

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA**

**(STUDI PADA KARYAWAN PT.BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO), TBK.
KANTOR CABANG MALANG)**

SKRIPSI

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

**FITRI SHOLIHAH
NIM. 145030201111170**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2018**

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

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

Hari : Rabu
Tanggal : 6 Juni 2018
Skripsi atas nama : Fitri Sholihah
Judul : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja (Studi pada
Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk.
Kantor Cabang Malang)

dan dinyatakan

LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua

Dr. M. Al Musadieq MBA
NIP. 19580501 198403 1 001

Anggota

Aulia Luqman Aziz, SS., S.Pd., M.Pd
NIP. 2013048607131001

Anggota

Inggang Perwangsa Nuralam SE., M.BA
NIP. 2014058404111001

Anggota

Yudha Prakasa, S.AB., M.AB
NIP. 198701272015041004

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam makalah 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 terbukti terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 28 Mei 2018



Fitri Sholihah
NIM . 145030201111170

CURRICULUM VITAE



I. Identitas Diri

Nama : Fitri Sholihah
Tempat, tgl lahir : Jakarta, 26 Februari 1996
Warga Negara : Indonesia
Agama : Islam
Alamat : Jl. H Saaba rt 006 Rw 02 no 75 B Jakarta Barat 11650
Email : fitrishlhfutri@gmail.com

II. Pendidikan Formal

1. Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya (2014-2018)
2. SMAN 112 Jakarta (2011-2014)
3. SMPN 75 Jakarta (2008-2011)
4. SDIT ABATA Jakarta (2002-2008)

III. Pengalaman Organisasi

1. Himabis FIA UB (2015-2016)

IV. Pengalaman Magang

PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Pusat

V. Kemampuan

1. Bahasa Inggris Aktif dan Pasif
2. Microsoft Office (MS. Word, Ms. Excel, Ms. Power Point)

RINGKASAN

Sholihah, Fitri, 2018, **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Malang)**. Dr. M. Al Musadieq MBA dan Aulia Luqman Aziz, SS., S.Pd., M.Pd. 141 hal + xv.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh simultan budaya organisasi tingkatan artefak, budaya organisasi tingkatan nilai-nilai, budaya organisasi tingkatan asumsi dasar terhadap kinerja karyawan, untuk menjelaskan pengaruh parsial budaya organisasi tingkatan artefak terhadap kinerja karyawan, pengaruh parsial budaya organisasi tingkatan nilai-nilai terhadap kinerja karyawan, dan untuk menjelaskan pengaruh parsial budaya organisasi tingkatan asumsi dasar terhadap kinerja. Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Malang, PG Lestari, Jl. Jenderal Basuki Rahmat no 75-77, Kauman, Klojen, Kota Malang.

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi pada penelitian ini berjumlah 130 karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 57 karyawan. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *convenience sampling*. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis inferensial (analisis regresi linier berganda) dengan bantuan program SPSS 16.0.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tingkatan artefak, budaya organisasi tingkatan nilai-nilai, budaya organisasi tingkatan asumsi dasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial variabel budaya organisasi tingkatan artefak tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial variabel budaya organisasi tingkatan nilai-nilai berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial variabel budaya organisasi tingkatan asumsi dasar berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Kinerja, Kinerja Karyawan

SUMMARY

Sholihah, Fitri, 2018, **The Influence Of Organization Culture to Performance (Study on Employees of PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Malang Branch Office)**. Dr. M. Al Musadieq MBA and Aulia Luqman Aziz, SS., S.Pd., M.Pd. 141 pages + xv.

This study aims to explain the simultaneous influence of organizational culture level artifacts, organizational culture level values, organizational culture level of basic assumptions on employee performance, to explain the partial influence of organizational culture level asrtefak on employee performance, partial influence of organizational culture level of values to performance employees, and to explain the partial influence of organizational culture on the level of basic assumptions on performance. This research was conducted at PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Malang Branch Office, PG Lestari, Jl. General Basuki Rahmat no 75-77, Kauman, Klojen, Malang City.

This research is explanatory research with quantitative approach. The population in this research amounted to 130 employees. The samples used in this research totalled 57 employees. The sampling technique in this research convenience sampling. This research used descriptive analysis and inferential analysis (multiple linear regression analysis) with the help of SPSS 16.0.

The results of this study indicate that organizational culture level artifacts, organizational culture level of values, organizational culture level of basic assumptions significantly affect employee performance. Partially, organizational culture variable of artifact level has no significant effect on employee performance. Partially, organizational culture variable of level of values influences to employee performance. Partially, organizational culture variable of basic assumption level influence to employee performance.

Keywords: Organizational Culture, Performance, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Malang”** dapat terselesaikan. Skripsi 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, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. M. Al Musadieg MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Ibu Nila Firdausi Nuzula, S.Sos., M.Si., Ph.D selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Dr. M. Al Musadieg MBA selaku Ketua Komisi Pembimbing Skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan yang sangat bermanfaat selama proses penyusunan skripsi.
5. Bapak Aulia Luqman Aziz, SS., S.Pd., M.Pd selaku Anggota Komisi Pembimbing Skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan yang sangat bermanfaat selama proses penyusunan skripsi.

6. Kedua orang tua tersayang Bapak Lasino dan Ibu Yusrinah yang selalu memberikan cinta yang tidak ada habisnya.
7. Adek-adekku tersayang Nahdah Qonita, Nabil Musyaffa, dan Nabhan Muhammad
8. Sahabat-sahabatku tersayang Safira Chaerani, Wildan K, Alwin idris, Rizki, Kevin, Vidella, Sahabat-sahabat Babo, Fira, Sisca, Sigit, Lutfhi, Rangga, Atika, Tasya, dan yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu dan memberikan semangat penuh dalam menulis skripsi
9. Kopikir Coffee, Gahwa Coffee, Peaberry Coffee & tea yang tidak pernah bosan dijadikan tempat penulis menulis skripsi
10. Semua karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Malang yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi angket dan membantu memberikan informasi tentang instansinya.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu kritik dan saran sangat diharapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata dengan segala kerendahan hati, saya berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Malang, 8 Mei 2018
Fitri Sholihah

DAFTAR ISI

Halaman

MOTTOii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI iii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI v
RINGKASANvi
SUMMARYvii
KATA PENGANTAR..... viii
DAFTAR ISI.....ix
DAFTAR TABELxiv
DAFTAR GAMBAR.....xv
DAFTAR LAMPIRAN.....xvi

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang 1
 B. Perumusan Masalah 7
 C. Tujuan Penelitian 7
 D. Kontribusi Penelitian 8
 E. Sistematika Pembahasan 8

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris..... 10
 B. Tinjauan Teoritis 14
 1. Budaya Organisasi 14
 a. Pengertian Budaya Organisasi 15
 b. Karakteristik Budaya Organisasi 15
 c. Fungsi Budaya Organisasi 17
 d. Tingkatan Budaya Organisasi 18
 2. Kinerja 19
 a. Pengertian Kinerja 20
 b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja 20
 c. Indikator Penilaian Kinerja 21
 d. Fungsi Penilaian Kinerja 22
 C. Pengaruh Antar Variabel 22
 1. Pengaruh Budaya Organisasi Tingkatan Artefak terhadap Kinerja Karyawan 22
 2. Pengaruh Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai terhadap Kinerja Karyawan 23
 3. Pengaruh Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar terhadap Kinerja Karyawan 24

D. Model Konsep dan Model Hipotesis.....	25
1. Model Konsep	25
2. Model Hipotesis	26

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	28
B. Lokasi Penelitian.....	29
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran..	29
1. Konsep.....	29
2. Variabel	29
3. Definisi Operasional.....	30
4. Skala Pengukuran.....	38
D. Populasi dan Sampel	39
1. Populasi	39
2. Sampel.....	39
E. Pengumpulan Data	41
1. Sumber Data.....	41
2. Metode Pengumpulan Data	41
3. Instrumen Penelitian.....	41
F. Pengujian Instrumen Penelitian	42
1. Uji Validitas	42
2. Uji Reliabilitas	43
3. Hasil Uji Validitas.....	44
4. Hasil Uji Reliabilitas	45
G. Analisis Data.....	46
1. Analisis Deskriptif	46
2. Analisis Inferensial	46
a. Uji Asumsi Klasik	47
b. Analisis Regresi Linier Berganda.....	49
c. Koefisien Determinasi (R^2)	49
d. Uji Hipotesis.....	50

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Perusahaan	53
1. Sejarah Bank Negara Indonesia	53
2. Jam Kerja Bank Negara Indonesia	55
3. Visi dan Misi Pabrik Gula Lestari.....	55
4. Logo Bank Negara Indonesia.....	56
5. Struktur Perusahaan Bank Negara Indonesia	57
B. Gambaran Umum Responden	57
1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	58
2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia	59
3. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	60
4. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja	60

C.	Analisis Data.....	61
1.	Analisis Deskriptif	61
a.	Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi Tingkatan Artefak (X1)	62
b.	Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai (X2)	67
c.	Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar (X3)	70
d.	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	75
2.	Analisis Inferensial.....	79
a.	Uji Asumsi Klasik	79
b.	Analisis Regresi Linier Berganda.....	84
c.	Koefisien Determinasi (R^2)	86
d.	Uji Hipotesis.....	87
D.	Pembahasan Hasil Penelitian	91
1.	Analisis Deskriptif	91
a.	Variabel Budaya Organisasi Tingkatan Artefak (X1).....	91
b.	Variabel Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai (X2)....	92
c.	Variabel Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar (X3)	93
d.	Variabel Kinerja Karyawan (Y)	94
2.	Analisis Inferensial.....	95
a.	Pengaruh Budaya Organisasi Tingkatan Artefak terhadap Kinerja Karyawan	95
b.	Pengaruh Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai terhadap Kinerja Karyawan.....	96
c.	Pengaruh Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar terhadap Kinerja Karyawan.....	97
d.	Pengaruh Budaya Organisasi Tingkatan Artefak, Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai, dan Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar secara simultan terhadap Kinerja Karyawan.....	97
BAB V	PENUTUP	
A.	Kesimpulan	99
B.	Saran	101
DAFTAR PUSTAKA		104
LAMPIRAN		106

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
Tabel 1.1	Budaya Organisasi BNI	6
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	13
Tabel 3.1	Konsep, Variabel, Indikator, Item Penelitian	34
Tabel 3.2	Skala Likert.....	38
Tabel 3.3	Nilai Rata-rata.....	38
Tabel 3.4	Uji Validitas Instrumen Penelitian.....	44
Tabel 3.5	Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	45
Tabel 3.6	Interpretasi Kuat dan Lemahnya Korelasi	48
Tabel 4.1	Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	58
Tabel 4.2	Data Responden Berdasarkan Usia.....	59
Tabel 4.3	Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	60
Tabel 4.4	Data Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	61
Tabel 4.5	Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi Tingkatan Artefak	62
Tabel 4.6	Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai	67
Tabel 4.7	Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar	70
Tabel 4.8	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan.....	75
Tabel 4.9	Hasil Uji Multikolinieritas	82
Tabel 4.10	Persamaan Regresi.....	84
Tabel 4.11	Hasil Uji Koefisien Determinansi (R^2)	87
Tabel 4.12	Hasil Uji Parsial (t)	88
Tabel 4.13	Hasil Uji Simultan (f)	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
Gambar 2.1	Model Konsep	25
Gambar 2.2	Model Hipotesis	26
Gambar 4.1	Logo Bank Negara Indonesia.....	56
Gambar 4.2	Struktur Organisasi Bank Negara Indonesia	57
Gambar 4.3	Hasil Uji Normalitas	80
Gambar 4.4	Hasil Uji Heterokedastisitas.....	82



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada umumnya suatu organisasi mempunyai tujuan jangka panjang yang dilandasi dengan motif ekonomi. Dalam memastikan pencapaian tujuan jangka panjang tersebut, sebuah organisasi memerlukan daya dukung dalam bentuk empat pilar utama, yaitu sumber daya manusia yang berkualitas, sistem dan teknologi yang terpadu, strategi yang tepat, serta logistik yang memadai. (Moeljono, 2005:1). Sumber daya manusia berada di tempat pertama sebagai daya dukung yang dibutuhkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan unsur utama dalam menciptakan dan merealisasikan tujuan organisasi. Sumber daya manusia berperan sebagai motor penggerak kehidupan organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dapat mengendalikan sumber daya lainnya guna memberikan kontribusi yang optimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Sebaik apapun organisasi, sebanyak apapun dana dari investor, secanggih apapun sarana dan prasarana yang dimiliki, hal-hal tersebut tidak akan dapat digunakan secara optimal tanpa adanya peran dari sumber daya manusia.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya erat kaitannya dengan kualitas kinerja para karyawannya, sehingga sebuah organisasi dituntut untuk

selalu meningkatkan dan mengembangkan kinerja dari para karyawannya. Menurut Mangkunegara (2005:9), “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Dalam pemberdayaan sumber daya manusia, agar menghasilkan karyawan yang profesional dengan integritas tinggi, diperlukan adanya acuan baku yang diberlakukan oleh suatu organisasi. Acuan baku tersebut adalah budaya organisasi yang secara sistematis menuntun para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya bagi organisasi. Dengan membakukan budaya organisasi sebagai suatu acuan dalam terbentuknya ketentuan dan peraturan yang berlaku, maka pemimpin dan karyawan secara tidak langsung akan terikat sehingga dapat membentuk sikap dan prilaku sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi.

Robins (1996, dalam Tika, 2011:6) menyatakan bahwa “Budaya organisasi adalah sekumpulan sistem atau nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya yang dapat membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya”. Setiap organisasi memiliki budayanya masing-masing. Budaya inilah yang membedakannya dengan organisasi lain. Di Indonesia, budaya organisasi mulai diperkenalkan di era tahun 1990 ketika banyak dibicarakan tentang konflik budaya, yakni bagaimana mempertahankan budaya Indonesia serta pembudayaan nilai-nilai baru (Moeldjono, 2005:4).

Dalam sebuah organisasi, budaya yang dimilikinya harus disosialisasikan pada semua karyawan dan tidak hanya sebatas konsep saja. Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus diketahui, dipahami, dijiwai dan dipraktikkan

bersama oleh semua individu dan kelompok yang berada di dalamnya. Budaya organisasi digunakan untuk membentuk sikap dan perilaku seorang karyawan dalam rangka mewujudkan visi, misi, dan tujuan sebuah organisasi.

Budaya organisasi berkaitan erat dengan kinerja karyawan. Deal dan Kennedy (1982, dalam Wibisono, 2011:60) mengatakan bahwa “Untuk menciptakan organisasi yang memiliki kinerja tinggi perlu dibangun budaya yang kuat dan terpadu dalam berbagai cara agar tercipta hasil yang luar biasa.” Pendapat lain dikemukakan oleh Moeldjono (2003:43) yang menyatakan bahwa “Peran budaya organisasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja. Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh karyawan untuk tumbuh dan berkembang bersama.”

Budaya organisasi akan memudahkan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan sesuai dengan nilai-nilai di dalam organisasi dan menjunjung tinggi nilai tersebut sebagai pedoman berperilaku dalam kesehariannya. Pemahaman tentang budaya organisasi wajib ditanamkan sejak awal mereka menjadi bagian dari organisasi. Jika pada saat diterima oleh organisasi mereka datang dengan karakteristik dan harapan yang berbeda-beda, maka melalui pelatihan, orientasi, serta penyesuaian diri, karyawan akan menyerap dan memahami budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka karyawan akan merasa identik dengan organisasinya,

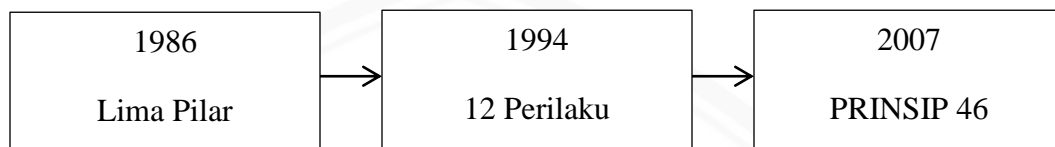
merasa menjadi bagian dari organisasi dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal.

Budaya organisasi sebaiknya dimiliki oleh setiap organisasi, baik organisasi milik pemerintah atau swasta, karena budaya organisasi merupakan salah satu unsur penting yang harus dimiliki sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Begitu pun dengan dunia perbankan, untuk mempertahankan eksistensi di tengah persaingan yang begitu tinggi, bank dituntut untuk selalu memberikan pelayanan yang baik kepada para nasabah.

Menurut Undang-undang No 10 Tahun 1998 tentang Perbankan, bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan pada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup orang banyak. Dari undang-undang tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa usaha perbankan meliputi kegiatan menghimpun dana, menyalurkan dana, dan memberikan jasa bank lainnya.

Salah satu bank yang menerapkan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk (selanjutnya disebut BNI). BNI sebagai perusahaan BUMN yang berdiri sejak tahun 1946 telah sejak lama memiliki dan menerapkan budaya organisasi. BNI pertama kali merumuskan budaya organisasinya pada tahun 1986 yang dikenal dengan sebutan Lima Pilar. Kemudian sejak tahun 1986 hingga saat ini, BNI telah beberapa kali merevitalisasi budaya organisasinya. Bersamaan dengan keluarnya peraturan mengenai ketentuan pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) yang

dikeluarkan oleh Bank Indonesia pada tanggal 5 Oktober 2006, salah satunya adalah dengan keharusan menciptakan budaya organisasi. Maka pada tanggal 5 Juli 2007, BNI mengubah budaya organisasi yang dimilikinya, yaitu sebelumnya dikenal dengan nama “Lima pilar dan 12 Perilaku pegawai” menjadi “PRINSIP 46”.



Gambar 1.1

Perkembangan Budaya organisasi BNI

Sumber: Data diolah, 2017.

PRINSIP 46 merupakan akronim dari 4 nilai utama dan 6 perilaku utama insan BNI. Kata “Prinsip” merupakan akronim dari 4 nilai utama dan juga berarti kebenaran yang menjadi pokok dasar berpikir dan bertindak. PRINSIP 46 dibuat sebagai pedoman bagi karyawan BNI dalam berkarya dan berperilaku. PRINSIP 46 merupakan tuntutan perilaku insan BNI, dalam hal ini mencakup seluruh insan yang bekerja dan mengabdikan untuk BNI baik komisaris, direksi dan seluruh pegawai dari tingkatan tertinggi hingga terendah dalam struktur organisasi. Budaya ini berisi nilai-nilai penting yang diyakini bersama dalam melakukan aktivitas pekerjaan dan pedoman dalam berperilaku dengan manajemen puncak, sesama karyawan, konsumen (nasabah), dan pihak-pihak eksternal perusahaan lainnya. PRINSIP 46 akan menjadi

pembeda dibanding bank lain, memberikan nilai kepada pemangku kepentingan (*stakeholder*), dan menjadikannya sebagai keunggulan bersaing.

Tabel 1.1 Budaya organisasi BNI (PRINSIP 46)

NO	4 Nilai Budaya	6 Nilai Perilaku Utama
1	Profesionalisme (<i>Professionalism</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan Kompetensi dan Hasil Terbaik
2	Integritas (<i>Integrity</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Jujur, Tulus dan Ikhlas • Disiplin, Konsisten dan Bertanggungjawab
3	Orientasi Pelanggan (<i>Customer Orientation</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan layanan terbaik dan Melalui Kemitraan yang Strategis
4	Perbaikan Tiada Henti (<i>Cuntinuous Improvement</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Senantiasa melakukan penyempurnaan • Kreatif dan Inovatif

Sumber : www.bni.co.id, diakses pada 20 Desember 2017.

Berdasarkan data statistik perbankan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada tahun 2016, BNI menduduki peringkat keempat dari daftar 10 bank terbesar di Indonesia dilihat dari sisi asset yaitu dengan asset sebesar 564,85 triliun. Sedangkan peringkat pertama diraih oleh BRI dengan asset mencapai 964 triliun, disusul dengan Bank Mandiri di posisi kedua dengan asset sebesar 918,21 triliun, dan BCA di peringkat ketiga dengan asset sebesar 662,62 triliun. Hal ini menunjukkan bahwa BNI masih perlu bekerja keras meningkatkan kinerjanya untuk dapat mencapai kinerja yang lebih baik. Di sinilah peran budaya organisasi sangat dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja BNI. Hal inilah yang membuat penulis merasa tertarik untuk

melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja** (Studi pada Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Malang).

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah Budaya Organisasi Tingkatan Artefak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan?
2. Apakah Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan?
3. Apakah Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan?
4. Apakah Budaya Organisasi Tingkatan Artefak, Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai, dan Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan apakah Budaya Organisasi Tingkatan Artefak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2. Untuk mengetahui dan menjelaskan apakah Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
3. Untuk mengetahui dan menjelaskan apakah Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi dasar berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
4. Untuk mengetahui dan menjelaskan apakah Budaya Organisasi Tingkatan Artefak, Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai, dan Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Praktis

Penelitian yang dilakukan diharapkan bisa dimanfaatkan sebagai tambahan informasi dan masukan bagi perusahaan yang berkaitan dengan budaya organisasi dan kinerja.

2. Kontribusi Teoritis

Sebagai pembanding bagi penelitian sebelumnya dan informasi pendahuluan bagi penelitian serupa di masa yang akan datang.

E. Sistematika Pembahasan

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini membahas latar belakang peneliti mengambil topik pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang tinjauan empiris dan tinjauan teoritis yang berkaitan dengan penelitian, yang meliputi budaya organisasi dan kinerja karyawan. Terakhir dijelaskan juga mengenai model konsep dan model hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan, memuat mengenai jenis penelitian, konsep, variabel, definisi operasional dan pengukuran, populasi dan sampel, teknik pengambilan sampel, pengumpulan data, pengujian instrument, uji validitas dan realibilitas, serta analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini meliputi penyajian data dan analisis data. Keseluruhan data yang diperoleh akan dipaparkan dan dianalisis kemudian diinterpretasi sesuai teori dan metode yang digunakan.

BAB V : PENUTUP

Bab terakhir berisikan tentang kesimpulan dari penelitian secara keseluruhan dan saran diberikan atas dasar penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

Penelitian terdahulu berguna untuk mendapatkan gambaran, kerangka berfikir dan untuk mengetahui serta mempelajari metode analisis yang digunakan oleh peneliti sebelumnya. Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Lugas (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Lugas Priyo Sambodo (2013) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (Bank Jatim) Kantor Cabang Malang). Penelitian ini dilakukan dengan sampel sebanyak 45 orang yang merupakan karyawan tetap Bank Jatim Kantor Cabang Malang. Variabel bebas pada penelitian ini menggunakan variabel budaya organisasi (X), sedangkan variabel terikatnya adalah kepuasan kerja (Y_1) dan kinerja karyawan (Y_2). Jenis penelitian yang digunakan adalah explanatory research dengan teknik pengambilan keputusan menggunakan metode sampel jenuh. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada Bank Jatim Kantor Cabang Malang. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan

menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan tetap Bank Jatim Kantor Cabang Malang sebanyak 45 responden. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi telah dilakukan dengan sangat baik, tingkat kepuasan kerja tinggi dan kinerja karyawan telah memenuhi standar perusahaan. Budaya Organisasi (X) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y_1) sebesar 0,472 atau 47,2% dengan nilai signifikan sebesar 0,001 ($0,001 < \alpha = 0,05$). Variabel budaya organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y_2) sebesar 0,604 atau 60,4% dengan nilai signifikan 0,000 ($0,000 < \alpha = 0,05$). Variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y_2) yang memiliki pengaruh sebesar 0,027 atau 2,7% dengan nilai signifikan 0,847 ($0,847 > \alpha = 0,05$).

2. Willy (2010)

Penelitian yang dilakukan oleh Willy Pratama Anugrah (2010) dengan judul Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Korelasi di PT Krakatau Industrial Estate Cilegon). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik sampel yang dilakukan adalah *proportionate stratified random sampling*, mengambil sampel dengan jumlah responden sebanyak 84 orang. Variabel bebas pada penelitian ini adalah budaya perusahaan (X) dan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan (Y). Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian korelasional, sedangkan teknik pengumpulan datanya adalah penyebaran kuesioner, dokumentasi, dan observasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh

budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan di PT. Krakatau Industrial State Cilegon. Pengujian data statistik yang dipakai adalah uji normalitas. Hasil perhitungan koefisien korelasi variabel X (budaya perusahaan) terhadap variabel Y (Kinerja karyawan) sebesar 0,089 termasuk kriteria koefisien korelasi 0,70-0,90 yang berarti ada hubungan yang kuat dan searah (^{positif}). Pengujian hipotesis menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan pada PT Krakatau Industrial Estate Cilegon, karena H_0 ditolak, ini dapat dilihat dari $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($8,08 > 1,990$) berarti Hipotesis H_a diterima. Perhitungan koefisien determinasi menunjukkan besarnya pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan sebesar 78,9% sedangkan sisanya 21,1 % merupakan factor lain.

3. Aput (2011)

Penelitian yang dilakukan oleh Aput Ivan Alindra (2011) dengan judul Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Depok Sport Center). Sampel yang digunakan adalah sampel jenuh yaitu menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel yang berjumlah 18 orang. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan kuisioner. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Depok Sports Center. Data dianalisis dengan regresi sederhana dengan bantuan *software* SPSS 16.0. Variabel bebas pada penelitian ini adalah budaya perusahaan (X) dan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan (Y). Metode yang digunakan adalah metode penelitian asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan koefisien determinasi sebesar 0,627, sehingga besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 62,7%, sedangkan sisanya yaitu sebesar 37,3% dipengaruhi oleh factor lain.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO	Nama & Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Lugas Priyo Sambodo (2013), Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (Bank Jatim) Kantor Cabang Malang).	Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada Bank Jatim Kantor Cabang Malang	Analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur (<i>Path Analysis</i>).	Penerapan Budaya organisasi dilakukan dengan sangat baik, tingkat kepuasan kerja tinggi, kinerja karyawan telah memenuhi standar perusahaan
2	Willy Pratama Anugrah (2010), Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Korelasi di PT Krakatau Industrial Estate Cilegon).	Untuk mengetahui pengaruh variabel budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan di PT.Krakatau Industrial State Cilegon	Analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis korelasional.	Adanya pengaruh pengaruh yang signifikan antara budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan
3	Aput Ivan Alindra (2011), Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Depok Sport Center.	Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Depok Sports	Analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis asosiatif.	Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

		Center.		
--	--	---------	--	--

Sumber: Tinjauan Empiris, 2017

B. Tinjauan Teoritis

1. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dipercayai dan dikembangkan sehingga menjadi karakteristik organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri. Robbins (2002:279) menyatakan bahwa “Budaya organisasi merujuk kepada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya”. Pendapat lain diutarakan oleh Moeljono (2005: 2) yang menyatakan bahwa “Budaya Organisasi pada umumnya merupakan pernyataan filosofis, dapat difungsikan sebagai tuntutan yang mengikat para karyawan karena dapat di formulasikan secara formal dalam berbagai peraturan dan ketentuan organisasi. Sementara itu, Mangkunegara (2005:113) memberikat pendapatnya bahwa “Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dan dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggota organisasi untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.”

Definisi lain dari budaya organisasi diutarakan oleh Wirawan (2007:10) yang berpendapat bahwa:

Budaya organisasi adalah norma, asumsi, nilai-nilai, filsafat, kepercayaan, dan kebiasaan organisasi, yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan ditanamkan kepada anggota baru serta diimplementasikan dalam semua aktifitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan, melayani para konsumen serta mencapai tujuan organisasi

Dari berbagai pengertian budaya organisasi yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli tersebut, maka penulis mengambil kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dipercayai dan dikembangkan sehingga menjadi karakteristik organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (1996, dalam Tika, 2011:10) menyatakan bahwa terdapat sepuluh karakteristik utama yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting suatu budaya organisasi. Kesepuluh karakteristik tersebut adalah:

1. Inisiatif Individual
Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko
Dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para karyawan untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi serta berani mengambil risiko terhadap apa yang dilakukannya.
3. Pengarahan

Pengarahan adalah sejauh mana suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

4. Integrasi
Integrasi adalah sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit – unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.
5. Dukungan manajemen
Dukungan manajemen adalah sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi dan arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.
6. Kontrol
Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan dalam suatu organisasi.
7. Identitas
Identitas adalah sejauh mana para karyawan suatu organisasi dapat mengidentifikasi dirinya sebagai satu kesatuan dalam organisasi dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu. Identitas diri sebagai satu kesatuan dalam organisasi sangat membantu manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
8. Sistem imbalan
Sistem imbalan adalah sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja karyawan, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya. Sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja karyawan dapat mendorong karyawan suatu organisasi untuk bertindak dan berperilaku inovatif dan mencari prestasi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.
9. Toleransi terhadap konflik
Toleransi terhadap konflik adalah sejauh mana karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi. Namun, perbedaan pendapat atau kritik yang terjadi bisa dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi.
10. Pola komunikasi
Pola komunikasi adalah sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Terkadang hierarki kewenangan dapat

menghambat terhadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Kesepuluh karakteristik ini berada dalam suatu kesatuan dari tingkat yang rendah menuju tingkat yang lebih tinggi. Menilai suatu organisasi dari sepuluh karakteristik ini akan menghasilkan gambaran mengenai budaya organisasi yang dimiliki organisasi tersebut.

c. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki lima fungsi utama menurut Robbins (2002:283), fungsi tersebut adalah:

1. Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu; yaitu, budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu.
4. Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
5. Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

Schein (1991, dalam Tika, 2011:11) membagi fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap pengembangannya, yaitu:

1. 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.
2. Fase pertengahan hidup organisasi
Pada fase ini, budaya organisasi berfungsi sebagai integrator karena munculnya budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas dan

membuka kesempatan untuk mengarahkan perubahan budaya organisasi

3. Fase dewasa

Pada fase ini, budaya organisasi dapat sebagai penghambat dalam berinovasi pada kebesaran masa lalu dan menjadi sumber nilai untuk bepuas diri.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai pembeda antara organisasi yang satu dengan organisasi lainnya dan berfungsi sebagai perekat dalam mempersatukan anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

d. Tingkatan Budaya Organisasi

Menurut Schein (1991, dalam Tika, 2011:22-23), tingkatan budaya organisasi pada dasarnya dapat digolongkan menjadi tiga tingkatan, yaitu:

1. Tingkatan Artefak

Artefak mencakup semua fenomena yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan. Tahap ini merupakan dimensi yang paling terlihat dalam budaya organisasi karena konstruksinya dilakukan secara lingkungan fisik dan sosial organisasi. Pada tingkatan ini orang yang memasuki suatu organisasi dapat melihat jelas bangunan, output, teknologi, bahasa tulis, dan lisan, produk seni, dan perilaku nyata anggota organisasi. Dalam hal ini termasuk gaya berpakaian, penampilan emosional, mitos dan sejarah organisasi, nilai-nilai yang muncul dalam komunikasi seperti ritual, seremonial dan sebagainya. Anggota organisasi sering tidak menyadari mengenai artefak budaya organisasi mereka, tetapi orang luar organisasi dapat mengamatinnya dengan jelas.

2. Tingkatan Nilai-nilai

Nilai-nilai sebagai tingkatan kedua adalah solusi yang muncul dari seorang pemimpin dalam organisasi yang dimaksudkan untuk memecahkan masalah - masalah yang sering terjadi dalam organisasi tersebut. Jika suatu kelompok dihadapkan pada tugas, masalah dan isu penting organisasi, maka solusi yang pertama muncul datangnya dari individu-individu yang berpengaruh dalam kelompok tersebut. Mereka dapat menginterpretasikan, mengasumsikan, dan memberikan penilaian terhadap persoalan tersebut dan akan memberikan solusi

berupa pengetahuan, sikap maupun tindakan yang harus dijalankan. Nilai-nilai dapat mencerminkan falsafah dan misi organisasi, tujuan, standar, dan larangan-larangan. Solusi - solusi ini dapat berjalan secara berkesinambungan dan menjadi bagian dari budaya organisasi.

3. Tingkatan Asumsi Dasar

Asumsi dasar merupakan bagian utama dari budaya organisasi. Asumsi dasar menjadi jaminan bahwa seseorang menemukan variasi kecil dalam unit budaya. Dalam asumsi dasar terdapat petunjuk-petunjuk yang harus dipatuhi anggota organisasi menyangkut perilaku nyata, termasuk menjelaskan kepada anggota kelompok bagaimana merasakan dan memikirkan segala sesuatu. Dalam hal ini yang termasuk asumsi dasar adalah hakikat hubungan dengan lingkungan, hakikat orientasi waktu, hakikat sifat manusia, hakikat aktivitas manusia, dan hakikat hubungan manusia. Solusi-solusi pada asumsi dasar ini dimaksudkan untuk menyelesaikan masalah secara berkesinambungan dan dapat dikomunikasikan secara terus-menerus sehingga menjadi nilai yang dapat diandalkan. Solusi - solusi tersebut diperlukan sebagai realitas dalam organisasi dan diyakini kebenarannya sehingga dapat menjadi budaya organisasi.

2. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari bahasa Inggris yaitu *performance* yang artinya performa. Menurut Rivai & Basri (2005, dalam Riani, 2011:97) kinerja adalah “Hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.” Robbins (2001, dalam Riani, 2011:98) berpendapat bahwa “Kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya.” Sedangkan menurut Tika (2011:121), “Kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang

atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.”

Dilihat dari sudut pandang ahli yang lain, Hasibuan (2002:94) mengatakan “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.”

Dengan demikian, kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dapat diraih oleh seseorang atau sekelompok orang didalam suatu organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

b. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2005:67), kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan

Kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* yang terdiri dari *knowledge* dan *skill*. Karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) dan pendidikan yang memadai untuk jabatannya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaannya, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Seorang pegawai akan mampu mencapai kinerja yang maksimal jika memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi merupakan dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja yang terbaik.

c. Indikator Penilaian Kinerja

Robbins (2002:260) menyatakan terdapat tiga indikator utama dalam penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Hasil Kerja Perorangan

Jika mengutamakan hasil akhir, lebih dari sekedar alat, maka pihak manajemen harus menilai hasil kerja dari seorang karyawan. Dengan menggunakan hasil kerja perorangan, seorang manajer perencana dapat menentukan kriteria untuk kuantitas yang diproduksi, sisa yang dihasilkan dan biaya per unit produksi. Demikian pula, seorang tenaga penjual dapat dinilai kinerjanya dari seluruh volume penjualan di daerah pemasarannya, kenaikan jumlah dolar dalam penjualan, dan jumlah rekening pelanggan baru.

2. Perilaku

Dalam kebanyakan kasus, tidak mudah untuk mengidentifikasi hasil tertentu sebagai hasil kerja perorangan. Pada kasus tertentu, kinerja kelompok dapat dievaluasi dengan segera, akan tetapi kontribusi dari setiap anggota kelompok sulit atau tidak mungkin diidentifikasi dengan jelas. Dalam hal ini, sudah selayaknya manajemen melakukan penilaian perilaku para karyawan. Sebagai contoh, perilaku seorang tenaga penjual dapat diukur dalam suatu rata-rata berdasarkan kontak kunjungan yang dibuat per hari atau hari sakit yang digunakan per tahun.

3. Sifat

Indikator paling lemah dalam penilaian kinerja yang masih sering digunakan yaitu sifat perorangan (*traits*). Faktor sifat dikatakan lebih lemah dari hasil kerja perorangan atau perilaku karena faktor sifat ini akhirnya dihilangkan dari kinerja aktual dari pekerjaan itu sendiri.

Pendapat lain dikemukakan oleh Dharma (1985:55) yang menyatakan bahwa indikator penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas

Kuantitas yang dimaksud adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus dihasilkan karyawan. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang di hasilkan.

2. Kualitas

Kualitas yang dimaksud adalah mutu dari kinerja yang dihasilkan karyawan. Pengukuran kualitatif mencerminkan pengukuran tingkat

kepuasan, yaitu seberapa baik hasil penyelesaiannya. Hal ini berkaitan dengan mutu pekerjaan yang dihasilkan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu yang dimaksud adalah sesuai tidaknya menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

d. Fungsi penilaian kinerja

Menurut Robbins (2002:258), penilaian kinerja memiliki lima fungsi yaitu sebagai berikut:

1. Manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia secara umum. Penilaian memberikan informasi yang berhubungan dengan pengambilan keputusan yang penting dalam hal promosi, transfer, ataupun pemberhentian.
2. Penilaian kinerja memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Dalam hal ini, penilaian menjelaskan keterampilan dan daya saing para pekerja yang belum cukup tetapi dapat diperbaiki jika suatu program yang memadai dikembangkan.
3. Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan.
4. Penilaian kinerja dilakukan untuk memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap para pekerja tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka.
5. Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan.

C. Pengaruh Antar Variabel

1. Pengaruh Budaya Organisasi Tingkatan Artefak terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Schein (1991, dalam Tika, 2011: 22-23) Budaya Organisasi tingkatan artefak meliputi elemen-elemen yang paling kasat mata dan berada pada lapisan terluar serta dapat dilihat, didengar, dan dirasakan. Tahap ini

merupakan dimensi yang paling terlihat dalam budaya organisasi. Pada tingkatan ini, seseorang dapat melihat jelas bangunan, output, teknologi dan fasilitas, cara berperilaku, lingkungan kerja, penampilan, serta simbol-simbol seperti logo organisasi, seremonial dan sebagainya dari sebuah organisasi. Tingkatan artefak dapat dilihat dan dirasakan oleh pihak luar organisasi untuk menilai seberapa baik organisasi tersebut. Baik atau tidaknya tingkatan artefak dari sebuah budaya organisasi juga dapat menentukan kinerja karyawan yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Sebuah organisasi harus memastikan bahwa elemen-elemen dalam tingkatan artefak sudah terpenuhi dan dijaga dengan baik. Upaya untuk menciptakan dan menjaga tingkatan artefak tersebut dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik dan nyaman sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja, lalu dapat juga dilakukan dengan menetapkan standar penampilan untuk karyawan serta menyediakan seragam dan atribut sesuai kebutuhan karyawan dan masih banyak upaya lainnya. Apabila organisasi mampu menciptakan dan menjaga elemen - elemen dalam tingkatan artefak dengan baik, maka karyawan akan merasa dihargai dan didukung dalam bekerja sehingga tidak ada halangan bagi karyawan untuk mencapai kinerja terbaiknya.

2. Pengaruh Tingkatan Nilai - nilai terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Schein (1991, dalam Tika, 2011: 22-23) Budaya Organisasi tingkatan nilai-nilai terdiri dari nilai-nilai yang diciptakan oleh pemimpin organisasi dalam rangka mencari solusi dari permasalahan-permasalahan yang

seringkali muncul dalam organisasi. Solusi tersebut dapat tercermin dari adanya visi, misi dan tujuan organisasi, serta dapat berupa seperangkat peraturan dan larangan organisasi. Solusi-solusi ini dapat berjalan secara berkesinambungan dan menjadi bagian dari budaya organisasi. Sebuah organisasi harus memastikan bahwa elemen-elemen dalam tingkatan nilai-nilai sudah diciptakan dan disosialisasikan serta sudah dipahami dan dijalankan oleh karyawan organisasi. Elemen-elemen dalam tingkatan tersebut dapat membantu karyawan dalam berperilaku dan bekerja, baik sebagai acuan atau pedoman dalam bekerja. Nilai-nilai tersebut harus ditanamkan dengan baik kepada karyawan organisasi sehingga para karyawan mampu memberikan kinerja terbaiknya.

3. Pengaruh Tingkatan Asumsi Dasar terhadap Kinerja Karyawan

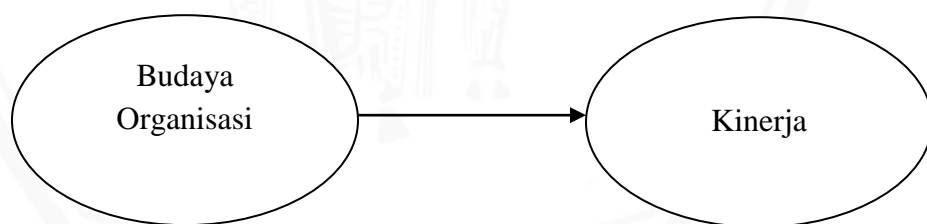
Menurut Schein (1991, dalam Tika, 2011: 22-23) Budaya Organisasi tingkatan asumsi dasar merupakan bagian terdalam sekaligus bagian utama dari budaya organisasi. Asumsi-asumsi ini mempengaruhi perasaan, persepsi, pemikiran, kepercayaan dan pikiran bawah sadar para karyawan sehingga mereka dapat melakukan suatu hal secara tidak sadar karena asumsi tersebut diterima begitu saja di alam bawah sadar dan sering kali berada di luar kesadaran mereka. Dalam hal ini asumsi dasar meliputi hakikat hubungan dengan lingkungan, hakikat orientasi waktu, hakikat sifat manusia, hakikat aktivitas manusia, dan hakikat hubungan manusia. Hal-hal yang terdapat di dalam asumsi dasar ini dimaksudkan untuk menyelesaikan masalah secara berkesinambungan dan dapat dikomunikasikan secara terus-menerus sehingga

menjadi nilai yang dapat diandalkan oleh karyawan. Tingkatan asumsi dasar ini merupakan bagian terpenting dari sebuah budaya organisasi dimana didalamnya terdapat hal-hal yang bersentuhan dan berkaitan dengan karyawan secara langsung. Asumsi dasar yang tertanam dalam diri seorang karyawan akan membuatnya senantiasa berpegang teguh pada asumsi - asumsi tersebut dalam melakukan pekerjaan sehari-harinya, sehingga tidak ada halangan bagi seorang karyawan untuk mencapai kinerja terbaiknya.

D. Model Konsep dan Model Hipotesis

1. Model Konsep

Berdasarkan teori yang telah diuraikan tentang budaya organisasi dan kinerja, maka dapat dirumuskan kerangka model konsep sebagai berikut:

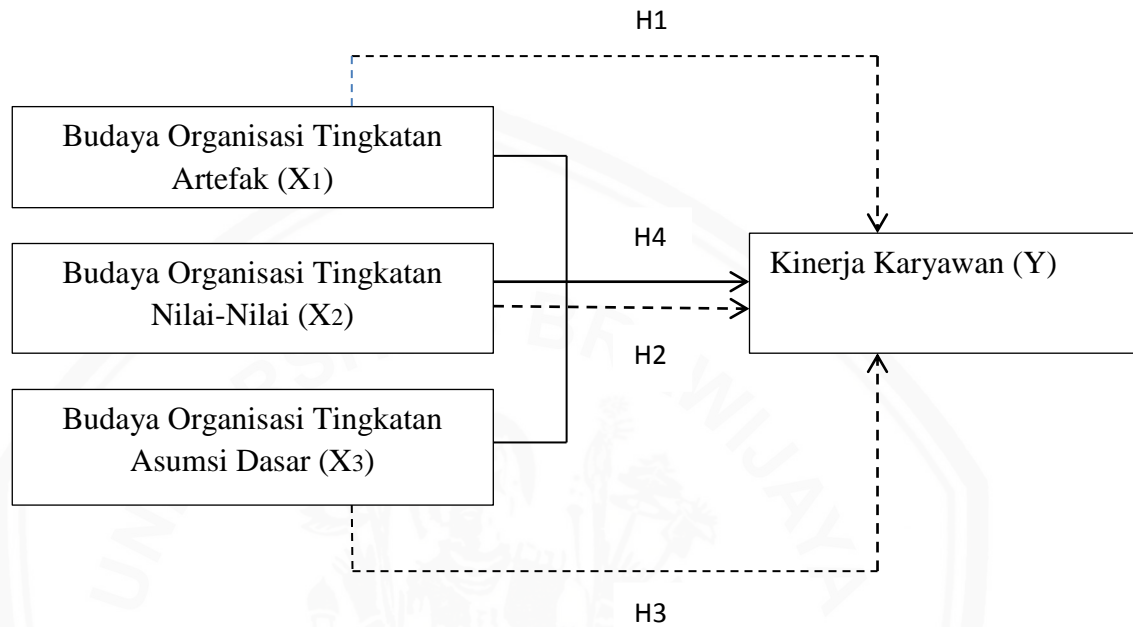


Gambar 2.1 Model Konsep

Sumber: Tinjauan Pustaka, 2017.

2. Model Hipotesis

Sesuai dengan model konsep yang digambarkan pada Gambar 2.1 maka dapat diturunkan menjadi model hipotesis berikut ini:



Gambar 2.2 Model Hipotesis

Sumber: Tinjauan Pustaka, 2017.

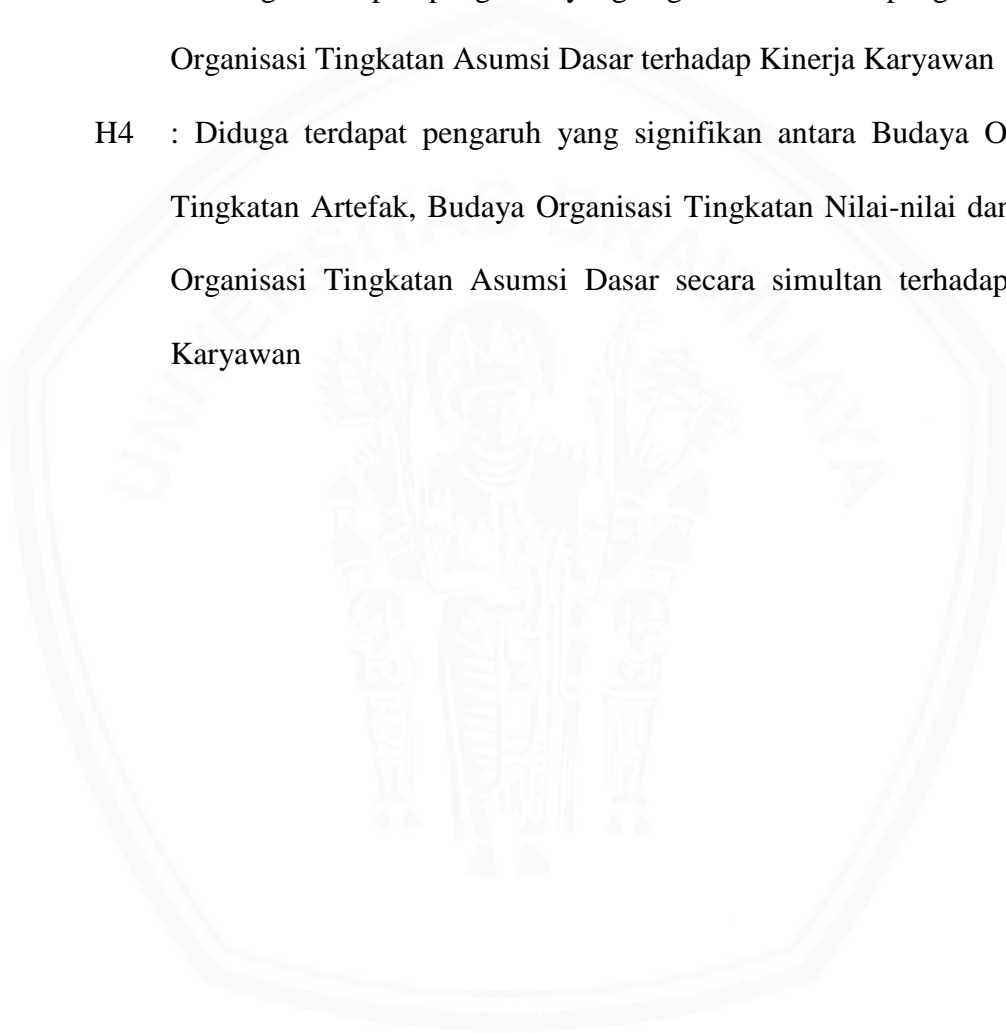
Keterangan:

————— : Secara Simultan

- - - - - : Secara Parsial

Berdasarkan model konsep dan model hipotesis yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi Tingkatan Artefak terhadap Kinerja Karyawan
- H2 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai terhadap Kinerja Karyawan
- H3 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara pengaruh Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar terhadap Kinerja Karyawan
- H4 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi Tingkatan Artefak, Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai dan Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar secara simultan terhadap Kinerja Karyawan



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian *explanatory* atau penjelasan. Hal tersebut dikarenakan penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan hubungan pengaruh sebab akibat antar variabel. Prasetyo (2005:43) menyatakan bahwa, “Penelitian *explanatory* adalah jenis penelitian yang tujuannya untuk menemukan penjelasan tentang mengapa suatu kejadian atau gejala terjadi.” Hasil akhir dari penelitian ini adalah gambaran mengenai hubungan sebab akibat dengan mengambil sampel dari satu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat untuk pengumpulan data.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Sugiyono (2005:8) menjelaskan bahwa metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Pengujian terhadap hipotesis akan dilakukan pada penelitian ini untuk menguji mengenai pengaruh antara budaya organisasi yang terdiri dari tingkatan artefak, tingkatan nilai-nilai, dan tingkatan asumsi dasar terhadap kinerja karyawan.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada BNI Kantor Cabang Malang yang berlokasi di Jalan Jenderal Basuki Rahmat No. 75-77, Kauman, Klojen, Kauman, Klojen, Kota Malang, Jawa Timur. Lokasi ini dipilih berdasarkan pertimbangan peneliti bahwa perusahaan tersebut mempunyai serta menerapkan budaya organisasi yang sangat menarik untuk diteliti sejauh mana pengaruhnya terhadap kinerja karyawannya.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

1. Konsep

Konsep menurut Nazir (2003:123) adalah “Gambaran suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dalam membuat generalisasi terhadap sesuatu yang khas.”

Penelitian ini mengambil konsep yaitu sebagai berikut:

a. Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang dipercayai dan dikembangkan sehingga menjadi karakteristik organisasi sehingga menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri.

b. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat diraih oleh seseorang atau sekelompok orang di dalam suatu organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

2. Variabel

Sugiyono (2005: 38) menyatakan bahwa “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 kemudian ditarik kesimpulannya.” Penelitian ini menggunakan dua macam variabel, yaitu:

a. Variabel Bebas

Variabel bebas pada penelitian ini adalah Tingkatan Artefak (X1), Tingkatan Nilai- Nilai (X2), dan Tingkatan Asumsi Dasar (X3)

b. Variabel Terikat

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).

3. Definisi Operasional

Definisi operasional menurut Nazir (2003: 110) adalah “Suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti atau menspesifikkan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut.” Sesuai dengan judul penelitian penulis, maka definisi operasional dari masing-masing variabel penelitian ini yaitu sebagai berikut:

a. Tingkatan Artefak (X1)

Tingkatan Artefak merupakan tingkatan terluar yang terdiri dari semua fenomena yang dapat dilihat, didengar dan dirasakan. Indikator dari variabel tersebut adalah:

1. Lingkungan Kerja, dengan item sebagai berikut:

- a) Organisasi telah menciptakan lingkungan kerja yang nyaman

- b) Lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan kinerja karyawan
- c) Karyawan menyukai lingkungan kerja organisasi saat ini

2. Teknologi dan Fasilitas, dengan item sebagai berikut:

- a) Organisasi menyediakan teknologi dan fasilitas yang memadai untuk menunjang kerja karyawan
- b) Karyawan dapat menggunakan teknologi dan fasilitas yang tersedia secara optimal
- c) Teknologi dan fasilitas yang disediakan membantu karyawan dalam bekerja

3. Penampilan, dengan item sebagai berikut:

- a) Organisasi menetapkan standar penampilan untuk karyawan
- b) Organisasi menyediakan seragam dan atribut kepada karyawan
- c) Karyawan merasa nyaman bekerja dengan standar penampilan yang telah ditetapkan

b. Tingkatan Nilai-nilai (X2)

Tingkatan nilai-nilai merupakan tingkatan kedua yang berisi solusi dari seorang pemimpin dalam budaya organisasi untuk memecahkan masalah-masalah dalam organisasi. Indikator dari variabel tersebut adalah:

1. Visi, misi dan tujuan Organisasi, dengan item sebagai berikut:

- a) Organisasi menanamkan visi, misi dan tujuan organisasi kepada karyawan
- b) Karyawan bekerja berdasarkan visi, misi dan tujuan organisasi

2. Peraturan organisasi

- a) Organisasi menetapkan dan mensosialisasikan peraturan kepada seluruh karyawan
- b) Peraturan organisasi dapat menjadi pedoman karyawan dalam berperilaku

3. Standar Kerja

- a) Organisasi menetapkan dan mensosialisasikan standar kerja kepada seluruh karyawan
- b) Standar kerja dapat menjadi pedoman dan acuan karyawan dalam bekerja

c. Tingkatan Asumsi Dasar (X3)

Tingkatan Asumsi dasar terdiri dari solusi-solusi yang maksudkan untuk menyelesaikan masalah secara berkesinambungan dan dapat dikomunikasikan secara terus-menerus sehingga menjadi nilai yang dapat diandalkan. Indikator dari variabel tersebut adalah:

1. Hakikat hubungan dengan lingkungan, dengan item sebagai berikut:

- a) Karyawan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif
- b) Karyawan merasa diterima dan menjadi bagian dari lingkungan organisasi

2. Hakikat orientasi waktu, dengan item sebagai berikut:

- a) Karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- b) Karyawan loyal dalam memberikan waktunya untuk organisasi

3. Hakikat sifat manusia, dengan item sebagai berikut:

- a) Karyawan menunjukkan sifat yang baik kepada organisasi
- b) Karyawan menerima dan menghargai keberagaman sifat satu sama lain

4. Hakikat aktivitas manusia, dengan item sebagai berikut:

- a) Karyawan berpedoman pada peraturan organisasi dalam melakukan aktivitas pekerjaan
- b) Karyawan melakukan aktivitas yang dapat mengembangkan kemampuan mereka dalam bekerja

5. Hakikat hubungan manusia, dengan item sebagai berikut:

- a) Karyawan membangun hubungan yang baik dengan karyawan lainnya
- b) Karyawan mampu bekerjasama dengan karyawan lainnya

d. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang yang memiliki nilai dan dapat diukur dengan standar penilaian kinerja karyawan. Indikator dari variabel tersebut adalah:

1. Kuantitas, dengan item sebagai berikut:

- a) Kuantitas hasil kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan
- b) Kuantitas hasil kerja terus meningkat
- c) Kuantitas hasil kerja lebih banyak dibandingkan dengan hasil kerja dari rekan kerja lainnya

2. Kualitas, dengan item sebagai berikut:

- a) Kualitas hasil kerja telah sesuai dengan standar yang ditetapkan
- b) Kualitas hasil kerja terus meningkat
- c) Kualitas hasil kerja lebih baik dibandingkan dengan hasil kerja rekan kerja lainnya

3. Ketepatan waktu

- a) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan
- b) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan terus membaik
- c) Penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibanding dengan rekan kerja lainnya

Berdasarkan uraian di atas, maka variabel, indikator serta item yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1
Konsep, Variabel, Indikator dan Item Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
Budaya Organisasi	Tingkatan Artefak (X1)	Lingkungan Kerja	1. Organisasi telah menciptakan lingkungan kerja yang nyaman 2. Lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan kinerja karyawan 3. Karyawan menyukai lingkungan kerja organisasi saat ini	Schein dalam Tika (2011:22-23)
		Teknologi dan Fasilitas	1. Organisasi menyediakan teknologi dan fasilitas yang memadai untuk menunjang kerja karyawan	

Lanjutan Tabel 3.1

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
			2. Karyawan dapat menggunakan teknologi dan fasilitas yang tersedia secara optimal 3. Teknologi dan fasilitas yang disediakan membantu karyawan dalam bekerja	
		Penampilan	1. Organisasi menetapkan standar penampilan untuk karyawan 2. Organisasi menyediakan seragam dan atribut kepada karyawan 3. Karyawan merasa nyaman bekerja dengan standar penampilan yang telah ditetapkan	
	Tingkatan Nilai – nilai (X2)	Visi, Misi dan Tujuan Organisasi	1. Organisasi menanamkan visi, misi dan tujuan organisasi kepada karyawan 2. Karyawan bekerja berdasarkan visi, misi dan tujuan organisasi	
		Peraturan Organisasi	1. Organisasi menetapkan dan mensosialisasikan peraturan kepada seluruh karyawan 2. Peraturan organisasi dapat menjadi pedoman karyawan dalam berperilaku	

Lanjutan Tabel 3.1

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
		Standar Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi menetapkan dan mensosialisasikan standar kerja kepada seluruh karyawan 2. Standar kerja dapat menjadi pedoman dan acuan karyawan dalam bekerja 	
	Tingkat Asumsi Dasar (X3)	Hakikat Hubungan dengan Lingkungan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif 2. Karyawan merasa diterima dan menjadi bagian dari lingkungan organisasi 	
		Hakikat Orientasi Waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu 2. Karyawan loyal dalam memberikan waktunya untuk organisasi 	
		Hakikat Sifat Manusia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan menunjukkan sifat yang baik kepada organisasi 2. Karyawan menerima dan menghargai keberagaman sifat satu sama lain 	
		Hakikat Aktivitas Manusia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan berpedoman pada peraturan organisasi dalam melakukan aktivitas pekerjaan 2. Karyawan melakukan aktivitas yang dapat 	

Lanjutan Tabel 3.1

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
			Mengembangkan kemampuan mereka dalam bekerja	
		Hakikat Hubungan dengan Manusia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan membangun hubungan yang baik dengan karyawan lainnya 2. Karyawan mampu bekerjasama dengan karyawan lainnya 	
Kinerja	Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas hasil kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan 2. Kuantitas hasil kerja terus meningkat 3. Kuantitas hasil kerja lebih banyak dibandingkan dengan hasil kerja dari rekan kerja lainnya 	Dharma (1985:55)
		Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas hasil kerja telah sesuai dengan standar yang ditetapkan 2. Kualitas hasil kerja terus meningkat 3. Kualitas kerja lebih baik dibandingkan dengan hasil kerja rekan kerja lainnya 	
		Ketepatan Waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan 2. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan terus membaik 	

Lanjutan Tabel 3.1

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
			3. Penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibanding dengan rekan kerja lainnya	

Sumber: Tinjauan Teoritis, 2017.

4. Skala Pengukuran

Skala yang digunakan adalah skala *Likert*. Sugiyono (2005:93) menyatakan bahwa “Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang tentang fenomena sosial.” Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negative yang terdiri dari “sangat setuju”, “setuju”, “ragu-ragu”, “tidak setuju”, hingga “sangat tidak setuju”. Jawaban tersebut akan diberikan skor 1 sampai dengan 5.

Berikut ini merupakan kriteria dan skor yang diberikan untuk setiap item pertanyaan:

Tabel 3.2
Skala Likert

No.	Jawaban Responden	Skor
1.	Sangat setuju	5
2.	Setuju	4
3.	Ragu-ragu	3
4.	Tidak setuju	2
5.	Sangat tidak setuju	1

Sumber: Sugiyono, 2005:94

Selanjutnya untuk menghitung besarnya kelas interval dari skala likert dihitung dengan rumus yang dikemukakan oleh Suprpto (2008:74), yaitu sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Besarnya Interval} &= \frac{\text{Observasi terbesar} - \text{observasi terkecil}}{\text{Banyaknya kelas}} \\ \text{Besarnya Interval} &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0,8 \end{aligned}$$

Setelah diketahui besarnya interval maka dapat disimpulkan beberapa pernyataan sebagai berikut:

Tabel 3.3 Nilai Rata-rata

No	Nilai Rata-Rata	Keterangan
1	1 – 1,8	Sangat tidak baik
2	> 1,8 - 2,6	Tidak baik
3	> 2,6 – 3,4	Sedang
4	> 3,4 – 4,2	Baik
5	> 4,2 – 5	Sangat baik

Sumber: Riduan (2010:74)

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BNI Kantor Cabang Malang yang berjumlah 130 orang.

2. Sampel

Pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah metode *non probability sampling* dengan menggunakan teknik *convenience sampling*. Sugiyono (2005:81) mengemukakan bahwa *convenience sampling* adalah teknik dalam memilih sampel, dimana peneliti tidak mempunyai pertimbangan lain kecuali berdasarkan kemudahan. Jadi, peneliti membagikan angket kepada karyawan BNI Kantor Cabang Malang yang berada di kantor pada saat dilakukannya penelitian dan bersedia mengisi angket tersebut

Untuk menentukan jumlah sampel dari suatu populasi dapat dihitung dengan rumus *Slovin* sebagai berikut:

$$\frac{N \cdot e}{\sqrt{N \cdot e^2 + z^2}}$$

Keterangan :

n : jumlah sampel

N : jumlah populasi

e : batas toleransi kesalahan yang dimisalkan 10%

Berdasarkan rumus *Slovin* diatas, maka dalam penelitian ini memiliki sampel sejumlah:

$$n = 56,52$$

Perhitungan yang telah dilakukan dengan menggunakan rumus tersebut memperoleh hasil sebanyak 56,52 orang atau dibulatkan menjadi 57 orang.

Dengan demikian yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah 57 karyawan BNI Kantor Cabang Malang.

E. Pengumpulan Data

1. Sumber Data

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh dari sumbernya, diambil dan dicatat untuk pertama kalinya dari jawaban angket yang disebarakan kepada responden dan wawancara kepada karyawan BNI Kantor Cabang Malang.
- b. Data sekunder, yaitu data yang mendukung penelitian ini seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi, visi, misi dan data lainnya. Data tersebut diperoleh dari PT. Bank Negara Indonesia (Persero).

2. Metode Pengumpulan Data

- a. Menyebarkan Angket
Peneliti menyebarkan beberapa angket yang bertujuan untuk mendapatkan data berupa jawaban dari responden yakni karyawan BNI Kantor Cabang Malang.
- b. Dokumentasi
Data dikumpulkan dan dicatat dari dokumen yang telah tersedia, seperti struktur organisasi dan data-data lain yang mendukung permasalahan yang diteliti.

3. Instrumen Penelitian

- a. Angket

Peneliti menggunakan kertas untuk pembuatan angket berisikan sejumlah pertanyaan yang ditulis dan disusun secara terstruktur untuk nantinya dibagikan kepada responden.

b. Dokumentasi

Peneliti membutuhkan data-data serta dokumen-dokumen yang diperoleh dari perusahaan tempat dilakukannya penelitian yakni BNI Kantor Cabang Malang .

F. Pengujian Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Menurut Umar (2002:100), “validitas merupakan pernyataan sampai sejauh mana data yang ditampung pada suatu kuesioner dapat mengukur apa yang ingin diukur.” Pengujian ini dilakukan untuk menguji keshahihan setiap item pertanyaan dalam mengukur variabelnya. Untuk menghitung nilai korelasi antara data pada masing - masing pertanyaan dengan skor total memakai rumus teknik korelasi *product moment*, yang rumusnya sebagai berikut :

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

Sumber : Umar, 2002.

Keterangan :

- r : koefisien korelasi
- X : skor jawaban setiap item
- Y : skor total
- N : jumlah responden

Pada tahap ini dilakukan uji kuesioner menggunakan uji keshahihan butir dengan uji korelasi *product moment*. Jika nilai koefisien korelasi butir item yang diuji lebih besar dari 0.300, maka dapat disimpulkan bahwa item tersebut merupakan konstruksi yang valid.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Umar (2002:101), “reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan berulang kali.” Uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *internal consistency*, yaitu mengukur dua atau lebih konsep secara bersamaan. Teknik untuk menghitung indeks reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus *alpha cronbach*, sebagai berikut:

$$r = \frac{k}{\sum \sigma b^2 + \sigma^2}$$

Sumber : Umar, 2002.

Keterangan :

- r : reliabilitas instrumen
- k : banyaknya butir pertanyaan
- $\sum \sigma b^2$: jumlah varian butir
- σ^2 : jumlah varian total

Instrumen dapat dikatakan *reliable* jika mempunyai koefisien keandalan reliabilitas sama dengan satu atau lebih besar dari 0,600. Uji reliabilitas yang

menggunakan alpha cronbach, bila alpha lebih besar dari 0.600 maka dinyatakan *reliable* dan sebaliknya.

3. Hasil Uji Validitas

Hasil uji validitas untuk masing-masing item variabel dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 3.4.

Tabel 3.4 Uji Validitas Instrumen

Variabel	Indikator	Pearson Correlation	R tabel	Keterangan
Budaya Organisasi Tingkatan Artefak (X1)	X1.1	0,692	0,256	Valid
	X1.2	0,514	0,256	Valid
	X1.3	0,389	0,256	Valid
	X1.4	0,688	0,256	Valid
	X1.5	0,555	0,256	Valid
	X1.6	0,717	0,256	Valid
	X1.7	0,372	0,256	Valid
	X1.8	0,522	0,256	Valid
	X1.9	0,453	0,256	Valid
Budaya Organisasi Tingkatan Nilai – nilai (X2)	X2.1	0,863	0,256	Valid
	X2.2	0,735	0,256	Valid
	X2.3	0,700	0,256	Valid
	X2.4	0,508	0,256	Valid
	X2.5	0,722	0,256	Valid
	X2.6	0,742	0,256	Valid
Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar (X3)	X3.1	0,687	0,256	Valid
	X3.2	0,551	0,256	Valid
	X3.3	0,506	0,256	Valid
	X3.4	0,551	0,256	Valid
	X3.5	0,508	0,256	Valid
	X3.6	0,474	0,256	Valid
	X3.7	0,320	0,256	Valid
	X3.8	0,502	0,256	Valid
	X3.9	0,757	0,256	Valid

	X3.10	0,622	0,256	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1.1	0,824	0,256	Valid
	Y1.2	0,765	0,256	Valid
	Y1.3	0,727	0,256	Valid
	Y1.4	0,554	0,256	Valid
	Y1.5	0,508	0,256	Valid
	Y1.6	0,816	0,256	Valid
	Y1.7	0,620	0,256	Valid
	Y1.8	0,635	0,256	Valid
	Y1.9	0,759	0,256	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 3.4 dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan untuk variabel Budaya Organisasi Tingkatan Artefak, Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai, Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar dan Variabel Kinerja Karyawan sudah valid karena memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ 0,256 sehingga instrumen tersebut dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

4. Hasil Uji Realibilitas

Hasil uji realibilitas untuk masing-masing item variabel dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 3.5.

Tabel 3.5 Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi Tingkatan Artefak	0,710	Reliabel
Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai	0,810	Reliabel
Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar	0,746	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,867	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 3.5 dapat diketahui bahwa semua variabel baik Budaya Organisasi Tingkatan Artefak, Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai, Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar dan Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,600 sehingga dapat dikatakan instrumen yang digunakan untuk keempat variabel tersebut sudah reliabel dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

G. Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2005:147) “Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum.” Analisis ini mendeskripsikan karakteristik data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data yang digunakan secara apa adanya. Data yang masih mentah diolah ke dalam bentuk tabel sehingga dapat diketahui frekuensi serta presentase jawaban yang telah dikelompokkan berdasarkan skor yang ada untuk dapat digunakan sebagai dasar analisis. Data yang dikumpulkan kemudian diedit dan ditabulasikan dalam tabel distribusi frekuensi, kemudian pembahasan data disajikan dalam angka dan presentase.

2. Analisis Inferensial

Sugiyono (2005:147) berpendapat bahwa “Statistik inferensial biasa disebut sebagai statistik induktif atau probabilitas adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi.”

Statistik inferensial ini digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat antara satu variabel terikat dengan satu atau lebih variabel bebas. Adapun statistik inferensial yang digunakan pada penelitian ini yaitu:

a. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis regresi berganda, perlu dilakukan pengujian asumsi klasik agar mendapat perkiraan yang tidak bias. Uji asumsi klasik menjadi persyaratan statistik yang harus terpenuhi pada analisis linear berganda. Adapun beberapa kriteria persyaratan asumsi klasik yang harus dipenuhi, yaitu:

1). Uji Normalitas

Ghozali (2005:160) mengemukakan bahwa uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas diperlukan untuk melakukan pengujian-pengujian variabel lainnya dengan mengansumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Pengujian uji normalitas dilakukan menggunakan metode *Kolmogrov-Smirnov*. Kriteria pengambilan keputusan pada metode *Kolmogrov-Smirnov* adalah jika nilai signifikan atau probabilitas $\geq 0,05$, maka residual memiliki distribusi normal dan apabila nilai signifikan atau probabilitas $\leq 0,05$, maka residual tidak memiliki distribusi normal.

2). Uji Non-Heteroskedastisitas

Ghozali (2005:139) mengemukakan bahwa uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari

residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji heteroskedastisitas diperlukan untuk menguji apakah terjadi ketidaksamaan nilai simpangan residual yang terjadi akibat besar kecilnya salah satu variabel bebas. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain berbeda, maka dinamakan heteroskedastisitas dan jika tetap maka disebut homoskedastisitas. Dasar pengambilan keputusan telah terjadi heteroskedastisitas adalah dengan melihat pada grafik sumbu X terhadap Y, apabila terdapat titik yang membentuk suatu pola tertentu secara teratur seperti bergelombang, melebar dan menyempit maka dapat disimpulkan telah terjadi heteroskedastisitas. Namun jika hasilnya terdapat titik yang menyebar di atas dan di bawah sumbu Y tanpa membentuk suatu pola tertentu maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.

3). Uji Non-Multikolinieritas

Menurut Ghozali (2005:105) uji-multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas pada model regresi. Uji multikolinieritas digunakan untuk memastikan apakah dalam sebuah model regresi terdapat interkorelasi atau kolonearitas antar variabel bebas atau dapat dikatakan bahwa antar variabel bebas tidak saling berkaitan. Apabila terjadi korelasi maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam suatu model regresi yaitu dengan melihat pada nilai *Tolerance* dan VIF (*Variances Inflation Factor*) melalui program

SPSS *for window*. Apabila nilai tolerance < 0,1 maka dapat dikatakan terjadi multikolinearitas.

b. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menyatakan seberapa besar pengaruh naik turunnya nilai variabel terikat terhadap dua atau lebih variabel bebas. Dengan teknik ini dapat diketahui budaya organisasi yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Rumus untuk menghitung regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Sumber : Sugiyono, 2005.

Keterangan :	
Y	: variabel terikat
a	: bilangan konstanta
b	: koefisien regresi
X ₁	: keseimbangan waktu
X ₂	: keseimbangan keterlibatan
X ₃	: keseimbangan kepuasan
e	: <i>error</i>

c). Koefisien Determinasi (R²)

Ghozali (2005:97) mengemukakan koefisien determinasi (R²) yakni mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen.. Analisis ini digunakan untuk mengetahui presentasi pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 dan 1. Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel

independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu variabel-variabel independen hampir memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen, namun kelemahan mendasar dalam penggunaan koefisien determinasi adalah jumlah variabel independen yang dimasukkan kedalam model. Setiap tambahan satu variabel independen, maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel independen. Untuk mendapatkan interpretasi terhadap kuat lemahnya korelasi, maka dapat digunakan pedoman seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 3.6 Intepretasi Kuat dan Lemahnya Korelasi

No	Interval Korelasi	Tingkat Hubungan
1	<0,199	Sangat Rendah
2	0,20 – 0,399	Rendah
3	0,40 – 0,599	Sedang
4	0,60 – 0,799	Kuat
5	0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono, 2005

H. Uji Hipotesis

1. Uji Parsial (uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh parsial yang signifikan antara masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat serta untuk mengetahui variabel bebas mana yang paling dominan berpengaruh terhadap variabel terikat.

Rumus yang digunakan pada penelitian ini berdasarkan pendapat Sudjana (2003:111), yaitu:



Sumber: Sudjana, 2003:111

Keterangan:

t = nilai yang dihitung dan menunjukkan nilai standar deviasi dari distribusi t (tabel t)

b^i = koefisien regresi

Sb^i = standrt error koefisien regresi

Adapun rumus hipotesis dengan menggunakan uji t adalah sebagai berikut:

H_0 : Berarti secara parsial tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

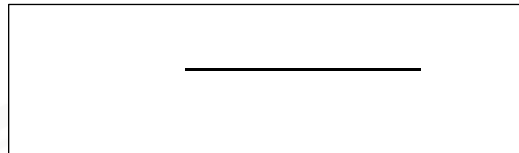
H_1 : Berarti secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

- a. Jika signifikan $t_{hitung} > t_{tabel}$: maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, hal ini berarti secara parsial ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.
- b. Jika signifikan $t_{hitung} < t_{tabel}$: maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, hal ini berarti secara parsial tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

2. Uji Simultan (uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh secara simultan antara variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat pada model analisis regresi linier berganda. Rumus yang digunakan untuk melakukan uji simultan menurut Sudjana (2003:108), yaitu:



Sumber: Sudjana, 2003:111

Keterangan :

F : F hitung yang akan dibandingkan dengan F tabel

R^2 : Koefisien korelasi ganda

K : Jumlah variabel bebas

N : Jumlah sampel

Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

- Jika signifikan $t_{hitung} > t_{tabel}$: maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, hal ini berarti secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.
- Jika signifikan $t_{hitung} < t_{tabel}$: H_0 diterima dan H_1 ditolak, hal ini berarti secara simultan tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Perusahaan

1. Sejarah Bank Negara Indonesia

PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk (Selanjutnya disebut BNI) didirikan di Indonesia pada tahun 1946 sebagai Bank sentral dan bank umum sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Pengganti Undang – undang No. 2/1946, sebelum akhirnya sehubungan dengan penambahan modal pada tahun 1955, status BNI berubah menjadi Bank Komersial milik pemerintah. beroperasi sebagai bank komersial sejak tahun 1955. BNI merupakan bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh Pemerintah Indonesia. BNI mulai mencetak dan mengedarkan alat pembayaran resmi pertama yang dikeluarkan Pemerintah Indonesia pada tanggal 30 Oktober 1946, yakni ORI atau Oeang Republik Indonesia.

Menyusul penunjukan *De Javasche Bank* yang menjadi warisan dari Pemerintah Belanda sebagai Bank Sentral pada tahun 1949, Pemerintah kemudian membatasi peranan BNI sebagai bank sirkulasi atau bank sentral. BNI lalu ditetapkan sebagai bank pembangunan dan diberikan hak untuk bertindak sebagai bank devisa dengan akses langsung untuk transaksi luar negeri. Kantor cabang BNI pertama di luar negeri didirikan di Singapura pada tahun 1955.

Bersamaan dengan keputusan penggunaan tahun pendirian sebagai identitas perusahaan, nama Bank Negara Indonesia 1946 atau BNI 46 resmi digunakan mulai akhir tahun 1968. Sesuai dengan UU No. 17 tahun 1968, sebagai bank umum dengan nama Bank Negara Indonesia 1946, BNI pun diberi kuasa untuk memperbaiki ekonomi rakyat dan berpartisipasi dalam pembangunan ekonomi nasional. Kemudian pada tanggal 29 April 1992, berdasarkan Peraturan Pemerintah No 19 tahun 1992, dilakukan penyesuaian bentuk hukum BNI menjadi Perusahaan Perseroan Terbatas (Persero). Sementara kesempatan untuk menjadi Bank BUMN pertama yang menjadi perusahaan publik diwujudkan melalui penawaran saham perdana di pasar modal pada tahun 1996.

Identitas pertama sejak BNI didirikan berupa lingkaran merah dengan tulisan BNI 1946 berwarna emas yang melambangkan persatuan, keberanian, dan patriotisme. Kemudian pada tahun 1988, identitas BNI berubah menjadi logo layar kapal dan gelombang untuk mempresentasikan posisi BNI sebagai Bank Pemerintah Indonesia yang siap memasuki pasar keuangan dunia dengan mendirikan kantor cabang di luar negeri.

Usai krisis keuangan yang dilanda Asia pada tahun 1988 yang mengguncang kepercayaan masyarakat terhadap perbankan nasional, BNI kemudian melakukan program restrukturisasi yaitu termasuk diantaranya melakukan rebranding untuk membangun dan memperkuat reputasi BNI. Identitas baru ini ditunjukkan dengan menempatkan angka '46' di depan kata

BNI. Kata BNI berwarna tosca yang mencerminkan kekuatan, keunikan dan kekokohan. Sementara angka '46' dalam kotak berwarna orange ditempatkan secara diagonal untuk menggambarkan BNI yang baru dan modern.

Kemampuan BNI untuk beradaptasi terhadap berbagai perubahan dan kemajuan lingkungan, sosial-budaya serta teknologi dibuktikan melalui penyempurnaan identitas perusahaan yang berkelanjutan dari masa ke masa. Hal ini menegaskan dedikasi dan komitmen BNI terhadap perbaikan kinerja secara terus-menerus.

2. Jam Kerja Bank Negara Indonesia

Jam kerja pada suatu perusahaan ditetapkan sesuai dengan kebijakan setiap perusahaan. Pada umumnya jam kerja yang berlaku di Indonesia adalah 8 jam dalam 1 hari. Pada BNI Kantor Cabang Malang jam kerja perusahaan mengikuti ketentuan yang dibuat secara terpusat oleh BNI, yaitu pada hari senin s/d jumat yaitu pukul 08.00 s/d 17.00.

Hari	Waktu
Senin s/d Jum'at	08.00 – 17.00 WIB
Istirahat	12.00 – 13.00 WIB

(Sumber: BNI Kantor Cabang Malang)

3. Visi dan Misi Bank Negara Indonesia

Visi :

Menjadi Lembaga Keuangan yang Unggul dalam Layanan dan Kinerja.

Misi :

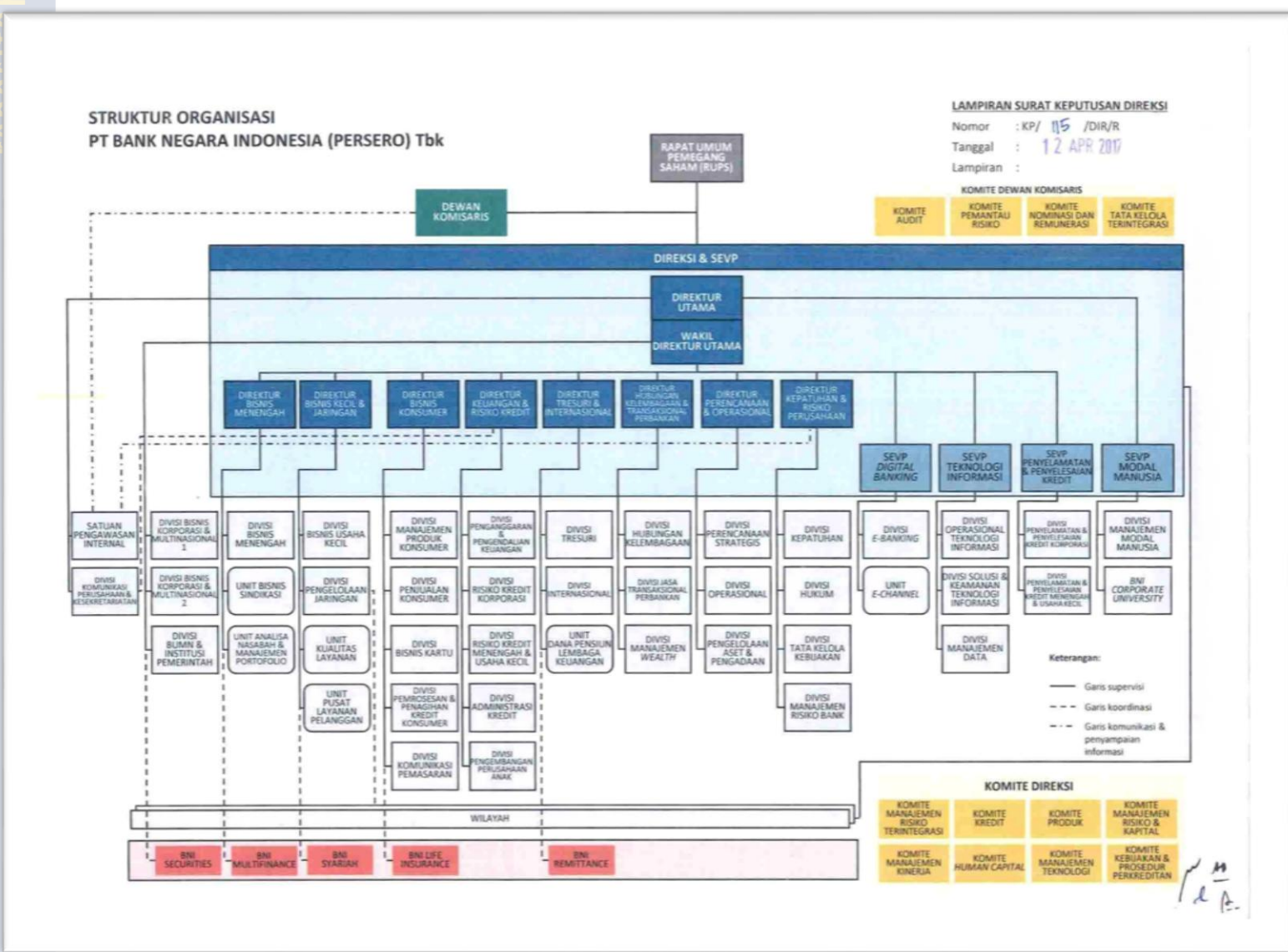
- a. Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama.
- b. Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
- c. Menciptakan kondisi terbaik bagi karyawan sebagai kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
- d. Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab kepada lingkungan dan komunitas.
- e. Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik bagi industri.

4. Logo Bank Negara Indonesia

Gambar 4.1 Logo Bank Negara Indonesia

Sumber: Website Bank BNI.

5. Struktur Organisasi Bank Negara Indonesia



Gambar 4.2 Struktur Organisaai Bank Negara Indonesia

Sumber: Website Bank BNI .

B. Gambaran Umum Responden

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan BNI Kantor Cabang Malang yang berjumlah 130 karyawan. Penelitian ini menggunakan sampel yang berjumlah 57 orang yang diperoleh dari teknik pengambilan sampel dengan

menggunakan metode *non probability sampling* dengan menggunakan teknik *convenience sampling*. Sedangkan untuk menentukan jumlah sampel pada penelitian ini dihitung menggunakan rumus slovin sehingga memperoleh hasil sebanyak 56,52 orang atau dibulatkan menjadi 57 orang. Dengan demikian yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah 57 orang karyawan BNI Kantor Cabang Malang.

Penelitian ini dilaksanakan pada BNI Kantor Cabang Malang yang berlokasi di Jalan Jenderal Basuki Rahmat No. 75-77, Kauman, Klojen, Kauman, Klojen, Kota Malang, Jawa Timur. Penyebaran angket penelitian dilakukan secara langsung oleh peneliti di BNI Kantor Cabang Malang yang berlokasi di Jalan Jenderal Basuki Rahmat No 75-77, Kauman, Klojen, Kota Malang. Angket penelitian disebarakan 57 karyawan yang dipilih secara acak. Berikut gambaran umum responden penelitian yang dilakukan pada karyawan BNI Kantor Cabang Malang:

1. Gambaran Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran responden berdasarkan kelompok jenis kelamin pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Data Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
Laki-Laki	28	49,1%
Perempuan	29	50,8%
Total	57	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.1 maka dapat diketahui jumlah responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 28 orang atau 49,1% dan responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 29 orang atau 50,8%. Dengan demikian dapat disimpulkan jumlah responden terbanyak dalam penelitian ini adalah Perempuan dengan jumlah 29 orang atau 50,8%.

2. Gambaran Karyawan Berdasarkan Usia

Gambaran responden yakni karyawan berdasarkan usia pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2 Data Karyawan Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase (%)
20-30 tahun	38	66,7%
31-40 tahun	16	28,07%
41-50 tahun	3	5,2%
>51 tahun	0	0%
Total	57	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat disimpulkan bahwa jumlah responden dengan rentang usia 20-30 tahun sebanyak 38 orang atau 66,7%, jumlah responden dengan rentang usia 31-40 tahun sebanyak 16 orang atau 28,07%, jumlah responden dengan rentang usia 41-50 tahun sebanyak 3 orang atau 5,2%, dan tidak ada responden dengan rentang usia <51 tahun pada penelitian ini. Dapat disimpulkan bahwa jumlah responden terbanyak dalam penelitian ini

adalah karyawan dengan rentang usia 20-30 tahun yaitu sebanyak 38 orang atau 66,7%.

3. Gambaran Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Gambaran responden yakni karyawan berdasarkan usia pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3 Data Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase (%)
SMA/Sederajat	5	8,7%
Diploma	3	5,2%
Sarjana (S1)	46	80,7%
Magister (S2)	3	5,2%
Total	50	100%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.3 diketahui jumlah responden dengan tingkat pendidikan SMA/Sederajat sebanyak 5 orang atau 8,7%, jumlah responden dengan tingkat pendidikan Diploma sebanyak 3 orang atau 5,2%, jumlah responden dengan tingkat pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 46 orang atau 80,7%, dan jumlah responden dengan tingkat pendidikan Magister (S2) sebanyak 3 orang atau 5,2%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pendidikan terakhir responden adalah Sarjana (S1) sebanyak 46 orang atau 80.7

4. Gambaran Karyawan Berdasarkan Masa Kerja

Gambaran responden yakni karyawan berdasarkan masa kerja pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4 Data Karyawan Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Presentase (%)
1-5 tahun	36	63,1%
6-10 tahun	12	21,05%
11-15 tahun	9	15,7%
>15 tahun	0	0%
Total	57	0%

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.4. dapat diketahui bahwa responden dengan masa kerja 1 - 5 tahun sebanyak 36 orang atau 63,1%, jumlah responden dengan masa kerja 6-10 tahun sebanyak 12 orang atau 21,05%, jumlah responden dengan masa kerja 11-15 tahun sebanyak 9% atau 15,7%, dan tidak ada responden dengan masa kerja >15 tahun. Dapat disimpulkan bahwa jumlah responden terbanyak dalam penelitian ini adalah karyawan dengan masa kerja 1-5 tahun yaitu sebanyak 36 orang atau 63,1%.

C. Analisis Data

1. Analisis Deskriptif

Analisis ini menggambarkan karakteristik data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data ke dalam bentuk tabel distribusi frekuensi. Penelitian ini menunjukkan jawaban dari responden mengenai masing-masing item dengan menghitung jumlah skor 5 untuk jawaban SS (Sangat Setuju), skor 4 untuk jawaban S (Setuju), skor 3 untuk jawaban R (Ragu), skor 2 untuk jawaban TS (Tidak setuju), dan skor 1 untuk STS (Sangat tidak Setuju).

Berdasarkan perhitungan penentuan klasifikasi nilai *mean*, maka uraian tentang hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi Tingkatan Artefak

Distribusi jawaban responden yakni karyawan BNI Kantor Cabang Malang terhadap Variabel Budaya Organisasi Tingkatan Artefak dapat dilihat pada Tabel 4.5 :

Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi Tingkatan Artefak

PERTANYAAN	SEBARAN SKOR										MEAN
	5 (SS)		4 (S)		3 (RR)		2 (TS)		1 (STS)		
	F	%	F	%	F	%	F	%	f	%	
X1.1	19	33,3%	33	57,9%	4	7%	1	1,8%	0	0%	4.23
X1.2	31	54,4%	24	42,1%	2	3,5%	0	0%	0	0%	4.51
X1.3	13	22,8%	40	70,2%	3	5,3%	1	1,8%	0	0%	4.14
X1.4	12	21,1%	39	68,4%	5	8,8%	1	1,8%	0	0%	4.09
X1.5	14	24,6%	38	66,7%	4	7%	1	1,8%	0	0%	4.14
X1.6	12	21,1%	39	68,4%	6	10,5%	0	0%	0	0%	4.11
X1.7	12	21,1%	42	73,7%	3	5,3%	0	0%	0	0%	4.16
X1.8	15	26,3%	37	64,9%	5	8,8%	0	0%	0	0%	4.18
X1.9	15	26,3%	40	70,2%	3	3,5%	0	0%	0	0%	4,23
Budaya Organisasi Tingkatan Artefak											4,23

Sumber: Data primer diolah, 2018

Keterangan Tabel 4.5 Penilaian Karyawan terhadap Budaya Organisasi Tingkatan Artefak:

X1.1 : Saya merasa organisasi telah menciptakan lingkungan kerja yang nyaman

X1.2 : Saya merasa lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan

- kinerja karyawan
- X1.3 : Saya menyukai lingkungan kerja organisasi saat ini
 - X1.4 : Saya merasa organisasi telah menyediakan teknologi serta fasilitas yang memadai untuk menunjang kerja karyawan
 - X1.5 : Saya dapat menggunakan teknologi serta fasilitas yang tersedia secara optimal
 - X1.6 : Saya merasa teknologi serta fasilitas yang disediakan membantu karyawan dalam bekerja
 - X1.7 : Saya merasa organisasi telah menetapkan standar penampilan secara baik untuk karyawan
 - X1.8 : Saya merasa organisasi telah menyediakan seragam serta atribut secara baik kepada karyawan
 - X1.9 : Saya merasa nyaman bekerja sesuai standar penampilan yang telah ditetapkan

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui hasil tanggapan dari 57 responden terhadap setiap item penelitian mengenai variabel Budaya Organisasi Tingkatan Artefak (X1) adalah sebagai berikut:

- a. Item pertama berisi pernyataan “saya merasa organisasi telah menciptakan lingkungan kerja yang nyaman”. Hasil tanggapan item pertama yaitu 1 responden atau 1,8% menyatakan tidak setuju, 4 responden atau 7% menyatakan ragu-ragu, 33 responden atau 57,9% menyatakan setuju, dan 19 responden atau 33,3% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item pertama sebesar 4,23 yang berarti sangat baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang merasa organisasi telah menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.
- b. Item kedua berisi pernyataan “saya merasa lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan kinerja karyawan”. Hasil tanggapan item kedua yaitu 2 responden atau 3,5% menyatakan ragu-ragu, 24 responden atau 42,1%

menyatakan setuju, dan 31 responden atau 54,4% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item kedua sebesar 4,51 yang berarti sangat baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang merasa lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan kinerja karyawan.

- c. Item ketiga berisi pernyataan “saya menyukai lingkungan kerja organisasi saat ini”. Hasil tanggapan item ketiga yaitu 1 responden atau 1,8% menyatakan tidak setuju, 3 responden atau 5,3% menyatakan ragu-ragu, 40 responden atau 70,2% menyatakan setuju, dan 13 responden atau 22,8% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item ketiga sebesar 4,14 yang berarti baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang menyukai lingkungan kerja organisasi saat ini.
- d. Item keempat berisi pernyataan “saya merasa organisasi telah menyediakan teknologi serta fasilitas yang memadai untuk menunjang kerja karyawan”. Hasil tanggapan item keempat yaitu 1 responden atau 1,8% menyatakan tidak setuju, 5 responden atau 8,8% menyatakan ragu-ragu, 39 responden atau 68,4% menyatakan setuju, dan 12 responden atau 22,1% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item keempat sebesar 4,09 yang berarti baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang merasa organisasai telah menyediakan teknologi serta fasilitas yang memadai untuk menunjang kerja karyawan.

- e. Item kelima berisi pernyataan “saya dapat menggunakan teknologi serta fasilitas yang tersedia secara optimal”. Hasil tanggapan item kelima yaitu 1 responden atau 1,8% menyatakan tidak setuju, 4 responden atau 7% menyatakan ragu-ragu, 38 responden atau 66,7% menyatakan setuju, dan 14 responden atau 24,6% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item kelima sebesar 4,14 yang berarti baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang dapat menggunakan teknologi serta fasilitas yang tersedia secara optimal.
- f. Item keenam berisi pernyataan “saya merasa teknologi serta fasilitas yang disediakan membantu karyawan dalam bekerja”. Hasil tanggapan item keenam yaitu 6 responden atau 10,5% menyatakan ragu-ragu, 39 responden atau 68,4% menyatakan setuju, dan 12 responden atau 22,1% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item keenam sebesar 4,11 yang berarti baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang merasa teknologi serta fasilitas yang disediakan membantu karyawan dalam bekerja.
- g. Item ketujuh berisi pernyataan “saya merasa organisasi telah menetapkan standar penampilan secara baik untuk karyawan”. Hasil tanggapan item ketujuh yaitu 3 responden atau 5,3% menyatakan ragu-ragu, 42 responden atau 73,7% menyatakan setuju, dan 12 responden atau 21,1% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item ketujuh sebesar 4,16 yang berarti baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang

merasa organisasi telah menetapkan standar penampilan secara baik untuk karyawan.

h. Item kedelapan berisi pernyataan “saya merasa organisasi telah menyediakan seragam dan atribut secara baik kepada karyawan”. Hasil tanggapan item kedelapan yaitu 5 responden atau 8,8% menyatakan ragu-ragu, 37 responden atau 64,9% menyatakan setuju, dan 15 responden atau 26,3% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item kedelapan sebesar 4,18 yang berarti baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang merasa organisasi telah menyediakan seragam dan atribut secara baik kepada karyawan.

i. Item kesembilan berisi pernyataan “saya merasa nyaman bekerja sesuai standar penampilan yang telah ditetapkan”. Hasil tanggapan item kesembilan 3 responden atau 5,3% menyatakan ragu-ragu, 40 responden atau 70,2% menyatakan setuju, dan 15 responden atau 26,3% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item kesembilan sebesar 4,23 yang berarti sangat baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang merasa nyaman bekerja dengan penampilan sesuai standar yang telah ditetapkan.

**b. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-
Nilai (X₂)**

Distribusi jawaban responden yakni karyawan BNI Kantor Cabang Malang terhadap Variabel Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai dapat dilihat pada Tabel 4.6:

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai

PERTANYAAN	SEBARAN SKOR										MEAN
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	25	43,9%	29	50,9%	3	5,3%	0	0%	0	0%	4.39
X2.2	26	45,6%	28	49,1%	3	5,3%	0	0%	0	0%	4.40
X2.3	15	26,3%	39	68,4%	3	5,3%	0	0%	0	0%	4.21
X2.4	16	28,1%	40	70,2%	1	1,8%	0	0%	0	0%	4.26
X2.5	20	35,1%	33	57,9%	4	7%	0	0%	0	0%	4.28
X2.6	18	31,6%	36	63,2%	3	5,3%	0	0%	0	0%	4.26
Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai (rata-rata mean)											4,30

Sumber: data primer diolah, 2018

Keterangan Tabel 4.6 Penilaian Karyawan Variabel Motivasi Kerja Karyawan

X2.1 : Saya merasa organisasi telah menanamkan visi, misi serta tujuannya secara baik kepada karyawan

X2.2 : Saya bekerja berdasarkan visi, misi serta tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi

X2.3 : Saya merasa organisasi telah menetapkan serta mensosialisasikan peraturan organisasi secara baik kepada seluruh karyawan

X2.4 : Saya merasa peraturan organisasi dapat menjadi pedoman karyawan dalam berperilaku

X2.5 : Saya merasa organisasi telah menetapkan serta mensosialisasikan standar kerja secara baik kepada seluruh karyawan

X2.6 : Saya merasa standar kerja organisasi dapat menjadi pedoman serta acuan karyawan dalam bekerja

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui hasil tanggapan dari 57 responden terhadap setiap item penelitian mengenai variabel Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai (X2) adalah sebagai berikut:

- a. Item pertama berisi pernyataan “saya merasa organisasi telah menanamkan visi, misi serta tujuannya secara baik kepada karyawan”. Hasil tanggapan item pertama yaitu 3 responden atau 5,3% menyatakan ragu-ragu, 29 responden atau 50,9% menyatakan setuju, dan 25 responden atau 43,9% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item pertama sebesar 4,39 yang berarti sangat baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang merasa organisasi telah menanamkan visi, misi serta tujuannya secara baik kepada karyawan.
- b. Item kedua berisi pernyataan “saya bekerja berdasarkan visi, misi serta tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi”. Hasil tanggapan item kedua yaitu 3 responden atau 5,3% menyatakan ragu-ragu, 28 responden atau 49,1% menyatakan setuju, dan 26 responden atau 45,6% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item kedua sebesar 4,40 yang berarti sangat baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang bekerja berdasarkan visi, misi serta tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- c. Item ketiga berisi pernyataan “saya merasa organisasi telah menetapkan serta mensosialisasikan peraturan organisasi secara baik kepada seluruh karyawan”. Hasil tanggapan item ketiga yaitu 3 responden atau 5,3% menyatakan ragu-ragu, 39 responden atau 68,4% menyatakan setuju, dan 15 responden atau 26,3% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item

ketiga sebesar 4,21 yang berarti sangat baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang merasa organisasi telah menetapkan serta mensosialisasikan peraturan organisasi secara baik kepada seluruh karyawan

- d. Item keempat berisi pernyataan “saya merasa peraturan organisasi dapat menjadi pedoman karyawan dalam berperilaku”. Hasil tanggapan item keempat yaitu 1 responden atau 1,8% menyatakan ragu-ragu, 40 responden atau 70,2% menyatakan setuju, dan 16 responden atau 28,1% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item keempat sebesar 4,26 yang berarti sangat baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang merasa peraturan organisasi dapat menjadi pedoman karyawan dalam berperilaku.
- e. Item kelima berisi pernyataan “saya merasa organisasi telah menetapkan serta mensosialisasikan standar kerja secara baik kepada seluruh karyawan”. Hasil tanggapan item kelima yaitu 4 responden atau 7% menyatakan ragu-ragu, 33 responden atau 57,9% menyatakan setuju, dan 20 responden atau 35,1% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item kelima sebesar 4,28 yang berarti sangat baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang merasa organisasi telah menetapkan serta mensosialisasikan standar kerja secara baik kepada seluruh karyawan

f. Item keenam berisi pernyataan “saya merasa standar kerja organisasi dapat menjadi pedoman serta acuan karyawan dalam bekerja”. Hasil tanggapan item keenam yaitu 3 responden atau 5,3% menyatakan ragu-ragu, 36 responden atau 63,2% menyatakan setuju, dan 18 responden atau 31,6% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item keenam sebesar 4,26 yang berarti sangat baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang merasa standar kerja organisasi dapat menjadi pedoman serta acuan karyawan dalam bekerja.

b. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar (X3)

Distribusi jawaban responden yakni karyawan BNI Kantor Cabang Malang terhadap Variabel Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar

PERTANYAAN	SEBARAN SKOR										MEAN
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	f	%	
X3.1	18	31,6%	36	63,2%	2	3,5%	1	1,8%	0	0%	4.25
X3.2	17	29,8%	35	61,4%	5	8,8%	0	0%	0	0%	4.21
X3.3	12	21,1%	44	77,2%	1	1,8%	0	0%	0	0%	4.19
X3.4	12	21,1%	39	68,4%	5	8,8%	1	1,8%	0	0%	4.09
X3.5	11	19,3%	42	73,7%	4	7,0%	0	0%	0	0%	4.12
X3.6	7	12,3%	49	86,0%	1	1,8%	0	0%	0	0%	4.11

X3.7	8	14%	46	80,7%	3	5,3%	0	0%	0	0%	4.09
X3.8	15	26,3%	40	70,2%	2	3,5%	0	0%	0	0%	4.23
X3.9	17	29,8%	38	66,7%	2	3,5%	0	0%	0	0%	4.26
X3.10	15	26,3%	41	71,9%	1	1,8%	0	0%	0	0%	4.23
Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar (rata-rata mean)											4.17

Sumber: data primer diolah, 2018

Keterangan Tabel 4.7 Penilaian Karyawan terhadap Variabel Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar

X3.1 : Saya merasa mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif

X3.2 : Saya mampu diterima serta menjadi bagian dari lingkungan organisasi

X3.3 : Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu

X3.4 : Saya loyal dalam memberikan waktu untuk organisasi

X3.5 : Saya selalu menunjukkan sifat yang baik kepada organisasi

X3.6 : Saya mampu menerima serta menghargai keberagaman sifat yang dimiliki rekan kerja

X3.7 : Saya berpedoman pada peraturan organisasi dalam melakukan aktivitas pekerjaan

X3.8 : Saya melakukan aktivitas yang dapat mengembangkan kemampuan saya dalam bekerja

X3.9 : Saya membangun hubungan yang baik dengan karyawan lainnya

X3.10: Saya mampu bekerjasama dengan karyawan lainnya

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat diketahui hasil tanggapan dari 57 responden terhadap setiap item penelitian mengenai variabel Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar (X3) adalah sebagai berikut:

- a. Item pertama berisi pernyataan “saya merasa mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif” Hasil tanggapan item pertama yaitu 1 responden atau 1,8% menyatakan tidak setuju, 2 responden atau 3,5% menyatakan ragu-ragu, 36 responden atau 63,2% menyatakan setuju, dan 18 responden atau 31,6% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item

- pertama sebesar 4,25 yang berarti sangat baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang merasa mereka mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif..
- b. Item kedua berisi pernyataan “saya mampu diterima serta menjadi bagian dari lingkungan organisasi” Hasil tanggapan item kedua yaitu 5 responden atau 8,8% menyatakan ragu-ragu, 35 responden atau 61,4% menyatakan setuju, dan 17 responden atau 29,8% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item kedua sebesar 4,21 yang berarti sangat baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang mampu diterima serta menjadi bagian dari lingkungan organisasi.
- c. Item ketiga berisi pernyataan “saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu”. Hasil tanggapan item ketiga yaitu 1 responden atau 1,8% menyatakan ragu-ragu, 44 responden atau 77,2% menyatakan setuju, dan 12 responden atau 22,1% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item ketiga sebesar 4,19 yang berarti baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- d. Item keempat berisi pernyataan “saya loyal dalam memberikan waktu untuk organisasi”. Hasil tanggapan item keempat yaitu 1 responden atau 1,8% menyatakan tidak setuju, 5 responden atau 8,8% menyatakan ragu-ragu, 39 responden atau 68,4% menyatakan setuju, dan 12 responden atau 22,1% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item keempat sebesar 4,09

yang berarti baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang loyal dalam memberikan waktu untuk organisasi.

- e. Item kelima berisi pernyataan “saya selalu menunjukkan sifat yang baik kepada organisasi”. Hasil tanggapan item kelima yaitu 4 responden atau 7% menyatakan ragu-ragu, 42 responden atau 73,7% menyatakan setuju, dan 11 responden atau 19,3% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item kelima sebesar 4,12 yang berarti baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang menunjukkan sifat yang baik kepada organisasi.
- f. Item keenam berisi pernyataan “saya mampu menerima serta menghargai keberagaman sifat yang dimiliki rekan kerja”. Hasil tanggapan item keenam yaitu 1 responden atau 1,8% menyatakan ragu-ragu, 49 responden atau 86,0% menyatakan setuju, dan 7 responden atau 12,3% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item keenam sebesar 4,11 yang berarti baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang mampu menerima serta menghargai keberagaman sifat yang dimiliki rekan kerja.
- g. Item ketujuh berisi pernyataan “saya berpedoman pada peraturan organisasi dalam melakukan aktivitas pekerjaan”. Hasil tanggapan item ketujuh yaitu 3 responden atau 5,3% menyatakan ragu-ragu, 46 responden atau 80,7% menyatakan setuju, dan 8 responden atau 14% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item ketujuh sebesar 4,09 yang berarti baik, sehingga dapat

disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang berpedoman pada peraturan organisasi dalam melakukan aktivitas pekerjaan.

- h. Item kedelapan berisi pernyataan “saya melakukan aktivitas yang dapat mengembangkan kemampuan saya dalam bekerja”. Hasil tanggapan item kedelapan yaitu 2 responden atau 3,5% menyatakan ragu-ragu, 40 responden atau 70,2% menyatakan setuju, dan 15 responden atau 26,3% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item kedelapan sebesar 4,23 yang berarti sangat baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang melakukan aktivitas yang dapat mengembangkan kemampuannya dalam bekerja.
- i. Item kesembilan berisi pernyataan “saya membangun hubungan yang baik dengan karyawan lainnya”. Hasil tanggapan item kesembilan 2 responden atau 3,5% menyatakan ragu-ragu, 38 responden atau 66,7% menyatakan setuju, dan 15 responden atau 26,3% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item kesembilan sebesar 4,26 yang berarti sangat baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang membangun hubungan yang baik dengan karyawan lainnya.
- j. Item kesepuluh berisi pernyataan “saya mampu bekerjasama dengan karyawan lainnya”. Hasil tanggapan item kesepuluh 1 responden atau 1,8% menyatakan ragu-ragu, 41 responden atau 71,9% menyatakan setuju, dan 15 responden atau 26,3% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item kesembilan sebesar 4,23 yang berarti sangat baik, sehingga dapat

disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang mampu bekerjasama dengan karyawan lainnya.

a. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 4.8 Penilaian Karyawan terhadap Variabel Kinerja Karyawan

PERTANYAAN	SEBARAN SKOR										MEAN
	5		4		3		2		1		
	F	%	F	%	F	%	F	%	f	%	
Y1.1	21	36,8%	33	57,9%	3	5,3%	0	0%	0	0%	4.32
Y1.2	20	35,1%	33	57,9%	4	7,0%	0	0%	0	0%	4.28
Y1.3	9	15,8%	37	64,9%	11	19,3%	0	0%	0	0%	3.96
Y1.4	9	15,8%	45	78,9%	3	5,3%	0	0%	0	0%	4.11
Y1.5	2	3,5%	43	75,4%	2	3,5%	0	0%	0	0%	4.18
Y1.6	12	21,1%	31	54,4%	14	24,6%	0	0%	0	0%	4.04
Y1.7	12	21,1%	42	73,7%	3	5,3%	0	0%	0	0%	4.16
Y1.8	10	17,5%	45	78,9%	2	3,5%	0	0%	0	0%	4.14
Y1.9	8	14,0%	37	64,9%	11	19,3%	1	1,8%	0	0%	3.91
Kinerja Karyawan (rata-rata mean)											4.12

Sumber: Data primer diolah, 2018

Keterangan Tabel 4.8 Penilaian Karyawan terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Y1.1 : Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kuantitas yang telah ditetapkan

Y1.2 : Kuantitas pekerjaan yang saya hasilkan terus meningkat dari waktu ke waktu

Y1.3 : Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kuantitas lebih tinggi dibandingkan dengan hasil kerja rekan kerja lainnya

Y1.4 : Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan

- Y1.5 : Kualitas pekerjaan yang saya hasilkan terus meningkat dari waktu ke waktu
- Y1.6 : Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang lebih baik dibandingkan dengan hasil kerja dari rekan kerja lainnya
- Y1.7 : Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan
- Y1.8 : Ketepatan waktu saya dalam menyelesaikan pekerjaan terus membaik dari waktu ke waktu
- Y1.9 : Saya dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibanding rekan kerja lainnya

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat diketahui hasil tanggapan dari 57 responden terhadap setiap item penelitian mengenai variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah sebagai berikut:

- a. Item pertama berisi pernyataan “saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kuantitas yang telah ditetapkan”. Hasil tanggapan item pertama yaitu 3 responden atau 5,3% menyatakan ragu-ragu, 33 responden atau 57,9% menyatakan setuju, dan 21 responden atau 36,8% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item pertama sebesar 4,32 yang berarti sangat baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kuantitas yang telah ditetapkan.
- b. Item kedua berisi pernyataan “kuantitas pekerjaan yang saya hasilkan terus meningkat dari waktu ke waktu”. Hasil tanggapan item kedua yaitu 4 responden atau 7,0% menyatakan ragu-ragu, 33 responden atau 57,9% menyatakan setuju, dan 20 responden atau 35,1% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item kedua sebesar 4,28 yang berarti sangat baik,

sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang menghasilkan kuantitas pekerjaan yang terus meningkat dari waktu ke waktu.

- c. Item ketiga berisi pernyataan “saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kuantitas lebih tinggi dibandingkan dengan hasil kerja rekan kerja lainnya”. Hasil tanggapan item ketiga yaitu 11 responden atau 19,3% menyatakan ragu-ragu, 37 responden atau 64,9% menyatakan setuju, dan 9 responden atau 15,8% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item ketiga sebesar 3,96 yang berarti baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kuantitas lebih tinggi dibandingkan dengan hasil kerja rekan kerja lainnya.
- d. Item keempat berisi pernyataan “saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan”. Hasil tanggapan item keempat yaitu 3 responden atau 5,3% menyatakan ragu-ragu, 45 responden atau 78,9% menyatakan setuju, dan 9 responden atau 15,8% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item keempat sebesar 4,11 yang berarti baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan.
- e. Item kelima berisi pernyataan “kualitas pekerjaan yang saya hasilkan terus meningkat dari waktu ke waktu”. Hasil tanggapan item kelima yaitu 2 responden atau 3,5% menyatakan ragu-ragu, 43 responden atau 75,4%

menyatakan setuju, dan 2 responden atau 3,5% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item kelima sebesar 4,18 yang berarti baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang menghasilkan kualitas pekerjaan yang terus meningkat dari waktu ke waktu.

- f. Item keenam berisi pernyataan “saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang lebih baik dibandingkan dengan hasil kerja dari rekan kerja lainnya”. Hasil tanggapan item keenam yaitu 14 responden atau 24,6% menyatakan ragu-ragu, 31 responden atau 54,4% menyatakan setuju, dan 12 responden atau 21,1% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item keenam sebesar 4,04 yang berarti baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang lebih baik dibandingkan dengan hasil kerja dari rekan kerja lainnya.
- g. Item ketujuh berisi pernyataan “saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan”. Hasil tanggapan item ketujuh yaitu 3 responden atau 5,3% menyatakan ragu-ragu, 42 responden atau 73,7% menyatakan setuju, dan 12 responden atau 21,1% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item ketujuh sebesar 4,16 yang berarti baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- h. Item kedelapan berisi pernyataan “ketepatan waktu saya dalam menyelesaikan pekerjaan terus membaik dari waktu ke waktu”. Hasil

tanggapan item kedelapan yaitu 2 responden atau 3,5% menyatakan ragu-ragu, 45 responden atau 78,9% menyatakan setuju, dan 10 responden atau 17,5% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item kedelapan sebesar 4,23 yang berarti sangat baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang mengakui ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya terus membaik dari waktu ke waktu.

- i. Item kesembilan berisi pernyataan “saya dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan rekan kerja lainnya”. Hasil tanggapan item kesembilan 1 responden atau 1,8% menyatakan tidak setuju, 11 responden atau 19,3% menyatakan ragu-ragu, 37 responden atau 64,9% menyatakan setuju, dan 8 responden atau 14,0% menyatakan sangat setuju. Rata-rata dari item kesembilan sebesar 3,91 yang berarti baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan rekan kerja lainnya.

2. Analisis Inferensial

a. Uji Asumsi Klasik

Asumsi klasik ini harus dilakukan pengujiannya untuk memenuhi penggunaan analisis regresi linear berganda melalui *SPSS for Windows*. Hasil pengujian disajikan sebagai berikut:

1). Uji Normalitas

Uji normalitas diperlukan karena untuk melakukan pengujian-pengujian variabel lainnya dengan mengansumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Pada penelitian ini untuk melakukan uji normalitas yakni dengan menggunakan model uji Kolmogorov-Smirnov dengan ketentuan sebagai berikut :

Hipotesis yang digunakan:

H₀ : Residual tersebar normal

H₁ : Residual tidak tersebar normal

Kriteria pengambilan keputusan adalah apabila nilai signifikan atau probabilitas $\geq 0,05$, maka residual memiliki distribusi normal dan apabila nilai signifikan atau probabilitas $\leq 0,05$, maka residual tidak memiliki distribusi normal. Hasil uji Normalitas adalah sebagai berikut:

		Unstandardized Residual
N		57
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.64745453
Most Extreme Differences	Absolute	.097
	Positive	.066
	Negative	-.097
Kolmogorov-Smirnov Z		.733

Asymp. Sig. (2-tailed)	.656
------------------------	------

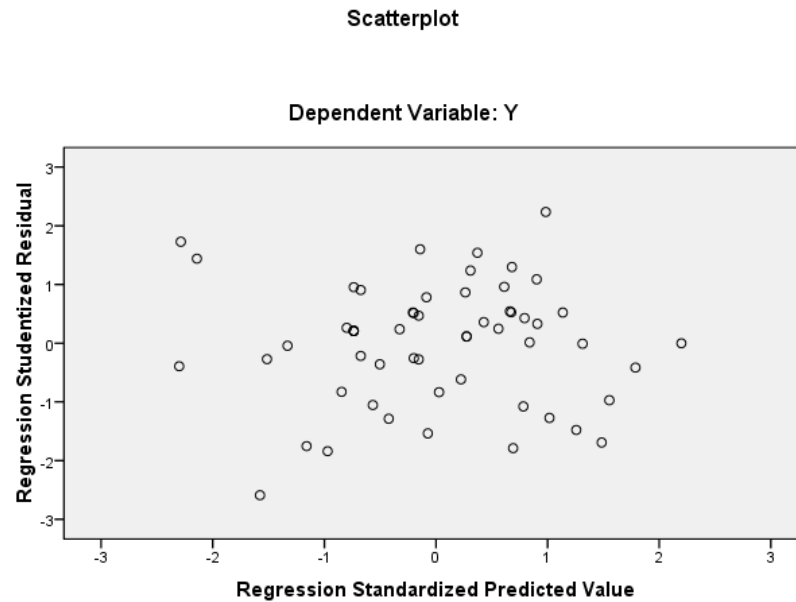
Gambar 4.3 Hasil Uji Normalitas

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan model Kolmogorov-Smirnov diketahui nilai signifikan $0,656 > 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa nilai residual adalah distribusi normal.

2). Uji Non-Heteroskedastisitas

Uji Non-Heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah terjadi ketidaksamaan nilai simpangan residual yang terjadi akibat besar kecilnya salah satu variabel bebas. Pada penelitian ini menggunakan uji heteroskedastisitas dengan uji scatter plot yaitu dengan melihat pada grafik sumbu X terhadap Y, dimana jika terdapat titik atau poin yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur maka dapat disimpulkan telah terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji Scatter plot dapat dilihat pada gambar 4.4.



Gambar 4.4 Hasil uji Heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah, 2018.

Berdasarkan Gambar 4.4 hasil uji heterokedastisitas dapat diketahui bahwa titik-titik data atau *scatter plot* yang dihasilkan tidak membentuk suatu pola tertentu dan hasilnya terdiri dari titik atau poin yang menyebar di atas dan di bawah sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan pada penelitian ini tidak terjadi heterokedastisitas atau asumsi heterokedastisitas terpenuhi.

3). Uji Non-Multikolinieritas

Uji Non-Multikolonieritas adalah uji yang dilakukan untuk memastikan apakah di dalam sebuah model regresi terdapat interkorelasi

atau kolinearitas antar variabel bebas atau dapat dikatakan bahwa antar variabel bebas tidak saling berkaitan. Cara pengujiannya adalah dengan membandingkan nilai Tolerance yang didapat dari perhitungan regresi berganda. Apabila nilai tolerance $< 0,1$ maka dapat dikatakan terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Hasil uji Multikolinieritas

Variabel Bebas	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
X1	0.469	2.131
X2	0.367	2.726
X3	0.407	2.457

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil pada uji Non-Multikolinieritas yang telah dilakukan tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas yakni variabel Budaya Organisasi Tingkatan Artefak (X1), variabel Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai (X2), dan variabel Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar (X3). Dibuktikan dengan hasil tolerance dan VIF pada ketiga variabel yakni X1 dengan nilai Tolerance sebesar 0,469, X2 dengan nilai Tolerance sebesar 0,367 dan X3 dengan nilai *Tolerance*

sebesar 0,407 yang lebih besar (>) dari 0,10 atau disebutkan tidak terjadi Multikolinieritas dan nilai VIF ketiga variabel yakni X1 dengan nilai sebesar 2,131, X2 dengan nilai 2,726 dan X3 dengan nilai sebesar 2,457 yang lebih kecil (<) dari 10,00 atau disebutkan tidak terjadi Multikolinieritas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinieritas antara ketiga variabel bebas.

Dengan terpenuhi seluruh uji asumsi klasik regresi di atas maka dapat dikatakan model regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sudah layak atau tepat untuk digunakan.

b. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis Regresi Linear Berganda digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas, yaitu variabel Budaya Organisasi Tingkatan Artefak (X1), variabel Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai (X2), dan variabel Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar (X3) terhadap variabel terikat yaitu Variabel Kinerja Karyawan (Y).

1). Persamaan Regresi

Tabel 4.10 Persamaan Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	6.683	5.481		1.219	.228
	Budaya Organisasi Tingkatan Artefak	-.140	.219	-.115	-.640	.525
	Budaya Organisasi Tingkatan Nilai – nilai	.537	.228	.371	2.354	.022
	Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar	.523	.211	.429	2.485	.016

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel diatas didapatkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 6,683 - 0,140 X_1 + 0,537 X_2 + 0,523 X_3$$

Dari persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Koefisien regresi Budaya Organisasi Tingkatan Artefak sebesar -0,140 dan memiliki tanda negative yang menunjukkan bahwa Budaya Organisasi Tingkatan Artefak memiliki hubungan yang berlawanan arah terhadap kinerja karyawan. Artinya, Kinerja karyawan akan menurun sebesar 0,140 satuan untuk setiap tambahan X₁ (Budaya Organisasi Tingkatan Artefak) dengan asumsi bahwa variabel lainnya dianggap konstan.
- Koefisien regresi Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai sebesar 0,537 dan memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai memiliki hubungan yang searah terhadap Kinerja

Karyawan. Artinya, Kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,537 satuan untuk setiap tambahan X2 (Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai) dengan asumsi bahwa variabel lainnya dianggap konstan. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai, maka akan semakin tinggi pula Kinerja Karyawan.

- Koefisien regresi Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar sebesar 0,532 dan memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar memiliki hubungan yang searah terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,523 satuan untuk setiap tambahan X3 (Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar dengan asumsi variabel lainnya dianggap konstan. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai, maka akan semakin tinggi pula Kinerja Karyawan.

2). Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi atau Nilai R^2 digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh atau kontribusi variabel bebas, yaitu variabel Budaya Organisasi Tingkatan Artefak (X1), variabel Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai (X2), dan variabel Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar (X3) terhadap variabel terikat yaitu Variabel Kinerja Karyawan (Y). Nilai R^2 seperti dalam Tabel 4.11:

Tabel 4.11 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.645 ^a	.416	.383	2.721

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari Tabel 4.11 dapat diketahui hasil R^2 yaitu sebesar 0,416. Artinya bahwa 41,6% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya yakni Budaya Organisasi Tingkatan Artefak (X1), Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai (X2), dan variabel Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar (X3), sedangkan sisanya 58,4% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel- variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

3). Uji Hipotesis

Pengujian Hipotesis merupakan bagian penting dalam penelitian ini karena setelah data terkumpul dan diolah, kegunaannya adalah untuk menjawab hipotesis yang telah dibuat oleh peneliti yaitu untuk mengetahui jawaban dari hipotesis yang telah dibuat peneliti di lakukan uji sebagai berikut:

a). Hipotesis 1 (Uji Parsial (t))

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh parsial yang signifikan antara variabel bebas yakni Budaya Organisasi Tingkatan Artefak (X1), Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai (X2), dan variabel Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar (X3) terhadap variabel terikat yakni Kinerja Karyawan (Y), serta untuk mengetahui variabel bebas mana yang paling dominan berpengaruh terhadap variabel terikat. Ujit dilakukan dengan cara membandingkan t hitung dan t tabel dengan tingkat signifikansi $t < 0,005$. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya adalah secara parsial ada pengaruh yang signifikan antara variabel Budaya Organisasi Tingkatan Artefak terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan, jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya secara parsial tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel Budaya Organisasi Tingkatan Artefak terhadap Kinerja Karyawan. Hasil dari uji t dapat dilihat pada tabel 4.12.

Tabel 4.12 Hasil Uji Parsial (t)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.683	5.481		1.219	.228
	Budaya Organisasi Tingkatan Artefak	-.140	.219	-.115	-.640	.525

Budaya Organisasi Tingkatan Nilai – nilai	.537	.228	.371	2.354	.022
Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar	.523	.211	.429	2.485	.016

Dependent Variable : Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, 2018

$$\begin{aligned} \text{Rumus } T_{\text{tabel}} &= t(a/2 ; n-k-1) = t(0,05/2 ; 57-3-1) \\ &= t(0,025 ; 53) = 2,0058 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil tabel diatas diperoleh hasil hipotesis sebagai berikut:

- Pengujian Hipotesis pertama (H1)

Diketahui nilai sig X1 terhadap Y adalah $0,525 < \alpha = 0,05$ dan nilai $t_{\text{hitung}} -0,640 < t_{\text{tabel}} 2,0058$ hal ini berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial Budaya Organisasi Tingkatan Artefak (X1) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

- Pengujian Hipotesis kedua (H2)

Diketahui nilai sig X2 terhadap Y adalah $0,022 < \alpha = 0,05$ dan nilai $t_{\text{hitung}} 2,354 > t_{\text{tabel}} 2,0058$ hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial Budaya

Organisasi Tingkatan Nilai-nilai (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

- Pengujian Hipotesis ketiga (H3)

Diketahui nilai sig X3 terhadap Y adalah $0,016 < \alpha = 0,05$ dan nilai $t_{hitung} \quad 2,485 > t_{tabel} \quad 2,0058$ hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar (X3) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

b). Hipotesis II (Uji Simultan (F))

Uji F digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari variabel bebas yakni Budaya Organisasi Tingkatan Artefak, Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai dan Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar secara simultan atau keseluruhan, bersamaan terhadap variabel terikat yakni Kinerja Karyawan. Uji hipotesis akan dilakukan dengan cara membandingkan F_{hitung} dan F_{tabel} . Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$: H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Budaya Organisasi Tingkatan Artefak, Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai dan Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar terhadap kinerja karyawan. Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$: H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya secara simultan tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Budaya Organisasi Tingkatan

Artefak, Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai dan Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar karyawan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari uji F dapat dilihat pada tabel 4.13.

Tabel 4.13 Hasil Uji Simultan (f)

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	280,057	3	93,352	12,605	0,000
Residual	392,505	53	7,406		
Total	672,561	56			

Sumber: Data primer diolah, 2018

$$F_{\text{tabel}} = F(k; n-k) = F(3; 57-3)$$

$$= F(3; 54) = 2,78$$

Berdasarkan hasil tabel 4.13 diperoleh nilai F hitung sebesar 12,605, sedangkan F_{tabel} sebesar 2,78. Diketahui dari nilai tersebut $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$, yaitu $12,605 > 2,78$ dan $\text{sig } F(0,000) < 0,005$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Organisasi Tingkatan Artefak (X1), Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai (X2) dan Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar (X3) memiliki pengaruh secara simultan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

D. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Analisis Deskriptif

a. Variabel Budaya Organisasi Tingkatan Artefak (X1)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dengan menggunakan distribusi frekuensi, variabel Budaya Organisasi Tingkatan Artefak memiliki *grand mean* sebesar 4,23. Hal ini menunjukkan bahwa BNI Kantor Cabang Malang mempunyai Budaya Organisasi Tingkatan Artefak yang sangat baik. Rata-rata tertinggi untuk variabel Budaya Organisasi Tingkatan Artefak adalah pada item kedua (X1.2) yaitu sebesar 4,51 mengenai anggapan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang merasa bahwa kenyamanan lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerjanya. Sedangkan, rata-rata terendah untuk variabel Budaya Organisasi Tingkatan Artefak (X1) adalah pada item keempat (X1.4) yaitu sebesar 4,09 mengenai anggapan bahwa organisasi telah menyediakan teknologi serta fasilitas yang memadai untuk menunjang kerja karyawan. Sedangkan dilihat dari data responden berdasarkan usia pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa usia responden dengan presentase paling tinggi yaitu sebesar 66,7% adalah usia 20-30 tahun yang mana merupakan karyawan dengan usia muda, dan jika dihubungkan dengan hasil distribusi frekuensi pada item keempat (X1.4) maka dapat diasumsikan bahwa teknologi dan fasilitas yang disediakan oleh BNI Kantor Cabang Malang masih kurang dapat memenuhi tingginya kebutuhan teknologi dan fasilitas bagi karyawan di usia muda.

b. Variabel Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai (X2)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dengan menggunakan distribusi frekuensi, variabel Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai memiliki *grand mean* sebesar 4,30. Hal ini menunjukkan bahwa BNI Kantor Cabang Malang mempunyai Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai yang sangat baik. Rata-rata tertinggi untuk variabel Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai adalah pada item kedua (X2.2) yaitu sebesar 4,40 mengenai anggapan bahwa karyawan bekerja berdasarkan visi, misi serta tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang telah menjadikan visi, misi serta tujuan organisasi sebagai dasar dan acuan dalam bekerja. Sedangkan, rata-rata terendah untuk variabel Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai adalah pada item ketiga (X2.3) yaitu sebesar 4,21 mengenai anggapan bahwa organisasi telah menetapkan serta mensosialisasikan peraturan organisasi secara baik kepada seluruh karyawan. Sedangkan dilihat dari data responden berdasarkan masa kerja pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa masa kerja responden dengan presentase paling tinggi yaitu sebesar 63,1% adalah masa kerja 1-5 tahun, dan jika dihubungkan dengan hasil distribusi frekuensi pada item ketiga (X2.3) maka dapat diasumsikan bahwa pada masa kerja 1-5 tahun karyawan belum cukup mendapatkan pemahaman dan sosialisasi mengenai peraturan organisasi.

c. Variabel Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar (X3)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dengan menggunakan distribusi frekuensi, variabel Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar memiliki

grand mean sebesar 4,17. Hal ini menunjukkan bahwa BNI Kantor Cabang Malang mempunyai Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar yang baik. Rata-rata tertinggi untuk variabel Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar adalah pada item kesembilan (X3.9) yaitu sebesar 4,26 mengenai anggapan bahwa karyawan membangun hubungan yang baik dengan karyawan lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan BNI Kantor Cabang Malang telah mampu membangun hubungan yang baik antar karyawan. Sedangkan, rata-rata terendah untuk variabel Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dssar adalah pada item keempat (X3.4) yaitu sebesar 4,09 mengenai anggapan bahwa karyawan loyal dalam memberikan waktu untuk organisasi. Sedangkan dilihat dari penetapan jam kerja karyawan BNI yaitu hari senin sampai dengan jumat dimulai pada pukul 08.00 hingga pukul 17.00, dan jika dihubungkan dengan hasil distribusi frekuensi pada item keempat (X3.4) maka dapat diasumsikan bahwa dengan jam kerja yang telah ditetapkan setiap harinya dan bersifat konstan membuat karyawan BNI Kantor Cabang Malang kurang bersifat loyal dalam memberikan waktunya untuk perusahaan.

d. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dengan menggunakan distribusi frekuensi, variabel Kinerja Karyawan memiliki *grand mean* sebesar 4,12. Hal ini menunjukkan bahwa BNI Kantor Cabang Malang Kinerja Karyawan yang baik. Rata-rata tertinggi untuk variabel Kinerja Karyawan adalah pada item kedua (Y1.1) yaitu sebesar 4,32 mengenai anggapan bahwa karyawan dapat

menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kuantitas yang telah ditetapkan. Sedangkan, rata-rata terendah untuk variabel Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai adalah pada item kesembilan (Y1.9) yaitu sebesar 3,91 mengenai anggapan bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibandingkan rekan kerja lainnya. Sedangkan dilihat dari penetapan jam kerja karyawan BNI yaitu hari senin sampai dengan jumat dimulai pada pukul 08.00 hingga pukul 17.00, dan jika dihubungkan dengan hasil distribusi frekuensi pada item kesembilan (Y1.9) maka dapat diasumsikan bahwa dengan jam kerja yang telah ditetapkan dan bersifat konstan bagi seluruh karyawan BNI, maka hal itu membuat karyawan cenderung tidak termotivasi untuk dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dibanding dengan rekan kerja lainnya.

2. Analisis Imferensial

a. Pengaruh Budaya Organisasi Tingkatan Artefak terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa secara parsial Budaya Organisasi Tingkatan Artefak yang terdiri dari tiga indikator menurut Schein (1991, dalam Tika, 2011:22-23) antara lain lingkungan kerja, teknologi dan fasilitas, serta penampilan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan BNI Kantor Cabang Malang. Hasil tersebut

berdasarkan pengujian hipotesis melalui uji t, diperoleh t hitung sebesar-0,640 sedangkan t tabel sebesar 2,0058 dan nilai signifikansi sebesar 0,525 yang lebih besar dari nilai α (0,005). Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial Budaya Organisasi Tingkatan Artefak (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

b. Pengaruh Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa secara parsial Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai yang terdiri dari tiga indikator menurut Schein (1991, dalam Tika, 2011:22-23) antara lain visi, misi dan tujuan organisasi, peraturan Organisasi, serta standar kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Malang. Hasil tersebut diperoleh berdasarkan pengujian hipotesis melalui uji t, diperoleh nilai uji t sebesar 2,354, sedangkan t tabel sebesar 2,0058 dan nilai signifikansi sebesar 0,22 yang lebih besar dari nilai α (0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

c. Pengaruh Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar terhadap Kinerja Karyawan

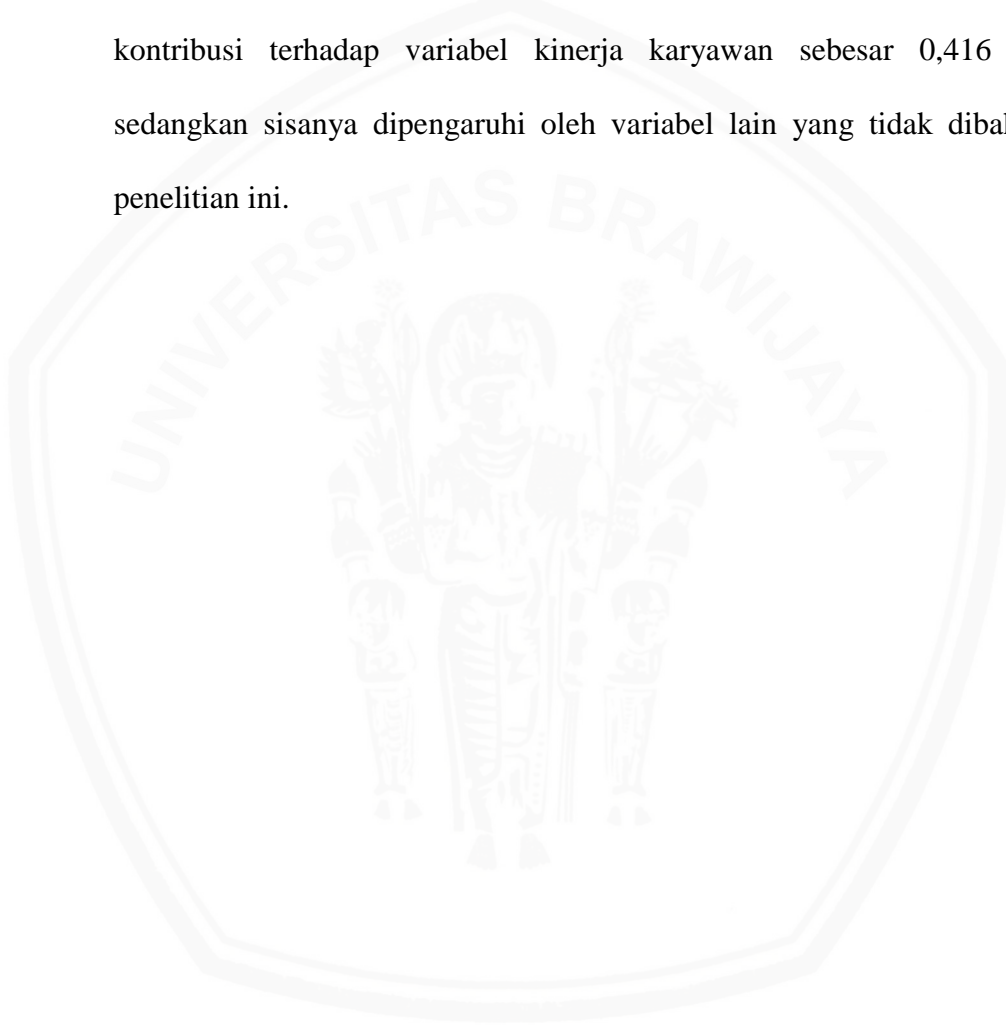
Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa secara parsial

Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar yang terdiri dari lima indikator indikator menurut Schein (1991, dalam Tika, 2011:22-23) antara lain hakikat hubungan dengan lingkungan, hakikat orientasi waktu, hakikat sifat manusia, hakikat aktivitas manusia dan hakikat hubungan dengan manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Malang. Hasil tersebut diperoleh berdasarkan pengujian hipotesis melalui uji t, diperoleh nilai uji t sebesar 2,458, sedangkan t tabel sebesar 2,0058 dan nilai signifikansi sebesar 0,16 yang lebih besar dari nilai α (0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara parsial Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

d. Pengaruh Budaya Organisasi Tingkatan Artefak, Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai, dan Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar secara simultan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa secara simultan Budaya Organisasi Tingkatan Artefak (X1) Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai (X2), dan Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar (X3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada karyawan BNI Kantor Cabang Malang. Hasil tersebut berdasarkan pengujian hipotesis melalui uji F, dari perolehan F tabel sebesar 2,78 sedangkan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$, yaitu $12,605 > 2,78$ dan signifikansi F $(0,000) < \alpha$ (0,05). Sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi Tingkatan Artefak

(X1) Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai (X2), dan Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar (X3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan nilai *R square* diketahui bahwa variabel budaya organisasi tingkatan artefak, budaya organisasi tingkatan nilai-nilai dan budaya organisasi tingkatan asumsi dasar memberikan pengaruh atau kontribusi terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 0,416 (41,6%) sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas pada penelitian ini.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, berikut kesimpulan dari hasil perhitungan analisis data yang meliputi pengujian hipotesis dan pembahasan yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi Tingkatan Artefak (X1) memiliki *grand mean* sebesar 4,23. Hal ini menunjukkan bahwa BNI Kantor Cabang Malang memiliki budaya organisasi tingkatan artefak yang sangat baik. Sedangkan berdasarkan hasil uji parsial diketahui Budaya Organisasi Tingkatan Artefak (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} - 0,640 < t_{tabel} 2,0058$ dan nilai $sig\ t\ 0,525 > \alpha = 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan (Y) tidak dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel Budaya Organisasi Tingkatan Artefak (X1) atau dengan meningkatkan Budaya Organisasi Tingkatan Artefak (X1) maka Kinerja Karyawan (Y) tidak akan mengalami peningkatan secara nyata.

1. Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai (X₂) memiliki *grand mean* sebesar 4,30. Hal ini menunjukkan bahwa BNI Kantor Cabang Malang memiliki budaya organisasi tingkatan nilai-nilai yang sangat baik. Sedangkan berdasarkan hasil uji parsial diketahui Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai (X₂) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} 2,354 > t_{tabel} 2,0058$ dan nilai $sig t 0,022 < \alpha = 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan (Y) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai (X₂) atau dengan meningkatkan Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai (X₂) maka Kinerja Karyawan (Y) akan mengalami peningkatan secara nyata.
2. Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar (X₃) memiliki *grand mean* sebesar 4,17. Hal ini menunjukkan bahwa BNI Kantor Cabang Malang memiliki budaya organisasi tingkatan asumsi dasar yang baik. Sedangkan berdasarkan hasil uji parsial diketahui Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar (X₃) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} 2,485 > t_{tabel} 2,0058$ dan nilai $sig t 0,16 < \alpha = 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan (Y) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar (X₃) atau dengan meningkatkan Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar (X₃) maka Kinerja Karyawan (Y) akan mengalami peningkatan secara nyata.

3. Budaya Organisasi Tingkatan Artefak (X1), Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai (X2), Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dengan nilai $F_{hitung} 12,605 > F_{tabel} 2,78$ dan probabilitas sebesar 0,000. Nilai R^2 pada penelitian ini adalah sebesar 0,416 atau 41,6%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas pada penelitian ini.

B. SARAN

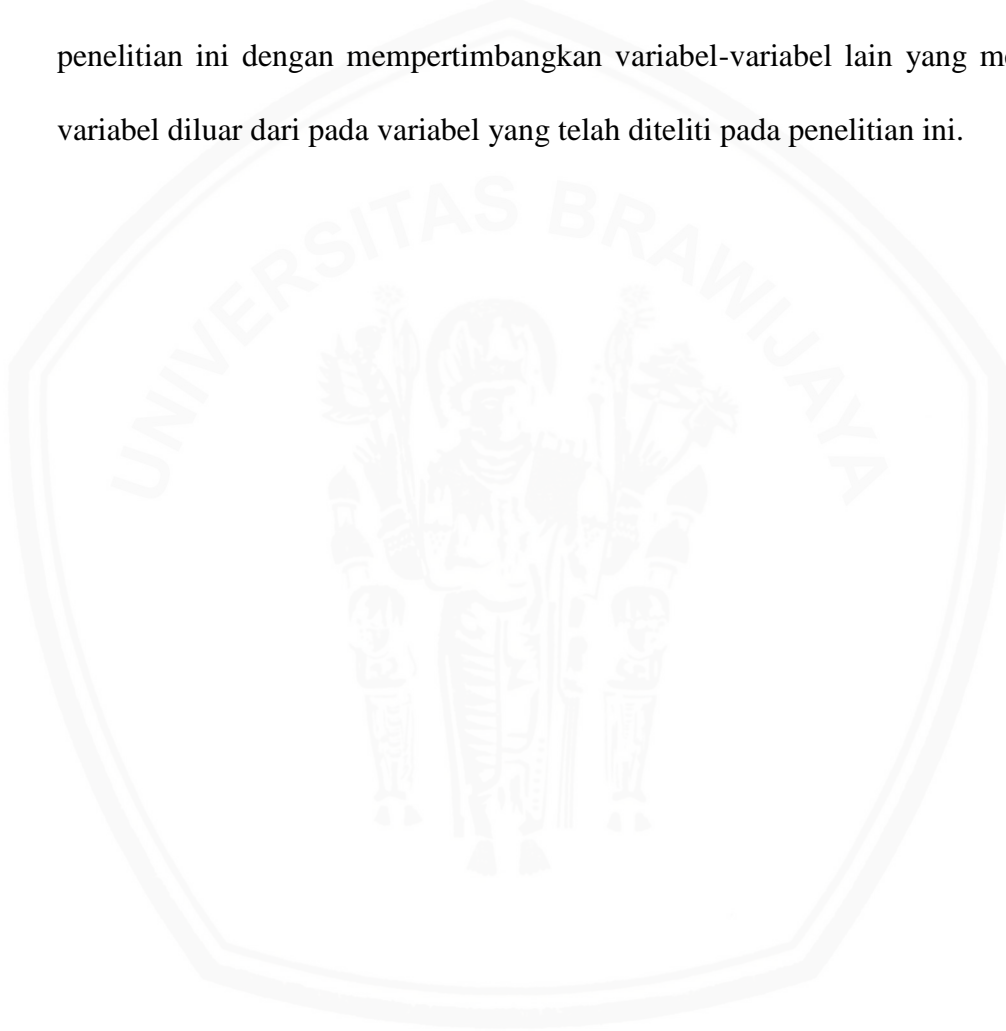
Berdasarkan kesimpulan di atas dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan antara lain:

1. Pada variabel Budaya Organisasi Tingkatan Artefak, item dengan rata-rata terendah adalah pada item keempat (X1.4) yaitu sebesar 4,09 mengenai anggapan bahwa organisasi telah menyediakan teknologi serta fasilitas yang memadai untuk menunjang kerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan dapat lebih meningkatkan teknologi serta fasilitas untuk menunjang kerja karyawan sehingga karyawan dapat memberikan kinerja yang lebih baik.
2. Pada variabel Budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai, item dengan rata-rata terendah adalah pada item ketiga (X2.3) yaitu sebesar 4,21 mengenai anggapan bahwa organisasi telah menetapkan serta mensosialisasikan peraturan organisasi secara baik kepada seluruh karyawan. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan dapat lebih banyak memberikan pemahaman serta sosialisasi mengenai peraturan organisasi kepada seluruh karyawan.

3. Pada variabel Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar, item dengan rata-rata terendah adalah pada item keempat (X3.4) yaitu sebesar 4,09 mengenai anggapan bahwa karyawan loyal dalam memberikan waktu untuk organisasi. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan dapat lebih melakukan pendekatan kepada karyawannya sehingga mereka dapat lebih loyal dalam memberikan waktunya untuk organisasi.
4. Diharapkan pihak perusahaan dapat menganalisis dan mencermati faktor yang membuat Budaya Organisasi Tingkatan Artefak (X1) yang antara lain didalamnya terdiri dari lingkungan kerja, teknologi serta fasilitas dan penampilan karyawan, memiliki hubungan yang berlawanan arah dengan Kinerja Karyawan (Y). Sehingga BNI Kantor Cabang Malang dapat melakukan penataan dan perbaikan terhadap permasalahan tersebut, agar selanjutnya Budaya Organisasi Tingkatan Artefak (X1) dapat mampu meningkatkan Kinerja Karyawan (Y).
4. Diharapkan pihak perusahaan dapat lebih mempertahankan serta meningkatkan hal-hal yang menjadi bagian dari budaya Organisasi Tingkatan Nilai-nilai (X2) yang dimilikinya seperti visi, misi serta tujuan perusahaan, peraturan perusahaan dan standar kerja perusahaan sehingga dapat terus meningkatkan Kinerja Karyawan (Y).
5. Diharapkan pihak perusahaan dapat lebih mempertahankan serta meningkatkan hal-hal yang menjadi bagian dari Budaya Organisasi Tingkatan Asumsi Dasar (X3) yang dimilikinya seperti hubungan dengan lingkungan, orientasi waktu, sifat

manusia, aktivitas manusia, serta hubungan dengan manusia sehingga dapat terus meningkatkan Kinerja Karyawan (Y).

6. Mengingat variabel dalam penelitian ini merupakan hasil yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja dari karyawan, diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel diluar dari pada variabel yang telah diteliti pada penelitian ini.



DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku

- Dharma, Agus. 1985. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar. Prabu. 2005. *Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Bandung: Rafika Aditama.
- Moeldjono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Moeldjono, Djokosantoso. 2005. *Cultured! Budaya Organisasi Dalam Tantangan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Nazir, Mohammad. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Prasetyo, Bambang dan Jannah, Lina Miftahul. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif : teori dan aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Riani, Asri Laksmi. 2011. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta : Graham Ilmu.
- Riduwan dan Kuncoro. 2010. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Jakarta: Erlangga.
- Sudjana. 2003. *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi bagi Peneliti*. Bandung : Tarsito
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfa Beta.
- Tika, Moh Pabundu. 2011. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Umar, Husein. 2002. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wibisono, Dermawan. 2011. *Manajemen Kinerja Korporasi & Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga Jakarta.

Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.

Sumber Skripsi

Alindra, Aput Ivan. 2011. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Depok Sport Center). *Skripsi*. Yogyakarta: Fakultas Ilmu Keolahragaan, Universitas Negeri Yogyakarta.

Anugerah, Willy Pratama. 2010. Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Krakatau Industrial Estate Cilegon). *Skripsi*. Malang: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.

Sambodo, Lugas Priyo. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT Bank Jatim Kantor Cabang Malang). *Skripsi*. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.

Sumber Internet

PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. 2017. <http://www.bni.co.id/id-id/perusahaan/tentangbni/penghargaan>. Diakses pada 20 Oktober 2017.

PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. 2017. <http://bni.co.id/id-id/perusahaan/tentangbni/budayaperusahaan>. Diakses pada 20 Desember 2017.

PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. 2017. <http://bni.co.id/id-id/perusahaan/tentangbni/sejarah>. Diakses pada 20 Desember 2017.

PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. 2018. <http://bni.co.id/id-id/perusahaan/tentangbni/visimisi>. Diakses pada 1 Maret 2018.

PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. 2018. <http://bni.co.id/id-id/perusahaan/tentangbni/strukturorganisasi>. Diakses pada 10 Maret 2018.

Kompas.2018.<http://ekonomi.kompas/read/2017/03/23/082400326/saling.salip.bank.papan.atas>. Diakses pada 20 Maret 2018.