

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KEMAMPUAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK PEMBIAYAAN RAKYAT SYARIAH (BPRS) BHAKTI SUMEKAR SUMENEP**

**Cahya Wiratama**

[yayax\\_manis@yahoo.com](mailto:yayax_manis@yahoo.com)

**Wasis Budiarto**

**Indra Prasetyo**

Universitas Wijaya Putra Surabaya

**ABSTRACT**

*This research was conducted at the Sharia Community Financing Bank (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep with a total sample of 60 people (sampling technique was random sampling). The purposes of this study are: 1) To describe the leadership style, ability, work motivation and performance of employees, 2) To test and analyze whether the leadership style, ability and work motivation simultaneously have a significant influence on the performance of employees 3) To test and analyze whether leadership style, ability and work motivation partially have a significant influence on the performance of employees. Analysis of data using SPSS, this type of research is explanatory research using quantitative research approaches. The results of the study show that: 1) Simultaneously the leadership style, ability and motivation of work have an influence on the performance of employees, 2) Partially the leadership style, ability and motivation of work have an influence on the performance of employees.*

**Keywords:** Leadership Style ( $X_1$ ), Ability ( $X_2$ ), Motivation ( $X_3$ ) And Work Performance Of Employees ( $Y$ ).

**ABSTRAK**

Penelitian ini dilakukan di Bank Pembiayaan Masyarakat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep dengan jumlah sampel 60 orang (teknik pengambilan sampel adalah random sampling). Tujuan dari penelitian ini adalah: 1) Untuk menggambarkan gaya kepemimpinan, kemampuan, motivasi kerja dan kinerja karyawan, 2) Untuk menguji dan menganalisis apakah gaya kepemimpinan, kemampuan dan motivasi kerja secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, 3) Untuk menguji dan menganalisis apakah gaya kepemimpinan, kemampuan dan motivasi kerja secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Analisis data menggunakan SPSS, jenis penelitian ini adalah penelitian penjelasan dengan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Secara simultan gaya kepemimpinan, kemampuan dan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, 2) Secara parsial gaya kepemimpinan, kemampuan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Kata kunci:** Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Kemampuan ( $X_2$ ), Motivasi ( $X_3$ ) Dan Kinerja Kerja Karyawan ( $Y$ ).

## **PENDAHULUAN**

Setiap manusia sebagai individu dan makhluk sosial, mewujudkan kehidupannya sebagai usaha mengaktualisasikan atau merealisasikan dirinya untuk menemukan dan mengembangkan jati dirinya masing-masing. Untuk itu bagi setiap individu diperlukan berbagai bantuan atau kerja sama dari individu lain. Dalam keadaan seperti itu, manusia berusaha mengukur kebersamaannya, baik dalam bentuk kelompok kecil maupun besar. Pengaturan itu di satu pihak bermaksud untuk melindungi hak asasi setiap individu. Untuk mengendalikan kehidupan berkelompok dan bahkan kehidupan bermasyarakat dalam arti luas, selalu diperlukan seorang atau lebih yang menjadi pemimpin.

Seorang pemimpin sebagai individu merupakan suatu kepribadian yang berhadapan dengan sejumlah individu lainnya yang masing-masing juga merupakan suatu kepribadian. Dalam keadaan seperti itu seorang pemimpin harus memahami setiap kepribadian yang berbeda dengan kepribadiannya sendiri. Pemimpin sebagai suatu kepribadian memiliki motivasi yang mungkin tidak sama dengan motivasi anggota kelompoknya, baik dalam mewujudkan kehendak untuk bergabung dan bersatu dalam suatu kelompok maupun dalam melaksanakan kegiatan yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing. Dalam suatu organisasi pemerintah, setiap pemimpin merupakan pribadi sentral yang sangat besar pengaruhnya terhadap karyawannya yang terlihat dalam sikap

dan perilakunya pada waktu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Peranan seorang pemimpin penting untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan termasuk organisasi perbankan terutama berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan yang efektif mendorong lahirnya sikap positif individu, baik dalam bentuk perilaku, kerja sehari-hari maupun upaya individu sebagai karyawan untuk bekerja lebih baik dan mempunyai kinerja yang semakin meningkat. Upaya peningkatan karyawan bisa dilakukan dengan berbagai cara melalui gaya kepemimpinan Tampubolon (2012:131). Menegaskan bahwa kepemimpinan mampu mengubah orang biasa untuk melakukan hal-hal yang luar biasa. Legitimasi power pribadi melibatkan hubungan khusus diantara mereka dengan dasar kepercayaan, penghargaan dan pengakuan kompetensi.

Tugas pokok yang yang di emban karyawan sebagai penyelenggara pelayanan memiliki peran dan tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja melalui berbagai upaya peningkatan kualitas dan kuantitas SDM yang nantinya agar mampu dan berdaya guna. Kemampuan adalah kapasitas individu dalam melaksanakan pekerjaan. Kemampuan seseorang lahir dari dalam dirinya sendiri dan merupakan sifat bawaan yang dapat dikategorikan sebagai bakat. Namun kemampuan dapat

juga dipelajari melalui pendidikan baik formal maupun non-formal sehingga memungkinkan seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan dengan baik. Jika kemampuan yang dimiliki seseorang tinggi maka akan mampu menjalankan suatu pekerjaan.

Kemampuan kerja berhubungan dengan kesanggupan seseorang dalam melakukan pekerjaannya, berdasarkan kemampuan fisik yang tergantung pada usia dan kondisi kesehatannya, Timpe (2008:141). Karyawan memiliki kemampuan kerja yang berbeda dalam melaksanakan tugas yang ada di organisasi, hal ini disebabkan karena adanya perbedaan kemampuan masing-masing karyawan. Kemampuan seseorang ada yang sukar untuk ditingkatkan, ada pula yang mudah untuk ditingkatkan.

Beberapa faktor untuk mewujudkan tujuan organisasi meningkatkan kinerja karyawan melalui kemampuan kerja yang baik dari semua unsur organisasi. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bhakti Sumekar Sumenep. Selain memiliki peran memberikan pelayanan perbankan kepada masyarakat, juga memiliki peran dan tanggung jawab untuk meningkatkan kemampuan kerja seluruh unsur sumber daya manusia yang dimiliki yang nantinya diharapkan mampu memberikan pelayanan optimal kepada masyarakat khususnya di Kabupaten Sumenep.

Motivasi kerja dalam suatu organisasi dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks karena pada dasarnya manusia itu mudah untuk dimotivasi, dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya. Masalah ini menjadi sulit pada saat menentukan imbalan apa yang dianggap penting bagi seseorang, karena yang dianggap penting bagi

seseorang belum tentu penting bagi orang lain. Secara objektif kebutuhan manusia semakin meningkat, walau bagaimana pun dibalik itu semua tersimpan suatu motivasi yang kuat bagi kehidupan, yaitu dorongan untuk maju. Motivasi yang timbul akan mendorong untuk bekerja dengan lebih baik.

Berdasarkan wawancara peneliti dengan pimpinan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep, diketahui bahwa kinerja karyawan masih belum optimal. Indikator belum optimalnya kinerja yang dicapai karyawan diantaranya karena kemampuan karyawan yang berbeda-beda dalam menjalankan bidang pekerjaannya. Beberapa karyawan merupakan hasil rekrutmen terbaru yang masih dalam proses adaptasi dengan pekerjaan, lingkungan, dan berbagai persoalan nasabah. Hal lain yang juga bisa mempengaruhi kinerja adalah motivasi.

Berdasarkan pada latar belakang masalah di atas, maka penelitian ini mengambil judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kemampuan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep.

## TINJAUAN TEORETIS

### Kinerja

Efendi (2013:58) mengartikan kinerja sebagai keluaran (*outcomes*) dari suatu pekerjaan. Kinerja merupakan hasil yang dicapai individu menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan Suranta (2015:37). Hasil tersebut merupakan salah satu wujud perilaku individu di dalam organisasi yang dicapai melalui kemampuan dan perbuatannya dalam situasi tertentu.

Hasibuan (2013:55) mengemukakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu. Menurut Mangkunegara (2013:62) kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Bernardin dan Russel, (2015:110), mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang/karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya pada periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Rao, (2012:65), menjelaskan bahwa kekuatan sumberdaya manusia berdasarkan kajian mengungkap bahwa kekuatan setiap organisasi adalah terletak pada orang-orangnya, sehingga dengan demikian kinerja dari organisasi tidak dapat dipisahkan daripada kinerja yang telah dicapai oleh seluruh individu dalam organisasi bersangkutan. Demikian pula pandangan Gibson (2012:67) yang mengungkap bahwa setiap kinerja individu adalah juga menjadi kinerja organisasi. Oleh karena itu faktor yang menjadi perhatian pokok dari organisasi dimasa yang akan datang adalah sejauh mana organisasi dapat menempatkan peningkatan kinerja individu dalam merangsang meningkatnya kinerja organisasi secara kumulatif.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar

yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### **Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 2013:120). James *et. al.*, (2013:110) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2012:78).

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Robert (2013:125) berpendapat enam indikator tentang gaya kepemimpinan, meliputi :

- a. Pimpinan senantiasa memberikan arahan kepada bawahannya atau karyawan tentang pelaksanaan tugas.
- b. Pimpinan memberi bimbingan ketika bawahan atau karyawan menemui kesulitan dalam pekerjaan.
- c. Pimpinan memberi kesempatan kepada bawahan atau karyawan untuk menerapkan gagasan atau mengembangkan ide-ide kreatif.
- d. Pimpinan senantiasa memberikan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi karyawan.
- e. Pimpinan senantiasa memberi ide-ide baru kepada karyawan dalam pelaksanaan tugas.
- f. Pimpinan senantiasa memberi penghargaan atau reward kepada karyawan yang berprestasi.
- g. Pimpinan ikut memikirkan perkembangan karier karyawan.

Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut Siagian (2015:86), yaitu:

1. Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang:

- Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- Menganggap bahwa sebagai alat semata-mata
- Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
- Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya
- Dalam tindaknya penggerakannya sering mempergunakan *approach* yang mengandung unsur paksaan

dan puntif (bersifat menghukum)

2. Tipe pemimpin yang militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

- Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan
- Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan
- Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan
- Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya

3. Tipe pemimpin yang paternalistik

- Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa
- Bersikap terlalu melindungi
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi
- Sering bersikap mau tahu

4. Tipe pemimpin yang kharismatik

Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

5. Tipe pemimpin yang demokratik

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe

pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

- Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan
- Selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan
- Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya
- Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin

### **Kemampuan**

Kemampuan seorang individu untuk terus menjalankan usaha dalam menjalani berbagai macam tugas hingga berhasil yang bisa dikerjakan oleh seseorang. Keseluruhan kemampuan individual personil pada hakikatnya dibentuk oleh sifat-sifat dan kemampuan-kemampuan yang dikemukakan oleh Winardi (2014:319) bahwa salah satu akibat langsung dari sifat kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap organisator harus terus memupuk "inisiatif". Sedangkan Lowser dan Poter mendefinisikan Kemampuan sebagai karakteristik individual seperti intelegensia, manual *skill*, *traits* yang merupakan kekuatan potensial seseorang untuk berbuat dan sifatnya stabil (As'ad, 2013 : 61). Kemampuan pada individu tersebut paling tidak ditentukan oleh tiga aspek kondisi dasar, yaitu : kondisi sensoris dan kognitif, pengetahuan tentang cara respon yang benar, dan kemampuan melaksanakan respon tersebut. Jadi kemampuan adalah *what one can do* dan bukanlah *what he does do* (As'ad, 2013 :60).

Assauri (2013) menyatakan bahwa kemampuan seseorang meliputi

kemampuan potensi atau intelektual bersifat kemampuan intelgensi, sedangkan kemampuan fisik adalah ketrampilan pengetahuan (knowledge skill). Sedangkan Byars dan Rue dalam Syarif (2013), mengemukakan bahwa "Kemampuan (*abilities*) yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas". Kemampuan karyawan dalam suatu perusahaan menunjukkan potensi untuk melaksanakan tugas/pekerjaan.

Timpe (2013) menyatakan bahwa "Kemampuan adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan". Selanjutnya disebutkan pula bahwa kemampuan seorang individu berasal dari latar belakang pendidikan dan pengalaman serta mengenali tugas-tugasnya. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan kegiatan mental, sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan ketrampilan. Kemampuan individu yang meningkat akan meningkatkan produktivitasnya.

Kemampuan berhubungan dengan kesanggupan seseorang dalam melakukan pekerjaannya, berdasarkan kemampuan fisik yang tergantung pada usia dan kondisi kesehatannya Timpe (2013). Tenaga kerja berbeda dalam melaksanakan program-program yang ada diperusahaan, hal ini disebabkan karena adanya perbedaan kemampuan masing-masing tenaga kerja. Kemampuan seseorang ada yang sukar untuk ditingkatkan namun ada juga yang bisa meningkat seiring berjalannya waktu. Sedangkan keterampilan merupakan salah satu unsur

yang dapat dipelajari melalui pelatihan dan dapat pula berdasarkan pengalaman kerja.

Handoko (2014) mengemukakan pendapat, "Hasil kerja seseorang dipengaruhi oleh faktor kemampuan yang terdiri atas pengetahuan (*knowledge*), berupa: pendidikan, pengalaman, pelatihan, dan ketrampilan (*skill*) berupa kecakapan dan kepribadian".

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja merupakan kapasitas individu dalam melakukan pekerjaan. Kemampuan kerja merupakan sifat yang dibawa sejak lahir yang terdiri dari kemampuan mental (intelektual) serta kemampuan fisik yang dapat digali dan dibina melalui latihan-latihan tertentu. Kemampuan yang diperlukan untuk mendukung prestasi kerja dalam suatu pekerjaan tertentu mencakup sejumlah tingkah laku yang amat penting dan menjadi syarat utama dalam menjalankan suatu pekerjaan.

Pendapat lain mengenai kemampuan berasal dari Milkovich dan Boudreau (2015) mendefinisikan kemampuan bahwa "*Abilities are capabilities to engage in some behaviour. Abilities devire from knowledge (awareness of information, technique, or facts), skills (proficiency at basic taks necessary for achieving more complex behaviour) and aptitudes (potential abilities that have not yet been fully developed or applied)*".

Dari uraian di atas dikatakan bahwa *ability* adalah kemampuan manusia, baik yang tampak melalui pengetahuan dan ketrampilan, maupun yang belum tampak karena belum dikembangkan.

### **Motivasi Kerja**

Singodimejo (2012) menjelaskan bahwa istilah motivasi bermula dari kata *movere* (bahasa latin) yang sama dengan *to move* (Bahasa Inggris) yang berarti

mendorong atau menggerakkan. Namun menterjemahkan motivasi dengan *to move* dirasa belum begitu pas, karena pengertian motivasi dalam ilmu manajemen tidak demikian sederhana. Dalam istilah motivasi tercakup berbagai aspek tingkah tingkah manusia yang mendorongnya untuk berbuat atau tidak berbuat. Oleh sebab itu, motivasi merupakan kekuatan yang ada dalam diri seseorang yang memberi daya, memberi arah dan memelihara tingkah laku. Motivasi merupakan proses suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi dalam diri seseorang.

Motivasi adalah suatu perangsang atau dorongan yang ada pada diri seseorang untuk melakukan sesuatu perbuatan guna mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Flippo (2012), motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para karyawan, sekaligus tercapai tujuan organisasi.

Menurut Atkinson (2015) terdapat tiga faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang yaitu: *motive* (dorongan), *lepectary* (harapan-harapan), *Incentive* (rangsangan).

Pada hakekatnya, tujuan pemberian motivasi kepada para karyawan adalah untuk (Singodimejo, 2012) :

1. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan
2. Meningkatkan gairah dan semangat kerja
3. Meningkatkan disiplin kerja
4. Meningkatkan prestasi kerja
5. Mempertinggi moral kerja karyawan
6. Meningkatkan rasa tanggung jawab

7. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi
8. Menumbuhkan loyalitas karyawan kepada perusahaan.

Robbins dan Judge (2012) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Siagian (2015) mengemukakan definisi motivasi sebagai daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian, bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan. Selanjutnya Siagian (2015) menjelaskan beberapa tingkatan kebutuhan manusia meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

Sadili (2015) memberikan pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan yang dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan memperahankan kehidupan. Chung dan Megginson mendefinisikan motivasi sebagai perilaku yang dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan seseorang dalam mengejar suatu tujuan, motivasi juga berkaitan dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan.

Berdasarkan pengertian di atas, maka motivasi merupakan respon karyawan terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan usaha yang timbul dari dalam

diri karyawan agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan tujuan yang dikehendaki oleh karyawan tersebut bisa tercapai.

Secara garis besar, teori motivasi dikelompokkan ke dalam tiga kelompok yaitu teori motivasi dengan pendekatan isi/kepuasan (*content theory*), teori motivasi dengan pendekatan proses (*process theory*) dan teori motivasi dengan pendekatan penguat (*reinforcement theory*). Namun yang paling sering dibahas adalah teori motivasi dengan pendekatan kepuasan. Teori yang paling terkenal adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow.

Menurut Maslow, kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara satu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila karyawan kebutuhannya tidak terpenuhi maka karyawan tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi karyawan tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasannya.

Dalam teori ini berpandangan bahwa kebutuhan yang diinginkan seseorang adalah berjenjang artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan yang kedua akan muncul, demikian seterusnya sampai tingkat kebutuhan yang kelima. Maslow menyatakan bahwa kebutuhan manusia yang paling pokok terdapat pada tingkatan paling bawah yaitu "Fisiological" yang terdiri dari makan, minum, kesehatan, dan seks. Kebutuhan kedua berupa keselamatan kerja. Kebutuhan ketiga adalah kebutuhan penghargaan/*prestise* dan kebutuhan kelima adalah kebutuhan aktualisasi diri yang berupa penyelesaian pekerjaan, kemandirian dan kreatifitas

suka mengembangkan diri.

Pada dasarnya motivasi merupakan suatu proses psikologi yang mencerminkan interaksi sikap, kebutuhan atau keinginan, persepsi dan akan keputusan yang terjadi pada diri sendiri. Motivasi sebagai faktor psikologis timbul diakibatkan oleh faktor intrinsik. Adapun faktor yang ada dalam diri sendiri dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman, pendidikan atau berbagai harapan. Sedangkan faktor dari luar diri seseorang dapat ditimbulkan oleh berbagai sumber, yaitu karena pengaruh pimpinan dan kolega. Tetapi pada dasarnya baik faktor intrinsik maupun faktor ekstrinsik timbul karena adanya rangsangan.

Menurut Mc.Clelland dalam Singodimejo (2012) seseorang dianggap mempunyai motivasi berprestasi tinggi apabila dia mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik dari orang lain dalam banyak situasi. Mc. Clelland memusatkan perhatiannya pada tiga kebutuhan manusia yaitu: prestasi (*needs for achievement*), afiliasi (*needs for affiliation*) dan kekuasaan (*needs of power*), karena ketiga kebutuhan ini telah terbukti merupakan unsur-unsur penting yang ikut menentukan prestasi pribadi dalam berbagai situasi kerja dan cara hidup. Karakteristik ketiga kebutuhan tersebut adalah:

1. Kebutuhan prestasi, tercermin pada keinginan seseorang mengambil tugas dengan tanggung jawab penuh secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya, dia menentukan tujuan yang wajar dengan memperhitungkan resiko-resikonya, dia ingin mendapatkan umpan balik atas perbuatannya, dan dia sendiri berusaha melakukan segala sesuatu secara kreatif dan inovatif.

2. Kebutuhan afiliasi, ditunjukkan dengan adanya keinginan untuk bersahabat, lebih mementingkan aspek-aspek antar pribadi dan pekerjaannya, lebih senang bekerja sama, senang bergaul, berusaha mendapatkan persetujuan dari orang lain, dan akan menjalankan tugas-tugasnya secara lebih efektif bila bekerja dengan orang lain dalam suasana kerja yang sama. Tetapi jika seorang atasan minta bantuan bawahan ini bukan tergolong motivasi afiliasi, tetapi tergolong motivasi kekuasaan.

3. Kebutuhan kekuasaan, tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang lain. Dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi untuk kelompok atau organisasi, dan menyukai organisasi-organisasi yang mempunyai prestasi, aktif menjalankan *policy* suatu organisasi tempat dia menjadi anggota, mencoba membantu orang-orang lain walaupun tidak diminta, mencoba menguasai orang lain dengan mengatur perilakunya, dan membuat orang lain terkesan padanya, serta selalu menjaga reputasi dan kedudukannya.

Teori Mc. Clelland ini sangat penting dalam mempelajari motivasi, karena motivasi prestasi dapat diajarkan untuk mencapai sukses kelompok atau organisasi. Mc. Clelland menunjukkan bahwa motivasi prestasi dapat diperoleh melalui latihan dengan mengajarkan seseorang untuk berpikir dan berbuat dengan motivasi prestasi.

Faktor-Faktor Motivasi Kerja,

Herzberg (dalam Siagian, 2015:107) mengemukakan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja

sebagaimana teori Herzberg akan digunakan dalam penelitian ini. Faktor-faktor motivasi kerja tersebut akan adalah :

1. Gaji (*salary*)

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat. Stephen, (2012:63) menyatakan bahwa uang/gaji tidak dapat memotivasi kerja terkecuali pegawai menyadari keterkaitannya dengan performa.

2. Supervisi

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya (Dharma, 2012:143). Supervisor mengkoordinasi-kan sistem kerjanya itu dalam tiga hal penting yaitu melakukan dengan memberi pengarahan, memantau proses pelaksanaan pekerjaan, dan menilai hasil dari sistem kerja yang diikuti dengan melakukan umpan balik. Supervisor dalam melaksanakan penilaian kinerja dengan pendekatan pengkajian dan pengembangan kinerja (*performance review and development*) lebih efektif dari sistem penilaian kinerja karena seorang pimpinan tidak hanya memusatkan perhatian pada pengembangan kemampuan, potensi karier, dan keberhasilan profesional setiap pegawai (Timpe, 2012:281).

3. Kebijakan dan Administrasi

Keterpaduan antara pimpinan dan bawahan sebagai suatu keutuhan atau totalitas sistem merupakan faktor yang sangat penting untuk menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui pendekatan manajemen partisipatif, bawahan tidak lagi dipandang sebagai objek, melainkan sebagai subjek (Soedjadi, 2012:4). Dengan komunikasi dua arah akan terjadi komunikasi antar pribadi sehingga berbagai kebijakan yang diambil dalam organisasi bukan hanya merupakan keinginan dari pimpinan saja tetapi merupakan kesepakatan dari semua anggota organisasi.

4. Hubungan Kerja

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik itu hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan. Menurut Indrawijaya (2013:125), bahwa kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok. Kelompok kerja juga dapat memenuhi sistem sebagai "*sounding board*" terhadap problem mereka atau sebagai sumber kesenangan atau hiburan.

5. Kondisi Kerja

Kondisi kerja yang nyaman, aman dan tenang serta didukung oleh peralatan yang memadai tentu akan membuat pegawai betah untuk bekerja. Menurut Sumarni dan Soeprihanto (2012:198), bahwa dengan kondisi kerja yang nyaman, pegawai akan merasa aman

dan produktif dalam bekerja sehari-hari. Sementara itu menurut Timpe, (2013:10), bahwa lingkungan fisik dimana individu bekerja mempunyai pengaruh pada jam kerja maupun sikap mereka terhadap pekerjaan itu sendiri 30% dari kasus absensi para pekerja ternyata disebabkan oleh sakit yang muncul dari kecemasan neurosis yang berkembang sebagai reaksi bentuk kondisi kerja.

6. Pekerjaan itu sendiri  
Pekerjaan itu sendiri menurut Herzberg merupakan faktor motivasi kerja bagi pegawai untuk berforma tinggi. Pekerjaan atau tugas yang memberikan perasaan telah mencapai sesuatu, tugas itu cukup menarik, tugas yang memberikan tantangan bagi pegawai, merupakan faktor motivasi kerja, karena keberadaannya sangat menentukan bagi motivasi kerja untuk berforma tinggi. (Timpe, 2013:13).
7. Peluang untuk maju (*advance*)  
Merupakan pengembangan potensi diri seseorang pegawai dalam melakukan pekerjaan (Saydam, 2013:246). Setiap pegawai tentunya menghendaki adanya kemajuan atau perubahan dalam pekerjaannya yang tidak hanya dalam hal jenis pekerjaan yang berbeda atau bervariasi, tetapi juga posisi yang lebih baik. Setiap pegawai menginginkan adanya promosi ke jenjang yang lebih tinggi, mendapatkan peluang untuk meningkatkan pengalamannya dalam bekerja. Peluang bagi pengembangan potensi diri akan menjadi motivasi kerja yang kuat bagi pegawai untuk bekerja lebih baik.
8. Pengakuan/penghargaan (*recognition*)  
Seperti dikemukakan oleh Maslow, bahwa setiap manusia mempunyai

kebutuhan *sense of belonging* (rasa ingin dihargai). Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi kerja yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. (Saydam, 2013:247). Menurut Simamora (2015:42), pengakuan merupakan kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut bekerja, yang masuk dalam kompensasi non finansial.

9. Keberhasilan (*achievement*)  
Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (*achievement*) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya (Saydam, 2013:246). Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran.
10. Tanggung Jawab  
Menurut Flippo (2012:105) bahwa tanggung jawab adalah merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima. Tanggung jawab bukan saja atas pekerjaan yang baik, tetapi juga diberikan sebagai orang yang mempunyai potensi.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penulisan ini adalah penelitian

*eksplanatory* atau penelitian penjelasan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep yang berjumlah 239 orang.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- (1) Angket yaitu membagikan kuesioner kepada responden. Kuesioner ini memberikan pertanyaan dengan jawaban tertutup artinya jawaban tersebut sudah dikemas dalam bentuk pilihan jawaban.
- (2) Dokumentasi yaitu teknik pengambilan data melalui data-data yang ada yang berkaitan dengan penelitian.

Sebelum angket digunakan dalam pengumpulan data, maka terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya terhadap alat ukur (angket) penelitian yang akan dipergunakan. Uji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor untuk setiap item dengan skor total melalui rumus korelasi *Person*, sedangkan uji reliabilitas menggunakan rumusan *koefisien alfa cronbach*. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji model dan hipotesis yang digunakan adalah analisis *Structural Equation Model (SEM)*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis Uji F dan Uji t

Tabel 1  
Hasil analisis uji F

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.228	1	.076	1.654	.002 <sup>a</sup>
	Residual	1.287	59	.046		
	Total	1.515	60			

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2019

Nilai  $F_{hitung}$  adalah sebesar 1.654 dengan tingkat signifikansi diketahui dari nilai F yaitu sebesar 0,02 (lebih kecil dari

0,05). Oleh karena itu hipotesis pertama dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa "Gaya kepemimpinan, kemampuan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep", terbukti kebenarannya dan hipotesis diterima.

Diketahui bahwa seluruh variabel bebas secara sendiri-sendiri mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat. Oleh karena itu hipotesis kedua yang menyatakan bahwa "Gaya kepemimpinan, kemampuan dan motivasi kerja signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep", terbukti kebenarannya dan hipotesis diterima.

Tabel 2  
Hasil analisis uji t

Model	Coefficients	
	T	Sig.
1 (Constant)	4.284	.000
Gaya Kepemimpinan	1.548	.004
Kemampuan	3.176	.002
Motivasi Kerja	2.020	.003

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2019

## Pembahasan

### 1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di BPRS

Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linier berganda pada hasil uji t dapat diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  pada variabel independen pengaruh gaya kepemimpinan sebesar 1.548 dengan tingkat signifikan sebesar 0.04 atau lebih kecil dari 0.05 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS). Hal ini berarti gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut

penelitian ini berdasarkan kuesioner yang telah dilakukan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh pada kinerja karyawan karena pemimpin ikut serta dalam memikirkan perkembangan karier karyawan sehingga pimpinan senantiasa memberikan dorongan agar bawahannya memiliki kemauan meningkatkan kemampuannya yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan di BPRS.

2. Pengaruh kemampuan terhadap kinerja karyawan di BPRS

Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linier berganda pada hasil uji t dapat diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  pada variabel independen pengaruh kemampuan sebesar 3.176 dengan tingkat signifikan sebesar 0.02 atau lebih kecil dari 0.05 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kemampuan ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS). Hal ini berarti kemampuan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian ini berdasarkan kuesioner yang telah dilakukan kemampuan memiliki pengaruh pada kinerja karyawan karena kemampuan kerja yang banyak akan sangat membantu karyawan dan sangat menunjang karier karyawan di BPRS.

3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di BPRS

Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linier berganda pada hasil uji t dapat diketahui bahwa nilai  $t_{hitung}$  pada variabel independen pengaruh motivasi kerja sebesar 2.020 dengan tingkat signifikan sebesar 0.03 atau lebih kecil dari 0.05 dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y) pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS). Hal ini berarti motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian ini berdasarkan kuesioner yang telah dilakukan motivasi kerja memiliki pengaruh pada kinerja karyawan karena adanya pengakuan atas prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan di BPRS.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data serta pembahasan, maka kesimpulan penelitian ini adalah :

1. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar. Motivasi kerja diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dan rela tanpa dipaksa. Kemampuan sebagai karakteristik individual seperti intelegensia, manual skill, traits yang merupakan kekuatan potensial seseorang untuk berbuat dan sifatnya stabil.
2. Secara simultan Gaya Kepemimpinan, Kemampuan dan Motivasi Kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep, terbukti kebenarannya dan hipotesis diterima.
3. Secara parsial Gaya Kepemimpinan, Kemampuan dan Motivasi Kerja

mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep, terbukti kebenarannya dan hipotesis diterima.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, Agus, 2016. *Manajemen Produksi; Perencanaan Sistem Produksi*. Yogyakarta, Penerbit BPFE.
- Anggraeni, Nenny. 2011. "Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sekolah Tinggi Seni (STSI) Bandung". *Jurnal Penelitian Pendidikan*. Vol. 12, No. 2, p. 880-898.
- As'ad, M. 2013. *Psikologi industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Assauri, Sofjan, 2013. *Manajemen Pemasaran: Dasar, Konsep dan Strategi*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Azwar, Saifuddin. 2013. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Basri, A., F., M., & Rivai, V. 2012. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Benardin, & Russel. 2015. *Human Resource Management*. International Editions Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.
- Efendi. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Flippo, Edwin. 2012. *Manajemen Personalial Edisi 2*. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, 2012. *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses, Terjemahan*. Edisi V. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gibson, J., L., Ivancevich, J., M., Donnely, J., M. 2012. *Organizations behavior, structure, processes*. Plano: Business Publication.
- Gomez, & Majia. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, Hani. 2014. *Manajemen*. Edisi kedua cetakan 16. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu SP. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Kerlinger & Padhazur. 2012. *Asas-Asas Penelitian Behavior*. Edisi 3. Cetakan 7. Yogyakarta.
- Kristianti, Farida, Titik & Nur, Taufiqoh, Lathifah. 2013. "Penguujian Variabel Makro Ekonomi Terhadap Jakarta Islamic Index". *Jurnal Keuangan dan Perbankan*. Vol. 17, No.1, p. 800-819.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nariswari, Shisi Dyah, 2013. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Kekaryawanan daerah Provinsi Jawa Tengah*. Skripsi, FISIP, Universitas Diponegoro Semarang.
- Nawawi, Hadari. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: UGM Press.
- Nurvirianti, Meirta. 2013. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Malang*. Skripsi, FIP UN Malang.
- Rao, V. 2012. *Penilaian Prestasi Kerja: Teori an Praktek, Seri Manajemen No. 125*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Robbins, S., P. 1996. *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S., P., & Judge, 2012. *Perilaku Organisasi*. Jilid 1-2. Edisi 12. Edisi

- Bahasa Indonesia. Jakarta, Salemba Empat.
- Robert, Ang. 2013. Buku Pintar Pasar Modal Indonesia. Jakarta: Media Sotf Indonesia.
- Sadili, Samsudian. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 16. Bandung: Mandar Jaya.
- Schuler, S., Randal, & Susan, E., Jackson. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia, (Menghadapi abad Ke-21), Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Sedarmayanti. 2013. Sumberdaya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung, Ilmah Jaya.
- Siagian, S., P. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 16. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang, P. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenhalindo.
- Simamora, Henry. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta, STIE YKPN.
- Singodimejo. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Erlangga:Bandung.
- Sinungan, Muchadarsyah, 2012. Produktivitas, Apa dan Bagaimana. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2016. Statistik Untuk Penelitian. Bandung: Alfabeta.
- Suranta, Sri. 2015. "Dampak Motivasi Karyawan pada Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan bisnis". *Jurnal Empirika*. Vol. 15, No. 2, p. 116-138.
- Tampubolon, Biatna. D. 2012. "Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Organisasi yang Telah Menetapkan SNI 19-9001-2001". *Jurnal Stand ardisasi*. Vol. 3 , No. 9, p.106-115.
- Timpe, 2013. Meningkatkan Produktivitas Karyawan". Jakarta, PT Pustaka Binawan Pressindo.
- Winardi, 2014. Kepemimpinan Dalam Manajemen. Jakarta: Rineka Cipta.
- Yuwaliatin, Sitty. 2013. "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen UNISULA Semarang". *EKOBIS*. Vol. 7 No. 2 Hal: 241-256.