

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(STUDI PADA KARYAWAN BANK RAKYAT INDONESIA
CABANG MALANG MARTADINATA)**

SKRIPSI

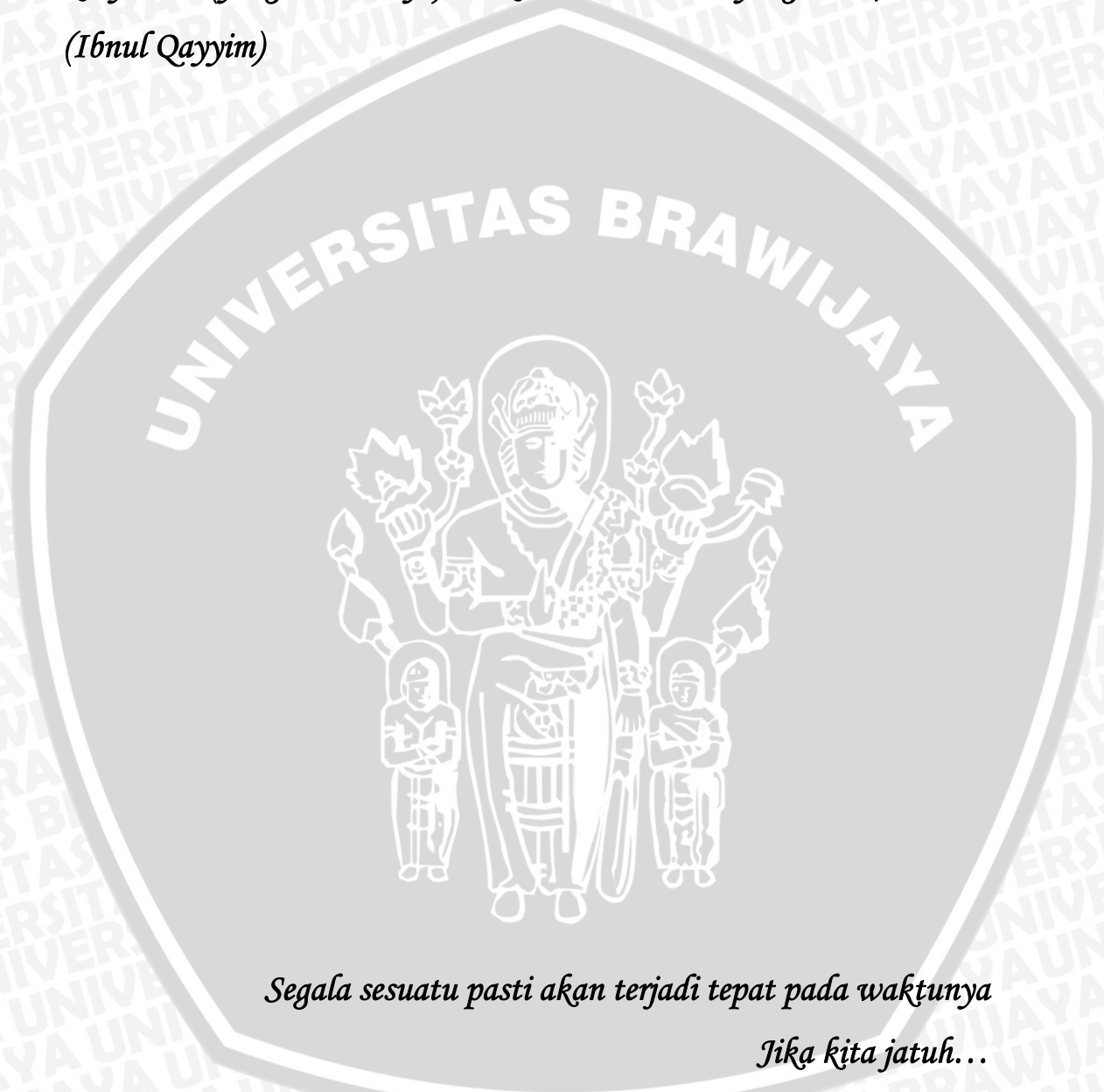
**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**DWI HARYANI
NIM. 0310320049-32**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2007**

Ilmu adalah memindahkan dari luar ke dalam jiwa sosok, sesuatu yang diketahui, sedangkan amal ialah memindahkan sosok ilmu dari jiwa ke luar. Jika ilmu yang ditempatkan pada jiwa tersebut cocok dengan kenyataan (yang sebenarnya), maka ia adalah ilmu yang sah/benar (Ibnul Qayyim)



Segala sesuatu pasti akan terjadi tepat pada waktunya

Jika kita jatuh...

Bangkit dan tersenyumlah

Karena ada sesuatu yang indah di balik sakit yang kita rasakan

Sesungguhnya Allah SWT Maha Bijaksana lagi Adil dan Penyayang

serta tak pernah ingkar kepada hambaNya

TANDA PERSETUUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja
Karyawan (Studi Pada bank Rakyat Indonesia
Cabang Malang Martadinata)

Disusun Oleh : Dwi Haryani

NIM : 0310320049-32

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, April 2007

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

Drs. Heru Susilo, MA

NIP. 131573956

Drs. Abdul Rachman Soenjoto, MAB

NIP. 130287082

TANDA PENGESAHAN

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

Hari : Senin
Tanggal : 23 April 2007
Jam : 08.00 WIB
Skripsi atas nama : Dwi Haryani
Judul : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan
(Studi Pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Malang Martadinata)

DAN DINYATAKAN LULUS

MAJELIS PENGUJI

KETUA

Drs. Heru Susilo, MA
NIP. 131 573 956

ANGGOTA

Drs. Abdul Rachman Soenjoto, MAB
NIP. 130 287 082

ANGGOTA

Drs. Moch. Soe'oad Hakam, M.Si
NIP. 130 704 328

ANGGOTA

Drs. Wasis A. Latief, MP
NIP. 130 682 588

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 di proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, April 2007

Mahasiswa

Nama : Dwi Haryani

NIM : 0310320049-32

RINGKASAN

Dwi Haryani, 2007, Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Malang Martadinata), Ketua Komisi Pembimbing: Drs. Heru Susilo, MA., dan Anggota Komisi Pembimbing: Drs. Abdul Rachman Soenjoto, MAB.

Penelitian ini dilatarbelakangi karena pentingnya budaya organisasi yang kuat dan sehat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat dan sehat mencerminkan kepribadian dan mampu mengkomunikasikan pada karyawan tentang tujuan perusahaan dan identitas bersama yang pada akhirnya akan menjadi acuan baku bagi pimpinan dan karyawan. Hal tersebut sejalan dengan transformasi budaya organisasi yang dilakukan Bank Rakyat Indonesia dalam menuju arah *The Real Corporation*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail, orientasi hasil baik secara simultan ataupun secara parsial terhadap variabel kinerja karyawan.

Jenis penelitian adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif dan dilakukan dengan metode survai. Sampel yang diambil sebanyak 40 responden yang merupakan karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Malang Martadinata. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial dengan bantuan program *SPSS 11.5 for Windows*.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dapat dibuktikan bahwa keenam variabel bebas mampu memberikan kontribusi sebesar 88,9% terhadap variabel terikat, dan sisanya sebesar 11,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan baik secara simultan ataupun secara parsial dari variabel inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail, orientasi hasil terhadap kinerja karyawan. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah variabel integrasi yang ditunjukkan melalui nilai Koefisien Beta terbesar yaitu sebesar 0,287.

Saran yang diajukan adalah Bank Rakyat Indonesia sebaiknya lebih mengembangkan lagi budaya organisasi yang telah dimiliki baik dari segi inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail, orientasi hasil dalam mendukung perubahan budaya organisasi yang telah dilakukan untuk menuju ke arah *The Real Corporation*. Dari hasil penelitian diketahui bahwa variabel integrasi mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut hendaknya dapat dijadikan sebagai prioritas untuk meningkatkan kinerja karyawan. Variabel perilaku kepemimpinan mempunyai pengaruh yang paling kecil terhadap variabel kinerja karyawan, oleh karena itu perusahaan sebaiknya lebih meningkatkan perhatian terhadap faktor perilaku kepemimpinan dengan menambah intensitas komunikasi antara pimpinan dan bawahan, serta lebih jelas dalam memberitahukan batas-batas wewenang sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka dan memberikan hasil yang optimal

KATA PENGANTAR

Assalamu`alaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Malang Martadinata).

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

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Dr. Suhadak M.Ec selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi.
2. Bapak Drs. Wasis A. Latief, MP selaku Sekertaris Jurusan Administrasi Bisnis.
3. Bapak Drs. Heru Susilo, MA dan Bapak Drs. Abdul Rachman Soenjoto, MAB selaku komisi pembimbing yang sabar dan cermat memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Sukaryono, selaku Kepala Bagian Sumber Daya Manusia BRI Cabang Malang Martadinata yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
5. Seluruh karyawan BRI Cabang Malang Martadinata yang telah bersedia mengisi kuisisioner terima kasih atas waktu dan informasinya.
6. Ibu, Bapak tercinta, atas segala kasih sayang dan doanya yang tak pernah putus.
7. Kakak, kakak ipar, serta masku yang selalu memberikan motivasi.
8. Seluruh warga Kersent 52, terima kasih atas canda tawanya.
9. Teman-teman Bisnis '03, terima kasih atas bantuan dan perhatian kalian semua selama ini.

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

Malang, April 2007

Penulis.



DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	
TANDA PERSETUJUAN	
TANDA PENGESAHAN	
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
RINGKASAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Kontribusi Penelitian	5
E. Sistematika Pembahasan	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Budaya Organisasi	8
1. Definisi Budaya Organisasi	8
2. Unsur-unsur Budaya Organisasi	8
3. Karakteristik Budaya Organisasi	9
4. Pembentukan Budaya Organisasi	10
5. Level Budaya Organisasi	13
6. Pentingnya Budaya Organisasi	14
7. Fungsi Budaya Organisasi	15
B. Kinerja	16
1. Definisi Kinerja	16
2. Pengukuran Kinerja	16
3. Penilaian Kinerja	17
C. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan	18
D. Hipotesis	20
1. Model Konsep	20
2. Model Hipotesis	21
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	22
B. Lokasi Penelitian	22
C. Variabel dan Pengukuran	22

1. Konsep	22
2. Variabel	23
3. Definisi Operasional	23
4. Skala Pengukuran.....	26
D. Populasi dan Sampel	26
1. Populasi.....	26
2. Sampel	26
E. Teknik Pengumpulan Data	27
1. Sumber Data	27
2. Metode Pengumpulan Data.....	28
3. Instrumen Penelitian	28
4. Uji Validitas dan Reliabilitas	28
F. Teknik Analisis Data.....	30
1. Analisis Statistik Deskriptif	30
2. Analisis Statistik Inferensial	30

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan	34
1. Sejarah Pendirian Perusahaan	34
2. Sejarah Singkat BRI Martadinata.....	40
3. Kegiatan Usaha	40
4. Organisasi dan Sumber Daya Manusia	43
B. Analisis dan Interpretasi Data.....	51
1. Gambaran umum Responden	51
2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	54
3. Analisis Deskriptif	58
4. Analisis Inferensial	68

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	78
B. Saran	78

DAFTAR PUSTAKA	80
----------------------	----



DAFTAR TABEL

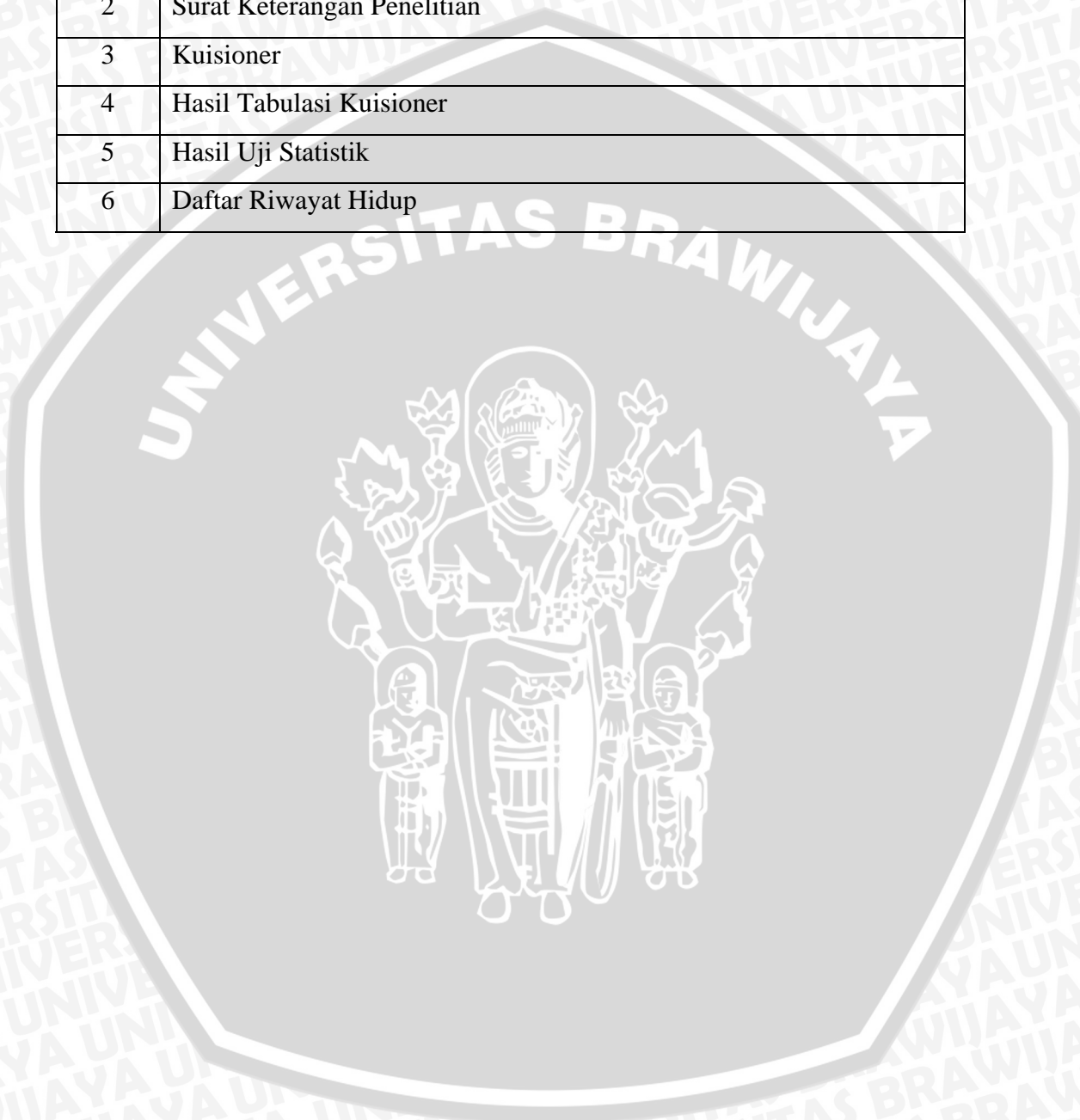
No.	Judul	Hal.
1	Konsep, Indikator, Variabel dan Item Penelitian	25
2	Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Inovasi	55
3	Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Integrasi	55
4	Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Perilaku Kepemimpinan	56
5	Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Stabilitas	56
6	Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Orientasi Detail	57
7	Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Orientasi Hasil	57
8	Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan	58
9	Distribusi Frekuensi Item-Item Variabel Inovasi	59
10	Distribusi Frekuensi Item-Item Variabel Integrasi	60
11	Distribusi Frekuensi Item-Item Variabel Perilaku Kepemimpinan	62
12	Distribusi Frekuensi Item-Item Variabel Stabilitas	63
13	Distribusi Frekuensi Item-Item Variabel Orientasi Detail	64
14	Distribusi Frekuensi Item-Item Variabel Orientasi Hasil	65
15	Distribusi Frekuensi Item-Item Variabel Kinerja Karyawan	67
16	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	69
17	Hasil Uji F	71
18	Hasil Uji t Variabel Inovasi	72
19	Hasil Uji t Variabel Integrasi	72
20	Hasil Uji t Variabel Perilaku Kepemimpinan	73
21	Hasil Uji t Variabel Stabilitas	73
22	Hasil Uji t Variabel Orientasi Detail	73
23	Hasil Uji t Variabel Orientasi Hasil	74

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Hal.
1	Transformasi Budaya Organisasi Bank Rakyat Indonesia	4
2	Pembentukan Budaya Organisasi	12
3	Level Budaya Organisasi	13
4	Budaya Organisasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja dan Kepuasan	20
5	Model konsep	20
6	Model Hipotesis	21
7	Struktur Organisasi Bank Rakyat Indonesia Cabang Malang Martadinata	44
8	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	51
9	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Status Perkawinan	52
10	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia	52
11	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	53
12	Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja	54

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Keterangan
1	Surat Survey
2	Surat Keterangan Penelitian
3	Kuisisioner
4	Hasil Tabulasi Kuisisioner
5	Hasil Uji Statistik
6	Daftar Riwayat Hidup



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Mobilitas barang, jasa, modal, dan tenaga kerja yang semakin bebas untuk keluar masuk dari suatu negara ke negara lain menandai telah dimulainya globalisasi. Dengan globalisasi, batas-batas geografis menjadi tidak tampak sehingga kemungkinan timbulnya kompetisi di berbagai bidang semakin terbuka lebar. Hal tersebut menjadi tantangan serius bagi eksekutif dalam mengelola sebuah organisasi khususnya perusahaan. Dalam menghadapi sebuah persaingan, diperlukan adanya kewaspadaan dan kesiapan untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan sekaligus menjaga kelangsungan organisasi agar tetap mampu bertahan. Oleh karena itu setiap perusahaan harus mempersiapkan diri untuk membina dan mengelola semua sumber daya yang dimiliki. Menurut Budihardjo, 2004, h.7 ; Simamora, 1997, h.2; Rivai dan Basri, 2005, h.149 salah satu kunci yang sangat penting dalam meraih keunggulan kompetitif adalah pengelolaan sumber daya manusia secara efektif, karena mereka merupakan aset penting yang dapat mengendalikan sumber daya lainnya guna memberikan kontribusi yang optimal melalui kreativitas, memaksimalkan produktivitas dan laba perusahaan.

Sebagai sebuah sistem yang terbuka, organisasi pasti berinteraksi dengan lingkungan eksternal. Seperti yang diungkapkan oleh Thoha (2002, h.96) bahwa sistem terbuka dalam organisasi merupakan suatu perilaku yang berusaha mempertukarkan informasi dan sumber-sumbernya dengan lingkungannya sehingga suatu organisasi hidup dan dihidupkan oleh lingkungannya. Interaksi tersebut mengakibatkan organisasi menghadapi berbagai persoalan ataupun tantangan, terutama jika lingkungan berada dalam kondisi yang tidak stabil dan terus mengalami perkembangan. Untuk menghadapi kondisi lingkungan yang selalu berubah-ubah ini organisasi perlu menyesuaikan diri dengan memanfaatkan segala kemampuannya. Di sisi lain juga terdapat masalah-masalah internal, yang juga mengharuskan organisasi untuk mengatasinya sehingga tetap terjadi keterpaduan dalam organisasi. Untuk mengatasi masalah eksternal dan internal tersebut diperlukan persepsi yang sama antara anggota dan pimpinan, melalui



sebuah acuan baku yang diberlakukan oleh organisasi. Acuan baku tersebut adalah budaya organisasi yang kuat dan sehat

Budaya organisasi dianggap sebagai sesuatu yang abstrak dan sukar dipahami, akan tetapi budaya organisasi mempunyai serangkaian karakteristik penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi. Menurut Robbins (2002, h.278) karakteristik tersebut antara lain inovasi dan pengambilan resiko, orientasi terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap individu, orientasi terhadap tim, stabilitas. Bila setiap individu memiliki kepribadian yang khas, maka begitu juga dengan organisasi. Meskipun setiap organisasi memiliki ciri umum, namun secara keseluruhan setiap organisasi punya ciri khas tersendiri. Hal inilah yang akan membantu proses pemahaman tentang bagaimana suatu organisasi bekerja.

Dalam melakukan studi tentang organisasi dan perilaku orang-orang yang ada di dalamnya, pasti terdapat berbagai macam masalah yang salah satunya adalah masalah kinerja. Kinerja sering juga disebut dengan istilah prestasi kerja, unjuk kerja ataupun *performance*. Kinerja merupakan suatu proses perpaduan antara kapabilitas individu dengan sikap individu terhadap aspek pekerjaan dan organisasi. Dengan demikian berarti kinerja identik dengan hasil upaya dalam menjalankan pekerjaan.

Budaya organisasi yang kuat memiliki kaitan dengan kinerja organisasi yang tinggi, akan tetapi kinerja organisasi yang tinggi tidak dapat dicapai apabila kinerja karyawan yang ada di dalamnya tidak optimal. Menurut Robbins (1996, h.292) budaya organisasi yang kuat dapat memberikan para karyawan suatu pemahaman yang jelas dari tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi serta mempunyai pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan. Dengan adanya budaya organisasi yang kuat dan sehat maka akan memberikan dampak positif di perusahaan yang bersangkutan. Apabila karyawan diberikan pemahaman tentang budaya organisasi, maka setiap karyawan akan termotivasi semangat kerjanya untuk menyelesaikan setiap tugas yang diberikan dengan baik. Hal ini merupakan salah satu kunci untuk memperoleh kinerja yang optimal sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan guna pencapaian tujuan organisasi.

Bank Rakyat Indonesia adalah salah satu usaha perbankan yang mempunyai kinerja yang unggul. Hal tersebut dibuktikan dengan banyaknya penghargaan atas prestasi usahanya, yang dijelaskan dalam Impresario-media komunikasi *stakeholders* BRI no. VII : 2006 sebagai Bank terbaik pada 21 Juni 2006 oleh Bisnis Indonesia Award dan penghargaan dari The Asian Banker untuk kategori *Excellence in Sub-Prime Lending Management Award* dengan kriteria penilaian : kekuatan nama perusahaan, kinerja keuangan, kemampuan menghasilkan laba secara terus-menerus, strategi transparansi, kemampuan menjual produk, manajemen resiko, kemampuan memberikan pelayanan, saluran distribusi dan kemampuan sumber daya manusia.

Seiring dengan transformasi Bank Rakyat Indonesia ke arah *the real corporation*, sejak tahun 1999 dilakukan kodifikasi budaya organisasi yang meliputi integritas, profesionalisme, keteladanan, dan penghargaan sumber daya manusia melalui Surat keputusan, Nokep S-16-DIR/SSS/SDM/04/99 tanggal 26 April 1999. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Moeljono (2005) tahun 2000-2002, menyatakan bahwa keberhasilan Bank Rakyat Indonesia ditopang oleh kuatnya budaya organisasi yang dimiliki. Dengan memiliki budaya organisasi yang kuat maka perusahaan mampu menghadapi proses transformasi dan menciptakan keunggulan karena ada faktor kultural yang menyelesaikan setiap konflik internal dan eksternal yang dipastikan akan menyertai proses perubahan dalam organisasi. Transformasi budaya dari Bank Rakyat Indonesia dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1
Transformasi Budaya Organisasi Bank Rakyat Indonesia



Sumber : (Moeljono, 2004, h.91)

Dari transformasi tersebut dapat diketahui Bank Rakyat Indonesia berpandangan bahwa budaya organisasi adalah salah satu faktor yang perlu mendapat perhatian lebih bagi sebuah perusahaan dalam kaitannya untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan diatas, penulis tertarik untuk mengambil judul **"PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN"** (Studi Pada Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Malang Martadinata)

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat diperoleh rumusan masalah yaitu :

1. Sejauh mana pengaruh variabel inovasi (X_1), integrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detail (X_5), orientasi hasil (X_6) terhadap kinerja karyawan (Y) secara simultan ?
2. Sejauh mana pengaruh variabel inovasi (X_1), integrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detail (X_5), orientasi hasil (X_6) terhadap kinerja karyawan (Y) secara parsial ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh variabel inovasi (X_1), integrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detail (X_5), orientasi hasil (X_6) terhadap kinerja karyawan (Y) secara simultan.
2. Untuk mengetahui pengaruh variabel inovasi (X_1), integrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detail (X_5), orientasi hasil (X_6) terhadap kinerja karyawan (Y) secara parsial.

D. Kontribusi Penelitian

1. Aspek praktis
Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan/informasi yang bermanfaat bagi perusahaan sehingga dapat dijadikan pertimbangan dalam menghadapi masalah budaya organisasi dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan.
2. Aspek akademis
 - (a) Sebagai kesempatan bagi penulis untuk menambah wawasan mengenai budaya organisasi dan kinerja karyawan.
 - (b) Sebagai bahan informasi dan pembandingan dalam melakukan penelitian yang serupa di masa mendatang bagi peneliti lain meskipun dari sudut pandang yang berbeda khususnya menyangkut budaya organisasi terkait dengan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan.

E. Sistematika Pembahasan

Bab I : Pendahuluan

Bab ini membahas tentang latar belakang peneliti mengambil topik pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yaitu Bank Rakyat Indonesia telah melakukan transformasi budaya organisasi yang menandakan bahwa hal tersebut merupakan salah satu faktor yang perlu mendapatkan perhatian dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu juga berisi rumusan masalah tentang sejauh mana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan tujuan masalah ditujukan untuk menjawab rumusan masalah yang ada. Dalam bab ini juga berisi kontribusi praktis dan teoritis dari penelitian yang dilakukan dan yang terakhir berisi tentang sistematika pembahasan laporan penelitian.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab ini menguraikan tentang landasan teori yang berkaitan dengan penelitian. Teori budaya organisasi meliputi definisi budaya organisasi, karakteristik budaya organisasi, pembentukan budaya organisasi, level budaya organisasi, pentingnya budaya organisasi dan fungsi budaya organisasi. Teori kinerja karyawan meliputi definisi kinerja, pengukuran kinerja dan penilaian kinerja. Dalam bab ini juga diuraikan teori tentang hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Yang terakhir dijelaskan pula tentang hipotesis penelitian.

Bab III : Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian yaitu eksplanatori serta menggunakan metode survai. Disamping itu juga dijelaskan tentang variabel budaya organisasi yang meliputi inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail, orientasi hasil dan definisi operasional dari variabel tersebut. Bab ini juga berisi tentang lokasi penelitian yaitu Bank Rakyat Indonesia Cabang Malang Martadinata. Pengumpulan data terdiri dari data primer maupun sekunder dengan menggunakan metode kuisisioner, metode wawancara dan metode

dokumentasi. Instrumennya yaitu kuisisioner dan pedoman wawancara. Dan yang terakhir diuraikan tentang teknik analisis data yaitu statistik deskriptif dan statistik inferensial yang meliputi analisis regresi linier berganda serta analisis parsial.

Bab IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan tentang hasil penelitian yang meliputi penyajian data tentang gambaran umum perusahaan serta analisis dan interpretasi data yang meliputi gambaran umum responden, hasil uji validitas dan reliabilitas yang membuktikan bahwa instrumen yang digunakan valid dan reliabel, analisis regresi linier berganda yang menunjukkan bahwa keenam variabel bebas mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan, hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, orientasi detail, orientasi hasil berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara simultan ataupun parsial

Bab V : Penutup

Bab ini berisi kesimpulan – kesimpulan yang relevan dari penelitian yaitu variabel inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, orientasi detail, orientasi hasil berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara simultan ataupun parsial. Saran-saran yang dikemukakan berkaitan dengan pengembangan budaya organisasi yang dapat dilakukan dengan meningkatkan integrasi dan perilaku kepemimpinan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Budaya Organisasi

Sumber daya manusia merupakan aset yang menjalankan perusahaan dalam usaha mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. Oleh karena itu di antara sumber daya manusia yang ada yaitu karyawan, diperlukan sebuah acuan baku yang menjadi pedoman perilaku bagi semua anggota organisasi. Acuan baku tersebut adalah budaya organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat dan sehat maka mengembangkan inovasi, kreativitas dan independensi adalah suatu keharusan bagi seluruh anggota organisasi.

1. Definisi Budaya Organisasi

Menurut Mangkunegara (2005, h.113) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Robbins (1996, h.289) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggotanya, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Druicker dan Owens dalam Tika (2006, h.4) juga mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan serangkaian nilai, norma yang berlaku dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman perilaku bagi seluruh anggotanya.

2. Unsur-unsur Budaya Organisasi

Menurut Tika (2006, h.5), dalam budaya organisasi juga terkandung beberapa unsur, yaitu :

- (a) Asumsi dasar
Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.
- (b) Keyakinan yang dianut
Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.
- (c) Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi
Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi/perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.
- (d) Pedoman mengatasi masalah
Dalam organisasi/perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.
- (e) Berbagi nilai (*sharing of value*)
Dalam budaya organisasi perlu berbagai nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.
- (f) Pewarisan (*learning process*)
Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi/perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa dalam budaya organisasi terkandung unsur-unsur yang dapat digunakan sebagai pedoman bagi anggota organisasi dalam memahami budaya organisasi yang berlaku.

3. Karakteristik Budaya Organisasi

Setiap organisasi atau perusahaan pastilah mempunyai nama. Nama tersebut dapat menghadirkan citra yang dapat membawa pikiran kita pada suatu karakteristik. Inilah yang menjadi inti dari budaya organisasi. Menurut Robbins (2002, h.278) karakteristik tersebut antara lain :

- (a) Inovasi dan pengambilan resiko
Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- (b) Orientasi terhadap detail
Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.

- (c) Orientasi terhadap hasil
Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- (d) Orientasi terhadap individu
Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada dalam organisasi.
- (e) Orientasi terhadap tim
Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.
- (f) Stabilitas
Tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

Masing-masing karakteristik ini berada dalam satu kesatuan dari tingkat yang rendah menuju tingkat yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi dengan menggunakan tujuh karakteristik ini akan menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi yang bersangkutan. Gambaran tersebut digunakan sebagai dasar pemahaman bersama bagi anggota organisasi. Disamping itu juga menjadi dasar dalam menyelesaikan masalah dan bagaimana para anggota diharapkan berperilaku.

Jadi dapat disimpulkan bahwa karakteristik budaya organisasi menunjukkan suatu ciri khas yang memberikan gambaran tentang suatu organisasi.

4. Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya di kalangan anggota organisasi, tetapi perlu dibentuk dan dipelajari karena pada dasarnya budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai-nilai pola perilaku yang dipelajari, dimiliki bersama oleh semua anggota organisasi, dan diwariskan dari generasi ke generasi.

- (a) Unsur-unsur pembentuk budaya organisasi

Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi. Deal dan Kennedy dalam Tika (2006, h.16) membagi lima unsur pembentuk budaya sebagai berikut :

- (1) Lingkungan usaha
Kelangsungan hidup organisasi/perusahaan ditentukan oleh kemampuan perusahaan memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. 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.

(2) Nilai-nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap perusahaan mempunyai nilai-nilai inti yang digunakan sebagai pedoman berpikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan organisasi.

(3) Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri perusahaan, para manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Mereka bisa menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi masalah dalam organisasi

(4) Ritual

Ritual merupakan deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting. Ritual merupakan tempat di mana perusahaan secara simbolis menghormati pahlawan-pahlawannya

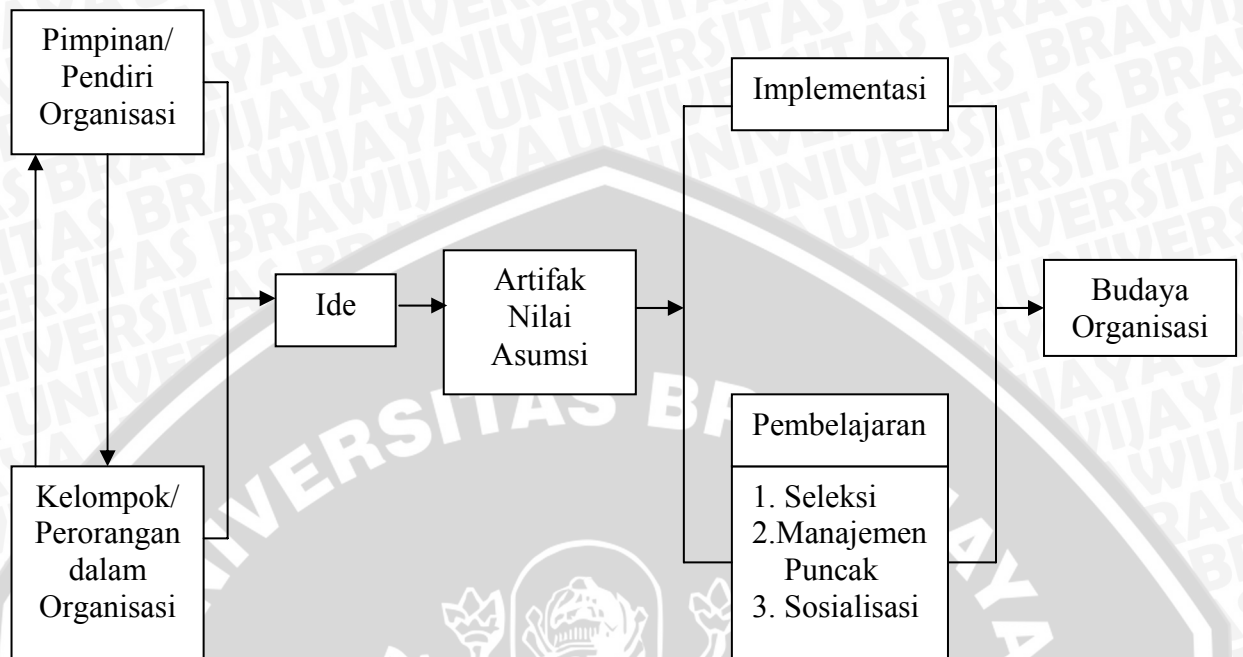
(5) Jaringan budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, kehebatan perusahaan diceritakan dari waktu ke waktu. Sebagai cara berkomunikasi informal, jaringan budaya merupakan pembawa nilai-nilai budaya dan mitologi kepahlawanan.

(b) Proses pembentukan budaya organisasi

Proses terbentuknya budaya organisasi, dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 2
Pembentukan Budaya Organisasi



Sumber : (Tika, 2006, h.21)

Gambar diatas menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk karena adanya interaksi antar pimpinan atau pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi dan kemudian memunculkan sebuah ide. Ide tersebut kemudian ditransformasikan menjadi artifak, nilai, asumsi yang diimplementasikan sehingga menjadi budaya organisasi. Sedangkan untuk mempertahankan budaya organisasi lalu dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi.

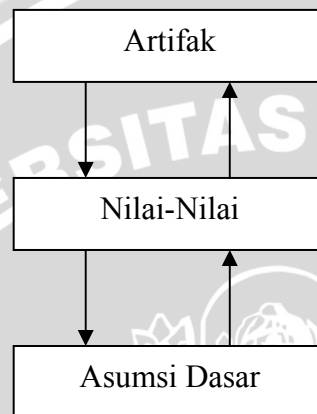
Budaya mungkin saja stabil dalam kurun waktu tertentu, namun budaya tidak pernah statis. Krisis kerap kali memaksa organisasi/perusahaan untuk mengevaluasi kembali nilai-nilai yang berlaku. Tantangan-tantangan baru bisa membawa pada penciptaan cara-cara kerja baru. *Turnover* anggota organisasi, diversifikasi ke bidang usaha lain dan ekspansi geografis bisa memperlemah atau bahkan merombak budaya.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa budaya organisasi tidak terbentuk begitu saja, akan tetapi melalui serangkaian proses.

5. Level Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempunyai tingkatan-tingkatan yang harus dipahami oleh para anggota organisasi. Schein dalam Tika (2006, h.22) membagi level budaya organisasi menjadi tiga bagian sebagai berikut :

Gambar 3
Level Budaya Organisasi



(1) Artifak

Artifak mencakup semua fenomena yang bisa dilihat, didengar dan dirasakan. Pada level artifak, konstruksinya dilakukan secara lingkungan fisik dan sosial. Pada level ini orang dapat melihat ruang fisik, produk teknologi kelompok, bahan tertulis dan tidak tertulis, produksi seni dan perilaku nyata anggota organisasi. Dalam hal ini termasuk penampilan emosional, mitos dan sejarah organisasi, nilai-nilai yang muncul dalam komunikasi seperti ritual, seremonial.

(2) Nilai-Nilai

Nilai-Nilai adalah solusi yang muncul dari seorang pemimpin dalam organisasi dengan maksud memecahkan masalah-masalah rutin dalam organisasi tersebut. Nilai-nilai dapat mencerminkan falsafah dan misi organisasi, tujuan, standar, dan larangan-larangan.

(3) Asumsi Dasar

Asumsi dasar merupakan petunjuk-petunjuk yang harus dipatuhi anggota organisasi menyangkut perilaku nyata, termasuk menjelaskan kepada anggota kelompok bagaimana merasakan, memikirkan segala sesuatu.

Schermerhorn, Hunt, Osborn dalam Mangkunegara (2005, h.118) juga mengemukakan bahwa tingkat analisis budaya organisasi adalah :

“Pada tingkat pertama analisis budaya organisasi yang tampak sebagai hasil sejarah yang khas, upacara-upacara yang dilakukan ataupun ritual atas keberhasilan organisasi. Pada tingkat kedua analisis nilai-nilai yang dikontribusikan atau nilai-nilai yang dianut antara lain prioritas layanan

kepada konsumen, sedangkan pada tingkat ketiga analisis asumsi-asumsi umum antara lain keberhasilan pengelolaan organisasi”

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa level atau tingkatan pertama dari budaya organisasi tersebut tampak dan sering diuraikan, sedangkan pada level kedua merupakan tingkat kesadaran yang mendalam dan pada level ketiga merupakan hal yang tidak tampak dan berkembang cepat.

6. Pentingnya Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada dasarnya akan mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Menurut Moeljono (2005, h.67) budaya organisasi yang kuat adalah budaya yang mampu mengikat seluruh warganya menjadi sistem perekat sehingga budaya tersebut menjadi milik bersama. Seperti yang dinyatakan oleh Robbins (1996, h.292) bahwa budaya organisasi yang kuat akan memberikan pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi. Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh Reimann dan Weinner dalam Tika (2006, h.111) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat akan membantu perusahaan memberikan kepastian bagi seluruh individu yang ada dalam organisasi untuk berkembang bersama perusahaan dan bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan, walaupun tingkat pertumbuhan dari masing-masing individu sangat bervariasi.

Keyakinan bahwa budaya organisasi yang kuat dan khas sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi dinyatakan oleh Hofstede dalam Moeljono (2004, h.29) yaitu :

“Ditemukan secara umum bahwa organisasi-organisasi yang sukses mempunyai budaya yang kuat sekaligus khas, termasuk mitos-mitos yang memperkuat sub-budaya organisasi. Organisasi yang gagal mempunyai sub-sub-budaya kerja yang berlainan satu sama lain, atau jika tidak, mempunyai budaya masa lalu yang membuat organisasi terhalangi dalam melakukan adaptasi terhadap lingkungan yang berubah”

Selanjutnya Robbins (1996, h.293) mengemukakan ciri-ciri budaya organisasi kuat, yaitu :

- (a) Menurunnya tingkat keluarnya karyawan.
- (b) Ada kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi.
- (c) Ada pembinaan kohesif, kesetiaan dan komitmen organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa membentuk budaya yang kuat dan sehat sangat penting bagi organisasi karena akan menjadi sistem perekat bagi para anggota yang akan membawa organisasi dalam kesuksesan.

7. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi. Hunger dan Wheelen (2003, h.167) membagi empat fungsi budaya organisasi, yaitu :

- (1) Budaya memberikan nuansa identitas bagi karyawan.
- (2) Budaya membantu menimbulkan komitmen karyawan terhadap sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri.
- (3) Budaya menambah stabilitas perusahaan sebagai suatu sistem sosial.
- (4) Budaya adalah kerangka referensi bagi karyawan agar digunakan untuk menerima berbagai kegiatan organisasional dan juga sebagai pedoman bagi perilaku yang tepat.

Shcein seperti yang dikutip Tika (2006, h.13) juga membagi fungsi organisasi berdasarkan tahap pengembangannya, yaitu :

- (a) Fase awal merupakan tahap pertumbuhan suatu organisasi
Pada tahap ini fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda, baik terhadap lingkungan maupun terhadap kelompok atau organisasi lain.
- (b) Fase pertengahan hidup organisasi
Pada fase ini budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya sub-sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi.
- (c) Fase dewasa
Pada fase ini budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi karena berorientasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk berpuas diri.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam tujuan organisasi, berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal tersebut dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan.

B. Kinerja

Kinerja organisasi secara keseluruhan pada dasarnya tidak terlepas dari kinerja seluruh karyawan yang ada di dalamnya. Dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, karyawan harus memperhatikan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini sangat diperlukan agar hasil yang nantinya dicapai dapat optimal.

1. Definisi Kinerja

Menurut Dharma (1991, h.1) kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Sejalan dengan definisi tersebut, Prawirosentono (1999, h.2) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Sedangkan Stoner dalam Tika (2006, h.121) mengungkapkan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan.

Dari ketiga definisi kinerja di atas, dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari :

- (a) Hasil-hasil fungsi pekerjaan
- (b) Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja seperti motivasi, kecakapan, persepsi peranan dan sebagainya
- (c) Pencapaian tujuan organisasi
- (d) Periode waktu tertentu.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sesuatu yang dihasilkan oleh seorang/sekelompok orang sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

2. Pengukuran Kinerja

Adanya kesepakatan tentang ukuran kinerja sangatlah penting, karena ukuran kinerja akan memberikan bukti apakah hasil yang dimaksud telah dicapai atau belum oleh karyawan. Hal ini sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan aktual dengan hasil yang diharapkan. Oleh karena itu adanya suatu standar yang baku

merupakan tolok ukur bagi kinerja yang akan dievaluasi. Armstrong (2004, h.87) memberikan petunjuk penetapan ukuran kinerja, yang antara lain :

- (a) Ukuran harus terkait dengan hasil, bukannya usaha untuk mencapainya
- (b) Hasil harus berada di bawah kendali pekerja
- (c) Data harus tersedia untuk pengukuran
- (d) Ukuran yang sudah ada, dipergunakan atau diadaptasikan di manapun apabila dimungkinkan.

Untuk mengukur kinerja, banyak cara pengukuran yang bisa digunakan. Menurut Dharma (1991, h.46), hampir seluruh cara pengukuran mempertimbangkan tiga hal, yaitu :

- (a) Kuantitas, artinya jumlah yang harus diselesaikan. Pengukuran ini melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan (jumlah yang dihasilkan).
- (b) Kualitas, artinya mutu yang dihasilkan. Pengukuran ini berkaitan dengan bentuk keluaran dan mencerminkan seberapa baik penyelesaiannya.
- (c) Ketepatan waktu, artinya sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ini menentukan ketepatan waktu dalam penyelesaian suatu kegiatan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja harus didasarkan atas suatu standar yang baku dan mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketetapan waktu.

3. Penilaian Kinerja

Menurut Rivai dan Basri (2005, h.18) penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Sedangkan Handoko (2001, h.135) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai suatu proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Senada dengan definisi di atas, Prawirosentono (1999, h.216) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk memberi informasi kepada para karyawan secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan perusahaan.

Ada banyak istilah yang digunakan untuk menyebut penilaian kinerja. Selain *performance appraisal*, disebut juga dengan istilah-istilah *performance*

review, personnel review, performance rating, employee appraisal. Apapun istilahnya tetap saja artinya sama saja, yaitu suatu proses penilaian formal atas hasil kerja seseorang didasarkan atas suatu standar yang dilakukan oleh seorang penilai dalam periode tertentu.

Siagian (2003, h.223) berpendapat bahwa bagi para karyawan, penilaian tersebut dapat berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan dan potensinya yang selanjutnya akan bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya. Bagi organisasi hasil penilaian kinerja karyawan berperan dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan pegawai, pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Jadi dapat disimpulkan bahwa dalam penilaian kinerja harus berdasarkan standar yang telah ditetapkan sebelumnya dan terdapat umpan balik antara karyawan dengan penilai.

C. Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan

Buhler (2004, h.297) dan Robbins (1996, h.293) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan mengkomunikasikan kepada para anggotanya apa tujuan perusahaan dan identitas bersama mereka. Budaya organisasi yang kuat ini harus memiliki norma-norma kinerja yang tinggi. Perilaku yang bisa diterima dan diperkuat harus mendukung kinerja yang tinggi karena adanya kebersamaan dan intensitas. Selain itu budaya organisasi yang kuat juga mengembangkan komitmen para anggota organisasi ketika mereka menerima nilai-nilai inti tersebut

Beberapa budaya organisasi dapat dikatakan “kuat” sedangkan yang lain dikatakan “lemah”. Menurut Muklas (2005, h.534) budaya organisasi yang kuat seringkali dibina oleh para pemimpin yang kuat pula. Tetapi di samping faktor kepemimpinan, ada dua faktor besar yang menentukan kekuatan budaya organisasi, yaitu kebersamaan dan intensitas. Kebersamaan dapat ditunjukkan dengan besarnya derajat kesamaan yang dimiliki oleh para anggota organisasi tentang nilai-nilai inti. Di sisi lain, intensitas adalah derajat komitmen para anggota organisasi terhadap nilai-nilai inti. Ruky (dalam Seminar Mewujudkan

Administrator Publik yang Profesional berbasis Kinerja : 2003) menjelaskan ada tiga variabel utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja seseorang, yakni kompetensi individual, kebijakan dan prosedur kerja, serta budaya organisasi.

Kotter dan Heskett (2006, h.8) dalam penelitiannya juga mengemukakan logika tentang cara kekuatan budaya organisasi berhubungan dengan kinerja yang meliputi tiga gagasan, yaitu :

1. Penyelarasan sasaran (*goal alignment*). Dalam satu perusahaan berbudaya kuat, karyawan cenderung mengikuti pemimpin yang sama.
2. Budaya kuat bisa mendukung kinerja perusahaan karena mampu menyulut motivasi yang tinggi di kalangan karyawan. Komitmen / loyalitas yang dirasa karyawan akan mendorong mereka untuk bekerja lebih keras.
3. Budaya kuat menyediakan struktur dan kontrol tanpa perlu bergantung pada birokrasi formal yang menghambat motivasi dan inovasi.

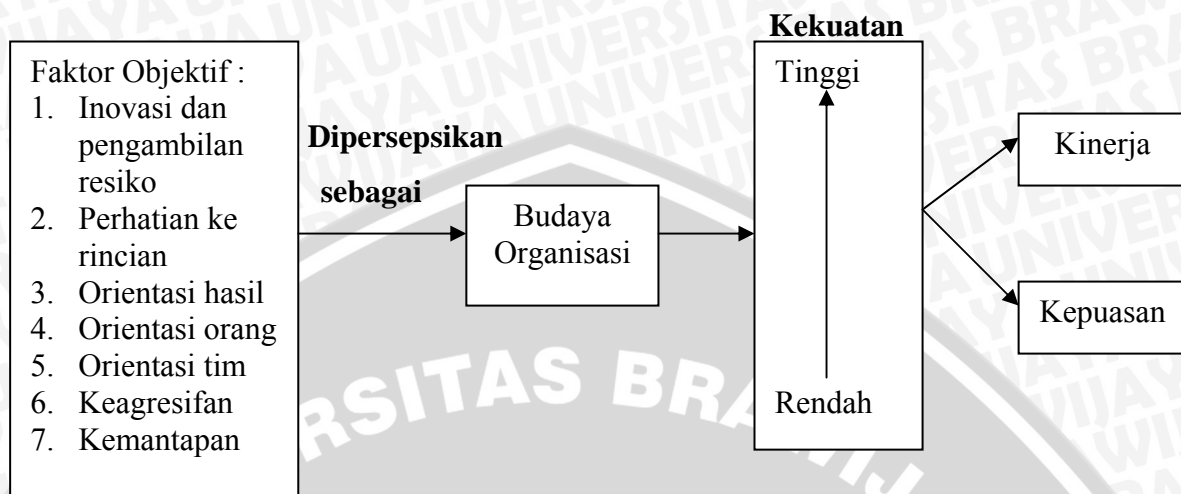
Sejalan dengan hal di atas, Kast dan Rosenzweig (2002, h.956) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat merupakan pembangkit semangat yang paling berpengaruh dalam menuntun perilaku, karena membantu para karyawan melakukan pekerjaan-pekerjaannya dengan baik terutama dalam dua hal :

1. Budaya kuat merupakan sistem peraturan informal yang menjelaskan bagaimana orang-orang harus berperilaku setiap saat
2. Budaya kuat membuat orang-orang merasa lebih baik dengan apa yang mereka lakukan, sehingga mereka cenderung untuk bekerja lebih keras.

Moeljono (2004, h.43) juga menyatakan bahwa peran budaya organisasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja. Dengan demikian, kinerja karyawan perusahaan akan membaik seiring dengan internalisasi budaya organisasi. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi.

Gambar di bawah ini menjelaskan budaya organisasi sebagai variabel campur tangan. Para karyawan membentuk suatu persepsi subjektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi, tekanan pada tim dan dukungan orang. Sebenarnya, persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat.

Gambar 4
Budaya Organisasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja dan Kepuasan



Sumber : Robbins (1996, h.308)

D. Hipotesis

Menurut Arikunto (2002, h.64), hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Berdasarkan rumusan masalah dan tinjauan pustaka di atas, maka dapat digambarkan model konsep dan model hipotesis, yaitu :

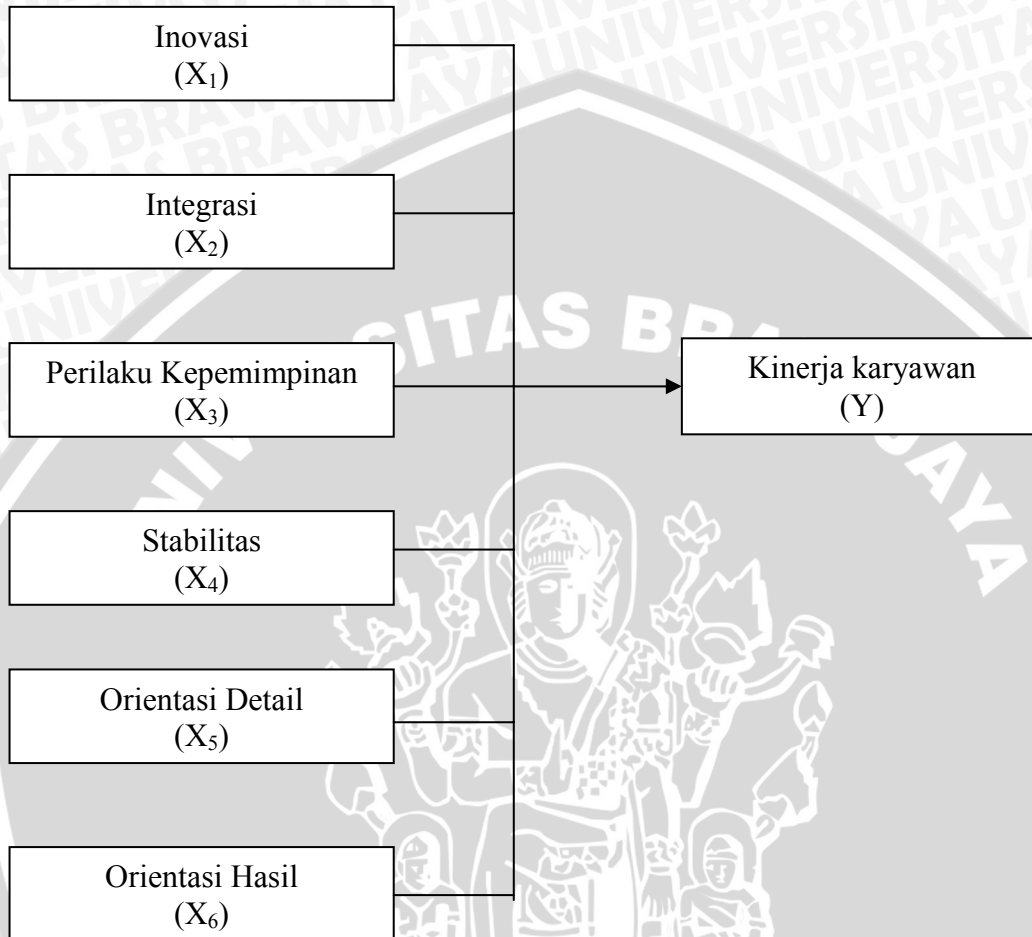
1. Model Konsep

Gambar 5
Model Konsep



2. Model Hipotesis

Gambar 6
Model Hipotesis



Berdasarkan model konsep dan model hipotesis, maka dapat dirumuskan hipotesis, yaitu :

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel inovasi (X₁), integrasi (X₂), perilaku kepemimpinan (X₃), stabilitas (X₄), orientasi detail (X₅), orientasi hasil (X₆) dengan kinerja karyawan (Y) secara simultan.
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel inovasi (X₁), integrasi (X₂), perilaku kepemimpinan (X₃), stabilitas (X₄), orientasi detail (X₅), orientasi hasil (X₆) dengan kinerja karyawan (Y) secara parsial.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Sugiyono (2005, h.10) menyatakan bahwa *explanatory research* atau penelitian penjelasan adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Hubungan kausal antara variabel-variabel yang ada dibuktikan melalui pengujian hipotesa.

Penelitian yang dilakukan menggunakan metode penelitian survei. Menurut Singarimbun (1995, h.3) penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat sumber data yang dianggap sebagai suatu populasi sehingga bisa diambil sampelnya sebagai obyek yang akan diteliti. Dalam penelitian ini, lokasi yang dipilih adalah Bank Rakyat Indonesia Cabang Malang Martadinata Jl. Laksamana Martadinata no.80.

C. Variabel dan Pengukuran

1. Konsep

Menurut Cooper dan Emory (1995, h.33) konsep merupakan sejumlah pengertian atau ciri yang berkaitan dengan berbagai peristiwa, objek, kondisi, situasi dan hal lain yang sejenis. Konsep diciptakan dengan menggolongkan dan mengelompokkan objek-objek atau peristiwa-peristiwa yang mempunyai ciri-ciri yang sama. Dalam penelitian ini konsep yang digunakan yaitu :

(a) Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi, dipelajari, serta diterapkan yang berfungsi sebagai sistem perekat dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi.

(b) Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam periode waktu tertentu untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Variabel

Menurut Sugiyono (2005, h.32) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Variabel dibedakan menjadi variabel terikat (Y) dan variabel bebas (X). Dalam penelitian ini variabel bebas dari budaya organisasi adalah inovasi (X_1), integrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detail (X_5), orientasi hasil (X_6). Sedangkan yang merupakan variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y).

3. Definisi Operasional

Menurut Singarimbun (1995, h.37), salah satu unsur yang sangat menentukan komunikasi antar peneliti adalah definisi operasional, yang merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur. Sedangkan menurut Cooper dan Emory (1995, h.37) definisi operasional adalah suatu definisi yang dinyatakan dalam kriteria atau operasi yang dapat diuji secara khusus. Istilah-istilah ini harus mempunyai rujukan-rujukan empiris (artinya kita harus bisa menghitung, mengukur atau dengan cara yang lain dapat mengumpulkan informasi melalui penalaran kita). Definisi operasional dari variabel-variabel penelitian ini adalah :

(a) Inovasi (X_1)

Inovasi adalah tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif. Dari variabel tersebut yang termasuk indikatornya adalah :

- (1) Kreativitas
- (2) Kebebasan/independensi

(b) Integrasi (X_2)

Integrasi adalah sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Dari variabel tersebut yang termasuk indikatornya adalah :

- (1) Koordinasi
- (2) Kebersamaan

(c) Perilaku kepemimpinan (X_3)

Perilaku kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipergunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasi. Dari variabel tersebut yang termasuk indikatornya adalah :

- (1) Perilaku mengarahkan
- (2) Perilaku mendukung
- (3) Penghargaan kepada bawahan

(d) Stabilitas (X_4)

Stabilitas adalah tingkat penekanan aktivitas organisasi dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan, dari variabel tersebut, yang termasuk indikatornya adalah :

- (1) Melaksanakan tugas berdasarkan perhitungan
- (2) Perasaan bangga dan ikut memiliki

(e) Orientasi detail (X_5)

Orientasi detail adalah tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail. Dari variabel tersebut, yang termasuk indikatornya adalah :

- (1) Tingkat ketelitian
- (2) Cepat tanggap

(f) Orientasi hasil (X_6)

Orientasi hasil adalah Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hal tersebut. Dari variabel tersebut, yang termasuk indikatornya adalah :

- (1) Kebebasan cara mencapai tujuan
- (2) Mengutamakan hasil kerja

Konsep, variabel, indikator serta item-item penelitian disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 1
Konsep, indikator, variabel dan item

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Budaya Organisasi	1. Inovasi	1. Kreativitas	1. Kesempatan untuk berkreatasi 2. Kesempatan untuk berinovasi
		2. Independensi	1. Kebebasan untuk mengemukakan pendapat
	2. Integrasi	1. Koordinasi	1. Mendorong karyawan / unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi 2. Adanya kejelasan tugas dari masing-masing bagian
		2. Kebersamaan	1. Rasa kebersamaan di antara karyawan 2. Saling mendorong dan memberikan motivasi
	3. Perilaku kepemimpinan	1. Perilaku mengarahkan	1. Memberikan petunjuk cara melakukan suatu pekerjaan 2. Pemberitahuan batas-batas wewenang
		2. Perilaku mendukung	1. Memperlihatkan kepercayaan kepada bawahan 2. Komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan
		3. Penghargaan kepada bawahan	1. Memberikan penghargaan dan kompensasi kepada karyawan sesuai dengan kinerja yang telah dicapai
	4. Stabilitas	1. Melaksanakan tugas berdasarkan perhitungan	1. Memperhitungkan lebih dulu pekerjaan yang akan dilakukan
		2. Perasaan bangga dan ikut memiliki	1. Memiliki perasaan bangga dan ikut memiliki
	5. Orientasi detail	1. Ketelitian	1. Selalu dituntut untuk teliti sehingga hasil yang dicapai dapat optimal
		2. Cepat tanggap	1. Selalu tanggap terhadap adanya masalah
	6. Orientasi hasil	1. Kebebasan cara mencapai tujuan	1. Memberikan kebebasan cara dalam mencapai tujuan
2. Mengutamakan hasil kerja		1. Mengutamakan hasil kerja yang dicapai daripada metode kerja yang digunakan	
Kinerja	1. Kinerja Karyawan	1. Kualitas hasil kerja	1. Tingkat ketelitian karyawan dalam melakukan pekerjaan 2. Tingkat kerapian pekerjaan karyawan 3. Hasil pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan
		2. Kuantitas hasil kerja	1. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang dibebankan
		3. Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan	1. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan

4. Skala Pengukuran

Pengukuran yang digunakan adalah skala *Likert*, yaitu dengan memberikan pilihan jawaban untuk rata-rata pernyataan. Menurut Sugiyono (2005, h.86) bahwa dengan skala *Likert*, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Jawaban setiap item instrumen dari tanggapan responden yang menggunakan skala *Likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata dan jawaban itu diberi skor :

- (a) Selalu, diberi skor = 5
- (b) Sering, diberi skor = 4
- (c) Kadang-kadang = 3
- (d) Hampir tidak pernah = 2
- (e) Tidak pernah = 1

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Sugiyono (2005, h.152) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini yang dimaksud sebagai populasi adalah seluruh karyawan tetap Bank Rakyat Indonesia Cabang Malang Martadinata yang berjumlah 44 orang.

2. Sampel

Menurut Arikunto (2002, h.117), sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Karena populasi yang homogen, maka penelitian menggunakan penelitian sampel yaitu penelitian terhadap sebagian populasi.

Untuk menentukan banyaknya sampel dari suatu populasi, jika ukuran populasi diketahui maka rumus yang digunakan adalah rumus *Slovin* (Umar, 2004, h.107) :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan : n = ukuran sampel
N = ukuran populasi
e = persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir.

Jumlah sampel yang dapat diambil adalah :

$$\begin{aligned}n &= \frac{44}{1 + 44(0.05)^2} \\ &= \frac{44}{1.11} \\ &= 39,64 \text{ orang, dibulatkan menjadi 40 orang}\end{aligned}$$

Pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling*. Menurut Sugiyono (2005, h.74) *simple random sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara acak pada anggota populasi tanpa memperhatikan strata yang ada. Cara demikian dilakukan bila anggota populasi dianggap homogen.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Yang dimaksud sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

(a) Data primer

Data primer merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian. Data primer dikumpulkan oleh peneliti melalui penyebaran kuisisioner yang diberikan kepada responden dan juga wawancara dengan pihak-pihak terkait

(b) Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui pengumpulan dokumen-dokumen yang telah ada pada instansi tempat dilakukannya penelitian yang berupa data-data bagian personalia, yang meliputi struktur organisasi, gambaran umum perusahaan, komposisi karyawan serta bisa juga yang berasal dari literatur ataupun internet.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

(a) Metode kuisisioner

Metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur kepada responden untuk dijawab.

(b) Metode Wawancara

Metode wawancara adalah metode pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti melalui tanya jawab secara langsung kepada responden agar mendapatkan data yang lebih mendalam dan akurat.

(c) Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi dilakukan dengan cara mengadakan pencatatan terhadap dokumen-dokumen dan data-data lain yang dapat menunjang.

3. Instrumen penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

(a) Kuisisioner

Kuisisioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur dan dibagikan kepada responden, yaitu karyawan tetap Bank Rakyat Indonesia Cabang Malang Martadinata berupa tanggapan terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan.

(b) Pedoman wawancara

Pedoman wawancara adalah sejumlah daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada pihak-pihak yang terkait langsung dengan penelitian, yaitu pimpinan perusahaan, staf yang berwenang memberikan informasi yang berhubungan dengan budaya organisasi dan kinerja karyawan.

4. Uji Validitas dan Reliabilitas

(a) Uji Validitas

Menurut Arikunto (2002, h.144), validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sahih mempunyai validitas tinggi, sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang

diinginkan. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud.

Uji validitas dilakukan dengan rumus korelasi *Product Moment* yang dikemukakan oleh *Pearson* dalam Arikunto (2002, h.146), yaitu :

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :
 r_{xy} = koefisien korelasi
 X = skor butir
 Y = skor total butir
 n = jumlah sampel

Pada penelitian ini uji validitas dilakukan untuk mengetahui kesahihan dari kuisisioner dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel} . Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir atau pertanyaan tersebut dikatakan valid.

(b) Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2002, h.154), reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah cukup baik. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach* dalam Arikunto (2002, h.171), sebagai berikut :

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

Keterangan :
 r = reliabilitas instrumen
 k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal
 $\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians butir
 σ_t^2 = varians total

Suatu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0,60 (Sekaran, 2003, h.311).

F. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah : mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data dari setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Pada penelitian ini, analisis data yang digunakan adalah :

1. Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2005, h.142), statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

2. Statistik Inferensial

Menurut Hasan (2005, h.6) statistik inferensial adalah bagian dari statistik yang mempelajari mengenai penafsiran dan penarikan kesimpulan yang berlaku secara umum dari data yang telah tersedia. Statistik inferensial berhubungan dengan pendugaan populasi dan pengujian hipotesis dari suatu data/keadaan/fenomena, atau dengan kata lain berfungsi meramalkan dan mengontrol keadaan/kejadian..

(a) Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah alat uji statistik yang digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Persamaan regresi linier berganda dalam Sugiyono (2005, h.211), yang digunakan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n + e$$

Keterangan : Y = variabel terikat
 a = konstanta
 b_1, b_2, \dots, b_n = koefisien regresi yang berhubungan dengan variabel bebas
 X_1, X_2, \dots, X_n = variabel bebas
 e = *Disturbance item*

Persamaan regresi linier berganda semakin baik jika nilai koefisien determinasi (R^2) semakin besar atau mendekati 1. R^2 menjelaskan proporsi variasi dalam variabel terikat yang dijelaskan oleh variabel bebas secara bersama-sama (simultan) yaitu dengan rumus :

$$R^2 = \frac{ESS}{TSS}$$

Keterangan : R^2 = Koefisien determinasi
 ESS = Jumlah kuadrat yang dijelaskan
 RSS = Jumlah kuadrat residual
 TSS = ESS+RSS
 (Sumarsono, 2004, h.225)

Untuk menguji signifikansi dari koefisien regresi linier berganda, digunakan uji F sehingga dapat diketahui pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Rumus yang digunakan adalah :

$$F = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / (N - k)}$$

Keterangan : R^2 = koefisien determinasi
 k = jumlah variabel bebas
 n = jumlah pengamatan (sampel)
 (Sumarsono, 2004, h.226)

Berdasarkan rumus diatas, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

H_0 : variabel inovasi (X_1), intergrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detail (X_5), orientasi hasil (X_6) secara simultan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

H_1 : variabel inovasi (X_1), intergrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detail (X_5), orientasi hasil (X_6) secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Untuk menolak atau menerima hipotesis tersebut dilakukan dengan membandingkan F_{hitung} dan F_{tabel} . Jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak, artinya variabel inovasi (X_1), integrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detail (X_5), orientasi hasil (X_6) secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Jika nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima, artinya variabel variabel inovasi (X_1), integasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detail (X_5), orientasi hasil (X_6) secara simultan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

(b) Analisis Parsial

Analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara tiap variabel bebas terhadap variabel terikat, sehingga dapat diketahui variabel bebas yang dominan berpengaruh di antara variabel bebas yang ada. Dalam analisis parsial ini digunakan uji t. Rumus yang digunakan adalah :

$$t = \frac{\beta_i - \beta_i}{Se(\beta_i)}$$

Keterangan : β_i = koefisien regresi
 Se = standar deviasi
 (Sumarsono,2004, h.226)

Berdasarkan rumus diatas, hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

H_0 : variabel inovasi (X_1), intergrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detail (X_5), orientasi hasil (X_6) secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

H_1 : variabel inovasi (X_1), intergrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detail (X_5), orientasi hasil (X_6) secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan(Y).

Untuk menerima atau menolak hipotesis tersebut dilakukan dengan membandingkan t_{hitung} dan t_{tabel} . Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, artinya variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima, artinya variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Seluruh rangkaian proses analisis data di atas dilakukan melalui program *SPSS for windows versi 11.5* yang akan membantu menyelesaikan formulasi yang telah dijabarkan sebelumnya.



BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Pendirian Perusahaan

Pada tanggal 19 Desember 1895 Raden Wiraatmaja dan kawan-kawan mendirikan *De Poerwokertosche Hulp-en Spaarbank der Inlandsche Hoofden* (Bank penolong dan tabungan bagi priyayi Purwokerto) atau disingkat menjadi Bank Priyayi Purwokerto, dengan akta otentik yang dibuat oleh E. Sieburgh Asisten Residen.

Tahun 1896 W.P.D. de Wolf Van Westerode, asisten Residen Purwokerto yang menggantikan E. Sieburgh bersama Al Schiff, mendirikan *De Purwokertosche Spaar-en Landbouwerediet Bank* sebagai kelanjutan dari *De Purwokerto Hulp-en spaarbank de Inlandsche Hoofden*.

Kemudian pada tahun 1898 bersama bantuan dari pemerintah Hindia Belanda, didirikan *Volkbanken* atau juga disebut bank Rakyat yang daerah kerjanya meliputi wilayah administrasi kabupaten atau *ofdeling*, sehingga kemudian dinamakan *Afdelingbank*. Akan tetapi *Volkbanken* tersebut mengalami kesulitan, sehingga Pemerintah Hindia Belanda turut campur tangan dalam perkreditan rakyat dan sejak tahun 1904 mendirikan *Dienst der Volkscredietwesen* (dinas perkreditan rakyat) yang membatu *Volksbanken* secara materiil maupun immaterial dengan tambahan modal bimbingan, pembinaan dan pengawasannya sehingga perkreditan rakyat mulai tahun 1904 menjadi *Regeringszorg* (tugas pemerintah).

Dalam tahun 1912 pemerintah Hindia Belanda mendirikan suatu lembaga yang berbadan hukum dengan nama central kas yang berfungsi sebagai bank sentral bagi *Volksbanken* termasuk juga bank desa.

Sebagai akibat resesi dunia tahun 1929-1933 banyak *Volkbanken* yang tidak dapat berjalan dengan baik. Untuk mengatasi kesulitan tersebut maka pada tahun 1934 didirikan *Algemeene Volkscredietbank (AVB)* yang berstatus Badan Hukum Eropa (BHE). Modal pertama berasal dari *Volkbanken*. Dengan demikian *Algemeene Volkscredietbank* sebagai kelanjutan dari central kas merupakan integrasi dari *Volkbanken*.

Pada jaman pendudukan Jepang AVB di pulau Jawa diganti namanya menjadi *Syomin Ginko* (Bank rakyat) berdasarkan UU no. 39 tanggal 3 Oktober 1942. Tanggal 17 Agustus 1945 dengan Peraturan Pemerintah no. 1 tahun 1946 ditetapkan berdirinya Bank Rakyat Indonesia yang merupakan bank pemerintah yang dahulu berturut-turut bernama *Algemeene Volkscredietbank (AVB)* dan *Syomin Ginko*. Sementara itu pihak *Netherlands Indies Civil Administration (NICA)* di Jakarta kembali mendirikan kantor besar *Algemeene Volkscredietbank*.

Pada tahun 1948 setelah Ibukota Republik Indonesia Yogyakarta diduduki Belanda, kantor besar Bank Rakyat Indonesia dihapuskan oleh NICA, dan direksi Bank Rakyat Indonesia dipenjarakan oleh Belanda karena tidak mau bekerja sama dengan *Algemeene Volkscredietbank*. Sejak itu aktivitas Bank Rakyat Indonesia terhenti untuk sementara waktu. Dengan tercapainya perjanjian Roem-Royen, maka kantor besar Bank Rakyat Indonesia hidup kembali, akan tetapi dikembalikan kepada Negara Republik Indonesia tahun 1945 (daerah Renville) sedangkan daerah lainnya dikuasai oleh *Algemeene Volkscredietbank (AVB)*. AVB sendiri kemudian menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat (BARRIS).

Perkembangan sejarah politik Indonesia ternyata membawa pengaruh terhadap perkembangan sejarah Bank Rakyat Indonesia. Dengan surat Keputusan Menteri Kemakmuran Republik Indonesia Serikat tanggal 16 maret 1959, direksi Bank Rakyat Indonesia dari Negara bagian Republik Indonesia 1945 dipindahkan dari Daerah Istimewa Yogyakarta ke Jakarta untuk dijadikan direksi BARRIS. Akan tetapi surat keputusan tersebut mendapat sedikit protes dari para federalis sebab kantor besar BARRIS belum merupakan realita, sehingga Menteri Kemakmuran RIS meralatnya dengan menamakan direksi baru itu adalah direksi AVB/Bank Rakyat Indonesia.

Meskipun pada tanggal 17 Agustus 1950 Negara Republik Indonesia Serikat dengan Undang-Undang Dasar Sementara 1950 Negara Republik Indonesia dijadikan Negara kesatuan, akan tetapi *Algemeene Volkscredietbank* baru dibubarkan pada tanggal 29 Agustus 1951 berdasarkan UU no.12 tahun 1951. selain itu, Peraturan Pemerintah no.1 tahun 1946 diperbarui dengan

Peraturan Pemerintah no.25 tahun 1951 yang menjadikan Bank Rakyat Indonesia sebagai Bank Menengah.

Dengan dikeluarkannya Dekrit Presiden untuk kembali ke UU 1945, maka dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (PERPU) no.41 tahun 1960 tanggal 26 Oktober 1960 Lembaran Negara Nomor 128-1960 dibentuk Bank Koperasi, Tani dan Nelayan (BKTN). Adapun Bank-bank yang seharusnya berturut-turut dilebur dan diintegrasikan :

- (a) Bank Rakyat Indonesia berdasarkan PERPU no.41 tahun 1960 tanggal 26 Oktober 1960.
- (b) PT. Bank Koperasi, Tani dan nelayan berdasarkan PERPU no.44 tahun 1960 tanggal 26 Oktober 1960.
- (c) *Nederlandsche Handel Mij (NHM)* setelah dinasionalisasikan berdasarkan Peraturan pemerintah no.44 tahun 1960 dan berdasarkan Menteri Keuangan no. 261206/BUM II tanggal 30 November 1960 diserahkan kepada BKPN.

Belum sampai integrasi ketiga bank pemerintah ini terlaksana, semua bank umum Negara serta bank tabungan pos berdasarkan Penpres no.8 tahun 1965 dijadikan satu dengan Bank Indonesia. Pada waktu itu kebijaksanaan pemerintah mengarah kepada terciptanya bank tunggal (*mono banking*). BKPN berdasarkan penpres no.9 tahun 1965 dan Surat Menteri Bank Sentral no.42 tahun 1965 serta no.47 tahun 1965 turut terintegrasikan dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia urusan Koperasi, Tani dan Nelayan.

Pada waktu Penpres tersebut baru berjalan satu bulan, dikeluarkan penpres no.17 tahun 1965 tentang pembentukan bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia, dimana bank Indonesia urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (ex. BKPN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia Unit II bidang Rural, sedangkan ex. NHM bekerja dengan nama bank Negara Indonesia Unit II bidang Eksim

Pada akhir tahun 1968 berdasarkan Undang-Undang Pokok Perbankan dan Undang-Undang no.13 tahun 1968 tentang Undang-Undang bank sentral mengembalikan fungsi bank Indonesia sebagai bank sentral Bank Negara

Indonesia Unit II bidang Rural dan Eksim dipindahkan menjadi Bank-Bank Milik Negara dengan nama :

- (a) Bank Rakyat Indonesia yang menampung segala hak dan kewajiban serta kekayaan dan perlengkapan Bank negara Indonesia bidang Rural dengan berdasar pada undang-Undang no.21 tahun 1968.
- (b) Bank Ekspor Impor yang menampung segala hak dan kewajiban serta kekayaan dan perlengkapan Bank negara Indonesia Unit II bidang Eksim dengan berdasar pada Undang-Undang no. 22 tahun 1968.

Untuk mengenang sejarah Bank Rakyat Indonesia, maka berdasarkan Surat Keputusan Direksi Bank Rakyat Indonesia Nomor Keputusan : S.67-DIR/12/1982 tanggal 2 Desember 1982, ditentukan bahwa hari jadi Bank Rakyat Indonesia adalah pada tanggal 16 Desember 1895.

Di tengah-tengah semakin ketatnya persaingan dan peningkatan profesionalisme diantara perbankan, serta penerapan prinsip kehati-hatian menurut Paket Februari 1991, lahirlah Undang-Undang no.7 tahun 1992 tertanggal 25 Maret 1992 tentang perbankan yang menegaskan dan meletakkan dasar bagi bisnis perbankan di Indonesia. Undang-Undang no.7 tahun 1992 mencanangkan reformasi perbankan secara fundamental.

Konsekuensi adanya deregulasi dan globalisasi merupakan fenomena yang menonjol pada masa berlakunya Undang-Undang no.7 tahun 1992. secara riil konsekuensi itu dirasakan oleh kalangan perbankan. Tingkat persaingan lebih dominan dalam bentuk *non-price competition* yang dalam praktek terlihat dalam bentuk persainan pelayanan. Persaingan dalam bentuk pelayanan menuntut adanya gugus pekerja yang krotis, kreatif dan inovatif. Adalah tepat sekiranya pada era pasca Undang-Undang no.7 tahun 1992, titik perhatian utama dalam rangka konsolidasi perbankan adalah usaha-usaha meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Sejak diundangkannya Undang-Undang no.7 tahun 1992 BRI mulai mempersiapkan bentuk hukumnya menjdai perusahaan yang berstatus sebagai PT (Persero). Dengan Peraturan Pemerintah (PP) no.21 tahun 1992 tanggal 29 April 1992 tentang penyesuaian badan hukum Bank Rakyat Indonesia menjadi perusahaan perseroan (Persero). Secara resmi bentuk hukum BRI berubah

dari "Sui Generis" berdasarkan Undang-Undang no.21 tahun 1968 menjadi berbentuk perusahaan perseroan (Persero). Selanjutnya dengan akta pendirian nomor 133 tanggal 31 Juli 1992 yang dibuat di hadapan Muhami SH, notaris di Jakarta yang telah disahkan dengan Keputusan Menteri Kehakiman RI nomor C.2-6984.HT.01.01.TH.92 tanggal 12 Agustus 1992 dan telah dimumkan dalam Berita Negara RI tanggal 11 September 1992 nomor 73 dan Tambahan Berita Negara RI nomor 3A tahun 1992 nama BRI berubah menjadi "Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Bank Rakyat Indonesia" disingkat "PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)" dan dalam praktek sehari-hari sering disebut juga "PT. BRI (Persero).

Memasuki era persero komitmen Bank Rakyat Indonesia tetap konsisten, yaitu sebagai bank umum yang berperan aktif dalam pembangunan nasional dengan menyediakan jasa perbankan bagi seluruh lapisan masyarakat melalui pelayanan yang bermutu, kemitraan usaha dan didukung teknologi yang handal dengan mengutamakan usaha kecil dan menengah tanpa melupakan usaha berskala besar dan internasional. Untuk dapat melaksanakannya maka perlu ditunjang oleh adanya tenaga-tenaga yang profesional. Kebutuhan tenaga-tenaga yang profesional tentunya tidak hanya sekedar masalah bagaimana menyediakan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal yang justru tidak kalah pentingnya adalah usaha-usaha untuk meningkatkan komitmennya, sehingga sumber daya manusia yang berbudaya kerja "terampil" dapat difungsikan lebih produktif.

Menyadari bahwa dalam pengembangan usahanya Bank Rakyat Indonesia akan menghadapi kendala terbatasnya sumber daya yang ada, maka dalam pelaksanaannya perlu adanya alokasi sumber daya seefisien mungkin, di samping keharusan adanya perubahan sikap mental sumber daya manusia yang ada. Untuk itu ditetapkan strategi baru dibidang usaha untuk memperkokoh ketahanan bank dalam jangka panjang, sehingga Bank Rakyat Indonesia dapat memanfaatkan peluang-peluang bisnis yang ada, yang kesemuanya itu tercantum dalam *corporate plan* 1994-2000.

Sesuai dengan *corporate plan* tersebut telah ditetapkan bahwa Bank Rakyat Indonesia membagi kegiatan usahanya menjadi tiga *Strategic Business Unit (SBU)* yaitu :

(a) *Commercial and Retail Banking (CRB)*

Dengan melakukan peningkatan efisiensi dalam system pelayanan (*delivery system*) dan peningkatan kualitas dalam penilaian resiko usaha (*risk assesment*) melalui unit kerja yang bertindak sebagai *financial intermediary*.

(b) *Unit Retail Banking (URB)*

Strategi ini untuk mengembangkan Bank Rakyat Indonesia Unit yang merupakan salah satu lembaga keuangan yang kegiatan operasionalnya meliputi ke pelosok pedesaan dan bertujuan untuk mendukung program pemerintah dan membangun ekonomi pedesaan.

(c) *Corporate and International banking (C&I)*

Untuk mendukung nasabah Bank Rakyat Indonesia yang berskala besar/korporasi serta kegiatan perdagangan internasional yang dilakukan melalui Bank Rakyat Indonesia.

Dengan acuan ketiga SBU tersebut diatas, maka dalam menjalankan aktivitas usahanya, Bank Rakyat Indonesia secara konsisten mengemban misinya, yaitu :

(a) Mendukung program pembangunan ekonomi nasional dengan meyediakan jasa perbankan yang bermutu tinggi bagi seluruh lapisan masyarakat.

(b) Melayani seluruh lapisan masyarakat, meliputi usaha kecil, menengah dan besar baik nasabah perorangan atau korporasi. Sektor-sektor usaha yang dilayani meliputi bidang pertanian, industri, perdagangan dan segmen lainnya di dalam dan di luar negeri. Dalam kaitan ini Bank Rakyat Indonesia akan mempertahankan jaringan unit kerja yang luas dan tersebar secara merata di seluruh tanah air.

(c) Memberikan perhatian khusus kepada penyedia jasa-jasa perbankan di sector retail banking, baik secara langsung kepada nasabah perorangan, maupun tidak langsung melalui koperasi atau lembaga-lembaga keuangan desa (BKD) sesuai dengan penugasan yang diberikan oleh pemerintah.

2. Sejarah Singkat Bank Rakyat Indonesia Cabang Malang Martadinata

Bank Rakyat Indonesia kantor cabang Malang Martadinata adalah salah satu dari dua kantor cabang Bank Rakyat Indonesia yang ada di wilayah daerah tingkat II atau wilayah kota Malang. Di wilayah kerja kota Malang terdapat dua kantor cabang, yaitu Bank Rakyat Indonesia kantor cabang Malang Kawi dan Bank Rakyat Indonesia kantor cabang Malang Martadinata.

Pengembangan BRI kantor cabang Malang Martadinata ini adalah sebagai bentuk upaya yang dilakukan oleh kantor wilayah Bank Rakyat Indonesia Surabaya dalam mengembangkan *market share* yang ada di wilayah kerja Bank Rakyat Indonesia Malang.

BRI kantor cabang Malang Matadinata didirikan pada 21 Agustus 1989 dengan nama Bank Rakyat Indonesia cabang Ade Irma Suryani (AIS) yang berlokasi di kompleks pertokoan Ade Irma Suryani Malang. Kemudian pada tahun 1991 dipindahkan ke Jalan Laksamana Martadinata No.80 Malang dan namanya dirubah menjadi Bank Rakyat Indonesia cabang Malang Martadinata (hingga sekarang).

3. Kegiatan Usaha

Kegiatan Bank Rakyat Indonesia Cabang Malang Martadinata sebagai bank umum pemerintah pada prinsipnya mempunyai tugas pokok yaitu menarik dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali kepada masyarakat.

Bank Rakyat Indonesia juga berpartisipasi dalam mencapai tujuan pembangunan nasional sehingga dalam kegiatannya tidak hanya menguntungkan pihak Bank Rakyat Indonesia sendiri tetapi juga membantu meningkatkan taraf hidup rakyat.

Dalam menjalankan usahanya, Bank Rakyat Indonesia lebih menekankan pada sektor pertanian, perikanan, peternakan, perindustrian dan perdagangan. Aktivitas yang dilakukan Bank Rakyat Indonesia Cabang Malang Martadinata sebagai berikut :

(a) Pengerahan dana dari masyarakat

Pengerahan dana dari masyarakat sangat penting dalam menunjang operasional bank. Adapun bentuk-bentuk dari pengerahan dana tersebut berupa simpanan, antara lain :

- (1) Giro, adalah simpanan masyarakat kepada bank yang penyetorannya maupun penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan tidak dibatasi jumlah maupun frekuensi penarikannya sepanjang dananya masih mencukupi.
 - (2) SIMPEDES dan BRITAMA, adalah simpanan dari pihak ketiga kepada bank dan penarikannya dapat dilakukan menurut syarat-syarat tertentu dan mempunyai sifat-sifat bebas dalam arti sewaktu-waktu dapat ditarik kembali. Yang membedakan antara Simpedes dan Britama adalah besar bunga.
 - (3) Tabungan ONH BRI, adalah sarana untuk melunasi ongkos naik haji dalam jangka waktu yang tidak terbatas dengan melalui sarana tabungan terlebih dahulu.
- (b) Penyaluran dana kepada masyarakat

Dana yang dihimpun oleh Bank Rakyat Indonesia Cabang Malang Martadinata nantinya juga akan disalurkan dalam bentuk kredit kepada masyarakat. Setiap usaha apakah itu sektor industri, perdagangan, pertanian atau perkebunan baik dalam skala besar maupun kecil memerlukan bantuan kredit yang berfungsi sebagai faktor produksi sehingga dengan adanya bantuan kredit bank, maka usaha yang telah dilaksanakan diharapkan akan semakin besar dan berkembang.

Adapun jenis-jenis kredit yang disalurkan Bank Rakyat Indonesia Cabang Malang Martadinata, antara lain :

- (1) Kredit program
 - (a) Kredit investasi, adalah kredit jangka menengah atau jangka panjang untuk biaya pengadaan barang-barang modal dalam rangka rehabilitas, moderitas, ekspansi dan pendirian proyek.
 - (b) Kredit modal kerja, adalah kredit jangka pendek (tidak lebih dari 1 tahun) untuk menambah modal kerja dalam rangka meningkatkan usaha dan memperluas operasional perusahaan.

(2) Kredit non program

(1) Kredit pegawai tetap, adalah kredit yang diberikan oleh Bank Rakyat Indonesia di luar kredit program dengan tingkat suku bunga yang ditentukan oleh bank yang diperuntukkan bagi pegawai yang berpenghasilan tetap baik pegawai negeri, pegawai swasta maupun ABRI.

(2) Kredit pensiunan, adalah kredit yang diberikan oleh Bank Rakyat Indonesia di luar kredit program dengan tingkat suku bunga yang ditentukan oleh bank yang diperuntukkan bagi para pensiunan.

(3) Kredit umum pedesaan, adalah suatu fasilitas kredit yang disediakan oleh Bank Rakyat Indonesia Unit untuk mengembangkan atau meningkatkan usaha mikro di pedesaan dan perkotaan dengan jenisnya adalah eksploitasi dan investasi.

(4) Kredit Komersial, yang terdiri dari :

(a) Kredit Modal Kerja, yaitu kredit yang digunakan untuk membiayai usaha dan modal kerja.

(b) Kredit Investasi, yaitu kredit yang digunakan untuk pengadaan mesin atau aktiva tetap lain untuk kelangsungan usaha.

(c) Jasa BRI lainnya

(1) Transfer, adalah pengiriman uang dari bank ke bank di kota lain dengan tujuan utama untuk membayar kepada seseorang atau perusahaan sesuai dengan permintaan.

(2) CEPEBRI adalah cek BRI yang merupakan surat berharga yang diterbitkan dalam nilai rupiah.

(3) Inkaso, adalah bentuk penagihan sesuatu hutang atau penagihan pada pihak lain yaitu dengan menyerahkan warkat atau surat tagihan yang diperlukan.

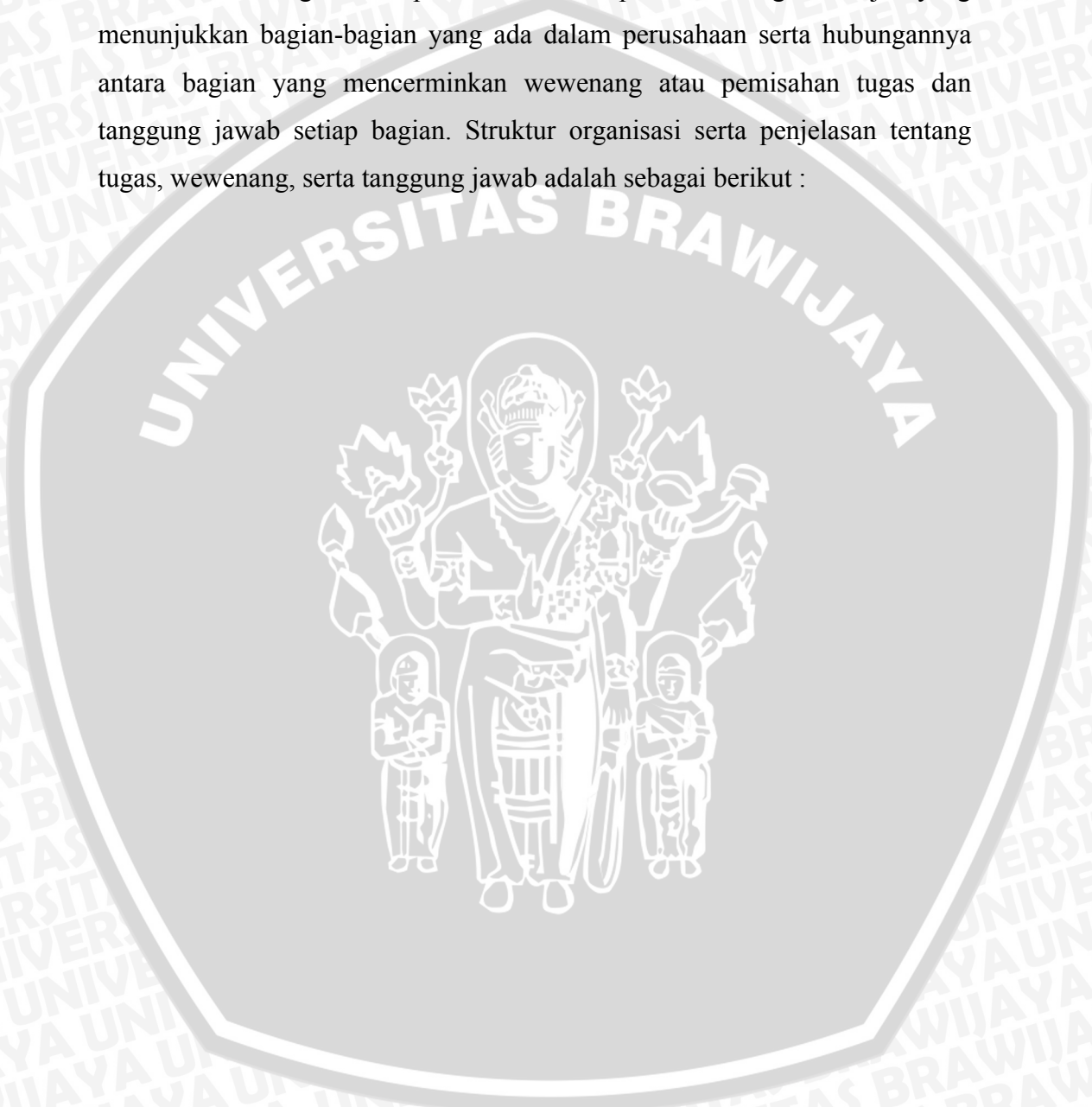
(4) Safe Deposito Box, adalah fasilitas yang disediakan BRI berupa kotak penyimpanan benda berharga untuk disewakan kepada masyarakat yang dilengkapi dengan kunci berpengaman ganda dan ditempatkan di ruangan khusus untuk menjamin keamanannya.

(5) Sistem Kliring Nasional (SKN), yaitu suatu proses penyampaian surat berharga secara *On Line*.

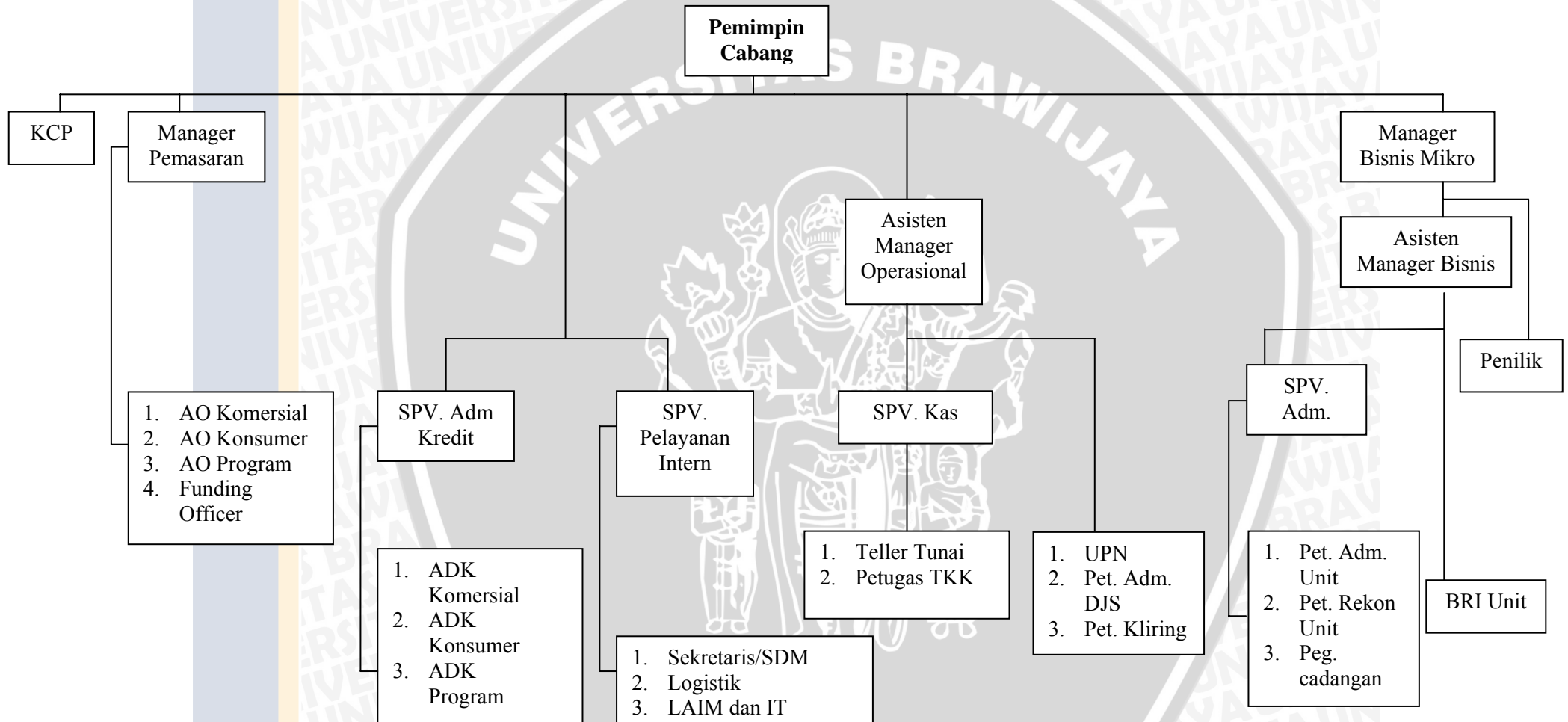
(6) Pembayaran rekening telepon, SIM, ONH, dal lain-lain.

4. Organisasi dan Sumber Daya Manusia

Struktur organisasi perusahaan merupakan kerangka kerja yang menunjukkan bagian-bagian yang ada dalam perusahaan serta hubungannya antara bagian yang mencerminkan wewenang atau pemisahan tugas dan tanggung jawab setiap bagian. Struktur organisasi serta penjelasan tentang tugas, wewenang, serta tanggung jawab adalah sebagai berikut :



Gambar 7
Struktur Organisasi BRI Cabang Malang Martadinata



Sumber :BRI Cabang Malang Martadinata, 2006

(a) Pemimpin Kantor Cabang

Tugas dan tanggung jawabnya, yaitu :

- (1) Mempersiapkan, mengusulkan, melakukan negosiasi, merevisi Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) dalam rangka mencapai target bisnis yang telah ditetapkan.
- (2) Membina dan mengkoordinasikan unit-unit kerja di bawahnya untuk mencapai target yang telah ditetapkan.
- (3) Memfungsikan semua unit kerja di bawahnya dan pekerja binaannya dalam melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan guna mewujudkan pelayanan yang sebaik-baiknya bagi nasabah.
- (4) Mengawasi semua bawahannya dan unit-unit kerja di bawahnya dalam rangka melaksanakan dan mencapai sasaran dari rencana kerja yang telah ditetapkan.
- (5) Melakukan kegiatan pemasaran dana, jasa serta kredit dalam rangka memperluas pangsa pasar.
- (6) Mengembangkan bisnis perkreditan di kantor cabang guna memperoleh keuntungan penghasilan yang optimal dengan resiko yang dapat diterima dan tetap mempertahankan kualitas portofolio yang sehat.
- (7) Memantau keragaan portofolio kredit dan menetapkan tindak lanjutnya agar kualitas portofolio kredit yang berkembang, sehat dan menguntungkan.
- (8) Menjamin bahwa seluruh transaksi yang disetujui/disahkan telah sesuai dengan kewenangannya dalam rangka menjaga kepercayaan nasabah.
- (9) Melaksanakan fungsi manajemen SDM sesuai wewenangnya dalam rangka menyediakan SDM yang profesional.
- (10) Menindaklanjuti temuan-temuan audit baik dari pihak internal maupun ekstern BRI, untuk memperbaiki kesalahan/kekeliruan sehingga terwujud bank yang aman, terarah dan menghasilkan.

- (11) Memeriksa nota pembukuan transaksi kas antar unit kerja guna menjamin keabsahan dan kebenarannya.
- (12) Memastikan bahwa calon nasabah tidak termasuk daftar hitam Bank Indonesia agar memperoleh nasabah yang baik dan tidak melanggar ketentuan Bank.

Wewenangnya, yaitu :

- (1) Mewakili direksi dalam bertindak untuk dan atas nama bank dalam batas kewenangan yang dimiliki.
- (2) Mengusulkan dan atau menetapkan promosi dan demosi pekerja sesuai ketentuan.
- (3) Memutus tingkat suku bunga kredit sesuai dengan kewenangnya.
- (4) Melakukan negosiasi dan menyetujui tingkat suku bunga simpanan sesuai dengan kewenangnya.

(b) Manajer Pemasaran

Tugas dan tanggung jawabnya, yaitu :

- (1) Membantu pimpinan cabang dalam mempersiapkan RKA dalam rangka mencapai target bisnis yang telah ditetapkan.
- (2) Mendukung pimpinan cabang dalam membina dan mengkoordinasikan unit-unit kerja di bawahnya untuk mencapai target yang telah ditetapkan, terutama yang berkaitan dengan bidang pemasaran.
- (3) Mengkoordinasi dan mengawasi semua bawahannya dalam rangka melaksanakan dan mencapai sasaran dari rencana kerja yang telah ditetapkan.
- (4) Membina dan menilai kinerja pekerja yang telah menjadi bawahannya dalam rangka menyediakan SDM yang profesional.
- (5) Menindaklanjuti temuan-temuan audit bank dari pihak intern maupun ekstern BRI guna menghindari kerugian Bank.
- (6) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan pimpinan cabang dalam rangka menunjang bisnis kantor cabang.

Wewenangnya, yaitu :

- (1) Bertindak sebagai pemrakarsa kredit.
- (2) Memberikan rekomendasi untuk kredit putusan pejabat di atasnya.
- (3) Memutus kredit sesuai dengan kewenangan yang dimilikinya.
- (4) Melaksanakan judgment yang mandiri sesuai dengan kewenangannya dalam menganalisis, mengevaluasi/review, dan memutus kredit.
- (5) Mengusulkan pemberian hak-hak dan kesejahteraan pekerja binaannya.

(c) Asisten Manager Operasional

Tugas dan tanggung jawabnya, yaitu :

- (1) Memastikan bahwa tidak terjadi transaksi dalam kurun waktu setelah *close system* pada hari kerja sebelumnya sampai dengan awal hari kerja berikutnya.
- (2) Memastikan bahwa semua pegawai di bawahnya telah siap di tempatnya masing-masing dan melaksanakan *flag operational* (mengaktifkan atau menonaktifkan terminal *user*).
- (3) Mengelola kas Kanca (Rupiah dan Valas), sesuai maksimum Kas yang ditetapkan, melaksanakan pergeseran kas antar Unit kerja dan memelihara kerjakan Register O sesuai ketentuan.
- (4) Melaksanakan tambahan kas awal hari/selama jam pelayanan kas bagi Supervisor/teller (bagi Kanca yang tidak ada Supervisor) dan ATM serta menerima setoran kas dari Teller/Supervisor.
- (5) Mengesahkan dalam OLSIB dan menandatangani bukti kas atas transaksi tunai, kliring dan pemindahbukuan yang ada dalam batas wewenangnya.
- (6) Memelihara kerjakan Register dan penyimpanan Surat berharga, Buku Tabungan (Butab) Britama serta kuitansi payment point.
- (7) Mengaktifkan rekening pinjaman dan simpanan serta rekening peserta Phone Banking/Transaksi Antar Cabang (TAC).
- (8) Mendistribusikan nomor kupon undian Tabungan Kanca pada OLSIB.

- (9) Melakukan verifikasi transfer keluar pada PC Transel sesuai wewenangnya.
- (10) Melakukan konfirmasi atas transfer masuk yang invalid ke Kanca pengirin sesuai ketentuan.
- (11) Membuat/memecahkan test key untuk transaksi devisa dan Bulog.
- (12) Memastikan kebenaran pembuatan/penerimaan dokumen/nota yang berkaitan dengan pelayanan dana dan jasa (termasuk devisa).
- (13) Mengelola giro BRI di BI bagi Kanca yang ditunjuk.
- (14) Mengesahkan/memastikan kebenaran printout entry data No. Seri CEPEBRI yang didistribusikan dan No. Seri CEPEBRI yang dinyatakan hilang.
- (15) Mencocokkan saldo penjualan CEPEBRI yang belum dicairkan dengan neraca dan menindaklanjuti bila terdapat ketidakcocokan.
- (16) Menyerahkan warkat kliring dalam tas yang disegel kepada petugas/kurir yang telah sah ditunjuk.
- (17) Memastikan kebenaran pembuatan laporan yang menjadi tanggung jawabnya.
- (18) Menindaklanjuti temuan audit dalam batas wewenangnya.
- (19) Membina dan menilai performance pegawai yang berada di bawahnya.
- (20) Memastikan bahwa transaksi keuangan dilakukan sesuai dengan ketentuan yang ada.
- (21) Menilai Kinerja semua Pejabat dan Pegawai bawahannya.
- (22) Menindaklanjuti keluhan-keluhan nasabah dan laporan kehilangan cek/BG/bilyet Deposito/buku Tabungan/Cepebri/kartu ATM.
- (23) Melayani kebutuhan operasional Kanca, Kanca Pembantu dan BRI Unit dengan cara yang sebaik-baiknya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- (24) Menjamin terlaksananya fungsi *Back office* bagi Kanca lain (dahulu Spoke) sesuai ketentuan (bila masih ada Spoke).
- (25) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lainnya yang diberikan atasan.

Wewenangannya, yaitu :

- (1) Memegang salah satu kunci kluis dan *brandkas*.
 - (2) Menyetujui pembayaran transaksi tunai, kliring dan pemindahbukuan dalam batas wewenangannya, baik pada OLSIB maupun pada bukti pembukuan.
 - (3) Memelihara data nasabah pada OLSIB.
 - (4) Mengelola semua surat berharga yang ada di Kanca.
 - (5) Mengelola pendistribusian surat berharga ke Kanca lain (dahulu Spoke).
 - (6) Mengaktifkan pembukaan rekening pinjaman dan simpanan, TAC dan *phone banking*.
 - (7) Memberikan ijin transaksi dan koreksi dalam batas wewenangannya.
 - (8) Melakukan jurnal transaksi gaji kolektif pada OLSIB.
 - (9) Menandatangani semua nota-nota antar kantor/hubungan BRI Unit, dokumen dan laporan yang menjadi wewenangannya.
 - (10) Mengelola *test key*.
 - (11) Menyimpan kunci-kunci ATM dalam brankast.
- (d) Petugas Unit Pelayanan Nasabah

Tugas dan tanggung jawabnya, yaitu :

- (1) Memberikan informasi kepada calon nasabah mengenai produk dana dan jasa BRI.
- (2) Memberikan informasi saldo simpanan, transfer maupun pinjaman bagi nasabah yang memerlukan.
- (3) Memberikan pelayanan khusus kepada nasabah yang memerlukan.
- (4) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diperintahkan oleh atasannya.

Wewenangannya, yaitu :

Memberikan informasi saldo simpanan maupun pinjaman bagi nasabah yang memerlukan.

- (e) Petugas Teller

Tugas dan tanggung jawabnya, yaitu :

- (1) Menerima uang setoran dari nasabah dan mencocokkan dengan tanda setoran.

- (2) Membayar uang kepada nasabah yang berhak.
- (3) Meneliti keabsahan bukti kas yang diterima.
- (4) Meminta pengesahan bayar kepada pejabat yang berwenang atas transaksi tunai yang melebihi batas wewenangnya.
- (5) Melayani transaksi jual beli bank note.

Wewenangnya :

- (1) Menyetujui transaksi tunai dalam wewenangnya
- (2) Melaksanakan fungsi checker atas transaksi tunai.

(f) Sekretaris

Tugas dan tanggung jawabnya, yaitu :

- (1) Mengagendakan surat keluar dan surat masuk sesuai ketentuan yang berlaku.
- (2) Mengatur lalu lintas pembicaraan melalui telepon.
- (3) Mendistribusikan semua surat masuk kepada pejabat yang berwenang di kantor cabang.
- (4) Menyiapkan surat keluar untuk diserahkan kepada petugas ekspedisi.

(g) Sumber Daya Manusia

Tugas dan tanggung jawabnya, yaitu :

- (1) Memelihara mengerjakan gaji pegawai, biaya pengobatan, cuti pegawai dan hak pegawai lainnya dengan benar sesuai dengan peraturan kepegawaian yang berlaku.
- (2) Mengadministrasikan semua bentuk hukuman jabatan bagi pegawai sesuai dengan instruksi pimpinan cabang.
- (3) Mengawasi dan mengerjakan absensi pegawai.
- (4) Mengatur pembagian kerja sopir, satpam secara efektif dan efisien.
- (5) Menindaklanjuti semua temuan audit baik intern maupun ekstern.

Wewenangnya, yaitu :

Menyiapkan nota pembukuan atas setiap transaksi keuangan yang berkaitan dengan bidang personalia.

(h) Petugas Logistik

Tugas dan tanggung jawabnya, yaitu :

- (1) Memenuhi kebutuhan logistik kepada pegawai sesuai kebutuhan.
- (2) Memenuhi kebutuhan bensin, penggantian suku cadang kendaraan dinas dan kebutuhan logistik lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Mengadministrasikan semua aktiva tetap sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Wewenangnya, yaitu :

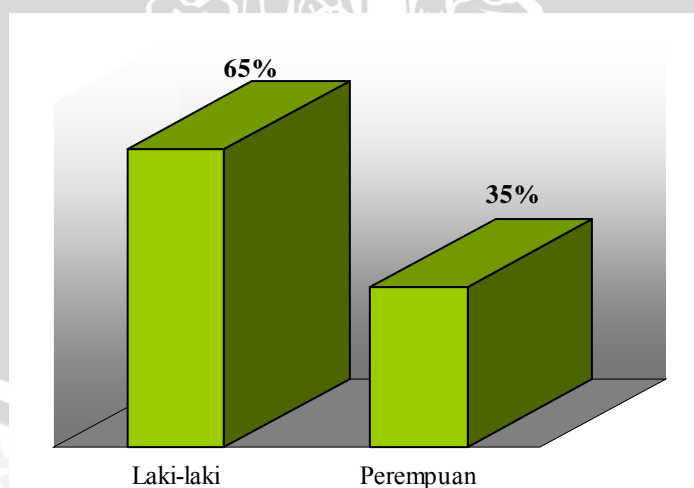
Menyiapkan nota pembukuan atas setiap transaksi keuangan yang berkaitan dengan bidang logistik.

B. Analisis dan Interpretasi Data

1. Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden diklasifikasikan menurut jenis kelamin, usia responden, pendidikan terakhir, dan masa kerja responden pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Malang Martadinata.

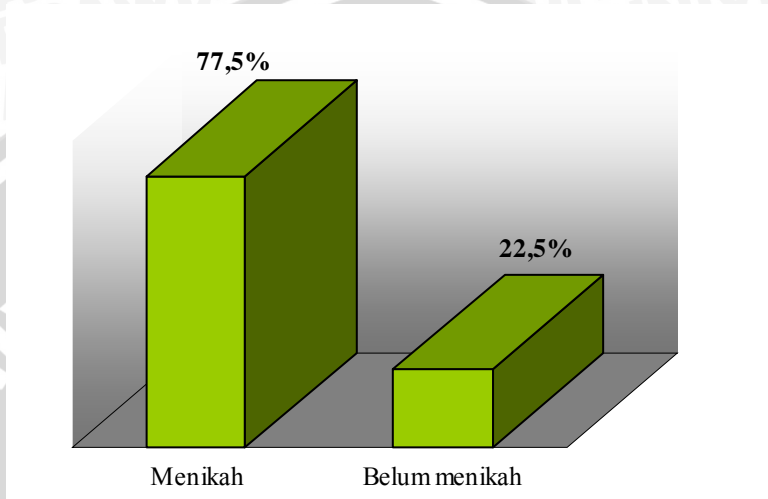
Gambar 8
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



Sumber : Data Primer, Diolah, 2007

Berdasarkan diagram diatas, maka dapat diketahui bahwa sebagian besar responden adalah berjenis kelamin laki-laki, yaitu berjumlah 26 responden (65%) dan sisanya 14 responden (35%) berjenis kelamin perempuan.

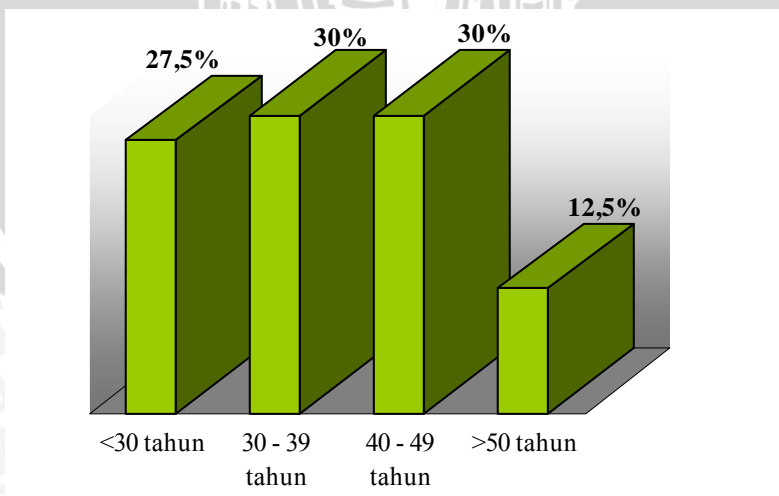
Gambar 9
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Status Perkawinan



Sumber : Data Primer, Diolah, 2007

Berdasarkan diagram diatas, maka dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berstatus menikah yang berjumlah 31 responden (77,5%) dan 9 responden berstatus belum menikah (22,5%).

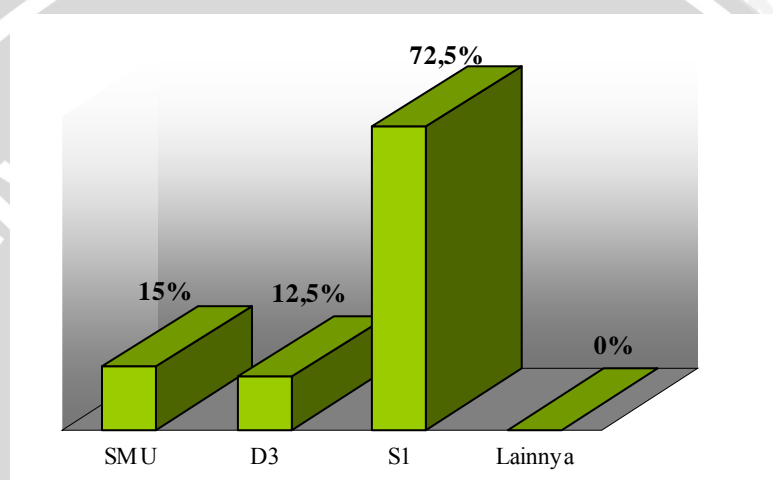
Gambar 10
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia



Sumber : Data Primer, Diolah, 2007

Responden yang berusia kurang dari 30 tahun yaitu berjumlah 11 responden atau sebesar 27,5%, yang berusia 30 sampai dengan 39 tahun berjumlah 12 responden atau sebesar 30%, usia 40 sampai dengan 49 tahun berjumlah 12 responden atau sebesar 30%, sedangkan sisanya 5 responden berusia lebih dari 49 tahun (12,5%).

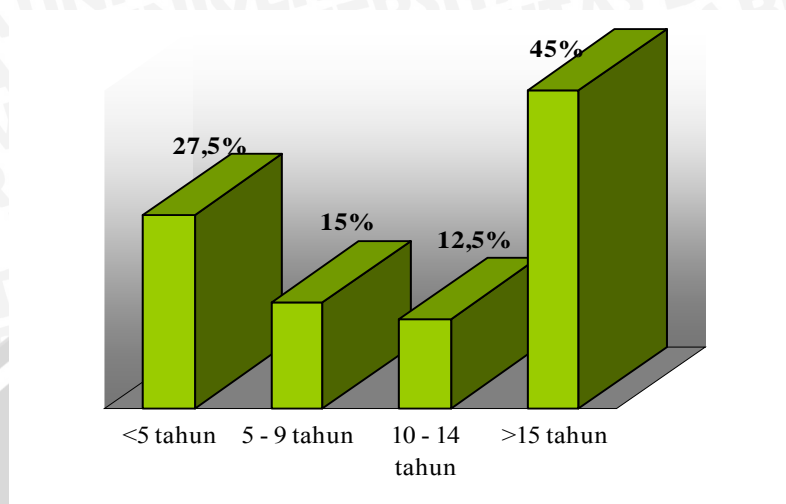
Gambar 11
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir



Sumber : Data Primer, Diolah, 2007

Gambaran umum pendidikan terakhir responden diketahui bahwa 6 responden atau sebesar 15% adalah lulusan SMU. 5 responden atau sebesar 12,5% merupakan lulusan D3, dan sebagian besar responden adalah lulusan S1 yang berjumlah 29 orang atau 72,5%.

Gambar 12
Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja



Sumber : Data Primer, Diolah, 2007

Dari total 40 responden, dapat diketahui bahwa 11 responden mempunyai masa kerja kurang dari 5 tahun atau sebesar 27,5%, sebanyak 6 responden atau sebesar 15% mempunyai masa kerja antara 5 sampai 9 tahun, 5 responden atau sebesar 12,5% mempunyai masa kerja selama 10 sampai 14 tahun, dan responden yang mempunyai masa kerja selama lebih dari 15 tahun adalah sebesar 18 responden atau sebesar 45%.

2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian instrumen penelitian dari segi validitas dan reliabilitas terhadap 40 responden menyatakan bahwa instrumen yang dipergunakan adalah valid dan reliabel. Hal ini dapat dilihat dengan membandingkan antara nilai koefisien korelasi dengan nilai kritis yaitu r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} . atau nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,3 (Sugiono,2002, h.117) dan nilai *alpha cronbach* lebih besar dari 0,6 (Sekaran, 2003,h.311).

(a) Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Inovasi (X_1)

Tabel 2
Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Inovasi (X_1)

Item	Koefisien Korelasi	Nilai Kritis	Keterangan
X _{1,1} Kesempatan berkreasi	0,938	0,312	Valid
X _{1,2} Kesempatan berinovasi	0,925	0,312	Valid
X _{1,3} Kebebasan mengemukakan pendapat	0,816	0,312	Valid
<i>Alpha Cronbach</i>	0,875	Reliabel	

Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Berdasarkan data dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa semua item untuk variabel inovasi (X_1) mempunyai koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritisnya yaitu sebesar 0,312 sehingga dapat diartikan bahwa semua item tersebut valid. Hasil perhitungan *alpha cronbach* dari item variabel inovasi (X_1) sebesar 0,8752 (lebih besar dari 0,6) sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen yang digunakan adalah reliabel.

(b) Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Integrasi (X_2)

Tabel 3
Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Integrasi (X_2)

Item	Koefisien Korelasi	Nilai Kritis	Keterangan
X _{2,1} Bekerja terkoordinasi	0,721	0,312	Valid
X _{2,2} Kejelasan tugas	0,699	0,312	Valid
X _{2,3} Rasa kebersamaan karyawan	0,656	0,312	Valid
X _{2,4} Saling mendorong dan memberikan motivasi	0,707	0,312	Valid
<i>Alpha Cronbach</i>	0,635	Reliabel	

Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Berdasarkan data dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa semua item untuk variabel integrasi (X_2) mempunyai koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritisnya yaitu sebesar 0,312 sehingga dapat diartikan bahwa semua item tersebut valid. Hasil perhitungan *alpha cronbach* dari item variabel integrasi (X_2) sebesar 0,635 (lebih besar dari 0,6) sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen yang digunakan adalah reliabel.

(c) Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Perilaku Kepemimpinan (X_3)

Tabel 4
Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel
Perilaku Kepemimpinan (X_3)

Item	Koefisien Korelasi	Nilai Kritis	Keterangan
X _{3,1} Memberikan petunjuk Pekerjaan	0,586	0,312	Valid
X _{3,2} Memberitahukan batas wewenang	0,686	0,312	Valid
X _{3,3} Komunikasi pimpinan dan bawahan	0,785	0,312	Valid
X _{3,4} Penghargaan dan kompensasi berdasarkan kinerja	0,685	0,312	Valid
<i>Alpha Cronbach</i>	0,601	Reliabel	

Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Berdasarkan data dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa semua item untuk variabel perilaku kepemimpinan (X_3) mempunyai koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritisnya yaitu sebesar 0,312 sehingga dapat diartikan bahwa semua item tersebut valid. Hasil perhitungan *alpha cronbach* dari item variabel perilaku kepemimpinan (X_3) sebesar 0,601 (lebih besar dari 0,6) sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen yang digunakan adalah reliabel.

(d) Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Stabilitas (X_4)

Tabel 5
Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Stabilitas (X_4)

Item	Koefisien Korelasi	Nilai Kritis	Keterangan
X _{4,1} Memperhitungkan pekerjaan yang dilakukan	0,897	0,312	Valid
X _{4,2} Perasaan bangga dan ikut memiliki perusahaan	0,923	0,312	Valid
<i>Alpha Cronbach</i>	0,789	Reliabel	

Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Berdasarkan data dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa semua item untuk variabel stabilitas (X_4) mempunyai koefisien korelasi lebih

besar dari nilai kritisnya yaitu sebesar 0,312 sehingga dapat diartikan bahwa semua item tersebut valid. Hasil perhitungan *alpha cronbach* dari item variabel stabilitas (X_4) sebesar 0,789 (lebih besar dari 0,6) sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen yang digunakan adalah reliabel.

(e) Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel orientasi Detail (X_5)

Tabel 6
Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Orientasi Detail (X_5)

Item	Koefisien Korelasi	Nilai Kritis	Keterangan
$X_{5,1}$ Hasil dituntut teliti	0,933	0,312	Valid
$X_{5,2}$ Tanggap terhadap masalah	0,949	0,312	Valid
<i>Alpha Cronbach</i>	0,867		Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Berdasarkan data dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa semua item untuk variabel orientasi detail (X_5) mempunyai koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritisnya yaitu sebesar 0,312 sehingga dapat diartikan bahwa semua item tersebut valid. Hasil perhitungan *alpha cronbach* dari item variabel orientasi detail (X_5) sebesar 0,867 (lebih besar dari 0,6) sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen yang digunakan adalah reliabel.

(f) Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Orientasi Hasil (X_6)

Tabel 7
Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Orientasi Hasil (X_6)

Item	Koefisien Korelasi	Nilai Kritis	Keterangan
$X_{6,1}$ Kebebasan cara mencapai tujuan	0,920	0,312	Valid
$X_{6,2}$ Mengutamakan hasil kerja	0,839	0,312	Valid
<i>Alpha Cronbach</i>	0,693		Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Berdasarkan data dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa semua item untuk variabel orientasi hasil (X_6) mempunyai koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritisnya yaitu sebesar 0,312 sehingga dapat

diartikan bahwa semua item tersebut valid. Hasil perhitungan *alpha cronbach* dari item variabel orientasi hasil (X_6) sebesar 0,693 (lebih besar dari 0,6) sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen yang digunakan adalah reliabel.

(g) Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 8
Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas
Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	Koefisien Korelasi	Nilai Kritis	Keterangan
Y ₁ . Memperhatikan tingkat ketelitian dalam melakukan pekerjaan	0,737	0,312	Valid
Y ₂ . Memperhatikan kerapian hasil pekerjaan	0,717	0,312	Valid
Y ₃ . Hasil pekerjaan sesuai standar kualitas	0,536	0,312	Valid
Y ₄ . Hasil pekerjaan sesuai dengan beban	0,617	0,312	Valid
Y ₅ . Pekerjaan selesai tepat waktu	0,545	0,312	Valid
<i>Alpha Cronbach</i>	0,622		Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Berdasarkan data dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa semua item untuk variabel kinerja karyawan (Y) mempunyai koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritisnya yaitu sebesar 0,312 sehingga dapat diartikan bahwa semua item tersebut valid. Hasil perhitungan *alpha cronbach* dari item variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 0,622 (lebih besar dari 0,6) sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen yang digunakan adalah reliabel.

3. Analisis Deskriptif

Pada bagian ini akan diketahui distribusi frekuensi variabel inovasi (X_1), integrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detail (X_5), orientasi hasil (X_6) dan variabel kinerja karyawan (Y) yang diperoleh dari jawaban responden melalui kuisisioner.

(a) Variabel Inovasi

Tabel 9
Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Inovasi (X_1)

Item	Skor	Frekuensi	%	Mean
X _{1.1} Kesempatan berkreasi	1	0	0	4,15
	2	1	2,5	
	3	9	22,5	
	4	13	32,5	
	5	17	42,5	
X _{1.2} Kesempatan berinovasi	1	0	0	4,20
	2	1	2,5	
	3	9	22,5	
	4	11	27,5	
	5	19	47,5	
X _{1.3} Kebebasan mengemukakan pendapat	1	0	0	4,40
	2	0	0	
	3	7	17,5	
	4	10	25,0	
	5	23	57,5	
Rata-rata (mean) variabel X ₁				4,25

Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Dari distribusi frekuensi item variabel inovasi (X_1) yang tampak pada tabel di atas, secara keseluruhan dapat diketahui distribusi frekuensi jawaban responden. Nilai rata-rata variabel lebih besar dari 3, yaitu sebesar 4,25. Sedangkan rata-rata tiap item mempunyai kisaran antara 4,15 sampai dengan 4,40. Nilai rata-rata maksimum terdapat pada item kebebasan mengemukakan pendapat ($X_{1.3}$) sebesar 4,40 dan rata-rata minimum terdapat pada item kesempatan berkreasi ($X_{1.1}$) sebesar 4,15.

Pada item kesempatan berkreasi ($X_{1.1}$) 1 responden (2,5%) menyatakan hampir tidak pernah, 9 responden (22,5%) menyatakan kadang-kadang, 13 responden (32,5%) menyatakan sering, 17 responden (32,5%) menyatakan selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 4 dan 5 sebesar 4,15.

Pada item kesempatan berinovasi ($X_{1.2}$) 1 responden (2,5%) menyatakan hampir tidak pernah, 9 responden (22,5%) menyatakan kadang-kadang, 11 responden (27,5%) menyatakan sering, 19 responden (47,5%) menyatakan selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 4 dan 5 sebesar 4,20.

Pada item kebebasan mengemukakan pendapat ($X_{1.3}$) 7 responden (17,5%) menyatakan kadang-kadang, 10 responden (25,0%) menyatakan sering, 23 responden (57,5%) menyatakan selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 4 dan 5 sebesar 4,40.

Berdasarkan distribusi frekuensi yang berkaitan dengan variabel inovasi, maka dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan telah mendapatkan kesempatan dari perusahaan untuk melakukan inovasi.

(b) Variabel integrasi

Tabel 10
Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Integrasi (X_2)

Item	Skor	Frekuensi	%	Mean
X _{2.1} Bekerja terkoordinasi	1	0	0	4,53
	2	0	0	
	3	4	10,0	
	4	11	27,5	
	5	25	62,5	
X _{2.2} Kejelasan tugas	1	0	0	4,53
	2	0	0	
	3	2	5,0	
	4	15	37,5	
	5	23	57,5	
X _{2.3} Rasa kebersamaan karyawan	1	0	0	4,35
	2	0	0	
	3	1	2,5	
	4	24	60	
	5	15	37,5	
X _{2.4} Saling mendorong dan memberikan motivasi	1	0	0	4,05
	2	0	0	
	3	11	27,5	
	4	16	40	
	5	13	32,5	
Rata-rata (mean) variabel X_2				4,36

Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Dari distribusi frekuensi item variabel integrasi (X_2) yang tampak pada tabel di atas, secara keseluruhan dapat diketahui distribusi frekuensi jawaban responden. Nilai rata-rata variabel lebih besar dari 3, yaitu sebesar 4,36. Sedangkan rata-rata tiap item mempunyai kisaran antara 4,05 sampai dengan 4,53. Nilai rata-rata maksimum terdapat pada item bekerja terkoordinasi ($X_{2.1}$) dan item kejelasan tugas ($X_{2.2}$) sebesar 4,53. Rata-rata

minimum terdapat pada item saling mendorong dan memberikan motivasi ($X_{2.4}$) sebesar 4,05.

Pada item bekerja terkoordinasi ($X_{2.1}$) 4 responden (10%) menyatakan kadang-kadang, 11 responden (27,5%) menyatakan sering, 25 responden (62,5%) menyatakan selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 4 dan 5 sebesar 4,52.

Pada item kejelasan tugas ($X_{2.2}$) 2 responden (2,5%) menyatakan kadang-kadang, 15 responden (37,5%) menyatakan sering, 23 responden (57,5%) menyatakan selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 4 dan 5 sebesar 4,53.

Pada item rasa kebersamaan karyawan ($X_{2.3}$) 1 responden (2,5%) menyatakan kadang-kadang, 24 responden (60%) menyatakan sering, 15 responden (37,5%) menyatakan selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 4 dan 5 sebesar 4,35.

Pada item saling mendorong dan memberikan motivasi ($X_{2.4}$) 11 responden (27,5%) menyatakan kadang-kadang, 16 responden (40%) menyatakan sering, 13 responden (32,5%) menyatakan selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 4 dan 5 sebesar 4,05.

Berdasarkan distribusi frekuensi yang berkaitan dengan variabel integrasi, maka dapat diambil kesimpulan bahwa perusahaan telah mampu mewujudkan integrasi.

(c) Variabel Perilaku Kepemimpinan

Tabel 11

Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Perilaku Kepemimpinan (X_3)

Item	Skor	Frekuensi	%	Mean
X _{3,1} Memberikan petunjuk pekerjaan	1	0	0	3,83
	2	0	0	
	3	14	35,0	
	4	19	47,5	
	5	7	17,5	
X _{3,2} Memberitahukan batas wewenang	1	0	0	4,35
	2	0	0	
	3	5	12,5	
	4	16	40,0	
	5	19	47,5	
X _{3,3} Komunikasi pimpinan dan bawahan	1	0	0	4,55
	2	0	0	
	3	1	2,5	
	4	16	40,0	
	5	23	57,5	
X _{3,4} Penghargaan dan kompensasi berdasarkan kinerja	1	0	0	4,20
	2	0	0	
	3	9	22,5	
	4	14	35,0	
	5	17	42,5	
Rata-rata (mean) variabel X ₃				4,23

Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Dari distribusi frekuensi item variabel perilaku kepemimpinan (X_3) yang tampak pada tabel di atas, secara keseluruhan dapat diketahui distribusi frekuensi jawaban responden. Nilai rata-rata variabel lebih besar dari 3, yaitu sebesar 4,23. Sedangkan rata-rata tiap item mempunyai kisaran antara 3,83 sampai dengan 4,55. Nilai rata-rata maksimum terdapat pada item komunikasi pimpinan dan bawahan ($X_{3,3}$) sebesar 4,55 dan rata-rata minimum terdapat pada item petunjuk pekerjaan ($X_{3,1}$) sebesar 3,83.

Pada item memberikan petunjuk pekerjaan ($X_{3,1}$) 14 responden (35%) menyatakan kadang-kadang, 19 responden (47,5%) menyatakan sering, 7 responden (17,5%) menyatakan selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 3 dan 4 sebesar 3,83.

Pada item memberitahukan batas wewenang ($X_{3,2}$) 5 responden (12,5%) menyatakan kadang-kadang, 16 responden (40%) menyatakan sering, 19 responden (47,5%) menyatakan selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 4 dan 5 sebesar 4,35.

Pada item komunikasi pimpinan dan bawahan ($X_{3,3}$) 1 responden (2,5%) menyatakan kadang-kadang, 16 responden (40%) menyatakan sering, 23 responden (57,5%) menyatakan selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 4 dan 5 sebesar 4,55.

Pada item penghargaan dan kompensasi berdasarkan kinerja ($X_{3,4}$) 9 responden (22,5%) menyatakan kadang-kadang, 14 responden (35%) menyatakan sering, 17 responden (42,5%) menyatakan selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 4 dan 5 sebesar 4,20.

Berdasarkan distribusi frekuensi yang berkaitan dengan variabel perilaku kepemimpinan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa perilaku atau cara yang dipergunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku terhadap bawahannya sudah cukup baik.

(d) Variabel Stabilitas

Tabel 12
Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Stabilitas (X_4)

Item	Skor	Frekuensi	%	Mean
X _{4,1} Memperhitungkan pekerjaan yang dilakukan	1	1	2,5	3,90
	2	0	0	
	3	11	27,5	
	4	18	45,0	
	5	10	25,0	
X _{4,2} Perasaan bangga dan ikut memiliki perusahaan	1	0	0	4,08
	2	3	7,5	
	3	9	22,5	
	4	10	25,0	
	5	18	45,0	
Rata-rata (mean) variabel X ₄				3,99

Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Dari distribusi frekuensi item variabel stabilitas (X_4) yang tampak pada tabel di atas, secara keseluruhan dapat diketahui distribusi frekuensi jawaban responden. Nilai rata-rata variabel lebih besar dari 3, yaitu

sebesar 3,99. Sedangkan rata-rata tiap item mempunyai kisaran antara 3,90 sampai dengan 4,08. Nilai rata-rata maksimum terdapat pada item bangga pada perusahaan ($X_{4.1}$) sebesar 4,08 dan rata-rata minimum terdapat pada item memperhitungkan pekerjaan ($X_{4.2}$) sebesar 4,08.

Pada item memperhitungkan pekerjaan yang dilakukan ($X_{4.1}$) 1 responden (2,5%) menyatakan tidak pernah, 11 responden (27,5%) menyatakan kadang-kadang, 18 responden (45%) menyatakan sering, 10 responden (25%) menyatakan selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 3 dan 4 sebesar 3,90.

Pada item perasaan bangga dan ikut memiliki perusahaan ($X_{4.2}$) 3 responden (7,5) menyatakan hampir tidak pernah, 9 responden (22,5%) menyatakan kadang-kadang, 10 responden (25%) menyatakan sering, 18 responden (45%) menyatakan selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 4 dan 5 sebesar 4,08.

Berdasarkan distribusi frekuensi yang berkaitan dengan variabel stabilitas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian besar karyawan Bank Rakyat Indonesia mempunyai tingkat stabilitas atau kemantapan yang cukup baik.

(e) Variabel Orientasi Detail

Tabel 13
Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Orientasi Detail (X_5)

Item	Skor	Frekuensi	%	Mean
$X_{5.1}$ Hasil dituntut teliti	1	0	0	4,53
	2	0	0	
	3	4	10,0	
	4	11	27,5	
	5	25	62,5	
$X_{5.2}$ Tanggap terhadap masalah	1	0	0	4,10
	2	1	2,5	
	3	7	17,5	
	4	19	47,5	
	5	13	32,5	
Rata-rata (mean) variabel X_5				4,32

Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Dari distribusi frekuensi item variabel orientasi detail (X_5) yang tampak pada tabel di atas, secara keseluruhan dapat diketahui distribusi frekuensi jawaban responden. Nilai rata-rata variabel lebih besar dari 3, yaitu sebesar 4,32. Sedangkan rata-rata tiap item mempunyai kisaran antara 4,10 sampai dengan 4,53. Nilai rata-rata maksimum terdapat pada item hasil dituntut teliti ($X_{5.1}$) sebesar 4,08 dan rata-rata minimum terdapat pada item tanggap terhadap masalah ($X_{5.2}$) sebesar 4,10.

Pada item hasil dituntut teliti ($X_{5.1}$) 4 responden (10%) menyatakan kadang-kadang, 11 responden (27,5%) menyatakan sering, 25 responden (62,5%) menyatakan selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 4 dan 5 sebesar 4,53.

Pada item tanggap terhadap masalah ($X_{5.2}$) 1 responden (2,5) menyatakan hampir tidak pernah, 7 responden (17,5%) menyatakan kadang-kadang, 19 responden (47,5%) menyatakan sering, 13 responden (32,5%) menyatakan selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 4 dan 5 sebesar 4,10.

Berdasarkan distribusi frekuensi yang berkaitan dengan variabel orientasi detail, maka dapat diambil kesimpulan bahwa perusahaan menuntut karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.

(f) Variabel Orientasi Hasil

Tabel 14
Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Orientasi Hasil (X_6)

Item	Skor	Frekuensi	%	Mean
$X_{6.1}$ Kebebasan cara mencapai tujuan	1	0	0	3,93
	2	0	0	
	3	10	25,0	
	4	23	57,5	
	5	7	17,5	
$X_{6.2}$ Mengutamakan hasil kerja	1	0	0	3,93
	2	0	0	
	3	6	15,0	
	4	31	77,5	
	5	3	7,5	
Rata-rata (mean) variabel X_6				3,93

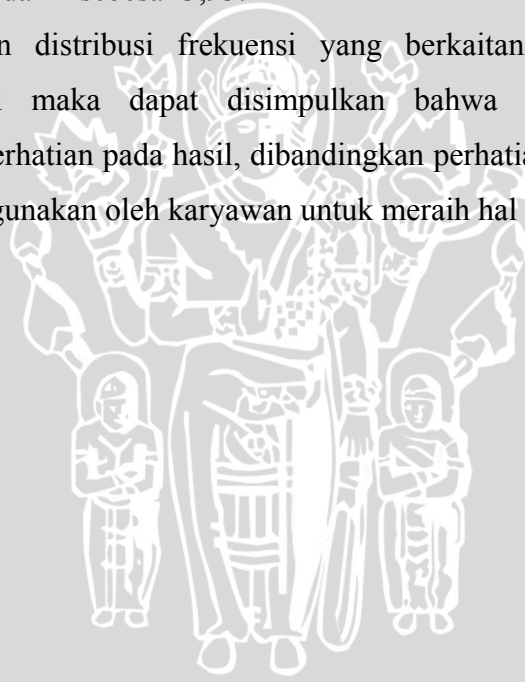
Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Dari distribusi frekuensi item variabel orientasi hasil (X_6) yang tampak pada tabel di atas, secara keseluruhan dapat diketahui distribusi frekuensi jawaban responden. Nilai rata-rata kedua variabel lebih besar dari 3, yaitu sebesar 3,93.

Pada item kebebasan cara mencapai tujuan ($X_{6.1}$) 10 responden (25%) menyatakan kadang-kadang, 23 responden (57,5%) menyatakan sering, 7 responden (17,5%) menyatakan selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 3 dan 4 sebesar 3,93.

Pada item mengutamakan hasil kerja ($X_{6.2}$) 6 responden (15%) menyatakan kadang-kadang, 31 responden (77,5%) menyatakan sering, 3 responden (7,5%) menyatakan selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 3 dan 4 sebesar 3,93.

Berdasarkan distribusi frekuensi yang berkaitan dengan variabel orientasi hasil maka dapat disimpulkan bahwa manajemen lebih memusatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan oleh karyawan untuk meraih hal tersebut.



(g) Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 15
Distribusi Frekuensi Item-item Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	Skor	Frekuensi	%	Mean
Y ₁ . Memperhatikan tingkat ketelitian dalam melakukan pekerjaan	1	0	0	4,70
	2	0	0	
	3	1	2,5	
	4	10	25,0	
	5	29	72,5	
Y ₂ . Memperhatikan kerapian hasil pekerjaan	1	0	0	4,43
	2	0	0	
	3	2	5,0	
	4	19	47,5	
	5	19	47,5	
Y ₃ . Hasil pekerjaan sesuai standar kualitas	1	0	0	4,20
	2	0	0	
	3	2	5,0	
	4	28	70,0	
	5	10	25,0	
Y ₄ . Hasil pekerjaan sesuai dengan beban	1	0	0	4,05
	2	0	0	
	3	5	12,5	
	4	28	70,0	
	5	7	17,5	
Y ₅ . Pekerjaan selesai tepat waktu	1	0	0	4,18
	2	0	0	
	3	3	7,5	
	4	27	67,5	
	5	10	25,0	
Rata-rata (mean) variabel Y				4,31

Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Dari distribusi frekuensi item variabel kinerja karyawan (Y) yang tampak pada tabel di atas, secara keseluruhan dapat diketahui distribusi frekuensi jawaban responden. Nilai rata-rata variabel lebih besar dari 3, yaitu sebesar 4,31. Sedangkan rata-rata tiap item mempunyai kisaran antara 4,05 sampai dengan 4,70. Nilai rata-rata maksimum terdapat pada item memperhatikan tingkat ketelitian (Y₁) sebesar 4,70 dan rata-rata minimum terdapat pada item menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban (Y₄) sebesar 4,05.

Pada item memperhatikan tingkat ketelitian dalam melakukan pekerjaan (Y_1) 1 responden (2,5%) menyatakan kadang-kadang, 10 responden (25%) menyatakan sering, 29 responden (72,5%) menyatakan selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 4 dan 5 sebesar 4,70.

Pada item memperhatikan kerapian hasil pekerjaan (Y_2) 2 responden (5%) menyatakan kadang-kadang, 19 responden (47,5%) menyatakan sering, 19 responden (47,5%) menyatakan selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 4 dan 5 sebesar 4,43.

Pada item hasil pekerjaan sesuai dengan standar kualitas (Y_3) 2 responden (5%) menyatakan kadang-kadang, 28 responden (70%) menyatakan sering, 10 responden (17,5%) menyatakan selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 4 dan 5 sebesar 4,20.

Pada item hasil pekerjaan sesuai dengan beban (Y_4) 5 responden (12,5%) menyatakan kadang-kadang, 28 responden (67,5%) menyatakan sering, 7 responden (17,5%) menyatakan selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 4 dan 5 sebesar 4,05.

Pada item menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (Y_5) 3 responden (7,5%) menyatakan kadang-kadang, 27 responden (67,5%) menyatakan sering, 10 responden (25%) menyatakan selalu. Sedangkan rata-rata item adalah pada interval 4 dan 5 sebesar 4,18.

Berdasarkan distribusi frekuensi yang berkaitan dengan variabel kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan Bank Rakyat Indonesia mempunyai kinerja yang cukup baik.

4. Analisis Inferensial

(a) Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara enam variabel bebas terhadap satu variabel terikat yang dilakukan dengan menggunakan program *SPSS versi 11.5 for windows*. Tingkat kepercayaan yang digunakan sebesar 95% ($\alpha = 0,05$). Hasil analisis regresi linier berganda ditampilkan pada tabel berikut ini :

Tabel 16
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi (B)	t _{hitung}	Sig	Keterangan
Konstanta	5,945			
Inovasi (X ₁)	0,187	2,226	0,033	Signifikan
Integrasi (X ₂)	0,273	3,121	0,004	Signifikan
Perilaku Kepemimpinan (X ₃)	0,149	2,189	0,036	Signifikan
Stabilitas (X ₄)	0,192	2,814	0,008	Signifikan
Orientasi Hasil (X ₅)	0,209	2,180	0,037	Signifikan
Orientasi Detail (X ₆)	0,332	2,326	0,026	Signifikan
R	=	0,943		
R Square	=	0,889		
Adjusted R Square	=	0,869		
F _{hitung}	=	44,187		
F _{tabel}	=	2,389		
Sig F	=	0,000		
α	=	0,05		

Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 5,945 + 0,187X_1 + 0,273X_2 + 0,149X_3 + 0,192X_4 + 0,209X_5 + 0,332X_6 + e$$

Adapun interpretasi dari persamaan tersebut adalah :

(1). $a = 5,945$

Nilai konstanta ini menunjukkan bahwa apabila tidak ada variabel inovasi (X₁), integrasi (X₂), perilaku kepemimpinan (X₃), stabilitas (X₄), orientasi detail (X₅), orientasi hasil (X₆) maka kinerja karyawan adalah sebesar 5,945. hal ini berarti kinerja karyawan adalah sebesar 5,945 sebelum atau tanpa adanya keenam variabel bebas tersebut (X₁, X₂, X₃, X₄, X₅, X₆ = 0).

(2). $b_1 = 0,187$

Koefisien regresi variabel inovasi (X₁) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel inovasi (X₁) meningkat satu satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,187 satuan, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan. Atau dapat dijelaskan bahwa

apabila variabel inovasi meningkat maka variabel kinerja karyawan juga meningkat.

(3). $b_2 = 0,273$

Koefisien regresi variabel integrasi (X_2) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel integrasi (X_2) meningkat satu satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,273 satuan, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan. Atau dapat dijelaskan bahwa apabila variabel integrasi meningkat maka variabel kinerja karyawan juga meningkat.

(4). $b_3 = 0,149$

Koefisien regresi variabel perilaku kepemimpinan (X_3) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel perilaku kepemimpinan (X_3) meningkat satu satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,149 satuan, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan. Atau dapat dijelaskan bahwa apabila variabel perilaku kepemimpinan meningkat maka variabel kinerja karyawan juga meningkat.

(5). $b_4 = 0,192$

Koefisien regresi variabel stabilitas (X_4) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel stabilitas (X_4) meningkat satu satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,192 satuan, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan. Atau dapat dijelaskan bahwa apabila variabel stabilitas meningkat maka variabel kinerja karyawan juga meningkat.

(6). $b_5 = 0,209$

Koefisien regresi variabel orientasi detail (X_5) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel orientasi detail (X_5) meningkat satu satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,209 satuan, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan. Atau dapat dijelaskan bahwa apabila variabel orientasi detail meningkat maka variabel kinerja karyawan juga meningkat.

(7). $b_6 = 0,332$

Koefisien regresi variabel orientasi hasil (X_6) tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel orientasi hasil (X_6) meningkat satu satuan, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,332 satuan, dengan asumsi variabel bebas yang lain konstan. Atau dapat dijelaskan bahwa apabila variabel orientasi hasil meningkat maka variabel kinerja karyawan juga meningkat.

(b) Hasil Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui apakah variabel-variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat maka dilakukan uji hipotesis. Berikut ini adalah hasil pengujian hipotesis :

(1). Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Uji F dilakukan dengan membandingkan antara F_{hitung} dengan F_{tabel} . Nilai F_{tabel} digunakan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$. Setelah melakukan perhitungan maka diharapkan hasil yang diperoleh adalah penolakan H_0 . H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$.

Tabel 17
Hasil Uji F

Hipotesis	Nilai	Status
Variabel inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail, orientasi hasil secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan	$F = 44,187$ $Sig F = 0,000$ $F_{tabel} = 2,389$	H_0 ditolak

Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa F_{hitung} sebesar 44,187 dengan signifikansi 0,000 (kurang dari 0,05). Nilai ini lebih besar dari F_{tabel} ($44,187 > 2,389$). Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan seluruh variabel inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail, orientasi hasil mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

(2). Uji t

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat serta untuk mengetahui variabel manakah yang paling dominan maka digunakan uji t dan koefisien beta yang telah distandarisasi. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} . Bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak, yang berarti bahwa variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Taraf signifikansi yang digunakan adalah $\alpha = 0,05$.

Tabel 18
Hasil Uji t Variabel Inovasi

Hipotesis	Nilai	Status
Variabel inovasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan	t = 2,226 Sig t = 0,033 t _{tabel} = 2,035	H ₀ ditolak

Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa t_{hitung} sebesar 2,226 dengan signifikansi 0,033 (kurang dari 0,05). Nilai ini lebih besar dari t_{tabel} ($2,226 > 2,035$). Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel inovasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Tabel 19
Hasil Uji t Variabel Integrasi

Hipotesis	Nilai	Status
Variabel integrasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan	t = 3,121 Sig t = 0,004 t _{tabel} = 2,035	H ₀ ditolak

Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa t_{hitung} sebesar 3,121 dengan signifikansi 0,004 (kurang dari 0,05). Nilai ini lebih besar dari t_{tabel} ($3,121 > 2,035$). Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel integrasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Tabel 20
Hasil Uji t Variabel Perilaku Kepemimpinan

Hipotesis	Nilai	Status
Variabel perilaku kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan	t = 2,189 Sig t = 0,036 t _{tabel} = 2,035	H ₀ ditolak

Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa t_{hitung} sebesar 2,189 dengan signifikansi 0,036 (kurang dari 0,05). Nilai ini lebih besar dari t_{tabel} ($2,189 > 2,035$). Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel perilaku kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Tabel 21
Hasil Uji t Variabel Stabilitas

Hipotesis	Nilai	Status
Variabel stabilitas secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan	t = 2,814 Sig t = 0,008 t _{tabel} = 2,035	H ₀ ditolak

Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa t_{hitung} sebesar 2,814 dengan signifikansi 0,008 (kurang dari 0,05). Nilai ini lebih besar dari t_{tabel} ($2,814 > 2,035$). Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel stabilitas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Tabel 22
Hasil Uji t Variabel Orientasi Detail

Hipotesis	Nilai	Status
Variabel orientasi detail secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan	t = 2,180 Sig t = 0,037 t _{tabel} = 2,035	H ₀ ditolak

Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa t_{hitung} sebesar 2,180 dengan signifikansi 0,037 (kurang dari 0,05). Nilai ini lebih besar dari t_{tabel} ($2,180 > 2,035$). Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel orientasi detail mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Tabel 23
Hasil Uji t Variabel Orientasi Hasil

Hipotesis	Nilai	Status
Variabel orientasi hasil secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan	t = 2,326 Sig t = 0,026 t_{tabel} = 2,035	H_0 ditolak

Sumber : Data Primer Diolah, 2007

Berdasarkan tabel diatas maka dapat diketahui bahwa t_{hitung} sebesar 2,326 dengan signifikansi 0,026 (kurang dari 0,05). Nilai ini lebih besar dari t_{tabel} ($2,326 > 2,035$). Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel orientasi hasil mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Berdasarkan analisis regresi linier berganda yang dilakukan dengan program *SPSS 11.5 for windows* maka dapat diketahui bahwa variabel bebas yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah variabel integrasi (X_2) yang ditunjukkan melalui nilai Koefisien Beta terbesar, yaitu sebesar 0,287. Hal tersebut didukung oleh Arief (1993, h.12) yang menyatakan bahwa untuk menentukan variabel bebas yang paling menentukan (dominan) dalam mempengaruhi nilai dependen variabel dalam suatu model regresi linier maka digunakanlah Koefisien Beta yang terstandarisasi (*Standardized Coefficient*).

Persamaan regresi linier berganda semakin baik jika nilai koefisien determinasi (R^2) semakin besar atau mendekati 1. Berdasarkan hasil perhitungan maka nilai R^2 yang diperoleh adalah sebesar 0,889 atau 88,9%. Angka ini menunjukkan bahwa variabel inovasi (X_1), integrasi (X_2), perilaku kepemimpinan (X_3), stabilitas (X_4), orientasi detail (X_5) dan orientasi hasil (X_6) yang digunakan dalam persamaan regresi ini telah mampu memberikan sumbangan atau kontribusi terhadap variabel kinerja

karyawan (Y) sebesar 88,9% sedangkan sisanya sebesar 11,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

(c) Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data diatas maka dapat diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai kontribusi yang besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh terbesar berasal dari variabel intergrasi. Apabila perusahaan dapat mendorong karyawan atau unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi dan memberikan tugas yang jelas dari masing-masing bagian maka kinerja karyawan akan meningkat. Hal ini sejalan dengan pendapat Pabundutika (2006, h.11) yang menyatakan bahwa kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

Variabel inovasi ternyata juga memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap kinerja karyawan disamping variabel integrasi. Sorensen (2002, h.3) berpendapat, apabila organisasi telah berketetapan untuk membangun suatu budaya yang inovatif atau memperkuat budaya inovatifnya yang sudah ada sekarang, organisasi itu harus terus-menerus mendorong dan merawat segala proses yang mendukung inovasi karena inovasi membutuhkan perhatian terus-menerus agar dapat berkembang dan memberikan hasil yang diharapkan. Hal tersebut dapat pula didukung oleh masa kerja dan tingkat pendidikan terakhir karyawan yang memiliki prosentase tinggi, yaitu masa kerja diatas 15 tahun sebesar 45% dan yang berpendidikan S1 sebesar 73%. Dari kedua latar belakang karyawan tersebut berdampak pada tingkat kematangan karyawan yang pada akhirnya dapat mendukung keterlibatan karyawan dalam berinovasi, berkreasi dan bebas untuk mengemukakan ide atau gagasan dalam perusahaan.

Variabel perilaku kepemimpinan memberikan pengaruh yang paling kecil terhadap variabel kinerja karyawan. Dengan demikian perilaku kepemimpinan dapat dijadikan sebagai salah satu fokus perhatian bagi

pimpinan untuk memperkuat budaya organisasi melalui upaya peningkatan perilaku kepemimpinan yang dapat dilakukan dengan menambah intensitas komunikasi antara pimpinan dan bawahan, lebih jelas dalam memberikan batas-batas wewenang sehingga tidak terjadi tumpang tindih. Seperti yang diungkapkan Mangkunegara (2005, h.53) bahwa perilaku kepemimpinan merupakan seperangkat tindakan pemimpin perusahaan dalam mempengaruhi persepsi, motivasi karyawan dalam melaksanakan tugas organisasi untuk mencapai prestasi kerja pada khususnya dan tujuan organisasi pada umumnya.

Variabel stabilitas mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Dengan demikian karyawan Bank Rakyat Indonesia selalu memperhitungkan lebih dulu pekerjaan yang akan dilakukan yang berarti mereka mampu menyelesaikan pekerjaan berdasarkan prioritas. Disamping itu karyawan juga memiliki perasaan bangga dan ikut memiliki terhadap perusahaan yang pada akhirnya akan menumbuhkan loyalitas serta memberikan motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang optimal.

Variabel orientasi detail juga mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis tersebut maka dapat diketahui bahwa karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Malang Martadinata selalu dituntut untuk teliti dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan sehingga hasil yang diharapkan dapat dicapai dengan optimal. Karyawan juga selalu tanggap terhadap masalah yang dihadapi perusahaan sehingga dapat memberikan masukan-masukan yang dapat membantu perusahaan.

Variabel orientasi hasil juga mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal tersebut disebabkan karena Bank Rakyat Indonesia telah memberikan kebebasan cara dan mengutamakan hasil kerja daripada metode kerja yang digunakan karyawan untuk mencapai tujuan sehingga mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dengan metode kerja yang dipilih dengan catatan bahwa metode tersebut masih sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Malang Martadinata juga mempunyai tanggung jawab yang baik dalam memperhatikan tingkat ketelitian dalam melakukan pekerjaan, memperhatikan kerapian hasil pekerjaan, selalu berusaha agar hasil pekerjaan sesuai dengan standar kualitas, menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban yang diberikan perusahaan dan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditentukan.

Berdasarkan penelitian ini maka dapat diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari keenam variabel yang diteliti yaitu inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail, orientasi hasil yang mempunyai pengaruh dominan adalah variabel integrasi.



BAB V PENUTUP

Dari hasil penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada BRI Cabang Malang Martadinata dan berdasarkan pada uraian pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan dan beberapa saran sebagai berikut :

A. Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel bebas, yaitu inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail dan orientasi hasil memiliki hubungan yang sangat erat dengan variabel kinerja karyawan.
2. Variabel inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail dan orientasi hasil memiliki pengaruh yang positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) yang berarti setiap kenaikan dari masing-masing variabel bebas akan diikuti pula oleh kenaikan variabel terikat.
3. Variabel inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail, orientasi hasil mampu memberikan sumbangan atau kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 88,9% yang ditunjukkan oleh nilai *R Square* (R^2) sedangkan sisanya sebesar 11,1% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.
4. Berdasarkan uji parsial dapat diketahui bahwa dari variabel inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail, dan orientasi hasil yang berpengaruh dominan terhadap variabel kinerja karyawan adalah variabel integrasi.

B. Saran

1. Bank Rakyat Indonesia sebaiknya lebih mengembangkan lagi budaya organisasi yang telah dimiliki baik dari segi inovasi, integrasi, perilaku kepemimpinan, stabilitas, orientasi detail, orientasi hasil dalam mendukung perubahan budaya organisasi yang telah dilakukan untuk menuju ke arah *The Real Corporation*.

2. Dari hasil penelitian diketahui bahwa variabel integrasi mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut hendaknya dapat dijadikan sebagai prioritas untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dengan integrasi tersebut diharapkan dapat tercipta tim kerja yang baik sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan.
3. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel perilaku kepemimpinan mempunyai pengaruh yang paling kecil terhadap variabel kinerja karyawan. Oleh karena itu Bank Rakyat Indonesia hendaknya lebih meningkatkan perhatian terhadap faktor perilaku kepemimpinan dengan menambah intensitas komunikasi antara pimpinan dan bawahan, serta lebih jelas dalam memberitahukan batas-batas wewenang sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka dan memberikan hasil yang optimal



DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. 2004. *Performance Management*. Yogyakarta : Tugu Publisher.
- Arikunto, Suharsimi Prof, Dr. 2002. *Prosedur penelitian (Suatu pendekatan Praktek)*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Budiharjo, Andreas. 2004. Peran strategi SDM menghadapi persaingan global. *Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan*. Jakarta : Penerbit Psikologi Industri dan Organisasi Universitas Indonesia
- Buhler, Patricia. 2004. *Management Skill in 24 Hours*. Jakarta : Prenada Media.
- Cooper, Donald R. dan Emory. 1995. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta : Erlangga.
- Dharma, Agus. 1991. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta : Rajawali Press.
- Handoko, T. Hani, Dr, MBA. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Bagian penerbitan STIE YKPN.
- Hasan, Iqbal, Ir, M.M. 2005. *Pokok-Pokok Materi Statistik*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu, Dr. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Moeljono, Djokosantoso, Dr. 2004. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- 2005. *Good Corporate Culture Sebagai Inti Dari Good Corporate Governance*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo
- Muklas, Makmuri. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Kast, E. Fremont dan Rosenzweig, James E.1996. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Sinar Grafika.
- Kotter, John P. dan Heskett, James L. 2006. *Budaya Korporat dan Kinerja*. Penerbit SAGA.
- Prawirosentono, Suyadi, Drs, MBA. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Kebijakan Kinerja Karyawan)*. Yogyakarta : BPFE.
- Rifai, Veithzal, Prof.,Dr.,MBA dan Basri, Prof., Dr. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta : Erlangga.

-----1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Prenhallindo

Siagian, Sondang, Prof, Dr, MPA. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Bagian Penerbitan STIE YKPN.

Singarimbun, Masri dan Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta : PT Pustaka LP3ES Indonesia.

Sugiyono, Prof, Dr. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : CV Alfabeta.

Sumarsono, Sonny HM.2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.

Thoha, Miftah. 2002. *Pembinaan Organisasi*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

Tika, Moh Pabundu, Drs. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara.

Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, Fourth Edition. New York : John Willey and Sons Inc.

Sritua, Arif. 1993. *Metode Penelitian Ekonomi*. Jakarta : UI Press

Sorensen, David P. 2001. *Inovasi (Kunci Menuju Sukses)*. Jakarta : PT Prenhallindo.

Umar, Husein. 2004. *Metode Riset Ilmu Administrasi*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Wheelen, Thomas dan Hunger. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta : Penerbit Andi.

Ruky, Ahmad S. 2003. "Seminar Mewujudkan Administrator Publik Yang Profesional Berbasis Kinerja", diakses pada tanggal 18 Agustus 2006 dari <http://www.google.com>

LAMPIRAN 3**KUISIONER**

Kepada

Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i karyawan BRI Cabang Malang Martadinata
di tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penelitian skripsi yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan”**, maka saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk menjadi responden dengan menjawab daftar pertanyaan ini.

Jawaban Bapak/Ibu/Sdr/i tersebut semata-mata untuk kepentingan ilmiah (sebagai bahan penelitian dan tidak akan dipublikasikan) dan dijamin kerahasiaannya.

Atas kesediaan, bantuan dan kerjasamanya saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Dwi Haryani

IDENTITAS RESPONDEN

Petunjuk : Berilah tanda silang pada jawaban yang sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu/Sdr/i
* Coret yang tidak perlu

1. Nama Bapak/Ibu/Sdr/i : _____ (dapat tidak diisi)
2. Jenis kelamin : Laki-laki / Perempuan *
3. Status Perkawinan : Menikah / Belum Menikah *
4. Usia Bapak/Ibu/Sdr/i :
 - a. Kurang dari 30 tahun
 - b. 30 - 39 tahun
 - c. 40 - 49 tahun
 - d. Lebih dari 50 tahun
5. Pendidikan terakhir Bapak/Ibu/Sdr/i sebelum bekerja pada BRI Cabang Malang Martadinata :
 - a. SMU
 - b. D3
 - c. S1
 - d. Lainnya, sebutkan.....
6. Masa kerja Bapak/Ibu/Sdr/i :
 - a. Kurang dari 5 tahun
 - b. 5 - 9 tahun
 - c. 10 -14 tahun
 - d. Lebih dari 15 tahun

DAFTAR PERTANYAAN KUESIONER

Petunjuk : Semua pertanyaan di bawah ini merupakan tanggapan Bapak/Ibu/Sdr/i mengenai budaya organisasi dan kinerja karyawan. Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang dipilih.

A. Konsep Budaya Organisasi**1. Variabel Inovasi**

1. Apakah perusahaan memberikan kesempatan kepada saudara untuk berkreasi?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah
2. Apakah perusahaan memberikan kebebasan kepada saudara untuk berinovasi?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah
3. Apakah perusahaan memberikan kebebasan kepada saudara untuk mengemukakan pendapat?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah

2. Variabel Integrasi

1. Apakah perusahaan mendorong karyawan/unit-unit untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah
2. Apakah perusahaan memberikan tugas yang jelas dari masing-masing bagian?
 - a. Selalu
 - d. Hampir tidak pernah

- b. Sering
c. Kadang-kadang
3. Apakah terdapat rasa kebersamaan di antara para karyawan?
a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
d. Hampir tidak pernah
e. Tidak pernah
4. Apakah ada sikap saling mendorong dan memberikan motivasi di antara para karyawan?
a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
d. Hampir tidak pernah
e. Tidak pernah

3. Variabel Perilaku Kepemimpinan

1. Apakah atasan memberikan petunjuk cara melakukan suatu pekerjaan?
a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
d. Hampir tidak pernah
e. Tidak pernah
2. Apakah atasan memberitahukan batas-batas wewenang dalam melakukan suatu pekerjaan?
a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
d. Hampir tidak pernah
e. Tidak pernah
3. Apakah terjalin komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan?
a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
d. Hampir tidak pernah
e. Tidak pernah
4. Apakah dalam memberikan penghargaan dan kompensasi kepada karyawan didasarkan pada kinerja yang telah dicapai?
a. Selalu
b. Sering
c. Kadang-kadang
d. Hampir tidak pernah
e. Tidak pernah

4. Variabel Stabilitas

1. Apakah saudara selalu memperhitungkan lebih dulu pekerjaan yang akan dilakukan?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah
2. Apakah saudara memiliki perasaan bangga dan ikut memiliki terhadap perusahaan?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah

5. Variabel Orientasi Detail

1. Apakah saudara selalu dituntut untuk diteliti sehingga hasil yang dicapai dapat optimal?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah
2. Apakah saudara selalu tanggap terhadap adanya masalah yang dihadapi perusahaan?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah

6. Variabel Orientasi Hasil

1. Apakah perusahaan memberikan kebebasan cara kepada saudara dalam mencapai tujuan?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah
2. Apakah perusahaan lebih mengutamakan hasil kerja yang saudara capai daripada metode kerja yang digunakan?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah

c. Kadang-kadang

B. Konsep Kinerja

1. Variabel Kinerja Karyawan

1. Apakah saudara memperhatikan tingkat ketelitian dalam melakukan pekerjaan?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah
2. Apakah saudara memperhatikan kerapian hasil pekerjaan?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah
3. Apakah hasil pekerjaan saudara sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan perusahaan?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah
4. Apakah saudara mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan beban yang diberikan perusahaan?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah
5. Apakah saudara dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditentukan?
 - a. Selalu
 - b. Sering
 - c. Kadang-kadang
 - d. Hampir tidak pernah
 - e. Tidak pernah

LAMPIRAN 4

Hasil Tabulasi Kuesioner Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada BRI Cabang Malang Martadinata

No.	X1			Jumlah	X2				Jumlah	X3				Jumlah	X4		Jumlah	X5		Jumlah	X6		Jumlah	Y					Jumlah
	1	2	3	X1	1	2	3	4	X2	1	2	3	4	X3	1	2	X4	1	2	X5	1	2	X6	1	2	3	4	5	Y
1	5	5	5	15	5	5	4	3	17	3	5	5	5	18	5	5	10	5	4	9	3	4	7	5	3	4	4	4	20
2	5	5	5	15	4	5	4	3	16	4	5	5	3	17	3	5	8	5	4	9	4	4	8	5	5	4	5	4	23
3	5	4	5	14	5	4	5	4	18	4	4	5	4	17	4	5	9	5	5	10	5	4	9	5	4	5	5	5	24
4	4	5	5	14	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19	5	5	10	5	5	10	5	5	10	5	5	5	4	5	24
5	5	5	5	15	4	4	5	4	17	3	5	5	5	18	4	5	9	5	5	10	4	3	7	5	4	5	4	5	23
6	5	5	4	14	5	5	5	4	19	4	4	5	5	18	4	5	9	5	4	9	5	4	9	5	5	4	5	4	23
7	5	5	5	15	5	5	4	3	17	3	3	5	5	16	4	5	9	5	3	8	4	4	8	4	4	4	4	3	19
8	3	3	3	9	3	5	3	3	14	4	4	4	4	16	3	3	6	5	5	10	3	3	6	5	4	4	4	4	21
9	5	4	4	13	4	5	5	4	18	4	4	4	4	16	4	4	8	4	4	8	4	4	8	5	4	4	4	4	21
10	4	4	5	13	5	5	4	5	19	3	3	5	5	16	5	5	10	5	4	9	5	4	9	5	5	4	4	4	22
11	5	5	4	14	3	4	4	4	15	3	4	4	4	15	4	4	8	4	4	8	4	4	8	5	5	5	4	4	23
12	4	5	3	12	3	3	5	5	16	5	3	3	3	14	3	4	7	5	3	8	4	4	8	5	4	5	3	5	22
13	4	4	5	13	5	4	5	4	18	4	5	4	3	16	3	5	8	3	4	7	4	3	7	5	5	4	4	4	22
14	3	3	3	9	3	5	3	3	14	5	5	5	5	20	5	5	10	5	5	10	4	4	8	5	4	4	4	5	22
15	4	4	5	13	5	5	4	5	19	3	3	5	5	16	5	5	10	5	4	9	5	4	9	5	5	4	4	4	22
16	4	3	4	11	5	5	4	5	19	4	4	4	5	17	4	5	9	5	4	9	4	3	7	5	5	4	4	4	22
17	3	3	3	9	3	3	4	2	12	3	5	4	4	16	4	5	9	5	3	8	3	4	7	5	4	4	4	3	20
18	5	5	5	15	5	5	5	3	18	3	5	5	5	18	1	5	6	4	3	7	5	4	9	5	5	5	3	4	22

19	3	3	3	9	5	5	3	3	16	5	5	5	5	20	4	4	8	5	4	9	3	3	6	5	5	4	4	5	23
20	4	4	4	12	4	5	4	5	18	3	4	4	5	16	4	4	8	4	4	8	4	4	8	4	4	5	4	4	21
21	5	5	5	15	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19	3	5	8	4	4	8	5	4	9	5	5	4	4	4	22
22	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	4	19	3	5	8	5	5	10	3	4	7	5	5	5	4	3	22
23	5	5	5	15	4	5	5	5	19	5	5	5	4	19	5	5	10	5	5	10	4	4	8	5	5	4	5	5	24
24	5	5	5	15	4	4	5	5	18	4	3	5	5	17	3	5	8	5	4	9	4	4	8	4	4	4	4	4	20
25	5	5	5	15	5	5	4	4	18	4	5	5	5	19	4	4	8	4	4	8	4	4	8	4	4	4	4	4	20
26	4	5	4	13	5	5	5	5	20	4	5	4	5	18	2	5	7	3	2	5	3	5	8	5	4	5	4	4	22
27	3	3	3	9	4	5	4	4	17	3	5	5	5	18	3	5	8	3	4	7	4	3	7	5	4	3	4	4	20
28	4	4	4	12	4	4	4	4	16	3	3	4	5	15	3	5	8	4	4	8	4	5	9	4	4	4	4	4	20
29	5	5	5	15	5	4	5	4	18	3	4	5	5	17	3	5	8	5	5	10	4	5	9	4	4	4	4	4	20
30	5	5	5	15	5	5	5	5	20	3	3	5	5	16	4	5	9	5	4	9	4	6	10	5	5	4	4	4	22
31	5	5	5	15	5	4	5	4	18	3	3	5	5	16	4	5	9	5	4	9	4	4	8	5	5	5	5	4	24
32	4	4	5	13	5	5	4	3	17	5	5	5	4	19	4	5	9	3	4	7	4	4	8	4	4	4	4	4	20
33	4	4	5	13	5	5	4	3	17	5	5	5	4	19	4	5	9	3	4	7	4	4	8	4	4	4	4	4	20
34	4	4	5	13	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20	5	5	10	5	4	9	3	4	7	4	5	4	4	5	22
35	3	3	5	11	5	5	3	3	16	4	4	4	4	16	5	4	9	5	4	9	4	4	8	4	4	4	3	4	19
36	2	2	3	7	4	5	3	3	15	4	5	3	3	15	5	3	8	4	3	7	3	3	6	5	4	4	4	4	21
37	3	3	4	10	4	5	4	4	17	4	5	5	5	19	4	3	7	5	4	9	4	4	8	5	5	4	3	4	21
38	3	3	4	10	5	5	3	4	17	3	4	4	4	15	3	3	6	4	3	7	3	4	7	3	3	3	3	4	16
39	3	4	5	12	5	5	4	4	18	4	4	4	5	17	5	5	10	4	4	8	4	4	8	5	5	4	5	5	24
40	4	4	5	13	5	5	4	4	18	4	4	4	5	17	5	5	10	5	5	10	3	4	7	5	5	4	5	5	24



LAMPIRAN 5

**Frequencies
Frequency Table**

X11.Kesempatan berkreasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.5	2.5	2.5
	3	9	22.5	22.5	25.0
	4	13	32.5	32.5	57.5
	5	17	42.5	42.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X12.Kesempatan berinovasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.5	2.5	2.5
	3	9	22.5	22.5	25.0
	4	11	27.5	27.5	52.5
	5	19	47.5	47.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X13.Kebebasan mengemukakan pendapat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	17.5	17.5	17.5
	4	10	25.0	25.0	42.5
	5	23	57.5	57.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X21.Bekerja terkoordinasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	10.0	10.0	10.0
	4	11	27.5	27.5	37.5
	5	25	62.5	62.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X22.Kejelasan tugas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	5.0	5.0	5.0
	4	15	37.5	37.5	42.5
	5	23	57.5	57.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X23.Rasa kebersamaan karyawan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2.5	2.5	2.5
	4	24	60.0	60.0	62.5
	5	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X24.Saling mendorong motivasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	27.5	27.5	27.5
	4	16	40.0	40.0	67.5
	5	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X31.Petunjuk pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	35.0	35.0	35.0
	4	19	47.5	47.5	82.5
	5	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X32.Batas wewenang

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	12.5	12.5	12.5
	4	16	40.0	40.0	52.5
	5	19	47.5	47.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X33.Komunikasi pimpinan bawahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2.5	2.5	2.5
	4	16	40.0	40.0	42.5
	5	23	57.5	57.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X34.Penghargaan dan kompensasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	22.5	22.5	22.5
	4	14	35.0	35.0	57.5
	5	17	42.5	42.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X41.Memperhitungkan pekerjaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	2.5	2.5	2.5
	3	11	27.5	27.5	30.0
	4	18	45.0	45.0	75.0
	5	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X42.Bangga pada perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	7.5	7.5	7.5
	3	9	22.5	22.5	30.0
	4	10	25.0	25.0	55.0
	5	18	45.0	45.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X51.Hasil dituntut teliti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	10.0	10.0	10.0
	4	11	27.5	27.5	37.5
	5	25	62.5	62.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X52.Tanggap terhadap masalah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	2.5	2.5	2.5
	3	7	17.5	17.5	20.0
	4	19	47.5	47.5	67.5
	5	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X61.Kebebasan cara

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	25.0	25.0	25.0
	4	23	57.5	57.5	82.5
	5	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

X62.Mengutamakan hasil kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	15.0	15.0	15.0
	4	31	77.5	77.5	92.5
	5	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	



Y1.Memperhatikan tingkat ketelitian

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	2.5	2.5	2.5
	4	10	25.0	25.0	27.5
	5	29	72.5	72.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Y2.Memperhatikan kerapihan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	5.0	5.0	5.0
	4	19	47.5	47.5	52.5
	5	19	47.5	47.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Y3.Pekerjaan sesuai standar kualitas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	5.0	5.0	5.0
	4	28	70.0	70.0	75.0
	5	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Y4.Pekerjaan sesuai dengan beban

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	12.5	12.5	12.5
	4	28	70.0	70.0	82.5
	5	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Y5.Pekerjaan tepat waktu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	7.5	7.5	7.5
	4	27	67.5	67.5	75.0
	5	10	25.0	25.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X11.Kesempatan berkreasi	40	2	5	4.15	.864
X12.Kesempatan berinovasi	40	2	5	4.20	.883
X13.Kebebasan mengemukakan pendapat	40	3	5	4.40	.778
X21.Bekerja terkoordinasi	40	3	5	4.53	.679
X22.Kejelasan tugas	40	3	5	4.53	.599
X23.Rasa kebersamaan karyawan	40	3	5	4.35	.533
X24.Saling mendorong motivasi	40	3	5	4.05	.783
X31.Petunjuk pekerjaan	40	3	5	3.83	.712
X32.Batas wewenang	40	3	5	4.35	.700
X33.Komunikasi pimpinan bawahan	40	3	5	4.55	.552
X34.Penghargaan dan kompensasi	40	3	5	4.20	.791
X41.Memperhitungkan pekerjaan	40	1	5	3.90	.871
X42.Bangga pada perusahaan	40	2	5	4.08	.997
X51.Hasil dituntut teliti	40	3	5	4.53	.679
X52.Tanggap terhadap masalah	40	2	5	4.10	.778
X61.Kebebasan cara	40	3	5	3.93	.656
X62.Mengutamakan hasil kerja	40	3	5	3.93	.474
Y1.Memperhatikan tingkat ketelitian	40	3	5	4.70	.516
Y2.Memperhatikan kerapihan	40	3	5	4.43	.594
Y3.Pekerjaan sesuai standar kualitas	40	3	5	4.20	.516
Y4.Pekerjaan sesuai dengan beban	40	3	5	4.05	.552
Y5.Pekerjaan tepat waktu	40	3	5	4.18	.549
Valid N (listwise)	40				

Correlations

Correlations

		X11.Kesempat an berkreasi	X12.Kesempat an berinovasi	X13.Kebebasan mengemukakan pendapat	TOTALX1
X11.Kesempatan berkreasi	Pearson Correlation	1	.867**	.633**	.938**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40
X12.Kesempatan berinovasi	Pearson Correlation	.867**	1	.590**	.925**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
	N	40	40	40	40
X13.Kebebasan mengemukakan pendapat	Pearson Correlation	.633**	.590**	1	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
	N	40	40	40	40
TOTALX1	Pearson Correlation	.938**	.925**	.816**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	40	40	40	40

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

Correlations

Correlations

		X21.Bekerja terkoordinasi	X22.Kejelasan tugas	X23.Rasa kebersamaan karyawan	X24.Saling mendorong motivasi	TOTALX2
X21.Bekerja terkoordinasi	Pearson Correlation	1	.503**	.329*	.191	.721**
	Sig. (2-tailed)	.	.001	.038	.239	.000
	N	40	40	40	40	40
X22.Kejelasan tugas	Pearson Correlation	.503**	1	.213	.271	.699**
	Sig. (2-tailed)	.001	.	.187	.091	.000
	N	40	40	40	40	40
X23.Rasa kebersamaan karyawan	Pearson Correlation	.329*	.213	1	.387*	.656**
	Sig. (2-tailed)	.038	.187	.	.014	.000
	N	40	40	40	40	40
X24.Saling mendorong motivasi	Pearson Correlation	.191	.271	.387*	1	.707**
	Sig. (2-tailed)	.239	.091	.014	.	.000
	N	40	40	40	40	40
TOTALX2	Pearson Correlation	.721**	.699**	.656**	.707**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	40	40	40	40	40

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

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

Correlations

Correlations

		X31.Petunjuk pekerjaan	X32.Batas wewenang	X33.Komunikasi pimpinan bawahan	X34.Penghargaan dan kompensasi	TOTALX3
X31.Petunjuk pekerjaan	Pearson Correlation	1	.435**	.186	-.027	.586**
	Sig. (2-tailed)	.	.005	.251	.867	.000
	N	40	40	40	40	40
X32.Batas wewenang	Pearson Correlation	.435**	1	.285	.148	.686**
	Sig. (2-tailed)	.005	.	.074	.361	.000
	N	40	40	40	40	40
X33.Komunikasi pimpinan bawahan	Pearson Correlation	.186	.285	1	.739**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.251	.074	.	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
X34.Penghargaan dan kompensasi	Pearson Correlation	-.027	.148	.739**	1	.685**
	Sig. (2-tailed)	.867	.361	.000	.	.000
	N	40	40	40	40	40
TOTALX3	Pearson Correlation	.586**	.686**	.785**	.685**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	40	40	40	40	40

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

Correlations

Correlations

		X41.Memperhitungkan pekerjaan	X42.Bangga pada perusahaan	TOTALX4
X41.Memperhitungkan pekerjaan	Pearson Correlation	1	.658**	.897**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
	N	40	40	40
X42.Bangga pada perusahaan	Pearson Correlation	.658**	1	.923**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
	N	40	40	40
TOTALX4	Pearson Correlation	.897**	.923**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
	N	40	40	40

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

Correlations

Correlations

		X51.Hasil dituntut teliti	X52.Tanggap terhadap masalah	TOTALX5
X51.Hasil dituntut teliti	Pearson Correlation	1	.772**	.933**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
	N	40	40	40
X52.Tanggap terhadap masalah	Pearson Correlation	.772**	1	.949**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
	N	40	40	40
TOTALX5	Pearson Correlation	.933**	.949**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
	N	40	40	40

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

Correlations

Correlations

		X61.Kebebasan cara	X62.Mengutamakan akan hasil kerja	TOTALX6
X61.Kebebasan cara	Pearson Correlation	1	.558**	.920**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
	N	40	40	40
X62.Mengutamakan hasil kerja	Pearson Correlation	.558**	1	.839**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
	N	40	40	40
TOTALX6	Pearson Correlation	.920**	.839**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
	N	40	40	40

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



Correlations

Correlations

		Y1.Memperhatikan tingkat ketelitian	Y2.Memperhatikan kerapihan	Y3.Pekerjaan sesuai standar kualitas	Y4.Pekerjaan sesuai dengan beban	Y5.Pekerjaan tepat waktu	TOTALY
Y1.Memperhatikan tingkat ketelitian	Pearson Correlation	1	.510**	.327*	.324*	.190	.737**
	Sig. (2-tailed)	.	.001	.039	.042	.241	.000
	N	40	40	40	40	40	40
Y2.Memperhatikan kerapihan	Pearson Correlation	.510**	1	.217	.324*	.159	.717**
	Sig. (2-tailed)	.001	.	.178	.041	.327	.000
	N	40	40	40	40	40	40
Y3.Pekerjaan sesuai standar kualitas	Pearson Correlation	.327*	.217	1	.054	.145	.536**
	Sig. (2-tailed)	.039	.178	.	.741	.373	.000
	N	40	40	40	40	40	40
Y4.Pekerjaan sesuai dengan beban	Pearson Correlation	.324*	.324*	.054	1	.224	.617**
	Sig. (2-tailed)	.042	.041	.741	.	.165	.000
	N	40	40	40	40	40	40
Y5.Pekerjaan tepat waktu	Pearson Correlation	.190	.159	.145	.224	1	.545**
	Sig. (2-tailed)	.241	.327	.373	.165	.	.000
	N	40	40	40	40	40	40
TOTALY	Pearson Correlation	.737**	.717**	.536**	.617**	.545**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	40	40	40	40	40	40

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

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



Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. X11 X11.Kesempatan berkreasi
2. X12 X12.Kesempatan berinovasi
3. X13 X13.Kebebasan mengemukakan pendapat

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X11	4.1500	.8638	40.0
2.	X12	4.2000	.8829	40.0
3.	X13	4.4000	.7779	40.0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	12.7500	5.1154	2.2617	3

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0 N of Items = 3

Alpha = .8752

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1. X21 X21.Bekerja terkoordinasi
2. X22 X22.Kejelasan tugas
3. X23 X23.Rasa kebersamaan karyawan
4. X24 X24.Saling mendorong motivasi

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X21	4.5250	.6789	40.0
2.	X22	4.5250	.5986	40.0
3.	X23	4.3500	.5335	40.0
4.	X24	4.0500	.7828	40.0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	17.4500	3.2795	1.8109	4

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0 N of Items = 4

Alpha = .6354

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1.	X31	X31.Petunjuk pekerjaan
2.	X32	X32.Batas wewenang
3.	X33	X33.Komunikasi pimpinan bawahan
4.	X34	X34.Penghargaan dan kompensasi

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X31	3.8250	.7121	40.0
2.	X32	4.3500	.6998	40.0
3.	X33	4.5500	.5524	40.0
4.	X34	4.2000	.7910	40.0

Statistics for SCALE	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	16.9250	3.5071	1.8727	4

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items = 4

Alpha = .6005



Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)					
1.	X41	X41.Memperhitungkan pekerjaan			
2.	X42	X42.Bangga pada perusahaan			
		Mean	Std Dev	Cases	
1.	X41	3.9000	.8712	40.0	
2.	X42	4.0750	.9971	40.0	
Statistics for SCALE		Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
		7.9750	2.8968	1.7020	2

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0 N of Items = 2

Alpha = .7896

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)					
1.	X51	X51.Hasil dituntut teliti			
2.	X52	X52.Tanggap terhadap masalah			
		Mean	Std Dev	Cases	
1.	X51	4.5250	.6789	40.0	
2.	X52	4.1000	.7779	40.0	
Statistics for SCALE		Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
		8.6250	1.8814	1.3716	2

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0 N of Items = 2

Alpha = .8668

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X61			
2.	X62			
1.	X61	3.9250	.6558	40.0
2.	X62	3.9250	.4743	40.0
Statistics for SCALE		Mean	Variance	Std Dev
		7.8500	1.0026	1.0013
				N of Variables
				2

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items = 2

Alpha = .6931

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Y1			
2.	Y2			
3.	Y3			
4.	Y4			
5.	Y5			
1.	Y1	4.7000	.5164	40.0
2.	Y2	4.4250	.5943	40.0
3.	Y3	4.2000	.5164	40.0
4.	Y4	4.0500	.5524	40.0
5.	Y5	4.1750	.5495	40.0
Statistics for SCALE		Mean	Variance	Std Dev
		21.5500	2.9718	1.7239
				N of Variables
				5

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items = 5

Alpha = .6218

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y.Kinerja Karyawan	21.55	1.724	40
X1.Inovasi	12.75	2.262	40
X2.Integrasi	17.45	1.811	40
X3.Perilaku Pemimpin	16.93	1.873	40
X4.Stabilitas	7.98	1.702	40
X5.Orientasi Detail	8.63	1.372	40
X6.Orientasi Hasil	7.85	1.001	40

Correlations

		Y.Kinerja Karyawan	X1.Inovasi	X2.Integrasi	X3.Perilaku Pemimpin	X4.Stabilitas	X5.Orientasi Detail	X6.Orientasi Hasil
Pearson Correlation	Y.Kinerja Karyawan	1.000	.845	.822	.593	.590	.621	.703
	X1.Inovasi	.845	1.000	.717	.492	.418	.597	.708
	X2.Integrasi	.822	.717	1.000	.570	.445	.452	.561
	X3.Perilaku Pemimpin	.593	.492	.570	1.000	.305	.148	.336
	X4.Stabilitas	.590	.418	.445	.305	1.000	.402	.284
	X5.Orientasi Detail	.621	.597	.452	.148	.402	1.000	.406
	X6.Orientasi Hasil	.703	.708	.561	.336	.284	.406	1.000
Sig. (1-tailed)	Y.Kinerja Karyawan	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	X1.Inovasi	.000	.	.000	.001	.004	.000	.000
	X2.Integrasi	.000	.000	.	.000	.002	.002	.000
	X3.Perilaku Pemimpin	.000	.001	.000	.	.028	.180	.017
	X4.Stabilitas	.000	.004	.002	.028	.	.005	.038
	X5.Orientasi Detail	.000	.000	.002	.180	.005	.	.005
	X6.Orientasi Hasil	.000	.000	.000	.017	.038	.005	.
N	Y.Kinerja Karyawan	40	40	40	40	40	40	40
	X1.Inovasi	40	40	40	40	40	40	40
	X2.Integrasi	40	40	40	40	40	40	40
	X3.Perilaku Pemimpin	40	40	40	40	40	40	40
	X4.Stabilitas	40	40	40	40	40	40	40
	X5.Orientasi Detail	40	40	40	40	40	40	40
	X6.Orientasi Hasil	40	40	40	40	40	40	40

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X6.Orientasi Hasil, X4.Stabilitas, X3.Perilaku Pemimpin, X5.Orientasi Detail, X2.Integrasi, X1.Inovasi ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y.Kinerja Karyawan

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.943 ^a	.889	.869	.624

a. Predictors: (Constant), X6.Orientasi Hasil, X4.Stabilitas, X3.Perilaku Pemimpin, X5.Orientasi Detail, X2.Integrasi, X1.Inovasi

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	103.071	6	17.178	44.187	.000 ^a
	Residual	12.829	33	.389		
	Total	115.900	39			

a. Predictors: (Constant), X6.Orientasi Hasil, X4.Stabilitas, X3.Perilaku Pemimpin, X5.Orientasi Detail, X2.Integrasi, X1.Inovasi

b. Dependent Variable: Y.Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.945	1.286		4.624	.000
	X1.Inovasi	.187	.084	.245	2.226	.033
	X2.Integrasi	.273	.087	.287	3.121	.004
	X3.Perilaku Pemimpin	.149	.068	.162	2.189	.036
	X4.Stabilitas	.192	.068	.189	2.814	.008
	X5.Orientasi Detail	.209	.096	.167	2.180	.037
	X6.Orientasi Hasil	.332	.143	.193	2.326	.026

a. Dependent Variable: Y.Kinerja Karyawan

RIWAYAT HIDUP

Nama : Dwi Haryani
Tempat & tanggal lahir : Bojonegoro, 2 Agustus 1983
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Alamat : Jl. Raya Kapas No.18 Bojonegoro

Riwayat Pendidikan :

1. Sekolah Dasar Negeri Kapas I Bojonegoro (1990-1996)
2. Sekolah Menengah Pertama Negeri I Bojonegoro (1996-1999)
3. Sekolah Menengah Umum Negeri I Bojonegoro (1999-2002)
4. Terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, 2003

