



PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi Kasus pada Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Tuban)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

EZRA ZHAFRAN GIANI MUHAMMAD
NIM: 135030207111002



UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG

2017



Repository Universitas Brawijaya

MOTTO

“Love Is A Possibility Maker”

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.
(Studi pada Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Tuban)

Disusun oleh : Ezra Zhafran Giani Muhammad

NIM : 135030207111002

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, September 2017

Komisi Pembimbing
Ketua Anggota



Drs. Mochamad Djudi Mukzam, M.Si
NIP. 19520607 198010 1 001

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 18 Oktober 2017
Jam : 09.30
Skripsi atas nama : Ezra Zhafran Giani Muhammad
Judul : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Tuban)

Dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua,



Drs. M. Djudi Mukzam M.Si
NIP. 19520607 198010 1 001

Anggota,



Prof. Dr. Bambang Swasto S. ME
NIP. 19450408 197302 1 002

Anggota.



Dr. M. Al Musadieg, MBA
NIP. 19580501 198403 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 19 September 2017



Ezra Zhafran Giani Muhammad
NIM. 135030207111002



RINGKASAN

Ezra Zhafran Giani Muhammad, 2017. **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Tuban)**, Drs. M. Djudi Mukzam, M.Si. 105 hal + xv.

Penelitian ini berjudul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Tuban), lokasi ini dipilih oleh peneliti dengan pertimbangan bahwa Bank BRI Kantor Cabang Tuban merupakan salah satu bank terbesar yang ada di Kabupaten Tuban. Latar belakang penelitian ini adalah Budaya Organisasi sebagai salah satu faktor penting yang mempengaruhi Kinerja Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Tuban. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara simultan dan parsial budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan dengan pendekatan kuantitatif. Metode pengumpulan data menggunakan teknik kuesioner dan dokumentasi. Metode ini digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel-variabel yang diteliti. Teknik analisis menggunakan analisis deskriptif, analisis regresi linear berganda, uji F, dan uji t.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi konstruktif, budaya organisasi pasif-defensif, dan budaya organisasi agresif-defensif berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan sebesar 54,4% sedangkan sisanya 45,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Budaya organisasi konstruktif berpengaruh secara parsial dengan nilai signifikan 0,020 lebih kecil dari $\alpha = 0,050$. Budaya organisasi pasif-defensif berpengaruh secara parsial dengan nilai signifikan 0,038 lebih kecil dari $\alpha = 0,050$. Budaya organisasi agresif-defensif berpengaruh secara parsial dengan nilai signifikan 0,005 lebih kecil dari $\alpha = 0,050$. Maka diharapkan Bank BRI Kantor Cabang Tuban untuk selalu meningkatkan dan menyempurnakan budaya organisasi demi mencapai kinerja karyawan yang maksimal.



SUMMARY

Ezra Zhafran Giani Muhammad, 2017. **The Influence of Organization Culture to Employee Performance (Studies at Bank BRI Tuban Branch Office Employee)**, Drs. M. Djudi Mukzam, M.Si, 105 pages + xv.

This study entitled The Influence of Organization Culture to Employee Performance (Studies at Bank BRI Tuban Branch Office), the location was chosen because Bank BRI Tuban Branch Office is one of the biggest bank at Tuban city. Background this research is Organization Culture which one of the important factor that can affecting the Employee Performance of Bank BRI Tuban Branch Office. This study aims to determine simultaneously effect and partially effect of organizational culture on employee performance.

The type of this research is an explanatory research with quantitative approach. The method of data collecting is using questionnaires and documentation. This method is used to describe the relationship between variables and each other. Analysis technic that used in this research are descriptive analysis, multiple linear regression analysis, F test, and t test.

The result showed that constructive organization culture, passive-defensive organization culture, and aggressive-defensive organization culture simultaneous has influence on employee performance by 54,4% and the other 45,6% has influenced by other variables that not included in this research. Constructive organization culture is partially affected by significant value of 0,020 smaller than $\alpha = 0,050$. Passive-defensive organization culture is partially affected by significant value of 0,038 smaller than $\alpha = 0,050$. Aggressive-defensive organization culture is partially affected by significant value of 0,005 smaller than $\alpha = 0,050$. Wishing the Bank BRI Tuban Branch Office always increase and make perfect of this organizational culture to get maximal employee performance.



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, yang telah meluapkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan”** (Studi pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Tuban).

Skripsi ini merupakan tugas akhir individu yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan Skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya dukungan bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat.

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S, selaku dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr Mochammad Al Musadieg, MBA, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Mohammad Iqbal S.Sos, M.IB D.BA selaku Sekretaris Jurusan Administras Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Dr. Wilopo, MAB, selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
5. M. Kholid Mawardi, Ph.D selaku Sekretaris Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
6. Bapak Drs. Mochammad Djudi, M.Si, selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan kritikan, dukungan, dan saran dalam penyusunan Skripsi penulis.
7. Seluruh Dosen Pengajar Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
8. Pimpinan, staf dan karyawan pada Perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tuban yang telah memberikan ijin dan bantuan selama penulis melakukan penelitian.



9. Kepada kedua orang tua terima kasih atas kasih sayang yang tiada henti, berikut saran, fasilitas, segala bentuk dukungan baik moral maupun spiritual dan doa yang selalu terpanjatkan untuk terselesaikannya penulisan skripsi.

10. Kepada saudara – saudara kandung penulis Redinta Ailsa Trixie, Ahmad Rohil Falahi terima kasih selalu memberikan dukungan dan doa untuk menyelesaikan studi dan Skripsi penulis.

11. Kepada sahabat – sahabat (Fanizar, Candra, Ega, Adip, Ari, Aris, Adel, Fial, Rafi, Baihaqi, Ardi, Isyak, Vivi) dan teman-teman lain yang namanya tidak tercantum disini terima kasih untuk canda, tawa dan dukungan tiada henti sehingga penulis selalu semangat untuk menyelesaikan Skripsi hingga selesai.

12. Kepada seseorang yang jauh disana yang sudah memberikan semangat untuk segera menyelesaikan tugas akhir ini, semoga kita berjudoh.

13. Seluruh teman – teman Administrasi Bisnis 2013 Fakultas Ilmu Universitas Brawijaya. Terima kasih atas bantuan maupun dukungan yang diberikan sehingga terselesaikan skripsi ini.

14. Serta semua pihak yang telah membantu terselesainya Skripsi ini yang tidak dapat penulis sebut satu persatu.

Demi kesempurnaan Skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga Skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan saran yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Harapan penulis agar Skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca dan menambah wawasan serta pengetahuan khususnya mengenai Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Malang, September 2017

Penulis

**DAFTAR ISI**

HALAMAN JUDUL	i
MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Kontribusi Penelitian.....	4
1. Aspek Akademis.....	4
2. Aspek Praktis.....	4
E. Sistematika Penulisan.....	5

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris.....	
1. Penelitian Terdahulu.....	7
B. Tinjauan Teoritis.....	
1. Pengertian Budaya Organisasi.....	10
2. Karakteristik Budaya Organisasi.....	11
3. Lapisan Budaya Organisasi.....	12
4. Pembentukan dan Pewarisan Budaya Organisasi.....	13
5. Fungsi Budaya Organisasi.....	16
6. Fase Perkembangan Budaya Organisasi.....	18
7. Tipe Budaya Organisasi.....	19
8. Kinerja Karyawan.....	23
9. Indikator Kinerja Karyawan.....	25
10. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	26
C. Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan.....	26



D. Model Konsep Dan Model Hipotesis

- | | |
|-------------------------|----|
| 1. Model Konsep..... | 27 |
| 2. Model Hipotesis..... | 28 |

BAB III METODE PENELITIAN

- | | |
|---|----|
| A. Jenis Penelitian | 30 |
| B. Lokasi Penelitian | 30 |
| C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran | |
| 1. Konsep..... | 31 |
| 2. Variabel | 31 |
| 3. Definisi Operasional | 32 |
| 4. Skala Pengukuran | 37 |
| D. Populasi dan Sampel..... | 38 |
| E. Jenis Data | |
| 1. Data Primer..... | 40 |
| 2. Data Sekunder..... | 40 |
| F. Teknik Pengumpulan Data..... | 40 |
| G. Uji Validitas dan Reliabilitas | |
| 1. Uji Validitas..... | 41 |
| 2. Uji Reliabilitas..... | 43 |
| H. Teknik Analisis | 45 |

BAB IV HASIL PENELITIAN dan PEMBAHASAN

- | | |
|--|----|
| A. Gambaran Umum Perusahaan | |
| 1. Sejarah Perusahaan..... | 47 |
| 2. Visi dan Misi Perusahaan..... | 49 |
| 3. Nilai Perusahaan..... | 50 |
| 4. Lokasi Perusahaan..... | 50 |
| 5. Produk Perusahaan..... | 51 |
| 6. Hari dan Jam Kerja Perusahaan..... | 53 |
| 7. Struktur Organisasi..... | 53 |
| B. Karakteristik Responden | |
| 1. Usia Responden..... | 60 |
| 2. Jenis Kelamin Responden..... | 60 |
| 3. Divisi Kerja Responden..... | 61 |
| C. Analisis Statistik Deskriptif | |
| 1. Distribusi Frekuensi X1..... | 62 |
| 2. Distribusi Frekuensi X2..... | 66 |
| 3. Distribusi Frekuensi X3..... | 68 |
| 4. Distribusi Frekuensi Y..... | 71 |
| D. Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda | |
| 1. Analisis Hasil Regresi Linear Berganda..... | 76 |
| 2. Koefisien Determinasi..... | 77 |
| E. Hasil Uji Hipotesis | |
| 1. Hasil Uji F..... | 79 |



DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
1.	Ringkasan Penelitian Terdahulu	9
2.	Tipe-Tipe Budaya Organisasi	21
3.	Konsep, Variabel, Indikator dan <i>Item</i>	35
4.	Uji Validitas	43
5.	Uji Reliabilitas	44
6.	Jam dan Hari Kerja Karyawan	53
7.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	60
8.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	60
9.	Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi Kerja	61
10.	Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi Konstruktif(X_1)	62
11.	Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi Pasif-Defensif(X_2)	66
12.	Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi Agresif-Defensif(X_3)	69
13.	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan(Y)	72
14.	Persamaan Regresi	76
15.	Hasil Koefisien Determinasi (R^2)	78
16.	Hasil Uji Simultan	79
17.	Hasil Parsial Analisis Regresi Berganda	80



DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
1.	Model Konsep	27
2.	Model Hipotesis	29
3.	Struktur Organisasi	55



DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
1.	Kuesioner	91
2.	Analisis Deskriptif	94
3.	Uji Validitas dan Uji reliabilitas	100
4.	Analisis Regresi Linear Berganda	104
5.	Surat Keterangan Penelitian	106



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi merupakan tempat berinteraksi antar manusia yang mana setiap manusia tersebut memiliki karakter yang berbeda. Organisasi menjadi wadah dari manusia-manusia tersebut untuk mencapai tujuannya. Sebuah organisasi tentu memiliki tujuan ketika organisasi tersebut didirikan, tujuan organisasi tersebut dapat dicapai jika budaya organisasi yang ada di dalam organisasi bekerja dengan baik dan ditunjang dengan kinerja dari anggotanya.

Suatu organisasi tentunya akan memiliki budaya organisasi yang berbeda dari setiap organisasi lainnya. Budaya organisasi tentunya akan membawa berbagai dampak bagi Sumber Daya Manusia (SDM), sehingga karyawan dari suatu organisasi tersebut harus mampu menyikapi budaya organisasi dengan baik.

Budaya organisasi yang bekerja dengan baik tentunya akan membawa organisasi untuk mendapatkan tujuannya. Peranan budaya di dalam organisasi sangat penting, dimana budaya dapat menjadi ciri dari sebuah organisasi dan membedakannya dengan organisasi lain.

Setelah budaya organisasi dipahami oleh anggota organisasi maka budaya bisa digunakan sebagai alat yang dapat dikategorikan sebagai keunggulan kompetitif bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi, dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Budaya organisasi juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi.

Seiring berjalannya waktu dan berkembangnya zaman maka, budaya organisasi akan berubah pula. Perubahan budaya bisa terlihat dari sistem politik, adat istiadat, bahasa maupun dengan cara berpakaian. Perubahan budaya di suatu organisasi tersebut menunjukkan adanya keinginan dan tujuan yang lebih baik.



Perubahan yang terjadi tentu akan membuat budaya organisasi membentuk cara kerja dari karyawan yang akan berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan itu sendiri.

Kinerja merupakan hal yang harus diperhitungkan jika organisasi atau perusahaan ingin mencapai tujuannya, organisasi yang baik tentu akan mempertimbangkan setiap kemampuan karyawannya untuk mencapai suatu kinerja yang maksimal sehingga dapat mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan itu. Kinerja diukur dengan cara yang berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lain, sehingga bisa saja tolak ukur dari kinerja itu berbeda dan memberikan hasil penilaian kinerja yang berbeda pula. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja adalah hasil yang dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Kinerja merupakan prestasi kerja atau *performance*, yaitu hasil kerja selama periode tertentu dibanding dengan berbagai kemungkinan. Kinerja bisa dikatakan sebagai sebuah tindakan yang dapat dilihat dan diamati serta dapat dimungkinkan untuk pencapaian tujuan. Kinerja juga dapat dikatakan sebagai kombinasi dari kemampuan, usaha, kesempatan yang dapat dinilai hasil kerjanya yang diperoleh dari suatu periode tertentu. Kinerja dihitung berdasarkan apa yang sudah dikerjakan dan kesesuaian antara hasil dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kinerja karyawan merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dari sebuah organisasi. Budaya organisasi maupun kinerja karyawan memiliki keterikatan pada sebuah organisasi yang bisa mempengaruhi antara satu dengan yang lainnya sehingga dapat diteliti bagaimana hubungan dari keduanya. Peneliti akan melakukan suatu penelitian di Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Tuban yang beralamat di Jalan Veteran 15 Tuban Jawa Timur. BRI Cabang Tuban merupakan salah satu bank terbesar yang ada di daerah Tuban dan memiliki kantor unit di setiap desa wilayah Kabupaten Tuban yang digunakan untuk melayani jasa tabungan, pinjaman, dan lain-lain yang tentunya dibutuhkan oleh masyarakat. Tempat ini dipilih sebagai tempat penelitian karena persaingan bisnis



perbankan pada masa sekarang semakin ketat dan bank juga merupakan sektor penunjang perekonomian negara sehingga perlu untuk memperhatikan sumber daya manusia yang ada pada bisnis tersebut. BRI Cabang Tuban tersebut mempunyai banyak karyawan sehingga dapat diketahui pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan untuk mengamati bagaimana budaya organisasi dapat mempengaruhi suatu kinerja karyawan BRI Cabang Tuban. Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka penulis tertarik untuk mengangkat masalah tersebut dan membahasnya dalam sebuah skripsi yang berjudul

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Bank BRI Cabang Tuban)

B. Perumusan Masalah

Dari latar belakang di atas dapat diambil kesimpulan bahwa rumusan masalah dalam kondisi tersebut antara lain:

1. Adakah Pengaruh Budaya Organisasi Konstruktif terhadap Kinerja Karyawan di BRI Cabang Tuban?
2. Adakah Pengaruh Budaya Organisasi Pasif-Defensif terhadap Kinerja Karyawan di BRI Cabang Tuban?
3. Adakah Pengaruh Budaya Organisasi Agresif-Defensif terhadap Kinerja Karyawan di BRI Cabang Tuban?
4. Adakah pengaruh secara simultan antara Budaya Organisasi Konstruktif, Budaya Organisasi Pasif-Defensif dan Budaya Organisasi Agresif-Defensif dengan Kinerja Karyawan BRI Cabang Tuban?



Bab III Bab ini merupakan penjelasan mengenai metode penelitian yang digunakan, yang mencakup jenis penelitian yang digunakan, lokasi penelitian, konsep, variabel yang digunakan, definisi operasional dan skala pengukurannya, pouplasi dan sampel, metode pengumpulan data, pengujian instrumen, hasil uji variabel dan uji validitas serta teknik analisis data.

Bab IV Bab ini merupakan penjelasan tentang hasil penelitian dan pembahasan, yang berupa sejarah dari perusahaan dan menjelaskan hasil dari penelitian.

Bab V Bab ini merupakan bab penutup yang berisi penjelasan mengenai kesimpulan dan saran yang penulis berikan untuk penelitian yang sudah dilakukan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat menjadi gambaran, kerangka berpikir, serta pembelajaran berbagai metode analisis yang digunakan oleh peneliti sebelumnya. Penelitian terdahulu memberikan manfaat bagi peneliti untuk membandingkan hasil penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu.

Berikut adalah penjabaran beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan acuan oleh peneliti dalam penelitian ini :

1. Nurjanah (2008)

Penelitian dengan judul Analisis Budaya Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. bertujuan untuk mengetahui indikator-indikator yang mempengaruhi pembentukan budaya organisasi. lokasi penelitian berada pada Bank DKI Syariah Cabang Wahid Hasyim Jakarta pusat. Metode penelitian yang digunakan menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan sampel sebanyak 40 orang. Teknik analisis menggunakan statistic deskriptif.

Hasil penelitian ini adalah terdapat 9 indikator yang mempengaruhi budaya organisasi Bank DKI Syariah Cabang Wahid Hasyim Jakarta Pusat yaitu: inovasi, keberanian mengambil resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, agresivitas, stabilitas, system imbalan, dan jaminan sosial. Serta terdapat 2 indikator yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kualitas kerja dan kedisiplinan. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi sebesar 44.6% menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat dilihat pada tabel 1.



Kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh Nurjanah adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan bukti nilai yang didapat dalam penelitian.

2. Sari (2013)

Penelitian dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Lokasi penelitian berada pada PT. Taspen (persero) Cabang Yogyakarta sedangkan metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan sampel sebanyak 47 karyawan. Analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. Taspen (persero) Cabang Yogyakarta memiliki nilai sebesar 76.8% dan budaya organisasi pada PT. Taspen (persero) Cabang Yogyakarta memiliki nilai sebesar 76.2%. Hasil penelitian ini dapat dilihat pada tabel 1.

Kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh Sari adalah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja berdasarkan dengan nilai angka yang didapat dalam penelitian.

3. Aliandra (2015)

Penelitian dengan judul Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Lokasi penelitian ini berada pada Depok Sports Center Yogyakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif dengan sampel sebanyak 18 orang. Teknik analisis yang digunakan menggunakan uji korelasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0.627, sehingga besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 62.7%. Hasil penelitian ini dapat dilihat pada tabel 1.

Kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh Aliandra adalah adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai yang didapat pada penelitian tersebut.

Berdasar hasil penelitian terdahulu dapat diperoleh perbandingan hasil penelitian. Kesimpulan tersebut dapat dilihat dalam tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Penelitian Terdahulu

Nama dan Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Nurjanah (2008), Analisis Budaya Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan.	Budaya Organisasi (X) dan Kinerja Karyawan (Y).	Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi sebesar 44.6% menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan Bank DKI Syariah Cabang Wahid Hasyim Jakarta Pusat.
Sari (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi (X) dan Kinerja Karyawan (Y).	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. Taspen (persero) Cabang Yogyakarta memiliki nilai sebesar 76.8% dan budaya organisasi pada PT. Taspen (persero) Cabang Yogyakarta memiliki nilai sebesar 76.2%.
Aliandra (2015), Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi (X) dan Kinerja Karyawan (Y).	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0.627, sehingga besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 62.7%.

Sumber : Data diolah 2017



B. Tinjauan Teoritis

1. Budaya Organisasi

Menurut Luthans dalam Susanto (2006: 111), “Budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi”. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya, dengan kata lain budaya merupakan salah satu hal yang digunakan dalam keseharian anggota organisasi dan sebagai petunjuk bagaimana anggota organisasi bertingkah laku. Sedangkan menurut Sarplm dalam Susanto (2006: 120), “Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, kepercayaan dan kebiasaan dengan struktur formalnya untuk menghasilkan norma-norma perilaku organisasi”. Jadi budaya organisasi merupakan alat pembentuk norma yang digunakan dalam sebuah organisasi. Sondang (1995: 233), “Budaya organisasi adalah penggabungan antara gaya kepemimpinan manajemen puncak dan norma-norma serta system nilai keyakinan para anggota organisasi”. Budaya organisasi berarti sebuah bentuk yang terjadi karena adanya gaya kepemimpinan dan norma yang sudah ada di dalam organisasi yang mana setiap penggabungan gaya kepemimpinan dengan norma yang ada akan membentuk suatu budaya organisasi itu sendiri. Menurut Mulyadi (2006: 270), “Budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai dan harapan”.

Pengertian di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan yang berlaku pada sebuah organisasi. Berdasarkan pendapat para ahli maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi



merupakan pola dasar nilai-nilai, harapan, kebiasaan-kebiasaan dan keyakinan yang telah dimiliki oleh seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi lain tentu memiliki budaya yang berbeda meskipun bergerak pada bidang yang sama. Jadi secara operasional, budaya organisasi bermula dari individu yang bergabung dengan suatu kelompok dan dengan kebersamaannya menciptakan nilai dan aturan sebagai dasar berperilaku dalam berorganisasi.

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi tentu memiliki karakteristik-karakteristik tertentu, dengan karakter itu juga budaya organisasi dapat dilihat dan diukur. Berikut merupakan karakteristik budaya organisasi menurut Robbins (2006: 279) dikemukakan ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi. Ketujuh hal tersebut adalah:

- 1) Inovasi dan mengambil resiko berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk berinovasi dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian pada rincian berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi/karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan (presisi), analisis dan perhatian kepada rincian.
- 3) Orientasi hasil mendeskripsikan sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.
- 4) Orientasi manusia menjelaskan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut
- 5) Orientasi tim berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu-individu.



6) Agresivitas menjelaskan sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan keagresifan dan kompetitif, bukan bersantai.

7) Stabilitas menunjukkan sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status *quo* sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Masing-masing ciri tersebut di atas dapat dinilai dalam sebuah rangkaian dari rendah sampai tinggi. Penilaian yang tinggi menunjukkan organisasi tersebut memiliki budaya yang kuat dan sebaliknya, penilaian yang rendah menunjukkan budaya organisasi yang lemah. Dengan menilai ketujuh dimensi organisasi, orang akan mendapatkan gambaran yang majemuk mengenai budaya suatu organisasi. Ketujuh karakteristik tersebut yang akan menyidik faktor-faktor yang disangka dan kemudian diyakini menjadi komponen dari konsep dasar yang akan diteliti

3. Lapisan Budaya Organisasi

Lapisan budaya organisasi pada dasarnya dapat digolongkan menjadi dua, yakni lapisan pada permukaan dan lapisan yang tidak tampak. Lapisan budaya organisasi pada permukaan atau tampak seperti struktur organisasi, pola perilaku anggota organisasi, lambang dan berbagai komponen aksesoris organisasi. Lapisan yang tidak tampak adalah keyakinan dan nilai yang mendasari dan membentuk perilaku organisasi, termasuk anggota organisasi seperti tujuan, misi dan hakekat pembentukan organisasi (Nurdin, 2012:15).

Menurut Ismail Nurdin (2012:17) budaya organisasi adalah: "Pola asumsi yang ditemukan atau dikembangkan oleh orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan masalah dan menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal serta berintegrasi dengan lingkungan internal". Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya dengan sah. Hal tersebut diajarkan kepada

anggota baru sebagai cara yang tepat untuk mempersepsikan, berpikir dan memiliki pemahaman yang kuat dalam problem tersebut. Selanjutnya Schein (1992:17) melukiskan budaya dalam 3 level yaitu:

1. Artefak

Sebagai lapisan pertama. Tahap ini merupakan dimensi yang paling terlihat dalam budaya organisasi, merupakan lingkungan fisik dan sosial organisasi. Orang yang memasuki suatu organisasi dapat melihat dengan jelas bangunan, output, teknologi, bahasa tulis dan lisan, produk seni, dan perilaku anggota organisasi. Anggota organisasi sering tidak menyadari mengenai artefak budaya organisasi mereka, tetapi orang luar organisasi dapat mengamatinya dengan jelas. Setiap tahap kehidupan kelompok memproduksi artefak sehingga sulit diklasifikasikan.

2. Nilai budaya

Sebagai lapisan kedua. Semua pembelajaran organisasi merefleksikan nilai-nilai anggota organisasi. Perasaan mereka mengenai apa yang seharusnya berbeda dengan apa yang adanya. Jika anggota organisasi menghadapi persoalan atau tugas baru, solusinya adalah nilai-nilai. Menurut Schein dalam Nurdin (2012:19): "*Values* atau nilai-nilai budaya organisasi sebagai lapisan atau unsur budaya organisasi bahkan disebutkan bahwa *values* merupakan filosofi, strategi sebagai nilai-nilai mendasar dan menjadi pejelaz perilaku individu dan mewarnai praktek keorganisasian".

3. Asumsi dasar

Menurut Schein (1992:14): "Asumsi adalah keyakinan-keyakinan para anggota organisasi yang tidak diucapkan menyangkut mereka sendiri dan mengenai hubungan mereka dengan orang lain dan organisasi serta sifat organisasi dan hubungannya dengan dunia luar".

Schein (1992:236) membagi asumsi dasar menjadi 5 kategori, yaitu:

- a. Hakikat hubungan dengan lingkungan;
- b. Hakikat orientasi waktu;
- c. Hakikat sifat manusia;
- d. Hakikat aktivitas manusia;
- e. Hakikat hubungan manusia.

4. Pembentukan dan Pewarisan Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang ada sekarang ini tidak terbentuk begitu saja, namun melalui proses yang panjang yang membentuk budaya organisasi



sampai seperti yang sering kita lihat di sebuah organisasi. Menurut Luthans (2006: 128) Meskipun budaya organisasi dapat berkembang dalam sejumlah cara yang berbeda. Prosesnya sering melibatkan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Seseorang secara sendiri (pendiri) memiliki ide untuk sebuah perusahaan baru.
- b. Kemudian pendiri membawa masuk satu atau lebih orang kunci lain dan menciptakan kelompok inti yang berbagi visi bersama dengan pendiri.
- c. Kelompok inti pendiri ini mulai bertindak secara serasi untuk menciptakan sebuah organisasi dengan cara pencarian dana, perolehan hak paten, inkorporasi, penempatan ruangan, pembangunan, dan lain-lain.
- d. Pada titik ini, orang lain dibawa masuk dalam organisasi dan sebuah sejarah yang diketahui umum mulai didokumentasikan.

Jadi pada proses ini budaya organisasi dimulai ketika seorang pendiri organisasi menciptakan sebuah organisasi dan membawa teman-temannya yang memiliki visi yang sama, sehingga budaya organisasi mulai tampak pada organisasi yang baru dibentuk tersebut.

Sedangkan Menurut Tika (2010: 21) Proses pembentukan budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Interaksi antar pemimpin atau pendiri organisasi dengan kelompok atau perorangan dalam organisasi.
- b. Interaksi ini menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artefak, nilai dan asumsi.
- c. Artefak, nilai, dan asumsi kemudian diimplementasikan sehingga menjadi budaya organisasi.
- d. Untuk mempertahankan budaya organisasi lalu dilakukan pembelajaran kepada anggota baru organisasi.

Dari proses pembentukan budaya organisasi tentu memiliki unsur-unsur yang mengakibatkan adanya budaya organisasi dan mempengaruhi budaya organisasi itu sendiri, unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi menurut Deal dan Kennedy dalam Tika(2010: 16-17):



- a. Lingkungan usaha, merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, teknologi, pemasok, kebijakan pemerintah dan lain-lain.
- b. Nilai-nilai, adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Nilai-nilai yang dianut dapat berupa slogan atau motto yang berfungsi sebagai : (1) Jati diri, rasa istimewa yang berbeda dengan perusahaan lainnya; (2) Harapan konsumen, merupakan ungkapan padat yang penuh makna bagi konsumen sekaligus harapan baginya terhadap perusahaan.
- c. Pahlawan, adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata.
- d. Ritual, deretan kegiatan berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu.
- e. Jaringan budaya, jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberikan interpretasi terhadap informasi.

Hal-hal yang sudah disebutkan di atas merupakan unsur dalam pembentukan dan yang mempengaruhi pembentukan budaya organisasi, setiap proses pembentukan budaya organisasi memiliki unsur yang mempengaruhi dan menjadikan budaya dari suatu organisasi itu seperti yang diketahui oleh masyarakat.

Kreitner (2005: 95) mencatat bahwa “Menanamkan sebuah budaya melibatkan proses belajar”. Para anggota organisasi mengajarkan satu sama lain mengenai nilai-nilai, keyakinan, pengharapan, dan perilaku yang dipilih organisasi. Hal ini dilengkapi dengan menggunakan satu atau lebih mekanisme berikut:

- a. Pernyataan formal, misi, visi, nilai, dan material organisasi yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, dan sosialisasi.
- b. Desain secara ruangan fisik, lingkungan kerja, dan bangunan mempertimbangkan penggunaan alternatif baru desain tempat kerja yang disebut dengan *hoteling*.
- c. Slogan, bahasa, akronim, dan perkataan,
- d. Pembentukan peranan secara hati-hati, program pelatihan, pengajaran dan pelatihan oleh manajer dan supervisor.



- e. Pengharapan eksplisit, simbol status (gelar) dan kriteria promosi.
- f. Cerita, legenda, dan mitos mengenai suatu peristiwa dan orang-orang penting.
- g. Aktivitas, proses, atau hasil organisasi yang juga diperhatikan, diukur, dan dikendalikan pimpinan.
- h. Reaksi pimpinan terhadap insiden yang kritis dan krisis organisasi.
- i. Sistem dan prosedur organisasi.
- j. Tujuan organisasi dan kriteria gabungan yang digunakan untuk rekrutmen, seleksi, pengembangan, promosi, pemberhentian, dan pengunduran diri karyawan.

Setiap proses pembentukan dan pewarisan budaya organisasi tentu berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lain, namun proses-proses yang terjadi tentu memiliki dasar yang sama yaitu seperti yang sudah dijelaskan oleh para ahli di atas.

Jadi setiap organisasi tentu melakukan proses yang panjang dalam pembentukan dan pewarisan budaya organisasinya, dan setiap proses tersebut sangat dihargai sehingga pada akhirnya budaya tersebut dapat bertahan hingga sekarang.

5. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya tentu memiliki beberapa fungsi di dalam suatu organisasi.

Ada beberapa pendapat mengenai fungsi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut. Fungsi budaya organisasi menurut Pabundu (2010: 14) adalah sebagai berikut:

- 1) Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok.
- 2) Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi sehingga dapat mempunyai rasa memiliki, partisipasi dan rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaan.
- 3) Mempromosikan stabilitas system sosial, sehingga lingkungan kerja menjadi positif, nyaman dan konflik dapat diatur secara efektif.
- 4) Sebagai mekanisme control dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.



- 5) Sebagai integrator karena adanya sub budaya baru. Dapat mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu yang berasal dari budaya yang berbeda.
- 6) Membentuk perilaku karyawan, sehingga karyawan dapat memahami bagaimana mencapai tujuan organisasi.
- 7) Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.
- 8) Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.
- 9) Sebagai alat komunikasi antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya, serta antar anggota organisasi.
- 10) Sebagai penghambat berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integritas internal.

Hampir sama dengan fungsi budaya organisasi yang dikemukakan Pabundu, Smirecich dalam Susanto (2006:113) menjelaskan fungsi budaya organisasinya sebanyak empat fungsi budaya organisasi, yaitu:

- 1) Memberikan suatu identitas organisasional kepada para anggota organisasi.
- 2) Memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif.
- 3) Meningkatkan stabilitas system sosial.
- 4) Membentuk perilaku dengan anggota-anggota organisasi melalui perasaan terhadap sekitarnya.

Robbins (2006:283) menjelaskan, ada lima fungsi budaya organisasi yang sangat penting untuk kemajuan organisasi, yaitu:

- 1) Budaya berperan sebagai batas-batas penentu. Budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lain.
- 2) Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
- 3) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
- 4) Meningkatkan stabilitas system sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- 5) Sebagai mekanisme control dan rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Dari berbagai pendapat ahli di atas mengenai fungsi budaya organisasi memiliki banyak kesamaan fungsi antara pendapat satu ahli dengan ahli yang lain, yang akhirnya dapat kita simpulkan bahwa budaya itu memang ada dan



memiliki fungsi di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi berguna bagi organisasi dan karyawan. Budaya organisasi mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi kerja karyawan. Keadaan seperti ini jelas akan menguntungkan sebuah organisasi. Budaya organisasi menyampaikan kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa saja yang bernilai penting.

6. Fase-Fase Perkembangan Budaya Organisasi

Setelah melalui proses pembentukan, budaya organisasi tentu akan berkembang mengikuti zaman. Berikut ini adalah fase-fase perkembangan organisasi menurut Wirawan (2007:80-83).

a. Fase Kelahiran

Dalam fase ini pendiri organisasi meletakkan fondasi budaya organisasi berupa tujuan, visim misi, norma-norma, nilai, bentuk organisasi, dan sebagainya.

b. Fase Pertumbuhan

Pada fase pertumbuhan, struktur organisasi tumbuh sejajar dengan meningkatnya aktivitas organisasi. Organisasi merekrut lebih banyak tenaga profesional dan kepada mereka diberlakukan sosialisasi budaya organisasi. Peraturan, kebijakan, prosedur kerja, dan teknologi dikembangkan secara tertulis.

c. Fase Dewasa

Dalam fase ini organisasi telah mapan dan mempunyai budaya organisasi yang stabil yang menjadi pedoman perilaku anggotanya dan aktivitas organisasi mencapai tujuannya.

d. Fase Fluktuasi

Pada fase ini terjadi gejolak dalam organisasi. Ada sejumlah faktor yang mungkin menyebabkan gejolak tersebut:

- 1) Pemimpin organisasi yang menjadi motor penggerak perkembangan organisasi tidak berfungsi karena sakit, atau meninggal maka terjadilah pergantian kepemimpinan dalam organisasi.
- 2) Organisasi atau perusahaan diakuisisi atau merger dengan organisasi atau perusahaan lain.
- 3) Terjadi persaingan ketat terhadap produk organisasi dan organisasi ditinggalkan oleh pelanggannya.



4) Terjadi konflik destruktif di antara anggota organisasi, sehingga kesehatan organisasi menurun.

5) Produk organisasi ketinggalan zaman karena adanya produk lain yang lebih baik dan mengikuti zaman atau muncul produk pengganti.

e. Fase Kematian

Pada fase ini organisasi yang berbudaya lemah tidak mampu bertahan ketika mengalami fluktuasi karena persaingan, konflik, dan tidak mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan eksternalnya sehingga sakit dan akhirnya mati (bangkrut).

Jadi budaya organisasi dimulai dengan kelahiran dari organisasi itu sendiri, dan pada prosesnya akan berkembang sesuai dengan umur dari organisasi itu dan output dari organisasi itu sendiri, hingga akhirnya organisasi mengalami fase kematian dimana budaya organisasinya tidak mampu lagi untuk bertahan di zaman yang berbeda dari awal pembentukan organisasi itu sendiri

7. Tipe Budaya Organisasi

Budaya organisasi tentunya memiliki tipe yang berbeda-beda antara satu organisasi dengan organisasi, namun setiap organisasi meyakini tipe budaya organisasi yang dianut memiliki kesesuaian dengan tujuan organisasinya dan mampu membawa organisasi menuju ke arah yang lebih baik. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005: 88-89), "Terdapat tiga tipe umum budaya organisasi yaitu: konstruktif, pasif-defensif dan agresif-defensif".

Setiap tipe berhubungan dengan seperangkat keyakinan normatif yang berbeda.

Keyakinan normatif mencerminkan pemikiran dan keyakinan individu mengenai bagaimana anggota dari sebuah kelompok atau organisasi tertentu diharapkan menjalankan tugasnya dan berinteraksi dengan orang lain.



Budaya organisasi yang disebutkan oleh Kreitner dan Kinicki memiliki karakteristik yang berbeda antar setiap tipe budaya organisasi. Karakteristik-karakteristik dari tipe budaya organisasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya, berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi, dan persatuan.
2. Budaya pasif-defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindaran.
3. Perusahaan dengan budaya agresif-defensif mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan dan kompetitif.

Secara alami budaya organisasi sukar untuk dipahami, tidak berwujud, implisit, dan dianggap biasa saja. Setiap perusahaan memiliki tipe budaya organisasi, sebuah organisasi atau perusahaan mungkin dapat memiliki budaya organisasi dominan yang sama, namun perusahaan memiliki keyakinan

normatif dan karakteristik budaya organisasi yang lain. Pada tabel 2 berikut ini akan dijelaskan mengenai karakteristik tipe umum budaya organisasi :

Tabel 2 :Tipe – Tipe Budaya Organisasi

Tipe Umum Budaya Organisasi	Keyakinan Normatif	Karakteristik Organisasi
Konstruktif	Pencapaian tujuan	Organisasi yang demikian, menilai anggotanya yang dapat menetapkan dan meraih tujuannya sendiri. Anggota diharapkan dapat menetapkan tujuan yang menantang namun realistis, membuat rencana untuk meraih tujuan tersebut, dan mengusahakannya dengan antusias. (mengejar standar kesempurnaan)
	Aktualisasi diri	Organisasi yang menghargai kreatifitas, kualitas melebihi kuantitas. Penyelesaian tugas dan pertumbuhan individu anggota didorong untuk merasakan kesenangan dari pekerjaannya, mengembangkan diri mereka sendiri, dan mengerjakan aktivitas yang baru dan menarik. (berpikir dengan cara yang unik dan independen)
	Penghargaan yang manusiawi	Organisasi yang dikelola dengan cara partisipatif dan berpusat pada pribadi. Anggota diharapkan untuk bersikap sportif, konstruktif, dan terbuka terhadap pengaruh saat mereka berhadapan. (membantu orang lain untuk tumbuh dan berkembang)
	Persatuan	Organisasi yang menempatkan prioritas utama dalam hubungan antar pribadi yang bersifat konstruktif. Para anggota diharapkan untuk bersikap ramah, terbuka, dan sensitif terhadap kepuasan kelompok kerja mereka. (berhadapan dengan orang lain dengan bersahabat)
Pasif-defensif	Persetujuan	Organisasi dimana konflik dihindari dan hubungan antar personal menyenangkan-setidaknya tampak dari luar. Para anggota merasa bahwa mereka harus setuju,



		mendapat persetujuan, dan disukai oleh orang lain. (bergaul dengan orang lain)
	Konvensional	Organisasi yang dikendalikan secara konservatif, tradisional, dan birokratis. Para anggota diharapkan untuk menyesuaikan diri, mematuhi peraturan, dan memberikan kesan yang baik. (selalu mengikuti kebijakan dan kebiasaan yang berlaku)
	Ketertgantungan	Organisasi yang dikendalikan secara hierarkis dan bersifat non-partisipatif. Pembuatan keputusan yang tersentralisasi menyebabkan para anggota hanya melakukan apa yang diperintahkan pada mereka dan menjalankan seluruh keputusan atasan. (menguntungkan mereka yang menduduki posisi kekuasaan)
	Penghindaran	Organisasi yang gagal menghargai sukses namun sebaliknya menghukum kesalahan. Sistem penghargaan yang negatif ini menyebabkan para anggota bertukar tanggungjawab dengan orang lain dan menghindari kemungkinan dipersalahkan karena berbuat salah. (menunggu orang lain bertindak dulu)
Agresif-defensif	Oposisi	Organisasi dimana pandangan negatif dan konfrontasi diberi penghargaan. Para anggota memperoleh status dan pengaruh dengan bersikap kritis sehingga didukung untuk menentang ide orang lain. (menyoroti cacat atau kekurangan)
	Kekuasaan	Organisasi non-partisipatif yang dibangun berdasar kekuasaan yang melekat pada kedudukan anggotanya. Para anggota yakin bahwa mereka akan dihargai karena melaksanakan perintah, mengendalikan bawahan, dan pada saat yang sama, bersikap responsif terhadap permintaan atasan. (membangun kekuasaan seseorang)

Kompetitif	Kemenangan dihargai dan para anggota diberi penghargaan karena prestasinya melebihi orang lain. Para anggota bekerja dalam kerangka "menang-kalah" dan yakin bahwa mereka harus bekerja melawan (bukan bersama) rekan sekerja. (mengubah pekerjaan menjadi sebuah kontes)
Perfeksionis	Organisasi dimana perfeksionisme, ketekunan, dan kerja keras dihargai. Para anggota merasa bahwa mereka harus menghindari kesalahan, terus menelusuri segala hal, dan bekerja dalam waktu lama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (melakukan hal-hal dengan sempurna)

Sumber: Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2005: 88-89)

8. Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari bahasa Inggris *performance* yang artinya performa. Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energy kerja. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indicator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu menurut Wirawan(2009:5). Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2001 :67) adalah "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Kualitas yang dimaksud disini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian dalam pekerjaan sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan.

Sedangkan Suprihanto dalam Srimulyo (1999: 33) mengatakan bahwa "Kinerja atau prestasi kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target, atau sasaran atau kinerja yang telah





ditentukan dahulu dan telah disepakati bersama". Sukses kerja bermakna seorang pekerja memiliki kemampuan yang prima dalam bidang kerjanya, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif, efisien, dan produktif sebagaimana yang diharapkan organisasi atau perusahaan.

Pengertian lain dari Hasibuan (2002: 160) menyatakan bahwa "Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu". Selanjutnya dikatakan pula "Hasil kerja atau prestasi itu merupakan dari tiga faktor yang terdiri dari minat dalam bekerja, penerimaan delegasi tugas dan peran, serta tingkat motivasi seorang pekerja".

Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Makin rumit jenis pekerjaan, maka Standard Operating Procedure (SOP) yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi. Kesimpulan yang dapat diambil dari pengertian kinerja adalah kinerja merupakan perpaduan antara apa yang sudah dikerjakan dan bagaimana hasil dari pekerjaan tersebut, kinerja dikatakan baik apabila selaras dengan tujuan dari perusahaan dengan melalui proses-proses yang telah ditetapkan oleh perusahaan, begitupun jika kinerja seorang karyawan tidak mencapai hasil yang maksimal, maka perlu dievaluasi oleh perusahaan agar kinerja karyawan tersebut dapat meningkat.



9. Indikator Kinerja Karyawan

Perusahaan tentu memiliki indikator-indikator tertentu untuk menilai dan mengukur kinerja karyawannya. Menurut Robbins(2006: 260) menyebutkan ada lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan sebagai berikut.

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Indikator yang disebutkan di atas tidak semuanya digunakan sebagai indikator penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, namun hanya memakai tiga indikator saja yaitu: kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Alasan memilih ketiga indikator tersebut adalah karena ketiga indikator itu dapat mewakili keseluruhan indikator yang disebutkan dalam mengukur kinerja dari karyawan. Kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu merupakan hal yang nampak yang dapat diukur langsung oleh orang lain, sehingga hal itu yang peneliti gunakan untuk mengukur kinerja dari karyawan suatu perusahaan.



10. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Pada kehidupan sehari-hari tentu tidak ada yang terjadi secara kebetulan, tentu ada faktor yang mempengaruhi setiap hal yang terjadi. Begitu pula dengan kinerja, ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja.

Menurut Hessel (2007:178) "Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah motivasi, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, kedisiplinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi".

Sudah jelas bahwa budaya merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja sehingga dapat dipastikan budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja entah seberapa kuat budaya tersebut mempengaruhi kinerja.

Sedangkan menurut Yuwono dalam Hessel (2007:180) "Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah tujuan organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan kualitas kerja".

C. Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan

Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang cocok diterapkan pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Para karyawan membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang antara lain meliputi inovasi, kemantapan, kepedulian, orientasi hasil, perilaku pemimpin, orientasi tim, karakteristik tersebut terdapat dalam sebuah organisasi atau perusahaan mereka. Persepsi karyawan mengenai kenyataan terhadap budaya organisasinya menjadi dasar karyawan berperilaku. Dari persepsi tersebut



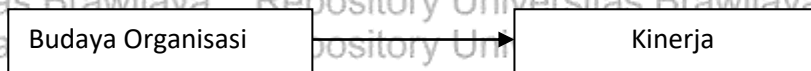
memunculkan suatu tanggapan berupa dukungan pada karakteristik organisasi yang selanjutnya mempengaruhi kinerja karyawan (Robbins; 1996).

Penelitian terdahulu juga menyatakan bahwasanya ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, hasil dari penelitian terdahulu menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai faktor dominan dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan teori di atas maka bisa didapat bahwa setiap kebiasaan yang berlaku di perusahaan merupakan budaya perusahaan yang mana dalam setiap budaya tersebut berperan terhadap kinerja dari karyawan dan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

D. Model Konsep dan Model Hipotesis

1. Model Konsep

Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan di atas, dapat ditemukan tiga konsep dalam penelitian ini, yaitu tentang budaya organisasi terbuka partisipatif, budaya organisasi tertutup otokratik, dan kinerja. Ketiga konsep tersebut masih abstrak dan belum jelas, oleh karena itu peneliti menggambarkan ke dalam bagan di bawah ini agar mudah dipelajari dan dimengerti.



Gambar 1. Model Konsep

2. Model Hipotesis

Menurut Purwanto dan Sulistyastuti (2007:137): “Hipotesis adalah pernyataan atau dugaan yang bersifat sementara terhadap suatu masalah penelitian yang kebenarannya masih lemah (belum tentu benar) sehingga harus di uji secara empiris”. Hipotesis dirumuskan dalam hal teori, dugaan,



pengalaman pribadi atau orang lain, kesan umum, kesimpulannya adalah masih awal. Hipotesis adalah pernyataan keadaan populasi yang akan diverifikasi menggunakan data atau informasi yang dikumpulkan melalui sampel.

Berdasarkan uraian mengenai budaya organisasi konstruktif, budaya organisasi pasif-defensif, budaya organisasi agresif-defensif dan kinerja karyawan, peneliti memiliki beberapa pemikiran yang dituangkan melalui beberapa hipotesis, yaitu:

H1 = Apakah budaya organisasi konstruktif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan?

H2 = Apakah budaya organisasi pasif-defensif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan?

H3 = Apakah budaya organisasi agresif-defensif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan?

H4 = Apakah budaya organisasi konstruktif, budaya organisasi pasif-defensif dan budaya organisasi agresif-defensif secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?

Dari ketiga hipotesis di atas maka dibuat model hipotesis pada gambar 2 sebagai berikut.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah *explanatory research* (penjelasan) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Dengan mengambil sampel dari satu populasi, penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat untuk pengumpulan data. Dengan demikian dalam penelitian ini hipotesis yang dirumuskan akan di uji untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel-variabel dalam penelitian ini mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat peneliti melakukan penelitian terhadap objek-objek yang ingin diteliti. Penelitian ini dilakukan di Bank BRI Kantor Cabang Tuban yang beralamat di Jalan Veteran no 15 Tuban dengan situs penelitian pada seluruh karyawan Kantor BRI Cabang Tuban. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada Bank BRI yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa perbankan yang tentu saja mempunyai banyak sumber daya manusia sehingga harus dilihat bagaimana budaya organisasi dari BRI Kanca Tuban agar karyawan yang bekerja di kantor tersebut bisa mencapai kinerja yang maksimal. Selain itu, dalam bisnis perbankan pada masa sekarang mengalami persaingan yang cukup ketat sehingga harus dilihat bagaimana budaya di dalam perusahaan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan agar perusahaan bisa bersaing dalam bisnis perbankan, karena di Kabupaten Tuban sendiri banyak berdiri Bank-bank besar maupun Bank daerah yang siap untuk bersaing melawan Bank BRI. Faktor jarak lokasi penelitian dengan tempat tinggal peneliti yang tidak



begitu jauh serta peneliti sudah lama tahu tentang kantor tersebut menjadikan pertimbangan lain dalam pemilihan lokasi penelitian.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

1. Konsep Penelitian

Menurut Effendi dalam Singarimbun & Effendi (2006:34), “Konsep adalah abstraksi mengenai fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dan sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu”. Konsep memiliki peranan yang penting dalam sebuah penelitian, karena tanpa adanya konsep maka penelitian tidak akan berjalan sesuai dengan langkah yang ditentukan, konsep juga dapat menggabungkan antara dunia teori dan dunia observasi antara abstraksi dan realitas. Konsep dari penelitian ini adalah :

- a) Budaya organisasi merupakan batas pembeda antar lingkungan organisasi satu dengan yang lain, sebagai alat untuk menyatukan visi misi kerja karyawan dan meminimalisir terjadinya konflik dalam organisasi dan membantu anggota untuk menyadari budaya dan lingkungan organisasinya.
- b) Kinerja karyawan adalah merupakan evaluasi tentang hasil dari pekerjaan yang telah diselesaikan karyawan yang bisa berupa hasil yang baik maupun buruk dalam melakukan pekerjaannya.

2. Variabel Penelitian

Variabel penelitian menurut Sugiyono (2005:38) adalah: “Segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya”. Hatch dan Farhady dalam Sugiyono (2004:31) juga mendefinisikan: “Variabel sebagai atribut seseorang atau objek yang

mempunyai “variasi” antara satu orang dengan orang lain atau satu objek dengan objek lain”.

Variabel yang digunakan terdiri dari dua variabel yaitu variabel bebas dan variabel terikat dimana variabel bebas mempengaruhi variabel terikatnya.

Dalam penelitian ini variabel bebas berupa budaya organisasi konstruktif yang ditandai dengan (X₁), budaya organisasi pasif-defensif yang ditandai dengan (X₂) dan budaya organisasi agresif defensif yang ditandai dengan (X₃) serta kinerja karyawan yang ditandai dengan (Y).

3. Definisi Operasional

Sigit dalam Widayat dan Amirullah (2002:23) menyatakan bahwa” Definisi operasional merupakan penjelasan mengenai bagaimana operasi atau kegiatan yang harus dilakukan untuk memperoleh data atau indikator yang menunjukkan definisi dari variabel yang dimaksud”. Definisi variabel operasional dari penelitian ini sebagai berikut:

a. Budaya Organisasi Konstruktif

Budaya organisasi konstrktif merupakan salah satu dari tipe dari budaya organisasi dimana karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang dapat membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya yang berhubungan dengan pencapaian tujuannya sendiri.

Indikator dari Budaya Organisasi Konstruktif adalah sebagai berikut:

- 1) Pencapaian tujuan
 - Karyawan dapat mencapai tujuan dalam pekerjaannya.
 - Perusahaan menentukan tujuan pekerjaan untuk karyawan.
- 2) Aktualisasi diri
 - Karyawan mampu membuktikan kemampuan dari dirinya sendiri.
 - Karyawan mampu mengembangkan kemampuan dirinya dalam bekerja.





3) Penghargaan yang manusiawi

- Perusahaan menghormati dan menghargai setiap pekerjaan dari rekan kerjanya

- Karyawan memberikan apresiasi terhadap rekan kerja yang berhasil.

4) Persatuan

- Karyawan menciptakan suasana pekerjaan yang kondusif.

- Karyawan membantu rekan kerja yang kesusahan.

b. Budaya Organisasi Pasif-Defensif

Budaya organisasi pasif-defensif ini merupakan sebuah keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan dapat berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, hal konvensional, ketergantungan dan penghindaran.

Indikator dari Budaya Organisasi Pasif Defensif adalah sebagai berikut:

1) Konvensional

- Perusahaan mendukung karyawan bekerja secara konservatif.

- Perusahaan dikendalikan secara birokratis.

2) Ketergantungan

- Pengambilan keputusan perusahaan bersifat sentral.

- Karyawan dapat mengambil keputusan.

c. Budaya Organisasi Agresif-Defensif

Budaya organisasi agresif-defensif merupakan tipe budaya organisasi yang mendorong karyawannya mengerjakan tugas dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan dan kompetisi.

Indikator dari Budaya Organisasi Agresif-Defensif adalah sebagai berikut:



1) Oposisi

- Karyawan memiliki sikap kritis terhadap perusahaan.
- Karyawan didukung untuk menentang ide orang lain untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan dari ide dan gagasan.

2) Kekuasaan

- Karyawan mampu menggunakan kekuasaan dengan baik.
- Karyawan tidak bertindak semena-mena.

3) Kompetitif

- Karyawan merasa bersaing dengan karyawan lainnya untuk menjadi yang terbaik.
- Karyawan merasa pekerjaan adalah sebuah kompetisi.

d. Kinerja Karyawan

Merupakan hasil dari pada pekerjaan seseorang yang memiliki nilai dan dapat diukur sesuai dengan bagaimana sistematis penilaian kinerja karyawan. Kinerja merupakan kesesuaian antara apa yang sudah dikerjakan seorang karyawan dan hasil yang dicapai karyawan.

Indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1) Kuantitas

- Kesesuaian jumlah pekerjaan dengan standar yang ditetapkan perusahaan.
- Kesesuaian hasil pekerjaan antara input pekerjaan dengan output hasil pekerjaan.
- Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tambahan yang diberikan oleh perusahaan.

2) Kualitas

- Kesesuaian hasil kerja dengan standar yang ditetapkan perusahaan.
- Bersikap hati-hati dan teliti dalam menyelesaikan pekerjaan.
- Peningkatan kualitas pekerjaan dari standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

3) Ketepatan waktu

- Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.
- Karyawan tidak menunda pekerjaan bila diberikan pekerjaan baru oleh perusahaan.
- Peningkatan kecepatan waktu.

Dari penjelasan di atas dapat dibuat tabel tentang konsep variabel, indikator, dan item yang akan dijelaskan pada tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3. Konsep, Variabel, Indikator, dan Item

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
Budaya organisasi	Budaya Organisasi Konstruktif (X1)	Pencapaian Tujuan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan dapat mencapai tujuan dalam pekerjaannya. 2. Perusahaan menentukan tujuan pekerjaan untuk karyawan. 	Kreitner dan Kinicki (2005: 88-89)
		Aktualisasi Diri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan mampu membuktikan kemampuan dari dirinya sendiri. 2. Karyawan mampu mengembangkan kemampuan dirinya dalam bekerja. 	
		Penghargaan yang manusia wi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan menghormati dan menghargai setiap pekerjaan dari rekan kerjanya. 2. Karyawan memberikan apresiasi terhadap rekan kerja yang berhasil. 	
		Persatuan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan menciptakan suasana pekerjaan yang kondusif. 2. Karyawan membantu rekan kerja yang kesusahan. 	
	Budaya	Konvensi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan mengikuti 	



	Organisasi Pasif-Defensif (X2)	onal	aturan yang bersifat konservatif 2. Perusahaan dikendalikan secara konservatif, tradisional dan birokratis
		Ketertarikan	1. Setiap keputusan ada pada atasan 2. Karyawan hanya mengikuti perintah dari atasan
	Budaya Organisasi Agresif-Defensif (X3)	Oposisi	1. Karyawan memiliki sikap kritis terhadap perusahaan 2. Karyawan didukung untuk menentang ide orang lain untuk mengetahui kekurangan atau kelebihan ide dan gagasan
		Kekuasaan	1. Karyawan mampu menggunakan kekuasaan dengan baik 2. Karyawan menggunakan kekuasaan untuk mengendalikan bawahan dan menuruti perintah atasan
	Kinerja Karyawan (Y)	Kompetitif	1. Karyawan merasa bersaing dengan karyawan lainnya untuk menjadi yang terbaik 2. Karyawan merasa pekerjaan adalah sebuah kompetisi
		Kuantitas	1. Kesesuaian jumlah pekerjaan dengan standar yang ditetapkan perusahaan. 2. Kesesuaian hasil pekerjaan antara input pekerjaan dengan output hasil pekerjaan. 3. Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan tambahan yang
			Robbins (2006: 260)

		diberikan oleh perusahaan.
	Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesesuaian hasil kerja dengan standar yang ditetapkan perusahaan. 2. Bersikap hati-hati dan teliti dalam menyelesaikan pekerjaan. 3. Peningkatan kualitas pekerjaan dari standar yang ditetapkan oleh perusahaan.
	Ketepatan Waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. 2. Karyawan tidak menunda pekerjaan bila diberikan pekerjaan baru oleh perusahaan. 3. Peningkatan kecepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dari standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

Sumber: Data diolah 2017

4. Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan skala Likert yang menurut Sanusi (2011:59), skala Likert didasarkan pada penjumlahan sikap responden dalam merespon pernyataan berkaitan dengan indikator-indikator suatu konsep atau variabel yang sedang diukur, dalam hal ini responden diminta untuk menyatakan setuju atau tidak setuju terhadap setiap pernyataan. Agar mudah untuk dianalisis, maka jawaban dari kuesioner dapat diberi skor sebagai berikut:

- a) Jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 5.
- b) Jawaban Setuju (S) diberi skor 4.
- c) Jawaban Ragu-Ragu (RR) diberi skor 3.





d) Jawaban Tidak Setuju (TS) diberi skor 2.

e) Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1.

Dalam skala Likert, responden diminta untuk member tanggapan atas pertanyaan atau pernyataan dengan cara memilih salah satu dari lima jawaban yang telah tersedia.

D. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2010:117), “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank BRI cabang Tuban.

Menurut Sugiyono (2010), “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik sampling merupakan teknik dari pengambilan sampel”. Jumlah karyawan di Bank BRI kantor cabang Tuban sendiri ada 112 orang karyawan.

Berdasarkan jumlah karyawan tersebut maka peneliti memilih menggunakan pengambilan sampel menurut Slovin. Dalam menentukan ukuran sampel penelitian, Slovin memasukkan unsur kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditoleransi. Nilai toleransi ini dinyatakan dalam presentasi, misalnya 10%. Rumus yang digunakan untuk menghitung sampel adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(\alpha)^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

α = Toleransi ketidakteelitian (10%)



Berdasarkan rumus tersebut maka dapat diketahui bahwa jumlah sampel yang diambil adalah :

$$n = \frac{112}{1 + 112(0.1)^2} = 52,83$$

Diketahui jumlah sampel yang akan digunakan sejumlah 52,83 yang dibulatkan menjadi 53 orang responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah

proportionate stratified random sampling. Menurut Margono (2004: 126)

menyatakan bahwa “Stratified random sampling biasa digunakan pada populasi yang mempunyai susunan bertingkat atau berlapis-lapis”. Sedangkan Menurut

Sugiyono (2001: 58) “Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional”. Dari teknik

sampling tersebut peneliti mengambil sampel dari divisi-divisi yang ada pada Bank BRI Kantor Cabang Tuban.

Jadi jumlah sampel yang ada diambil dari divisi-divisi yang ada pada Bank BRI Kantor Cabang Tuban, dan diambil secara proporsional dari setiap divisi.

E. Jenis Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari subjek penelitian. Dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung



dengan menggunakan instrument-instrumen yang telah ditetapkan. Menurut Sugiyono (2008:137) data primer adalah: “Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data”

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian yang bersifat public, yang terdiri atas: struktur organisasi, data kearsipan, dokumen, laporan-laporan, buku-buku dan lain sebagainya yang berkenaan dengan penelitian ini. Menurut Sugiyono (2008:137) data sekunder adalah: “Sumber data yang diperoleh dengan cara membaca, mempelajari, dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literatur, buku-buku, serta dokumen perusahaan”.

F. Teknik Pengumpulan Data

Dalam usaha memperoleh data yang dibutuhkan, metode pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu secara pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden serta memahami karakteristik dari responden sebelum membagi kuesionernya.

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengambil data yang berupa tulisan, gambar atau karya monumental dari seseorang lainnya. Dokumentasi dalam penelitian yang dilakukan peneliti bisa dengan mengambil data-data perusahaan yang

berupa tulisan, gambar, profil perusahaan, data karyawan, maupun data lain yang digunakan untuk melengkapi hasil dari penelitian ini.

Dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan untuk melengkapi data-data yang sudah diperoleh dari penyebaran kuesioner dan observasi yang dilakukan pada objek penelitian.

G. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

1. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2005:137), “Instrumen dapat dikatakan valid apabila alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data tersebut valid dan dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur”. Instrument yang valid merupakan syarat untuk memperoleh hasil penelitian yang valid pula. Instrument dalam penelitian ini berupa pertanyaan atau pernyataan yang disusun berdasarkan pada konsep, variabel, dan indikator. Para responden diminta tanggapannya dengan cara memberikan nilai atau skor atau jawaban atas pertanyaan yang diberikan. Menurut Sanusi (2001:77): “validitas instrument ditentukan dengan mengorelasikan antara skor yang diperoleh setiap butir pertanyaan atau pernyataan dengan skor total”. Bila skor tiap butir berkorelasi secara signifikan dengan skor total pada tingkat alfa tertentu, maka menunjukkan bahwa alat pengukur tersebut valid. Untuk menguji korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total digunakan rumor korelasi *Person Product Moment* berikut ini:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$



Keterangan:

r = Koefisien korelasi

X = Skor butir

Y = Skor total butir

N = Jumlah sampel (responden)

Suatu instrument dianggap valid apabila koefisien korelasi positif dan lebih dari atau sama dengan 0,3 ($r \geq 0,3$). Jadi standar yang digunakan untuk menguji validitas dalam penelitian ini adalah sebesar 0,3. Berikut merupakan hasil dari uji validitas yang diletakkan di dalam tabel 3 :

Dari Tabel 4 berikut dapat dilihat bahwa nilai sig. r butir pertanyaan lebih besardari r tabel 0,3 ($\alpha = 0,3$) yang berarti tiap-tiap butir variabel adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa butir-butir tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian

Tabel 4 :Uji Validitas Variabel

Variabel	Item	r Hitung	Sig.	r Tabel	Keterangan
Budaya Organisasi Konstruktif (X1)	X1.1	0.592	0.000	0.3	Valid
	X1.2	0.636	0.000	0.3	Valid
	X1.3	0.744	0.000	0.3	Valid
	X1.4	0.720	0.000	0.3	Valid



	X1.5	0.445	0.001	0.3	Valid
	X1.6	0.646	0.000	0.3	Valid
	X1.7	0.697	0.000	0.3	Valid
	X1.8	0.596	0.000	0.3	Valid
Budaya Organisasi Pasif-Defensif (X2)	X2.1	0.681	0.000	0.3	Valid
	X2.2	0.618	0.000	0.3	Valid
	X2.3	0.760	0.000	0.3	Valid
	X2.4	0.747	0.000	0.3	Valid
Budaya Organisasi Agresif-Defensif (X3)	X3.1	0.637	0.000	0.3	Valid
	X3.2	0.619	0.000	0.3	Valid
	X3.3	0.644	0.000	0.3	Valid
	X3.4	0.556	0.000	0.3	Valid
	X3.5	0.540	0.000	0.3	Valid
	X3.6	0.549	0.000	0.3	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0.652	0.000	0.3	Valid
	Y2	0.701	0.000	0.3	Valid
	Y3	0.589	0.000	0.3	Valid
	Y4	0.528	0.000	0.3	Valid
	Y5	0.701	0.000	0.3	Valid
	Y6	0.566	0.000	0.3	Valid
	Y7	0.749	0.000	0.3	Valid
	Y8	0.697	0.000	0.3	Valid
	Y9	0.727	0.000	0.3	Valid

Sumber: Data Primer Diolah

2. Uji Reliabilitas

Setelah melakukan pengujian validitas dan pertanyaan atau pernyataan dinyatakan valid, baru kemudian dilakukan pengujian reliabilitas.

Sugiyono (2005:137) mengatakan: "Instrumen yang reliabel adalah instrument yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama pula". Guna menguji tingkat reliabilitas dalam penelitian ini, digunakan rumus *Alpha Cronbach* dalam Arikunto (1996:191) sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan:

r_{11} = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varian butir

σ_t^2 = Varian total

Suatu instrument dikatakan reliabel apabila *Alpha Crönbach* lebih besar atau sama dengan 0,6 ($\sigma \geq 0,6$). Standar yang ditetapkan oleh penulis untuk menguji reliabilitas dalam skripsi ini adalah 0,6.

Teknik pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan nilai koefisien reliabilitas alpha. Kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila nilai dari koefisien reliabilitas *alpha* lebih besar dari 0,6 maka variabel tersebut sudah reliabel (handal).

Tabel 5 :Uji Reliabilitas Variabel

No	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	Budaya Organisasi Konstruktif(X1)	0,788	Reliabel
2	Budaya Organisasi Pasif-Defensif (X2)	0,614	Reliabel
3	Budaya Organisasi Agresif-Defensif (X3)	0,621	Reliabel
4	Kinerja Karyawan (Y)	0,832	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2017

Dari Tabel 4 diketahui bahwa nilai dari *alpha cronbach* untuk semua variabel lebih besar dari 0,6. Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk penelitian sudah reliabel.

H. Teknik Analisis

Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah :

1. Analisis Deskriptif



Analisis ini digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau men-generalisasikan kesimpulan. Dalam penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan variabel budaya organisasi terbuka budaya organisasi tertutup dan kinerja karyawan dengan cara mendistribusikan item-item dari masing-masing variabel.

2. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis ini digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan variabel terikat bila dua atau lebih variabel bebas sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik-turunkan). Jadi analisis linier berganda akan dilakukan bila jumlah variabel bebasnya minimal 2. Dengan menggunakan persamaan regresi linier berganda dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 \dots + b_nx_n \text{ (Sugiyono, 2008:227)}$$

Keterangan :

Y = Variabel terikat

A = Konstanta

b_1, b_2 = Koefisien regresi

x_1, x_2 = variabel independen

3. Uji F (Analisis Regresi Simultan)

Uji F berfungsi untuk mengetahui hubungan antara variabel-variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) apakah memiliki pengaruh secara bersama-sama. Uji F dilakukan dengan kriteria jika $\text{sig F} > 0,05$ ($\alpha = 5\%$), maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, sehingga dapat dikatakan variabel bebas tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Begitu pula sebaliknya, jika $\text{sig F} < 0,05$ ($\alpha = 5\%$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, maka hasilnya variabel bebas memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat.

4. Uji t (Analisis Regresi Parsial)



Analisis ini diperlukan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas (X) mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (Y) dengan menggunakan uji t dengan rumus (Sanusi, 2011:13) sebagai berikut:

$$t = \frac{b_1}{sb_1}$$

Keterangan :

b_1 = Penduga bagi β_1

Sb_1 = standar error bagi β_1

Dengan rumusan hipotesis :

$$H_0 : \beta_1 = 0$$

$$H_a : \beta_1 \neq 0$$

Langkah selanjutnya dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{tabel} yang tersedia pada taraf nyata tertentu. Kriteria pengambilan keputusan adalah jika $\text{sig } t > 0,05$ ($\alpha = 5\%$) maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, sebaliknya jika $\text{sig } t < 0,05$ ($\alpha = 5\%$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

Semua analisis dan pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan program SPSS *for windows*.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perusahaan

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja dengan nama De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden atau "Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto", suatu lembaga keuangan yang melayani orang-orang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Lembaga tersebut berdiri tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI.

Pada periode setelah kemerdekaan RI, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia. Dalam masa perang mempertahankan kemerdekaan pada tahun 1948, kegiatan BRI sempat terhenti untuk sementara waktu dan baru mulai aktif kembali setelah perjanjian Renville pada tahun 1949 dengan berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat. Pada waktu itu melalui PERPU No. 41 tahun 1960 dibentuklah Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari BRI, Bank Tani Nelayan dan Nederlandsche Maatschappij (NHM). Kemudian berdasarkan Penetapan Presiden



(Penpres) No. 9 tahun 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan.

Setelah berjalan selama satu bulan, keluar Penpres No. 17 tahun 1965 tentang pembentukan bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia. Dalam ketentuan baru itu, Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (eks BKTN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia unit II bidang Rural, sedangkan NHM menjadi Bank Negara Indonesia unit II bidang Ekspor Impor (Exim).

Berdasarkan Undang-Undang No. 14 tahun 1967 tentang Undang-undang Pokok Perbankan dan Undang-undang No. 13 tahun 1968 tentang Undang-undang Bank Sentral, yang intinya mengembalikan fungsi Bank Indonesia sebagai Bank Sentral dan Bank Negara Indonesia Unit II Bidang Rular dan Ekspor Impor dipisahkan masing-masing menjadi dua Bank yaitu Bank Rakyat Indonesia dan Bank Ekspor Impor Indonesia. Selanjutnya berdasarkan Undang-undang No. 21 tahun 1968 menetapkan kembali tugas-tugas pokok BRI sebagai bank umum.

Sejak 1 Agustus 1992, berdasarkan Undang-Undang Perbankan No. 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No. 21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi perseroan terbatas. Kepemilikan BRI saat itu masih 100% di tangan Pemerintah Republik Indonesia. Pada tahun 2003, Pemerintah Indonesia memutuskan untuk menjual 30% saham bank ini, sehingga menjadi perusahaan publik dengan nama resmi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., yang masih digunakan sampai dengan saat ini.



Saat ini Bank Rakyat Indonesia memiliki 1 kantor pusat, 12 kantor wilayah, 12 kantor inspeksi, 170 kantor cabang, 145 kantor cabang pembantu, dan 3705 kantor unit yang tersebar diseluruh Indonesia guna mempermudah nasabah dalam melakukan kegiatan perbankan, salah satu kantor cabang yang didirikan berada pada Kabupaten Tuban sehingga diberi nama Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Tuban yang beralamat di Jalan Veteran no 15 Kabupaten Tuban.

Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Tuban sendiri memiliki 112 karyawan yang mengisi jabatan-jabatan yang telah ditentukan, selain itu Bank Rakyat Indonesia Cabang Tuban juga memiliki 21 kantor unit yang tersebar di kecamatan-kecamatan yang ada di Kabupaten Tuban serta memiliki kantor kas, kas keliling serta agen BRILINK dan jaringan mesin ATM yang tersebar diseluruh pelosok kota maupun desa guna memudahkan masyarakat untuk melakukan kegiatan perbankan di Bank Rakyat Indonesia.

2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi BRI

- Menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah.

Misi BRI

- Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.



- Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dan teknologi informasi yang handal dengan melaksanakan manajemen risiko serta praktek Good Corporate Governance (GCG) yang sangat baik.

Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders).

3. Nilai Perusahaan

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk memiliki budaya dan nilai-nilai yang diterapkan diseluruh lingkungan wilayah kerja yang mana setiap kantor BRI harus memiliki nilai-nilai, pedoman, acuan yang merupakan ciri khas dari Bank Rakyat Indonesia sebagai berikut :

- a. Integritas
- b. Profesionalisme
- c. Kepuasan Nasabah
- d. Keteladanan
- e. Penghargaan Kepada SDM

4. Lokasi Perusahaan

Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Tuban terletak pada jantung Kota Tuban yang mana merupakan pusat dari kegiatan dan aktivitas dari masyarakat, tepatnya berada pada Jalan Veteran no 15 Tuban. BRI Cabang Tuban ini juga dikelilingi oleh kantor-kantor pemerintahan dan berada di dekat alun-alun Tuban



sehingga mudah sekali untuk masyarakat dalam mencari kantor BRI ini dan melakukan transaksi di sana.

5. Produk Perusahaan

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang perbankan Bank Rakyat Indonesia memiliki bermacam-macam produk yang berkaitan dengan kegiatan perbankan. Produk-produk yang ditawarkan antara lain adalah sebagai berikut :

a. Simpanan dan Pinjaman

Dalam melaksanakan kegiatannya Bank Rakyat Indonesia konsisten dalam melayani nasabah yang melakukan simpanan. Produk simpanan yang ada di BRI adalah sebagai berikut :

- 1) Deposito
 - a. Deposito Rupiah
 - b. Deposito Valas
 - c. Deposito On Call
- 2) Tabungan
 - a. Simpedes
 - b. Tabungan Britama
 - c. Britama Bisnis
 - d. Britama Muda
 - e. Simpedes TKI
 - f. Tabungan BRI Simpel
 - g. Tabungan Haji
 - h. Britama Rencana



- a. Kredit Pangan
- b. Resi Gudang
- c. Pinjaman Kemitraan

Selain jasa simpanan dan pinjaman Bank Rakyat Indonesia juga memiliki banyak produk lainnya yang bisa didapatkan melalui website BRI maupun calon nasabah langsung berkunjung ke kantor BRI terdekat untuk mendapatkan penjelasan mengenai produk BRI lain yang tidak dijelaskan pada bagian ini.

6. Hari dan Jam Kerja Perusahaan

Karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Tuban memiliki 5 (lima) hari kerja dengan pembagian jam kerja mulai dari jam 7.30-16.00. untuk lebih lengkap bisa dilihat tabel berikut:

Tabel 6 : Jam Kerja Karyawan

Hari	Jam Kerja	Jam Istirahat
Senin – Kamis	07.30 – 16.00	12.00 – 13.00
Jum'at	07.30 – 16.00	11.00 – 13.00

Sumber: PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk, 2017

7. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi merupakan pola jaringan hubungan antara macam-macam jabatan, pekerjaan dan jaringan komunikasi formal dengan para pemegang jabatan di dalam suatu perusahaan. Struktur organisasi diperlukan sebagai alat bantu untuk menjelaskan apa yang menjadi tugas, wewenang dan tanggung jawab seseorang atau suatu bagian. Pembagian



tugas, wewenang dan tanggung jawab pada masing-masing bagian dalam perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan aktivitas perusahaan dapat terlaksana secara efektif dan efisien.

Bank Rakyat Indonesia Cabang Tuban memiliki struktur organisasi yang sudah terencana dengan baik dan struktur organisasi ini digunakan untuk mempermudah koordinasi antar karyawan dalam kantor. Berikut ini adalah bentuk dari struktur organisasi BRI Cabang Tuban :

Dalam struktur organisasi yang ada pada BRI Kantor Cabang Tuban terdapat jabatan-jabatan maupun pekerjaan yang diisi oleh karyawan dan karyawan tersebut bekerja sesuai dengan *job description* dari jabatan yang diembannya. Berikut adalah penjelasan mengenai *job description* dari setiap jabatan yang ada :

a. Pimpinan Cabang

Mengawasi dan mengkoordinir pembinaan dan pengelolaan usaha-usaha Bank Rakyat Indonesia terutama yang berada di cabangnya. Memonitor dan membina pengembangan kantor unit yang berada di cabangnya. Mengidentifikasi potensi-potensi bisnis mikro, ritel dan menengah di cabangnya.

b. AMO (Asisten Manajer Operasional)

Mengawasi jalannya seluruh kegiatan operasional kantor cabang. Menyelesaikan kendala-kendala operasional seperti dalam hal melayani nasabah, termasuk permasalahan perangkat computer.



c. AMBM (Asisten Manajer Bisnis Mikro)

Mengkoordinir seluruh kegiatan operasional dan administrasi kantor unit.

d. Supervisor

Meneruskan kebijakan strategis dari atasan kepada bawahan untuk dikerjakan secara efektif dan produktif atau sebagai koordinator unit kerja.

e. Supervisor Penunjang Bisnis

Supervisor yang mengurus administrasi kredit, mengawasi administrasi yang berhubungan dengan pinjaman.

f. Supervisor Layanan Operasi (SPV OPS) KCP

Melakukan supervise justifikasi pekerjaan AMO dan MO agar memenuhi target bank.

g. Supervisor Penunjang Operasional

Supervisor yang mengurus SDM logistic dan IT kantor cabang.

h. Account Officer (AO)

Memperiapkan dan melaksanakan rencana atas account pembiayaan dan menetapkan prioritas pembinaan account pembiayaan untuk mencapai portofolio pembiayaan yang berkembang, sehat dan menguntungkan baik untuk pihak bank sebagai pemilik produk perbankan dan nasabah sebagai pengguna jasa perbankan.

i. Account Officer Komersil



Melayani nasabah pinjaman di luar PNS dan pensiunan serta memasarkan produk BRI lainnya.

j. Account Officer Konsumer

Melayani nasabah PNS dan pensiunan.

k. Account Officer Program

Melayani pinjaman yang dananya berasal dari pemerintah pusat maupun daerah.

l. Administrasi Kredit Komersial

Melayani calon nasabah pinjaman unit selain PNS dan pensiunan, membuat laporan yang berhubungan dengan pinjaman tersebut.

m. Administrasi Kredit Konsumtif

Melayani nasabah pinjaman PNS dan pensiunan, membuat laporan yang berhubungan dengan pinjaman tersebut.

n. Sekretaris

Membantu pimpinan sesuai dengan perintah, menjembatani antara karyawan dengan pimpinan.

o. SDM

Memenuhi kebutuhan dan permintaan seluruh karyawan, mengurus perjalanan dinas maupun biaya-biaya yang berhubungan dengan penugasan karyawan, mengurus administrasi cuti, pembayaran gaji karyawan.

p. Logistik



Memenuhi seluruh kebutuhan atau perlengkapan operasional kantor cabang dan kantor unit, membuat laporan perubahan angka-angka yang berhubungan dengan neraca kantor cabang, menyiapkan data perkembangan neraca yang dicetak setiap hari.

q. Teller Tunai

Melakukan pembukuan transaksi yang merupakan uang tunai baik setoran maupun pengambilan.

r. Customer Service

Mempunyai tugas sebagai penerima tamu, sebagai deskman, sebagai salesman, sebagai customer relation officer, dan sebagai komunikator.

Selain itu tugas utama dari CS adalah melayani nasabah.

s. Teller Over Booking

Membuktikan transaksi-transaksi *over booking* ke dalam computer pembukuan berdasarkan bukti pembayaran / *over booking* yang dibuat oleh masing-masing seksi.

t. Pelaksana Pelayanan

Karyawan kontrak seperti : satpam, pengemudi, pramubakti, petugas arsip dan karyawan pengganti.

u. Funding Officer

Mencari nasabah yang kelebihan dana yang mau menyimpan dana dengan menawarkan simpanan berupa simpanan giro, simpanan tabungan, dan simpanan deposito, serta menawarkan produk Bank berupa giro, deposito, dan tabungan.



v. Tim Kurir Kas

Membantu kantor cabang ataupun unit dalam memenuhi kebutuhan kas fisik (uang).

w. UPN (Unit Pelayanan Nasabah)

Memberikan informasi kepada nasabah dan masyarakat lainnya mengenai seluruh produk bank serta ikut membantu melayani nasabah.

x. DJB (Dana Jasa Bank)

Melayani nasabah yang membuka rekening atau dana dan nasabah yang memerlukan pelayanan mengirim uang, membuat laporan-laporan yang berhubungan dengan pengumpulan dana dan jasa bank lainnya.

y. PAU (Petugas Administrasi Unit)

Membuat laporan yang berhubungan dengan operasional unit.

z. RA (Resident Auditor)/RAU (Resident Auditor Unit)

Mengawasi operasional cabang maupun unit, mensupport serta ikut mengatasi permasalahan yang ada.

B. Karakteristik Responden

Dari hasil penyebaran kuesioner kepada sebagian karyawan yang berjumlah 53 responden, maka dapat diperoleh gambaran karakteristik responden berdasarkan usia responden dan jenis kelamin responden. Gambaran karakteristik responden secara rinci adalah sebagai berikut:



1. Usia Responden

Data karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 7 berikut :

Tabel 7 : Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah Responden (Responden)	Persentase (%)
1	< 30 Tahun	24	45.28
2	30 - 40 Tahun	19	35.84
3	> 40 Tahun	10	18.86
	Jumlah	53	100

Sumber : Data diolah, 2017

Berdasarkan tabel 8 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang berusia < 30 tahun sebanyak 24 responden atau 45.28%, berusia 30 – 40 tahun sebanyak 19 responden atau 35.84%, dan yang berusia > 40 tahun sebanyak 10 responden atau 18,86%.

2. Jenis Kelamin Responden

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 7 berikut :

Tabel 8 : Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki - laki	32	60.37
Perempuan	21	39.63
Jumlah	53	100

Sumber : Data diolah, 2017



Berdasarkan tabel 8 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang memiliki jenis kelamin laki-laki sebanyak 32 responden atau 60,37%, sedangkan perempuan sebanyak 21 responden atau 39,63%. Berdasarkan data tersebut, maka responden yang paling banyak adalah responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 32 orang atau 60,37%.

3. Divisi Kerja Responden

Data karakteristik berdasarkan divisi kerja dapat dilihat pada tabel 9 berikut:

Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi Kerja

Divisi	Frekuensi	Presentase
Fungsi Bisnis Mikro	9	17%
Fungsi Pemasaran Ritel	18	34%
Fungsi Operasional dan Layanan	26	49%
Jumlah	53	100%

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan tabel 9 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang berada pada divisi fungsi bisnis mikro ada sebanyak 9 orang atau 17%, responden yang berada pada divisi pemasaran ritel sebanyak 18 orang atau 34% dan responden yang berada pada divisi operasional dan layanan sebanyak 26 orang atau 49%.

C. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan kuisioner responden berdasarkan item-item pertanyaan dengan menghitung jawaban STS (Sangat Tidak Setuju) dengan skor jawaban 1, TS (Tidak Setuju) dengan skor 2, RR

(Ragu-Ragu) dengan skor 3, S (Setuju) dengan skor 4, SS (Sangat Setuju) dengan skor 5. Pada bagian ini akan diketahui distribusi item-item dari variabel budaya organisasi konstruktif (X_1), budaya organisasi pasif-defensif (X_2), budaya organisasi agresif-defensif (X_3), dan kinerja karyawan (Y). Data yang dikumpulkan di edit dan ditabulasikan dalam tabel, kemudian dibahas secara deskriptif secara keseluruhan yang diperoleh dari jawaban responden yang diperoleh, baik dari jawaban responden, presentase rata-rata *mean* per item dan per variabel.

1. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi Konstruktif (X_1)

Pada variabel Budaya Organisasi Konstruktif terdapat enam butir pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab.

Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 10 berikut:

Tabel 10 : Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi Konstruktif(X_1)

Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X1.1	16	30.19	34	64.15	3	5.66	0	0.00	0	0.00	53	100	4.25
X1.2	16	30.19	37	69.81	0	0.00	0	0.00	0	0.00	53	100	4.30
X1.3	19	35.85	24	45.28	9	16.98	1	1.89	0	0.00	53	100	4.15
X1.4	11	20.75	36	67.92	6	11.32	0	0.00	0	0.00	53	100	4.09
X1.5	6	11.32	46	86.79	1	1.89	0	0.00	0	0.00	53	100	4.09
X1.6	10	18.87	40	75.47	3	5.66	0	0.00	0	0.00	53	100	4.13
X1.7	13	24.53	34	64.15	6	11.32	0	0.00	0	0.00	53	100	4.13
X1.8	4	7.55	45	84.91	4	7.55	0	0.00	0	0.00	53	100	4.00
<i>Grand Mean</i>												4.14	

Sumber : Data primer diolah, 2017

Keterangan:

X1.1 : Perusahaan mendukung karyawan mencapai tujuannya

X1.2 : Sasaran kerja karyawan ditentukan oleh perusahaan

X1.3 : Perusahaan mendukung karyawan untuk memaksimalkan potensinya

X1.4 : Perusahaan mendukung karyawan untuk mengembangkan diri

X1.5 : Perusahaan menghargai setiap kinerja karyawan

X1.6 : Perusahaan mendukung karyawan untuk saling memberikan apresiasi kepada sesama rekan kerja

X1.7 : Perusahaan mendukung karyawan untuk menjaga suasana kerja kondusif

X1.8 : Perusahaan mendukung karyawan untuk saling terbuka



Pada Tabel 10 dapat diketahui bahwa dari 53 responden, untuk butir pertama yaitu Perusahaan mendukung karyawan mencapai tujuannya terdapat 16 responden atau 30,19% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 34 responden atau 64,15%, yang menjawab netral sebanyak 3 responden atau 5,66%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Bisa disimpulkan bahwa sebagian besar responden memang memiliki tujuan dan ingin mencapai tujuannya di dalam bekerja.

Untuk butir kedua yaitu Sasaran kerja karyawan ditentukan oleh perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden atau 30,19%, yang menyatakan setuju sebanyak 37 responden atau 69,81%, yang menyatakan netral sebanyak 0 responden atau 0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Hal ini menunjukkan bahwa memang rata-rata responden memilih untuk menerima sasaran kerja yang diberikan oleh perusahaan.

Untuk butir ketiga yaitu Perusahaan mendukung karyawan untuk memaksimalkan potensinya dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden atau 35,85%, yang menyatakan setuju sebanyak 24 responden atau 45,28%, yang menyatakan netral sebanyak 9 responden atau 16,98%, yang menyatakan



tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,89%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden setuju agar perusahaan mendukung karyawan untuk mengembangkan potensinya.

Untuk butir keempat yaitu Perusahaan mendukung karyawan untuk mengembangkan diri dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden atau 20,75%, yang menyatakan setuju sebanyak 36 responden atau 67,92%, yang menyatakan netral sebanyak 6 responden atau 11,32%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Rata-rata responden memilih bersikap setuju dalam hal pengembangan diri.

Untuk butir kelima yaitu Perusahaan menghargai setiap kinerja karyawan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden atau 11,32%, yang menyatakan setuju sebanyak 46 responden atau 86,79%, yang menyatakan netral sebanyak 1 responden atau 1,89%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Berdasarkan hasil perhitungan di atas maka sebagian besar responden memilih setuju untuk perusahaan menghargai kinerja dari karyawan.



Untuk butir keenam yaitu Perusahaan mendukung karyawan untuk saling memberikan apresiasi kepada sesama rekan kerjadapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 responden atau 18,87%, yang menyatakan setuju sebanyak 40 responden atau 75,47%, yang menyatakan netral sebanyak 3 responden atau 5,66%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Rata-rata responden setuju untuk setiap karyawan agar saling memberikan apresiasi.

Untuk butir ketujuh yaitu Perusahaan mendukung karyawan untuk menjaga suasana kerja kondusif dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 24,53%, yang menyatakan setuju sebanyak 34 responden atau 64,15%, yang menyatakan netral sebanyak 6 responden atau 11,32%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Hal ini menunjukkan jika responden menginginkan suasana kerja yang kondusif sehingga memilih setuju untuk menjaga suasana kerja yang kondusif.

Untuk butir kedelapan yaitu Perusahaan mendukung karyawan untuk saling terbuka dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 responden atau 7,55%, yang menyatakan setuju sebanyak 45 responden atau 84,91%, yang menyatakan netral sebanyak



4 responden atau 7,55%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Hampir sebagian besar responden menginginkan sikap saling terbuka terhadap sesama karyawan.

Berdasarkan hasil rata-rata di atas variabel X1 memiliki rata-rata keseluruhan sebesar 4,14. Angka tersebut berarti responden menyatakan setuju dengan adanya budaya organisasi konstruktif di dalam perusahaan.

2. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi Pasif-Defensif (X₂)

Pada variabel Budaya Organisasi Pasif-Defensif terdapat empat butir pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab.

Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 11 berikut:

Tabel 11 : Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi Pasif-Defensif (X₂)

Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X ₂₁	9	16.98	37	69.81	7	13.21	0	0.00	0	0.00	53	100	4,04
X ₂₂	4	7.55	41	77.36	8	15.09	0	0.00	0	0.00	53	100	3,92
X ₂₃	3	5.66	48	90.57	2	3.77	0	0.00	0	0.00	53	100	4,02
X ₂₄	4	7.55	43	81.13	6	11.32	0	0.00	0	0.00	53	100	3,96
<i>Grand Mean</i>													3,99

Sumber : Data primer diolah, 2017

Keterangan :

X_{2.1} : Perusahaan mendukung karyawan bekerja secara konservatif

X_{2.2} : Perusahaan dikendalikan secara birokratis oleh pimpinan

X_{2.3} : Perusahaan mendukung sentralisasi dalam pengambilan keputusan

X_{2.4} : Perusahaan mendukung karyawan untuk ikut serta mengambil keputusan

Pada Tabel 11 dapat diketahui bahwa dari 53 responden, untuk butir pertama yaitu Perusahaan mendukung karyawan bekerja secara



konsekatif terdapat 9 responden atau 16,98% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 37 responden atau 69,81%, yang menjawab netral sebanyak 7 responden atau 13,21%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Rata-rata responden merasa tidak ada masalah jika harus bekerja secara konservatif sehingga mereka memilih setuju pada butir pernyataan ini.

Untuk butir kedua yaitu Perusahaan dikendalikan secara birokratis oleh pimpinan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 responden atau 7,55%, yang menyatakan setuju sebanyak 41 responden atau 77,36%, yang menyatakan netral sebanyak 8 responden atau 15,09%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Hal ini menunjukkan jika sebagian besar responden tidak ada masalah jika perusahaan dikendalikan secara birokratis oleh pimpinan.

Untuk butir ketiga yaitu Perusahaan mendukung sentralisasi dalam pengambilan keputusan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 responden atau 5,66%, yang menyatakan setuju sebanyak 48 responden atau 90,57%, yang menyatakan netral sebanyak 2 responden atau 3,77%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju



sebanyak 0 responden atau 0%. Hampir seluruh responden tidak ada masalah jika pengambilan keputusan dilakukan secara sentral.

Untuk butir keempat yaitu Perusahaan mendukung karyawan untuk ikut serta mengambil keputusan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 responden atau 7,55%, yang menyatakan setuju sebanyak 43 responden atau 81,13%, yang menyatakan netral sebanyak 6 responden atau 11,32%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Sebagian besar responden setuju dengan kebijakan agar karyawan bisa ikut serta dalam pengambilan keputusan.

Dari hasil rata-rata keseluruhan yang berjumlah 3,99, maka dapat disimpulkan jika budaya organisasi pasif-defensif dapat diterima dan dilaksanakan dalam perusahaan.

3. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi Agresif-Defensif (X_3)

Pada variabel Budaya Organisasi Agresif-Defensif terdapat enam butir pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab.

Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 12 berikut:

Tabel 12 : Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi Agresif-Defensif (X₃)

Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah		Ratarata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X3.1	10	18.87	33	62.26	9	16.98	1	1.89	0	0.00	53	100	398
X3.2	5	9.43	28	52.83	18	33.96	1	1.89	1	1.89	53	100	366
X3.3	8	15.09	34	64.15	9	16.98	2	3.77	0	0.00	53	100	391
X3.4	21	39.62	30	56.60	2	3.77	0	0.00	0	0.00	53	100	436
X3.5	3	5.66	33	62.26	16	30.19	1	1.89	0	0.00	53	100	372
X3.6	3	5.66	43	81.13	7	13.21	0	0.00	0	0.00	53	100	392
<i>Grand Mean</i>												392	

Sumber : data primer diolah, 2017

Keterangan :

X3.1 : Perusahaan mendukung karyawan bersikap kritis terhadap perusahaan

X3.2 : Perusahaan mendukung karyawan untuk menentang ide orang lain guna mengetahui baik dan buruk ide tersebut

X3.3 : Perusahaan mendukung penggunaan kekuasaan sebagaimana mestinya

X3.4 : Perusahaan mendukung karyawan untuk tidak bertindak semena-mena

X3.5 : Perusahaan mendukung adanya persaingan antar karyawan

X3.6 : Karyawan menganggap pekerjaan adalah sebuah kompetisi

Pada Tabel 12 dapat diketahui bahwa dari 53 responden, untuk butir pertama yaitu Perusahaan mendukung karyawan bersikap kritis terhadap perusahaan terdapat 10 responden atau 18,87% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 33 responden atau 62,26%, yang menjawab netral sebanyak 9 responden atau 16,98%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,89%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Rata-rata responden merasa setuju jika harus bersikap kritis terhadap perusahaan.

Untuk butir kedua yaitu Perusahaan mendukung karyawan untuk menentang ide orang lain guna mengetahui baik dan buruk ide tersebut dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden atau 9,43%, yang menyatakan setuju sebanyak 28



responden atau 52,83%, yang menyatakan netral sebanyak 18 responden atau 33,96%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,89%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,89%. Sebagian besar responden tidak ada masalah jika harus menentang ide dari karyawan lain untuk mencari baik dan buruk dari ide orang lain tersebut.

Untuk butir ketiga yaitu Perusahaan mendukung penggunaan kekuasaan sebagaimana mestinya dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 responden atau 15,09%, yang menyatakan setuju sebanyak 34 responden atau 64,15%, yang menyatakan netral sebanyak 9 responden atau 16,98%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3,77%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Rata-rata responden setuju agar kekuasaan digunakan secara bijaksana dan sebagaimana mestinya.

Butir keempat yaitu Perusahaan mendukung karyawan untuk tidak bertindak semena-mena dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 responden atau 39,62%, yang menyatakan setuju sebanyak 30 responden atau 56,60%, yang menyatakan netral sebanyak 2 responden atau 3,77%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Hal ini berarti responden setuju untuk tidak menggunakan kekuasaan dengan semena-mena.



Butir kelima yaitu Perusahaan mendukung adanya persaingan antar karyawan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 responden atau 5,66%, yang menyatakan setuju sebanyak 33 responden atau 62,26%, yang menyatakan netral sebanyak 16 responden atau 30,19%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,89%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Hasil dari perhitungan ini berarti responden tidak masalah jika terjadi persaingan kerja antar karyawan.

Butir keenam yaitu Karyawan menganggap pekerjaan adalah sebuah kompetisi dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 responden atau 5,66%, yang menyatakan setuju sebanyak 43 responden atau 81,13%, yang menyatakan netral sebanyak 7 responden atau 13,21%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Rata-rata responden tidak masalah jika sebuah pekerjaan diibaratkan seperti sebuah kompetisi.

Rata-rata keseluruhan yang berjumlah 392 menunjukkan bahwa budaya organisasi agresif defensif diterima karyawan dan dapat dilaksanakan di dalam perusahaan.

4. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Pada variabel Kinerja Karyawan terdapat sembilan pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 13 berikut:

Tabel 13 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Y1	8	15.09	41	77.36	2	3.77	2	3.77	0	0.00	53	100	4.04
Y2	12	22.64	36	67.92	5	9.43	0	0.00	0	0.00	53	100	4.13
Y3	6	11.32	40	75.47	7	13.21	0	0.00	0	0.00	53	100	3.98
Y4	6	11.32	46	86.79	1	1.89	0	0.00	0	0.00	53	100	4.09
Y5	6	11.32	40	75.47	7	13.21	0	0.00	0	0.00	53	100	3.98
Y6	6	11.32	45	84.91	2	3.77	0	0.00	0	0.00	53	100	4.08
Y7	6	11.32	42	79.25	5	9.43	0	0.00	0	0.00	53	100	4.02
Y8	5	9.43	45	84.91	3	5.66	0	0.00	0	0.00	53	100	4.04
Y9	7	13.21	42	79.25	4	7.55	0	0.00	0	0.00	53	100	4.06
<i>Grand Mean</i>												4.05	

Sumber : data primer diolah, 2017

Keterangan :

Y1 : Karyawan mampu mengerjakan jumlah pekerjaan sesuai dengan standar yang diberikan

Y2 : Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang sudah dibebankan kepadanya

Y3 : Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan tambahan yang diberikan

Y4 : Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kualitas yang diberikan perusahaan

Y5 : Karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan teliti dan hati-hati

Y6 : Karyawan mampu mengerjakan pekerjaan dengan kualitas yang terus meningkat

Y7 : Karyawan mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan

Y8 : Karyawan mampu menetapkan batas waktu penyelesaian pekerjaannya

Y9 : Karyawan mampu mempercepat penyelesaian pekerjaan yang diberikan

Pada Tabel 13 dapat diketahui bahwa dari 53 responden, untuk butir pertama yaitu Karyawan mampu mengerjakan jumlah pekerjaan sesuai dengan standar yang diberikan terdapat 8 responden atau 15,09% yang menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 41 responden atau 77,36%, yang menjawab netral sebanyak 2 responden atau 3,77%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3,77%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Dari hasil perhitungan di atas dapat diketahui jika sebagian besar responden mampu untuk menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan jumlah yang dikehendaki perusahaan.



Untuk butir kedua yaitu Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang sudah dibebankan kepadanya dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 22,64%, yang menyatakan setuju sebanyak 36 responden atau 67,92%, yang menyatakan netral sebanyak 5 responden atau 9,43%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Rata-rata responden merasa tidak masalah jika harus menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan.

Untuk butir ketiga yaitu Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan tambahan yang diberikan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden atau 11,32%, yang menyatakan setuju sebanyak 40 responden atau 75,47%, yang menyatakan netral sebanyak 7 responden atau 13,21%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Sebagian besar karyawan tidak masalah jika harus menyelesaikan tugas tambahan yang diberikan.

Untuk butir keempat yaitu Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kualitas yang diberikan perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden atau 11,32%, yang menyatakan setuju sebanyak 46 responden atau 86,79%, yang menyatakan netral sebanyak 1 responden atau 1,89%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang



menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Dari hasil perhitungan dapat diketahui jika responden merasa mampu untuk mengerjakan tugas sesuai standar kualitas yang telah ditetapkan.

Untuk butir kelima yaitu Karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan teliti dan hati-hati dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden atau 11,32%, yang menyatakan setuju sebanyak 40 responden atau 75,47%, yang menyatakan netral sebanyak 7 responden atau 13,21%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Rata-rata responden mampu untuk menyelesaikan tugas dengan hati-hati dan teliti.

Untuk butir keenam yaitu Karyawan mampu mengerjakan pekerjaan dengan kualitas yang terus meningkat dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden atau 11,32%, yang menyatakan setuju sebanyak 45 responden atau 84,91%, yang menyatakan netral sebanyak 2 responden atau 3,77%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Dari hasil perhitungan di atas dapat diketahui bahwa responden akan selalu meningkatkan kualitas dari hasil tugas yang diberikan.

Untuk butir ketujuh yaitu Karyawan mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan dapat diketahui bahwa



responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 responden atau 11,32%, yang menyatakan setuju sebanyak 42 responden atau 79,25%, yang menyatakan netral sebanyak 5 responden atau 9,43%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Rata-rata responden tidak masalah jika harus menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.

Untuk butir kedelapan yaitu Karyawan mampu menetapkan batas waktu penyelesaian pekerjaannya dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 responden atau 9,43%, yang menyatakan setuju sebanyak 45 responden atau 84,91%, yang menyatakan netral sebanyak 3 responden atau 5,66%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Dari hasil perhitungan di atas dapat diketahui jika karyawan tidak keberatan untuk menentukan sendiri batas waktu penyelesaian tugas.

Untuk butir kesembilan yaitu Karyawan mampu mempercepat penyelesaian pekerjaan yang diberikan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 responden atau 13,21%, yang menyatakan setuju sebanyak 42 responden atau 79,25%, yang menyatakan netral sebanyak 4 responden atau 7,55%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%. Rata-rata responden

menyatakan mampu untuk mempercepat penyelesaian tugas yang diberikan.

Variabel kinerja karyawan ini memiliki rata-rata keseluruhan sebesar 4,05 yang berarti indikator yang ada pada variabel ini diterima oleh karyawan dan dapat diterapkan dalam perusahaan.

D. Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda

1. Analisis Hasil Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda berfungsi untuk menganalisis hubungan dan pengaruh antara satu variabel terikat terhadap dua/lebih variabel bebas. maka dilakukan analisis regresi linier berganda antara variabel-variabel berikut ini : Budaya Organisasi Konstruktif (X₁), Budaya Organisasi Pasif-Defensif (X₂), dan Budaya Organisasi Agresif-Defensif (X₃) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dari hasil pengolahan data penelitian dengan menggunakan program SPSS 20.0, didapatkan data seperti pada Tabel 14 berikut:

Tabel 14 : Persamaan Regresi

Variabel Bebas	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6.808	3.805		1.789	.080
X1	0.272	0.113	0.267	2.399	.020
X2	0.611	0.286	0.272	2.137	.038
X3	0.460	0.156	0.367	2.952	.005

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Adapun persamaan regresi yang didapatkan berdasarkan Tabel 14 adalah sebagai berikut :

$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$

$Y = 6,808 + 0,272X_1 + 0,611X_2 + 0,460X_3$



Y = Yaitu variabel terikat yang nilainya akan diprediksi oleh variabel bebas.

Pada penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja Karyawan yang nilainya akan diprediksi oleh variabel Budaya Organisasi Konstruktif (X_1), Budaya Organisasi Pasif-Defensif (X_2), dan Budaya Organisasi Agresif-Defensif (X_3).

1. $b_1 = 0,272$

Koefisien regresi variabel Budaya Organisasi Konstruktif (X_1) sebesar 0,272 memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa variabel ini memberikan arah pengaruh yang searah dengan Kinerja Karyawan (Y).

2. $b_2 = 0,611$

Koefisien regresi variabel Budaya Organisasi Pasif-Defensif (X_2) sebesar 0,611 memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa variabel ini memberikan arah pengaruh yang searah dengan Kinerja Karyawan (Y).

3. $b_3 = 0,460$

Koefisien regresi variabel Budaya Organisasi Agresif-Defensif (X_3) sebesar 0,460 memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa variabel ini memberikan arah pengaruh yang searah dengan Kinerja Karyawan (Y).

2. Koefisien Determinasi (R^2)

Tingkat ketepatan suatu garis dapat diketahui dari besar kecilnya koefisien determinasi atau koefisien R^2 (R Square). Nilai koefisien R^2 dalam analisis regresi dapat digunakan sebagai ukuran untuk menyatakan kecocokan garis regresi yang diperoleh. Semakin besar nilai R^2 maka semakin kuat kemampuan model regresi yang diperoleh untuk menerangkan kondisi yang

sebenarnya. Kemampuan garis regresi untuk menjelaskan variasi yang terjadi pada Y ditunjukkan pada besarnya koefisien determinasi atau koefisien R².

Tabel 15: Hasil Koefisien Determinasi (R²)

R	R Square	Adjusted R Square
0.755	0.570	0.544

Sumber: Data Primer Diolah Dengan SPSS 17.0 (2017)

Berdasarkan pada Tabel 15, model regresi tersebut memiliki koefisien determinasi (adjusted R²) sebesar 0,544. Dapat disimpulkan bahwa kontribusi variabel independen yang terdiri dari variabel Budaya Organisasi Konstruktif (X₁), Budaya Organisasi Pasif-Defensif (X₂), dan Budaya Organisasi Agresif-Defensif(X₃) dapat mempengaruhi variabel dependen Kinerja Karyawan (Y) sebesar 54,4% dan sisanya sebesar 45,6% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Selain itu, berdasarkan Tabel 17 tersebut juga diketahui bahwa nilai koefisien R yang menunjukkan keeratan hubungan antara variabel dependen dan variabel independen. Pada penelitian ini didapatkan besarnya variabel Budaya Organisasi Konstruktif (X₁), Budaya Organisasi Pasif-Defensif (X₂), dan Budaya Organisasi Agresif-Defensif (X₃) terhadap Kinerja Karyawan Adalah sebesar 0,755 yang menunjukkan adanya hubungan atau pengaruh yang kuat.

E. Hasil Uji Hipotesis

Model regresi yang telah didapatkan diuji terlebih dahulu baik secarasimultan dan secara parsial, Pengujian model regresi secara simultan dilakukan dengan menggunakan uji F atau ANOVA dan pengujian model regresi



secara parsial dilakukan dengan uji t.

1. Hasil Uji F

Pengujian secara simultan dilakukan untuk menunjukkan apakah semua variabel bebas yang terdiri dari variabel Budaya Organisasi Konstruktif (X_1), Budaya Organisasi Pasif-Defensif (X_2), Budaya Organisasi Agresif-Defensif (X_3) memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y). Uji F dilakukan dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan nilai F_{tabel} . Semua variabel tersebut diuji secara serentak dengan menggunakan uji F atau ANOVA, dimana jika F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} , maka H_0 ditolak dan H_1 diterima Menggunakan bantuan *software* SPSS 17,0, didapatkan hasil uji F sebagai berikut:

Tabel 16 : Hasil Uji Simultan

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	227.487	3	75.829	21.680	0.000
Residual	171.381	49	3.498		
Total	398.868	52			

Sumber: Data Primer Diolah Dengan SPSS 17.0 (2017)

Tabel 16 diatas menunjukkan bahwa nilai $df_1 = 3$ dan $df_2 = 49$ diperoleh nilai F tabel sebesar 2,794. Berdasarkan Tabel 18, pengujian hipotesis model regresi secara simultan atau secara serentak menggunakan uji F dapat dilihat F_{hitung} lebih besar daripada F_{tabel} ($21,680 > 2,974$) dan signifikansi sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari alpha (α) = 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya terdapat pengaruh secara simultan antara variabel Budaya Organisasi Konstruktif (X_1), Budaya Organisasi Pasif-Defensif (X_2), Budaya Organisasi Agresif-Defensif (X_3)



terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

2. Hasil Uji t

Pengujian model regresi secara parsial digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen pembentuk model regresi secara individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y atau tidak.

Pengujian model regresi pada penelitian ini dapat dilihat dari Tabel 17 sebagai berikut:

Tabel 17 : Hasil Parsial Analisis Regresi Berganda

Variabel Bebas	t	Sig.
(Constant)	1.789	0.080
X1	2.399	0.020
X2	2.137	0.038
X3	2.952	0.005

Sumber: Data Primer Diolah Dengan SPSS 17.0 (2017)

Uji t dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai t_{hitung} masing-masing variabel bebas dengan nilai t_{tabel} dengan derajat kesalahan 5% ($\alpha = 0.05$).

a. Variabel Budaya Organisasi Konstruktif (X₁)

Hasil pengujian hipotesis koefisien regresi variabel Budaya Organisasi Konstruktif (X₁) dapat dituliskan Variabel X₁ memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2,399 dan didapatkan nilai *signifikansi* sebesar 0,020. Nilai statistik uji t_{hitung} tersebut lebih besar daripada t_{tabel} ($2,399 > 2,010$), dan nilai *signifikansi* lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi Konstruktif(X₁) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).



b. Variabel Budaya Organisasi Pasif-Defensif (X_2)

Hasil pengujian hipotesis koefisien regresi variabel Budaya Organisasi Pasif-Defensif (X_2) dapat dituliskan Variabel X_2 memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2,137 dan didapatkan nilai *signifikansi* sebesar 0,038. Nilai statistik uji t_{hitung} tersebut lebih besar daripada t_{tabel} ($2,137 > 2,010$) dan nilai *signifikansi* lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi Pasif-Defensif (X_2) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

c. Variabel Budaya Organisasi Agresif-Defensif (X_3)

Hasil pengujian hipotesis koefisien regresi variabel opini (X_3) dapat dituliskan Variabel X_3 memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2,952 dan didapatkan nilai *signifikansi* sebesar 0,005. Nilai statistik uji t_{hitung} tersebut lebih besar daripada t_{tabel} ($2,952 > 2,010$) dan nilai *signifikansi* lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$. Pengujian ini menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi Agresif-Defensif (X_3) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

F. Pembahasan

1. Deskriptif Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

a. Budaya Organisasi Konstruktif (X_1)

Berdasarkan analisis data deskriptif data jawaban responden sebelumnya, diketahui bahwa Budaya Organisasi Konstruktif (X_1) pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Tuban memiliki rata-rata keseluruhan (*Grand Mean*) sebesar 4,14. Pada masing-masing item memiliki rata-rata yang baik sehingga



menghasilkan rata-rata keseluruhan sebesar 4.14 yang dapat dikategorikan sebagai angka yang baik sehingga Budaya Organisasi Konstruktif berjalan dengan baik pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Tuban.

b. Budaya Organisasi Pasif-Defensif (X2)

Berdasarkan analisis data deskriptif data jawaban responden sebelumnya, diketahui bahwa Budaya Organisasi Pasif-Defensif pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Tuban memiliki rata-rata keseluruhan sebesar 3.99. Pada masing-masing item mendapat rata-rata yang baik sehingga dapat menghasilkan rata-rata keseluruhan sebesar 3.99 yang dinilai baik sehingga Budaya Organisasi Pasif-Defensif dapat berjalan dengan baik pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Tuban.

c. Budaya Organisasi Agresif-Defensif (X3)

Berdasarkan analisis data deskriptif data jawaban responden sebelumnya, diketahui bahwa Budaya Organisasi Agresif-Defensif pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Tuban memiliki rata-rata keseluruhan sebesar 3.92 yang mana angka tersebut dihasilkan dari rata-rata setiap item yang berkisar antara 3.66-4.36. Angka rata-rata keseluruhan yang sebesar 3.92 dinilai baik sehingga Budaya Organisasi Agresif-Defensif dapat berjalan baik pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Tuban.

d. Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan analisis data jawaban deskriptif data jawaban responden sebelumnya, diketahui bahwa Kinerja Karyawan pada Bank Rakyat Indonesia memiliki rata-rata keseluruhan sebesar 4.05 yang mana angka tersebut dinilai baik. Karyawan Bank Rakyat Indonesia memiliki kinerja yang baik diukur dari

indikator dan item yang digunakan. Karyawan mampu menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh perusahaan.

2. Pengaruh Budaya Organisasi Konstruktif terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda didapat variabel budaya organisasi konstruktif memiliki koefisien regresi sebesar 0.272. Nilai tersebut berarti bahwa variabel bebas budaya organisasi konstruktif memiliki pengaruh positif atau searah terhadap kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Tuban yaitu apabila budaya organisasi konstruktif mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0.272 satuan dengan asumsi variabel lain konstan. Hasil uji t didapat bahwa variabel bebas budaya organisasi konstruktif berpengaruh signifikansi terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari α (α) yang dipakai yaitu sebesar $0.020 < 0.05$. Hasil analisis regresi tersebut menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi konstruktif yang memiliki indikator-indikator pencapaian tujuan, aktualisasi diri, dan penghargaan yang manusiawi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adanya pengaruh yang signifikan tersebut menunjukkan bahwa semakin baik perlakuan perusahaan terhadap budaya organisasi konstruktif tentunya akan meningkatkan kinerja dari karyawan perusahaan itu sendiri. Dalam uji parsial tersebut dapat juga diketahui variabel mana yang paling dominan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis yang dilihat dari koefisien regresi dapat diketahui bahwa koefisien variabel budaya organisasi konstruktif sebesar 0.020, koefisien regresi variabel budaya organisasi pasif-defensif sebesar 0.038 dan

koefisien variabel budaya organisasi agresif-defensif sebesar 0.005. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi konstruktif berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Tuban. Rata-rata karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Tuban menunjukkan nilai sebensar 4.14. Hal ini menunjukkan bahwa tanggapan karyawan terhadap budaya organisasi konstruktif adalah baik. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh budaya organisasi konstruktif dengan cara penerapan budaya organisasi konstruktif yang sesuai sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan.

3. Pengaruh Budaya Organisasi Pasif-Defensif terhadap Kinerja Karyawan

Berdasar hasil analisis regresi linear berganda didapat variabel budaya organisasi pasif-defensif memiliki koefisien regresi sebesar 0.611. Nilai tersebut berarti bahwa variabel bebas budaya organisasi pasif-defensif memiliki pengaruh positif atau searah terhadap kinerja karyawan yaitu apabila budaya organisasi pasif defensif meningkat sebensar 0.611 satuan maka kinerja karyawan juga akan meningkat sebesar 0.611 satuan dengan asumsi variabel lain konstan. Hasil uji t didapat bahwa variabel budaya organisasi pasif defensif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari α (*alpha*) yang dipakai yaitu sebesar 0.05, sehingga $0.038 < 0.050$. Hasil analisis regresi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi pasif-defensif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal itu menunjukkan bahwa melakukan pekerjaan secara konsevatif, birokrasi perusahaan yang dilakukan oleh pimpinan, pengambilan keputusan secara sentral, dan



pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Apabila variabel budaya organisasi pasif-defensif dimaksimalkan maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Jika karyawan bekerja sesuai dengan apa yang sudah menjadi standar prosedur operasional maka kinerja karyawan akan meningkat. Hal ini ditunjukkan dari tanggapan karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Tuban tentang budaya organisasi pasif-defensif dengan rata-rata 3.99 yang berarti budaya organisasi pasif-defensif pada perusahaan cukup baik. Berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan cukup nyaman bekerja dengan aman sehingga kinerja karyawan akan tetap terjaga.

4. Pengaruh Budaya Organisasi Agresif-Defensif terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda didapat variabel budaya organisasi agresif-defensif memiliki koefisien regresi sebesar 0.460. Nilai tersebut berarti bahwa variabel budaya organisasi agresif-defensif berpengaruh positif atau searah terhadap kinerja karyawan yang berarti jika variabel budaya organisasi agresif-defensif meningkat sebesar 0.460 satuan, maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan sebesar 0.460 satuan dengan asumsi variabel lain konstan. Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi agresif-defensif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi yang lebih kecil dari α ($alpha$) yang dipakai yaitu sebesar 0.05 sehingga $0.005 < 0.05$. Hasil analisis regresi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi agresif-defensif merupakan salah satu faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa dengan

sikap kritis, penentangan ide untuk mencari ide yang terbaik, penggunaan kekuasaan yang sesuai, tidak bersikap semena-mena, persaingan antar karyawan, adanya anggapan bahwa bekerja merupakan berkompetisi maka dapat meningkatkan kinerja karyawan jika hal tersebut dimaksimalkan. Hal ini ditunjukkan dari tanggapan karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Tuban tentang budaya organisasi agresif-defensif dengan rata-rata sebesar 3.92 yang berarti budaya organisasi agresif-defensif dalam perusahaan berjalan baik.

5. Pengaruh secara Simultan Budaya Organisasi Konstruktif, Budaya Organisasi Pasif-Defensif dan Budaya Organisasi Agresif-Defensif terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis regresi simultan yang digunakan dapat menjawab hipotesis yang menyatakan “Apakah budaya organisasi konstruktif, budaya organisasi pasif-defensif, dan budaya organisasi agresif-defensif berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan?” dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi konstruktif, budaya organisasi pasif-defensif, dan budaya organisasi agresif-defensif berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($21.680 > 2.794$). Hasil dari *Adjust R Square* yaitu sebesar 0.544 yang artinya variabel-variabel bebas berpengaruh sebesar 54.4% terhadap kinerja karyawan dan sisanya 45.6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi konstruktif, budaya organisasi pasif-defensif, dan budaya organisasi agresif-defensif memiliki keterikatan dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan menunjukkan bahwa selama ini perusahaan telah memberikan sesuai dengan indikator-indikator yang peneliti



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi

Terhadap Kinerja Karyawan. Dalam penelitian ini variabel bebas yang digunakan adalah variabel Budaya Organisasi Konstruktif (X_1), Budaya Organisasi Pasif-Defensif (X_2), dan Budaya Organisasi Agresif-Defensif (X_3) sedangkan variabel terikat yang digunakan adalah Kinerja Karyawan (Y). Hasil penelitian ini dapat disimpulkan :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari Budaya Organisasi Konstruktif terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Tuban.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan dari Budaya Organisasi Pasif-Defensif terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Tuban.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan dari Budaya Organisasi Agresif-Defensif terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Tuban.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara Budaya Organisasi Konstruktif, Budaya Organisasi Pasif-Defensif, dan Budaya Organisasi Agresif-Defensif terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Tuban.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain.

Adapun saran yang diberikan, antara lain:



1. Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi konstruktif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perusahaan diharapkan untuk terus meningkatkan dan menyempurnakan budayanya agar kinerja karyawan dapat lebih meningkat dan dapat mencapai tujuan dari perusahaan.
2. Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi pasif-defensif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka perlu dilakukan pemanfaatan dan memaksimalkan unsur-unsur budaya organisasi sehingga kinerja karyawan dapat lebih meningkat.
3. Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi agresif-defensif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka perusahaan perlu lebih memperhatikan budaya organisasi ini dilihat dari indikator-indikator yang ada maka perusahaan perlu meningkatkan *community sharing* atau diskusi antar karyawan untuk mencapai sebuah tujuan bersama, serta perusahaan harus selalu mengawasi tingkah laku karyawan agar tidak berbuat seenaknya sendiri. Hal tersebut jika dapat diterapkan oleh perusahaan tentunya akan dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.



DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, F. Gary, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Terjemahan, Jakarta, PT. Prenhallindo.
- Hasibuan, H. Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE-UGM.
- Hessel, Nogi S. Tangkilisan. 2007. *Manajemen Publik*. Jakarta: Grasindo
- Karlingger, Fred N. 1987. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Yogyakarta : UGM
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi Pertama. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, Anwar. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Margono, 2004, *Metodologi Penelitian Pendidika*, Jakarta: Rineka Cipta
- Miller, Lawrence M. 1984. *Manajemen Era Baru : Beberapa Pandangan Mengenai Budaya Perusahaan Modern*. Jakarta : Penerbit Erlangga
- Mulyadi Deddy, Rivai Veithzal. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Nurdin Ismail. 2012. *Budaya Organisasi: konsep, teori, dan implementasi*. Malang: UB Press.
- Pabundu Tika. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Gramedia.
- Schein, Edgar H. 1992. *Organizational Culture an Leadership*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Simamora 1997. Dalam BPFE 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 2006. *Metode Penelitian Survei (Editor)*, LP3ES, Jakarta
- Srimulyo. 1999. *Manajemen Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE-UGM.
- Sondang, P. Siagian. 1995. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.



Sugiyono. 2012. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. R&D. Bandung. Alfabeta

Susanto, A.B., Gede Prama, Dkk. 2006. *Strategi Organisasi*. Yogyakarta: Amara Books.

Sutarto, 2006. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Sutrisno, Edi, 2013 *Budaya Organisasi*. Jakarta : Kencana

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.



Lampiran 1. Tabel Kuesioner

No. Responden :

DATA RESPONDEN

- 1. Umur : Tahun
- 2. Jenis kelamin : Laki – laki/Perempuan *(coret yang bukan jawaban)
- 3. Pendidikan terakhir :
- 4. Lama bekerja :
- 5. Bagian/Departemen :
- 6. Jabatan/Pekerjaan :

Petunjuk pengisian :

- a. Isilah semua pernyataan dalam angket ini dan sebaiknya jangan ada yang terlewatkan.
- b. Pengisian jawaban cukup dengan memberikan tanda ✓ atau X) pada pernyataan yang di anggap sesuai dengan pendapat responden (hanya mengisi satu jawaban dalam setiap nomor pernyataan).
- c. Pilihan jawaban :
 - 1. Sangat Tidak Setuju (STS)
 - 2. Tidak Setuju (TS)
 - 3. Ragu-Ragu (RR)
 - 4. Setuju (S)
 - 5. Sangat Setuju (SS)
- d. Angket ini di isi oleh karyawan perusahaan PT. BANK RAKYAT INDONESIA, PERSERO (tbk). Kantor Cabang Tuban

Pernyataan Kuesioner

		STS	TS	RR	S	SS
Budaya Organisasi						
Budaya Organisasi Konstruktif						
Pencapaian Tujuan						
1	Perusahaan mendukung karyawan mencapai tujuannya					
2	Sasaran kerja karyawan ditentukan oleh perusahaan					
Aktualisasi Diri						
3	Perusahaan mendukung karyawan untuk memaksimalkan potensinya					
4	Perusahaan mendukung karyawan untuk mengembangkan diri					
Penghargaan yang Manusiawi						
5	Perusahaan menghargai setiap kinerja karyawan					

6	Perusahaan mendukung karyawan untuk saling memberikan apresiasi kepada sesama rekan kerja.				
Persatuan					
7	Perusahaan mendukung karyawan untuk menjaga suasana kerja kondusif				
8	Perusahaan mendukung karyawan untuk saling terbuka				
Budaya Organisasi Pasif-Defensif					
Konvensional					
9	Perusahaan mendukung karyawan bekerja secara konservatif				
10	Perusahaan dikendalikan secara birokratis oleh pimpinan				
Ketergantungan					
11	Perusahaan mendukung sentralisasi dalam pengambilan keputusan				
12	Perusahaan mendukung karyawan untuk ikut serta mengambil keputusan				
Budaya Organisasi Agresif-Defensif					
Oposisi					
13	Perusahaan mendukung karyawan bersikap kritis terhadap perusahaan				
14	Perusahaan mendukung karyawan untuk menentang ide orang lain guna mengetahui baik dan buruk ide tersebut				
Kekuasaan					
15	Perusahaan mendukung penggunaan kekuasaan sebagaimana mestinya				
16	Perusahaan mendukung karyawan untuk tidak bertindak semena-mena				
Kompetitif					
17	Perusahaan mendukung adanya persaingan antar karyawan				
18	Karyawan menganggap pekerjaan adalah sebuah kompetisi				

Pernyataan Kuesioner

Kinerja Karyawan		STS	TS	RR	S	SS
Kuantitas						
19	Karyawan mampu mengerjakan jumlah pekerjaan sesuai dengan standar yang diberikan					
20	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang sudah dibebankan kepadanya					
21	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan tambahan yang diberikan					
Kualitas						
22	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kualitas yang diberikan perusahaan					
23	Karyawan mampu menyelesaikan tugas dengan teliti dan hati-hati					



24	Karyawan mampu mengerjakan pekerjaan dengan kualitas yang terus meningkat						
Ketepatan Waktu							
25	Karyawan mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan						
26	Karyawan mampu menetapkan batas waktu penyelesaian pekerjaannya						
27	Karyawan mampu mempercepat penyelesaian pekerjaan yang diberikan						



Lampiran 2. Analisis Deskriptif

Budaya Organisasi Konstruktif (X1)

X1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5.00	16	30.2	30.2	30.2
4.00	34	64.2	64.2	94.3
3.00	3	5.7	5.7	100.0
Total	53	100.0	100.0	

X1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5.00	16	30.2	30.2	30.2
4.00	37	69.8	69.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

X1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5.00	19	35.8	35.8	35.8
4.00	24	45.3	45.3	81.1
3.00	9	17.0	17.0	98.1
2.00	1	1.9	1.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	

X1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5.00	11	20.8	20.8	20.8
4.00	36	67.9	67.9	88.7
3.00	6	11.3	11.3	100.0
Total	53	100.0	100.0	

X1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5.00	6	11.3	11.3	11.3
4.00	46	86.8	86.8	98.1
3.00	1	1.9	1.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	



X1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5.00	10	18.9	18.9	18.9
4.00	40	75.5	75.5	94.3
3.00	3	5.7	5.7	100.0
Total	53	100.0	100.0	

X1.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5.00	13	24.5	24.5	24.5
4.00	34	64.2	64.2	88.7
3.00	6	11.3	11.3	100.0
Total	53	100.0	100.0	

X1.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5.00	4	7.5	7.5	7.5
4.00	45	84.9	84.9	92.5
3.00	4	7.5	7.5	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Budaya Organisasi Pasif-Defensif (X2)

X2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5.00	9	17.0	17.0	17.0
4.00	37	69.8	69.8	86.8
3.00	7	13.2	13.2	100.0
Total	53	100.0	100.0	

X2.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5.00	4	7.5	7.5	7.5
4.00	41	77.4	77.4	84.9
3.00	8	15.1	15.1	100.0
Total	53	100.0	100.0	



Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya

Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya

Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya

96

X2.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5.00	3	5.7	5.7	5.7
4.00	48	90.6	90.6	96.2
3.00	2	3.8	3.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

X2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5.00	4	7.5	7.5	7.5
4.00	43	81.1	81.1	88.7
3.00	6	11.3	11.3	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Budaya Organisasi Agresif-Defensif (X3)**X3.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5.00	10	18.9	18.9	18.9
4.00	33	62.3	62.3	81.1
3.00	9	17.0	17.0	98.1
2.00	1	1.9	1.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	

X3.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5.00	5	9.4	9.4	9.4
4.00	28	52.8	52.8	62.3
3.00	18	34.0	34.0	96.2
2.00	1	1.9	1.9	98.1
1.00	1	1.9	1.9	100.0
Total	53	100.0	100.0	

X3.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5.00	8	15.1	15.1	15.1
4.00	34	64.2	64.2	79.2
3.00	9	17.0	17.0	96.2
2.00	2	3.8	3.8	100.0
Total	53	100.0	100.0	

Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya

Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya

Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya

**Lampiran 3. Uji Validitas dan Reliabilitas****Budaya Organisasi Konstruktif (X1)****Correlations****Correlations**

		X1
X1.1	Pearson Correlation	.592**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53
X1.2	Pearson Correlation	.636**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53
X1.3	Pearson Correlation	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53
X1.4	Pearson Correlation	.720**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53
X1.5	Pearson Correlation	.445**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	53
X1.6	Pearson Correlation	.646**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53
X1.7	Pearson Correlation	.697**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53
X1.8	Pearson Correlation	.596**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	53	100.0

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



Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.788	8

Budaya Organisasi Pasif-Defensif (X2)

Correlations

Correlations

		X2
X2.1	Pearson Correlation	.681**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53
X2.2	Pearson Correlation	.618**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53
X2.3	Pearson Correlation	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53
X2.4	Pearson Correlation	.747**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	53	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.614	4



Budaya Organisasi Agresif-Defensif (X3)

Correlations

Correlations

		X3
X3.1	Pearson Correlation	.637**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53
X3.2	Pearson Correlation	.619**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53
X3.3	Pearson Correlation	.644**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53
X3.4	Pearson Correlation	.556**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53
X3.5	Pearson Correlation	.540**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53
X3.6	Pearson Correlation	.549**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	53	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.621	6

**Kinerja Karyawan (Y)****Correlations****Correlations**

		Y
Y1	Pearson Correlation	.652**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53
Y2	Pearson Correlation	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53
Y3	Pearson Correlation	.589**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53
Y4	Pearson Correlation	.528**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53
Y5	Pearson Correlation	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53
Y6	Pearson Correlation	.566**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53
Y7	Pearson Correlation	.749**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53
Y8	Pearson Correlation	.697**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53
Y9	Pearson Correlation	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	53

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	53	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	53	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.832	9

Lampiran 4. Regresi Linier Berganda



Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	36.4151	2.76957	53
X1	33.1509	2.71319	53
X2	15.9434	1.23125	53
X3	23.5472	2.20634	53

Correlations

		Y	X1	X2	X3
Pearson Correlation	Y	1.000	.575	.639	.664
	X1	.575	1.000	.503	.468
	X2	.639	.503	1.000	.635
	X3	.664	.468	.635	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000	.000
	X1	.000	.	.000	.000
	X2	.000	.000	.	.000
	X3	.000	.000	.000	.
N	Y	53	53	53	53
	X1	53	53	53	53
	X2	53	53	53	53
	X3	53	53	53	53

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X1, X2 ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
- b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.755 ^a	.570	.544	1.87018	1.814

- a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2
- b. Dependent Variable: Y



ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	227.487	3	75.829	21.680	.000 ^a
	Residual	171.381	49	3.498		
	Total	398.868	52			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.808	3.805		1.789	.080
	X1	.272	.113	.267	2.399	.020
	X2	.611	.286	.272	2.137	.038
	X3	.460	.156	.367	2.952	.005

a. Dependent Variable: Y



Lampiran 5. Surat Keterangan Penelitian



PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk.

KANTOR CABANG

Jalan Veteran 15 Tuban
Telepon : (0356) 321049, 323739, 325584, 323079, 321095
Faksimili : (0356) 323652
Website : www.bri.co.id
e-mail : k0109@corp.bri.co.id

Model 54

Nomor : B. 1914 -KC-IX/LYI/06/2017
Lamp. : -
Hal : Persetujuan ijin penelitian

Tuban, 22 Juni 2017

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Administrasi Bisnis
Universitas Brawijaya Malang
Jl. MT Haryono No 163
di -

MALANG

Menunjuk Surat Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya No : 7137/UN10.FO.12.11/PN/2017 tanggal 18 Mei 2017 perihal permohonan ijin penelitian mahasiswa berikut :

- > Nama : Ezra Zhafran Giani Muhammad
- > NIM : 135030207111002


Dengan ini kami sampaikan bahwa pada prinsipnya permohonan ijin penelitian dapat **disetujui** dengan catatan sebagai berikut :

1. Selama melaksanakan penelitian tidak mengganggu jam operasional BRI, tidak menyangkut rahasia Bank dan Bank tidak memberi uang saku dll.
2. Tempat di **BRI Kantor Cabang Tuban**, untuk itu agar ybs. segera menghubungi di bagian SDM Kanca BRI Tuban.
3. Setelah mengadakan penelitian ybs. agar menyampaikan 1 (satu) expl. hasil penelitiannya ke Kanca BRI Tuban.

Demikian untuk dilaksanakan dan atas perhatiannya disampaikan terima kasih.

PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk
KANTOR CABANG


Yulistiana Hartini
Pemimpin Cabang


Ninik Sriwahyuni
Pj. SPO

Tindasan :
1. Arsip