, dan bertanggung jawab dalam pekerjaan dapat membantu karyawan Bank Jatim Cabang Jember memenuhi tuntutan pekerjaan yang mengharuskan karyawan menyesuaikan diri dengan adanya pekerjaan lebih (lembur) dan desakan waktu (*deadline*).

Tiga orang responden yang mewakili 12,5 % dari keseluruhan responden memberikan jawaban bahwa profesionalisme karyawan dibentuk oleh motivasi intrinsik. Terdapat motivasi dalam diri responden untuk mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi. Dengan prestasi kerja yang lebih tinggi dipersepsikan oleh responden dapat memberikan kepuasan dengan perasaan bahwa responden telah memberikan kontribusi yang lebih besar bagi kemajuan Bank Jatim Cabang Jember. Dengan penguasaan yang baik terhadap bidang kerja, sikap tekun, ulet, mandiri, dan bertanggung jawab karyawan Bank Jatim Cabang Jember dapat mencapai kinerja yang lebih baik dan prestasi kerja yang lebih tinggi. Kinerja dan prestasi yang didapatkan karyawan akan berkontribusi besar bagi kemajuan Bank

Jatim Cabang Jember. Dari hasil wawancara maka telah diketahui bahwa profesionalisme karyawan Bank Jatim Cabang Jember tidak dibentuk oleh kepemimpinan yang efektif, motivasi yang tinggi, dan budaya organisasi yang kuat. Profesionalisme karyawan Bank Jatim Cabang Jember dibentuk oleh standar kinerja Bank Jatim, faktor pekerjaan lebih dan desakan waktu, dan motivasi intrinsik.

#### **4.7 Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan penelitian yang dialami peneliti adalah pemilihan populasi dan sampel yang hanya mencakup karyawan di Kantor Bank Jatim Cabang Jember dan tidak memasukkan karyawan di Kantor Cabang Pembantu. Sehingga hasil penelitian hanya memberikan representasi kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi dan profesionalisme karyawan di Kantor Bank Jatim Cabang Jember dan tidak memberikan representasi kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi dan profesionalisme karyawan di Kantor Cabang Pembantu. Selain itu dalam melaksanakan pengumpulan data dengan metode wawancara dan kuesioner, peneliti tidak dapat mengendalikan secara penuh jawaban yang diberikan responden. Peneliti hanya dapat mendorong responden untuk memberikan jawaban yang obyektif dan paling mendekati keadaan yang sebenarnya. Terakhir, penelitian ini hanya dapat memberikan deskripsi per variabel, namun kurang memberikan deskripsi per indikator. Sehingga masih dapat dilakukan untuk penelitian selanjutnya yang dapat memberikan deskripsi per indikator.

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dan hasil dari uji statistik, penelitian menghasilkan kesimpulan sebagai berikut.

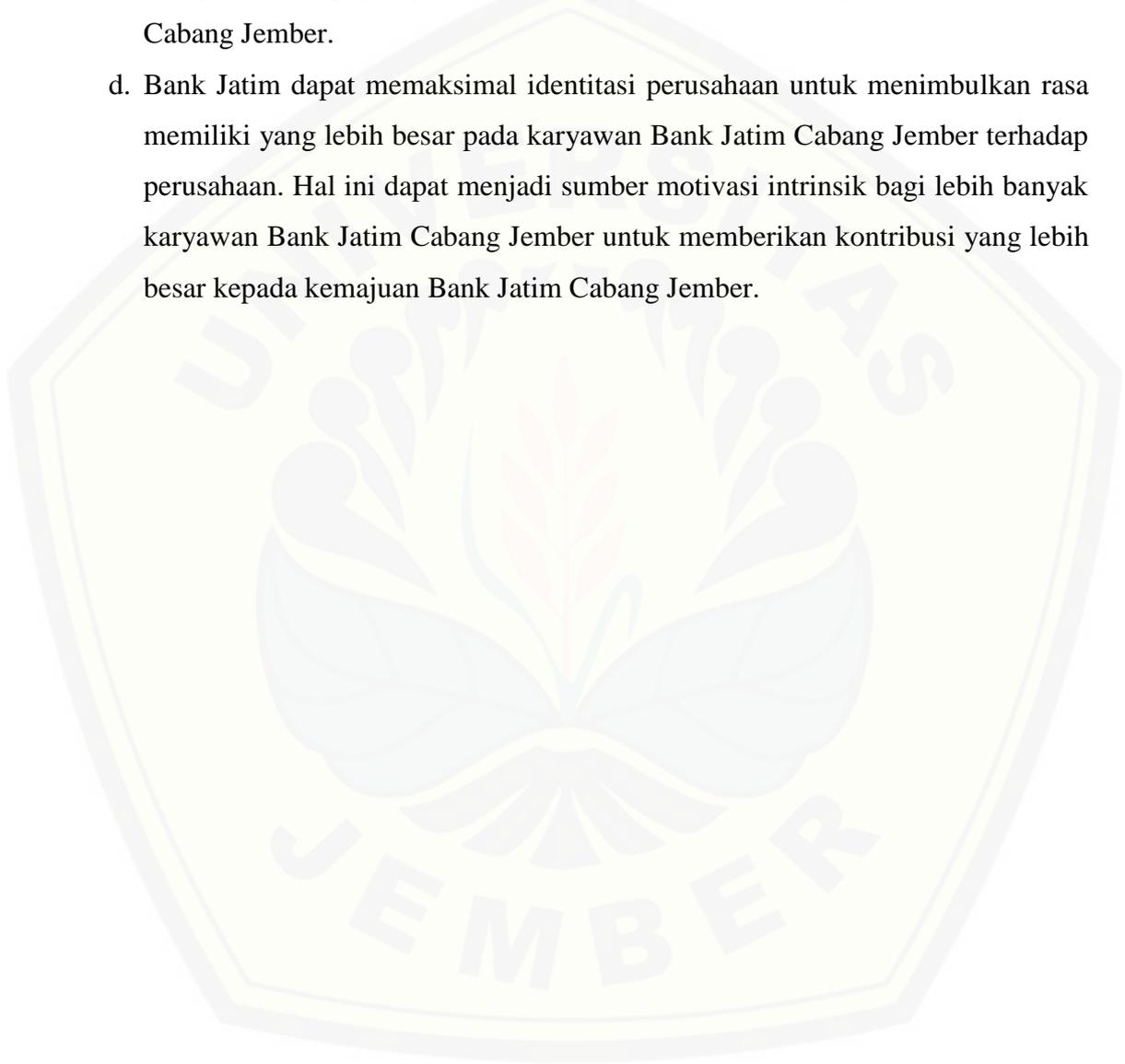
- a. Kepemimpinan dipersepsikan positif dan efektif oleh karyawan Bank Jatim Cabang Jember
- b. Motivasi dipersepsikan positif dan tinggi oleh karyawan Bank Jatim Cabang Jember
- c. Budaya Organisasi dipersepsikan positif dan kuat oleh karyawan Bank Jatim Cabang Jember
- d. Profesionalisme Karyawan dipersepsikan positif dan tinggi oleh karyawan Bank Jatim Cabang Jember
- e. Kepemimpinan tidak berkorelasi signifikan dengan profesionalisme karyawan di Bank Jatim Cabang Jember
- f. Motivasi tidak berkorelasi signifikan dengan profesionalisme karyawan di Bank Jatim Cabang Jember
- g. Budaya Organisasi tidak berkorelasi signifikan dengan profesionalisme karyawan di Bank Jatim Cabang Jember
- h. Faktor-faktor yang membentuk profesionalisme karyawan di Bank Jatim Cabang Jember adalah standar kinerja, pekerjaan lebih & desakan waktu, dan motivasi intrinsik.

### 5.2 Saran

Dengan mempertimbangkan fakta yang didapat dari hasil penelitian bahwa profesionalisme karyawan Bank Jatim Cabang Jember dibentuk oleh standar kinerja, pekerjaan lebih & desakan waktu, dan motivasi intrinsik maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut.

- a. Bank Jatim Cabang Jember dapat memaksimalkan sistem penghargaan (*award*) kepada karyawan Bank Jatim Cabang Jember yang dapat memenuhi standar kinerja. Sehingga *award* yang diberikan dapat menjadi motivasi bagi karyawan

- b. Bank Jatim Cabang Jember untuk semakin meningkatkan profesionalisme mereka.
- c. Bank Jatim perlu memperhatikan isu stres kerja yang berpotensi terjadi dengan adanya faktor pekerjaan lebih dan desakan waktu. Stres kerja dapat menghambat upaya pembentukan profesionalisme karyawan Bank Jatim Cabang Jember.
- d. Bank Jatim dapat memaksimal identitasi perusahaan untuk menimbulkan rasa memiliki yang lebih besar pada karyawan Bank Jatim Cabang Jember terhadap perusahaan. Hal ini dapat menjadi sumber motivasi intrinsik bagi lebih banyak karyawan Bank Jatim Cabang Jember untuk memberikan kontribusi yang lebih besar kepada kemajuan Bank Jatim Cabang Jember.



**DAFTAR PUSTAKA****Buku**

- Bungin, Burhan. 2013. *Metodologi Penelitian Sosial & Ekonomi: Format-Format Kualitatif Dan Kuantitatif Untuk Studi Sosiologi, Kebijakan Publik, Komunikasi, Manajemen, Dan Pemasaran*. Jakarta: Kencana
- Cahyani, Ati. 2003. *Dasar-dasar Organisasi Dan Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hasan, Iqbal. 2010. *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S. P. 2003. *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S. P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hartatik, Indah Puji. 2014. *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Yogyakarta: Laksana
- Indriantoro, Nur, dan Supomo, Bambang. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta: BPFE

- Kurniawan, Agung. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaruan
- Kusnadi, Marwan, Lana, Kadarisman, Suherman. 1999. *Pengantar Manajemen (Konseptual & Perilaku)*. Malang: Universitas Brawijaya
- Lubis, Suhrawardi K. 2000. *Etika Profesi Hukum*. Bandung: Sinar Grafika
- Maister, David H. 1997. *True Professionalism*. Terjemahan oleh Bern Hidayat. 1998. Jakarta: PT Gramedia Pustaka
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Martono, Nanang. 2015. *Metode Penelitian Sosial : Konsep-Konsep Kunci*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep-Kontroversi-Aplikasi Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT Prenhallindo
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational Behavior: 9th Edition*. New Jersey: Prentice-Hall Inc
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. 2002. *Manajemen: Edisi ke 7 Jilid 2*. Jakarta: Gramedia
- Sedarmayanti. 2004. *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik) Bagian Kedua: Membangun Manajemen Sistem Kinerja Guna Meningkatkan Produktivitas Menuju Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik)*. Bandung: Mandar Maju

- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama
- Siagian, Sondang P. 2009. *Administrasi Pembangunan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Siagian, Sondang P. 2003. *Teori & Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sugiyono. 2005. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2014. *Cara Mudah Menyusun: Skripsi, Tesis, Dan Disertasi*. Bandung: Alfabeta
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PRENADAMEDIA GROUP
- Thoha, Miftah. 2006. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Usman, Husaini. 2008. *Manajemen: Teori Praktik & Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Wibowo. 2011. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Pers
- Widiyanto, Joko. 2010. *SPSS For Windows*. Surakarta: BP-FKIP UMS
- Widoyoko, Eko Putro. 2016. *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Winardi, J. 2003. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada

Yukl, Gary. 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi: Edisi Kelima*. Jakarta: PT INDEK

### **Jurnal dan Prosiding**

Manojlovich, Milisa & Ketefian, Shake. 2002. The Effects of Organizational Culture on Nursing Professionalism: Implications for Health Resource Planning. *The Canadian Journal of nursing research*. 33(4): 15-34

Potu, Aurelia. 2013. Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi*. 1(4): 1208-1218

Rida, Made., Dantes, Nyoman., & Dantes, Rihendra K. 2013. Hubungan Motivasi Kerja, Masa Kerja Dan Kesejahteraan Guru Terhadap Profesionalisme Guru Sekolah Dasar Negeri Di Gugus II Kecamatan Sukasada. *E-journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Pendidikan Dasar*. 3(1)

Rosida, Mina & Neolaka, Amos. 2015. Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Dengan Profesionalisme Guru (Studi Kasus Di SMA Negeri 47 Jakarta). *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 4(2): 155-170

Wirda, Fisla & Azra, Tuti. 2007. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Padang. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 2(1)

Zubaidah, Siti & Ayuningtyas, Aih Ervanti. 2015. Budaya Organisasi Untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru Di Sekolah. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Ekonomi & Bisnis Fakultas Keguruan & Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta*. 1(1)

### **Skripsi, Tesis, Dan Disertasi**

Amrulloh, Achmad Annam. 2016. Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di MI Darul Hikmah Bantarsoka Purwokerto Barat. *Skripsi*. Purwokerto: Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri

Cahyani, Nur. 2007. Analisis Pengaruh Profesionalisme Pemeriksa Pajak, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Tesis*. Semarang: Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro

Rahmawati, Ika F. 2012. Hubungan Antara Motivasi Kerja Dengan Profesionalisme Guru. *Skripsi*. Surakarta: Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah

Wuerz, Lorelle Anne. 2017. The Influence of Leadership on Nursing Professionalism. *Disertasi*. Minneapolis: Fakultas Keperawatan Universitas Walden

### **Internet**

Anggarsari, F. 2016. Sikap Profesional Dalam Dunia Kerja. <https://zahiraaccounting.com/id/blog/sikap-profesional-dalam-dunia-kerja/> [diakses pada 11 April 2019]

Bank Jatim. 2017. Profil. [www.bankjatim.co.id/id/informasi/tentang-bank-jatim/profil](http://www.bankjatim.co.id/id/informasi/tentang-bank-jatim/profil) [diakses pada 7 juni 2017]

Bank Jatim. 2017. Sumber Daya Manusia. [www.bankjatim.co.id/id/informasi/sdm/profil](http://www.bankjatim.co.id/id/informasi/sdm/profil) [diakses pada 7 juni 2017]

Hendry. 2010. Populasi Dan Sampel. <https://teorionline.wordpress.com/tag/sampel-populasi-penelitian-teknik-sampling/> [diakses pada 18 mei 2017]

Hidayat, A. 2017. Penjelasan Tentang Uji Normalitas Dan Metode Perhitungan. <https://www.statistikian.com/2013/01/uji-normalitas.html> [diakses pada 2 juni 2017]

Inspirilo. 2019. Kumpulan Contoh Motto Hidup Orang Sukses Singkat Tapi Bermakna. <https://inspirilo.com/motto-hidup/> [diakses pada 25 April 2019]

Ismail, A. 2013. Pengertian Profesi Dan Profesionalisme. <https://azenismail.wordpress.com/2013//06/04/pengertian-profesi-dan-profesionalisme> [diakses pada 11 April 2019]

Muhson, A. 2005. Teknik Analisis Kuantitatif. [staffnew.uny.ac.id/upload/132232818/.../Analisis+Kuantitatif.pdf](http://staffnew.uny.ac.id/upload/132232818/.../Analisis+Kuantitatif.pdf) [diunduh pada 2 juni 2017]

Pratiwi, I. 2019. Kata Motivasi Kepemimpinan Menurut Tokoh Terkenal. <https://pertamakali.com/kata-kata-bijak-tentang-kepemimpinan-dari-tokoh-terkenal/> [diakses pada 25 April 2019]

Tanpa nama. 2015. Profesionalisme Pegawai. [www.definisi-pengertian.com/2015/07/profesionalisme-pegawai.html](http://www.definisi-pengertian.com/2015/07/profesionalisme-pegawai.html) [diakses pada 11 April 2019]

Wahyuni, N. 2014. Uji Validitas Dan Reliabilitas. <http://qmc.binus.ac.id/2014/11/01/u-j-i-v-a-l-i-d-i-t-a-s-d-a-n-u-j-i-r-e-l-i-a-b-i-l-i-t-a-s/> [diakses pada 19 mei 2017]



**DAFTAR LAMPIRAN****Lampiran 3.1 Kuesioner Penelitian****KUESIONER**

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu Responden  
di tempat

Dengan Hormat,

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Aditya Wisnu Wardhana

NIM : 120810201051

Fakultas : Ekonomi & Bisnis

Saat ini saya sedang mengerjakan skripsi dengan judul “Implementasi Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi Kaitannya Dengan Profesionalisme Karyawan (Studi Deskriptif Di Bank Jatim Cabang Jember)” sebagai syarat memperoleh gelar kesarjanaan strata satu (S1). Saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner. Kuesioner ini semata-mata digunakan untuk kepentingan ilmiah, sehingga kesungguhan Bapak/Ibu menentukan keberhasilan penelitian ini. Semua data dan jawaban yang diberikan Bapak/Ibu terjamin kerahasiaannya. Atas waktu yang telah diberikan saya mengucapkan terima

Hormat saya,

Aditya Wisnu W

## a. Karakteristik Responden

- Umur : .....Tahun
- Jenis kelamin : Laki-laki/Perempuan \*)
- Jabatan : .....
- Lama bekerja : .....Tahun
- Pendidikan terakhir : .....

\*) coret yang tidak perlu

## b. Petunjuk Pengisian

- Pertanyaan-pertanyaan dibawah harap diisi dengan jawaban yang sesuai dengan keadaan sebenarnya.
- Pilihlah salah 1 (satu) dari pilihan jawaban yang tersedia dengan memberikan tanda silang atau lingkaran pada pilihan jawaban yang Anda anggap paling tepat sesuai dengan pertanyaan yang diberikan

**KEPEMIMPINAN**

A. Bagaimana menurut penilaian Anda, kepemimpinan Kepala Cabang Bank Jatim Jember ?

1. Tidak mempercayai karyawan, tidak menghargai ide karyawan, tidak perhatian pada kenyamanan kerja, tidak perhatian pada kesejahteraan karyawan, dan tidak memperhitungkan kepuasan kerja karyawan
2. Mempercayai karyawan, tetapi tidak menghargai ide karyawan, tidak perhatian pada kenyamanan kerja, tidak perhatian pada kesejahteraan karyawan, dan tidak memperhitungkan kepuasan kerja karyawan
3. Mempercayai karyawan dan menghargai ide karyawan, tetapi tidak perhatian pada kenyamanan kerja, tidak perhatian pada kesejahteraan karyawan, dan tidak memperhitungkan kepuasan kerja karyawan
4. Mempercayai karyawan, menghargai ide karyawan, dan perhatian pada kenyamanan kerja, tetapi tidak perhatian pada kesejahteraan karyawan dan tidak memperhitungkan kepuasan kerja karyawan
5. Mempercayai karyawan, menghargai ide karyawan, perhatian pada kenyamanan kerja, dan perhatian pada kesejahteraan karyawan, tetapi tidak memperhitungkan kepuasan kerja karyawan
6. Mempercayai karyawan, menghargai ide karyawan, perhatian pada kenyamanan kerja, perhatian pada kesejahteraan karyawan, dan memperhitungkan kepuasan kerja karyawan

### MOTIVASI

B. Bagaimana menurut penilaian Anda, perusahaan dalam memberikan motivasi terhadap karyawan ?

1. Tidak mencukupi kebutuhan dasar, tidak memberikan rasa aman dalam bekerja, tidak mencukupi kebutuhan hubungan sosial, tidak memberikan pengakuan terhadap karyawan, dan tidak ada jenjang karier yang lebih tinggi
2. Mencukupi kebutuhan dasar, tetapi tidak memberikan rasa aman dalam bekerja, tidak mencukupi kebutuhan hubungan sosial, tidak memberikan pengakuan terhadap karyawan, dan tidak ada jenjang karier yang lebih tinggi
3. Mencukupi kebutuhan dasar dan memberikan rasa aman dalam bekerja, tetapi tidak mencukupi kebutuhan hubungan sosial, tidak memberikan pengakuan terhadap karyawan, dan tidak ada jenjang karier yang lebih tinggi
4. Mencukupi kebutuhan dasar, memberikan rasa aman dalam bekerja, dan mencukupi kebutuhan hubungan sosial, tetapi tidak memberikan pengakuan terhadap karyawan dan tidak ada jenjang karier yang lebih tinggi
5. Mencukupi kebutuhan dasar, memberikan rasa aman dalam bekerja, mencukupi kebutuhan hubungan sosial, dan memberikan pengakuan terhadap karyawan, tetapi tidak ada jenjang karier yang lebih tinggi
6. Mencukupi kebutuhan dasar, memberikan rasa aman dalam bekerja, mencukupi kebutuhan hubungan sosial, memberikan pengakuan terhadap karyawan, dan ada jenjang karier yang lebih tinggi

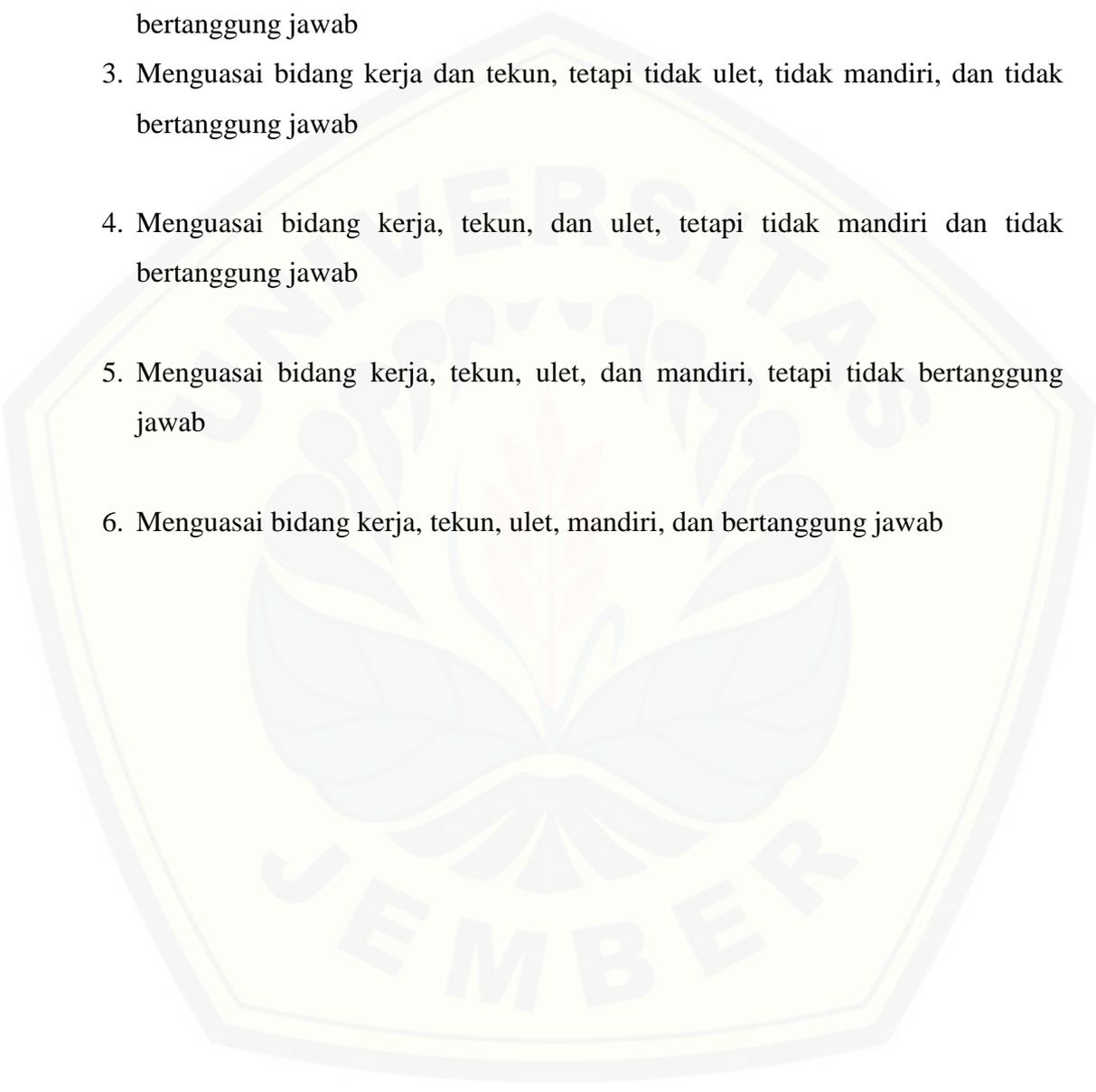
### **BUDAYA ORGANISASI**

C. Bagaimana menurut penilaian Anda, budaya organisasi di Bank Jatim Cabang Jember ?

1. Tidak ada identitas perusahaan, tidak ada komitmen pada kepentingan bersama, tidak ada integritas, tidak fokus pada pelanggan, dan tidak memberikan pengaruh yang baik
2. Ada identitas perusahaan, tetapi tidak ada komitmen pada kepentingan bersama, tidak ada integritas, tidak fokus pada pelanggan, dan tidak memberikan pengaruh yang baik
3. Ada identitas perusahaan dan komitmen pada kepentingan bersama, tetapi tidak ada integritas, tidak fokus pada pelanggan, dan tidak memberikan pengaruh yang baik
4. Ada identitas perusahaan, komitmen pada kepentingan bersama, dan integritas, tetapi tidak fokus pada pelanggan dan tidak memberikan pengaruh yang baik
5. Ada identitas perusahaan, komitmen pada kepentingan bersama, integritas, dan fokus pada pelanggan, tetapi tidak memberikan pengaruh yang baik
6. Ada identitas perusahaan, komitmen pada kepentingan bersama, integritas, fokus pada pelanggan, dan memberikan pengaruh yang baik

### **PROFESIONALISME**

D. Bagaimana menurut penilaian Anda, profesionalisme yang dimiliki oleh rekan kerja Anda ?

1. Tidak menguasai bidang kerja, tidak tekun, tidak ulet, tidak mandiri, dan tidak bertanggung jawab
  2. Menguasai bidang kerja, tetapi tidak tekun, tidak ulet, tidak mandiri, dan tidak bertanggung jawab
  3. Menguasai bidang kerja dan tekun, tetapi tidak ulet, tidak mandiri, dan tidak bertanggung jawab
  4. Menguasai bidang kerja, tekun, dan ulet, tetapi tidak mandiri dan tidak bertanggung jawab
  5. Menguasai bidang kerja, tekun, ulet, dan mandiri, tetapi tidak bertanggung jawab
  6. Menguasai bidang kerja, tekun, ulet, mandiri, dan bertanggung jawab
- 

**Lampiran 4.1 Daftar Jawaban Responden**

No. Responden	kepemimpinan	motivasi	Budaya organisasi	Profesionalisme karyawan	Total
1	5	5	5	5	20
2	5	5	5	4	19
3	5	4	4	5	18
4	5	6	5	5	21
5	5	5	5	5	20
6	5	5	4	5	19
7	5	4	5	5	19
8	4	4	5	3	16
9	5	5	5	4	19
10	5	5	3	4	17
11	5	4	4	5	18
12	2	3	4	4	13
13	5	5	5	4	19
14	6	5	4	4	19
15	4	5	5	4	18
16	4	3	4	5	16
17	5	5	4	4	18
18	5	6	5	4	20
19	4	5	5	5	19
20	5	5	4	5	19
21	5	6	5	5	21
22	5	4	4	4	17
23	4	5	3	5	17
24	5	5	5	4	19
25	5	5	4	5	19
26	5	4	5	5	19
27	5	4	4	5	18
28	5	4	4	4	17
29	4	4	4	4	16

30	4	4	5	4	17
31	5	5	4	5	19
32	5	4	5	4	18
33	4	4	5	5	18
34	3	5	4	5	17
35	5	5	3	4	17
36	4	4	5	5	18
37	4	5	4	4	17
38	3	3	3	4	13
39	5	4	5	4	18
40	3	5	5	5	18
41	5	4	5	5	19
42	4	5	5	4	18
43	6	5	6	5	22
44	5	4	4	4	17
45	4	3	4	4	15
46	5	5	5	5	20
47	4	4	5	4	17

**Lampiran 4.2 Hasil Uji Instrumen**

a. Hasil Uji Validitas

**Correlations**

**Notes**

Output Created		15-MAR-2019 14:11:59
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	47
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		<p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=Kepemimpinan Motivasi Budaya Profesionalisme Total</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p>
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,06

[DataSet0]

**Correlations**

		Kepemimpinan	Motivasi	Budaya Organisasi	Profesionalisme
Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	,400**	,179	,122
	Sig. (2-tailed)		,005	,230	,415
	N	47	47	47	47
Motivasi	Pearson Correlation	,400**	1	,224	,176
	Sig. (2-tailed)	,005		,130	,237
	N	47	47	47	47
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	,179	,224	1	,099
	Sig. (2-tailed)	,230	,130		,509
	N	47	47	47	47
Profesionalisme	Pearson Correlation	,122	,176	,099	1
	Sig. (2-tailed)	,415	,237	,509	
	N	47	47	47	47
Total	Pearson Correlation	,713**	,739**	,592**	,474**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001
	N	47	47	47	47

**Correlations**

		Total
Kepemimpinan	Pearson Correlation	,713
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
Motivasi	Pearson Correlation	,739**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
Budaya Organisasi	Pearson Correlation	,592
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	47
Profesionalisme	Pearson Correlation	,474
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	47
Total	Pearson Correlation	1**
	Sig. (2-tailed)	
	N	47

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

b. Hasil Uji Reliabilitas

**Reliability**

**Notes**

Output Created	15-MAR-2019 14:22:33	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	47
	Matrix Input	

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		<b>RELIABILITY</b> /VARIABLES=Kepemimpinan Motivasi Budaya Profesionalisme /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01

[DataSet0]

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	47	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	47	100,0

c.

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,513	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

Kepemimpinan	13,47	1,776	,366	,378
Motivasi	13,51	1,734	,425	,317
Budaya	13,57	2,163	,245	,491
Organisasi				
Profesionalisme	13,57	2,511	,185	,527

**Lampiran 4.3 Hasil Uji Normalitas Data**

**Regression**

**Notes**

Output Created	
Comments	
Input	Active Dataset Filter Weight Split File N of Rows in Working Data File
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used
Syntax	
Resources	Processor Time Elapsed Time Memory Required Additional Memory Required for Residual Plots
Variables Created or Modified	RES_1

**Notes**

Output Created		15-MAR-2019 14:26:18
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0

	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	47
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF
		OUTS R ANOVA
		/CRITERIA=PIN(.05)
		POUT(.10)
		/NOORIGIN
		/DEPENDENT
		Profesionalisme
		/METHOD=ENTER
Resources	Kepemimpinan Motivasi	
	Budaya	
		/SAVE RESID.
	Processor Time	00:00:00,05
	Elapsed Time	00:00:00,07
Variables Created or Modified	Memory Required	1980 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes
	RES_1	Unstandardized Residual

[DataSet0]

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Profesionalisme

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,193 <sup>a</sup>	,037	-,030	,554

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi

b. Dependent Variable: Profesionalisme

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,508	3	,169	,552	,649 <sup>b</sup>
	Residual	13,194	43	,307		
	Total	13,702	46			

a. Dependent Variable: Profesionalisme

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Motivasi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,621	,714		5,069	,000
Kepemimpinan	,039	,116	,055	,336	,739
Motivasi	,103	,121	,141	,850	,400
Budaya Organisasi	,046	,123	,057	,371	,712

a. Dependent Variable: Profesionalisme

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4,18	4,66	4,47	,105	47
Residual	-1,415	,733	,000	,536	47
Std. Predicted Value	-2,716	1,824	,000	1,000	47
Std. Residual	-2,555	1,323	,000	,967	47

a. Dependent Variable: Profesionalisme

**NPAR TESTS**

/K-S(NORMAL)=RES\_1

/MISSING ANALYSIS.

**NPar Tests**

**Notes**

Output Created	15-MAR-2019 14:27:19	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	47
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax	NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=RES_1 /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,04
	Number of Cases Allowed <sup>a</sup>	196608

a. Based on availability of workspace memory.

[DataSet0]

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

	Unstandardized Residual
N	47
Normal Parameters <sup>a,b</sup> Mean	,0000000

	Std.	,53555491
	Deviation	
Most Extreme Differences	Absolute	,227
	Positive	,203
	Negative	-,227
Kolmogorov-Smirnov Z		1,554
Asymp. Sig. (2-tailed)		,016

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.

**Lampiran 4.4 Hasil Uji Korelasi Kendall Tau**  
**Nonparametric Correlations**

**Notes**

Output Created		15-MAR-2019 15:29:12
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

Syntax	NONPAR CORR	
	/VARIABLES=Kepemimpinan	
	Motivasi Budaya	
	Profesionalisme	
	/PRINT=KENDALL	
	TWOTAIL NOSIG	
	/MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Number of Cases Allowed	120989 cases <sup>a</sup>

a. Based on availability of workspace memory

[DataSet0]

**Correlations**

		Kepemimpinan	Motivasi	
Kendall's tau_b	Kepemimpinan	Correlation	1,000	
		Coefficient	,310*	
		Sig. (2-tailed)	,020	
		N	47	
	Motivasi	Correlation	,310*	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,020	.
		N	47	
	Budaya Organisasi	Correlation	,093	,181
Coefficient				
Sig. (2-tailed)		,491	,179	
	N	47		

Profesionalisme	Correlation Coefficient	,114	,150
	Sig. (2-tailed)	,414	,279
	N	47	47

**Correlations**

		Budaya Organisasi	Profesionalisme
Kepemimpinan	Correlation Coefficient	,093	,114*
	Sig. (2-tailed)	,491	,414
	N	47	47
	Correlation Coefficient	,181*	,150
Motivasi	Sig. (2-tailed)	,179	,279
	N	47	47
	Correlation Coefficient	1,000	,089
	Sig. (2-tailed)	.	,528
Budaya Organisasi	N	47	47
	Correlation Coefficient	,089	1,000
	Sig. (2-tailed)	,528	.
	N	47	47
Profesionalisme	Correlation Coefficient	,089	1,000
	Sig. (2-tailed)	,528	.
	N	47	47

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).