



**PENGARUH BUDAYA KERJA TERHADAP PERILAKU  
KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK  
PEMBANGUNAN DAERAH (BPD) BANYUWANGI**

**SKRIPSI**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi syarat-syarat untuk menyelesaikan Program Studi Ekonomi (S1) dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

*Oleh :*

**ANDI EKO PRASETYO  
NIM. 060810291160**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2011**

## LEMBAR PERSEMBAHAN

*Karya ini kupersembahkan kepada:*

- 1. Kedua orang tuaku*
- 2. Istri dan anakku tersayang*
- 3. Adikku Kuntum dan Rayhan*
- 4. Keluarga besar di Banyuwangi*
- 5. Semua teman-temanku di Banyuwangi maupun di Jember*
- 6. Almamaterku universitas Jember tercinta*

## MOTTO

*Motivasi adalah kekuatan untuk terus maju menerjang semua rintangan yang ada untuk meraih apa yang kita harapkan dan inginkan selama kita masih hidup didunia ini.*

*Maka dari itu jangan pernah meremehkan kemampuanmu sendiri karena jika kamu menyadari betapa kuatnya pikiranmu sehingga kamu tidak akan pernah berpikir untuk menyerah dalam melakukan apapun.*

*Meskipun sampai kamu terjatuh-jatuh berusahalah untuk tersenyum, karena orang yang pernah jatuh adalah orang yang sedang berjalan menuju keberhasilan.*

## **PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama Mahasiswa : Andi Eko Prasetyo  
NIM : 060810291160  
Jurusan : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Judul : Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Perilaku Kerja  
Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank  
Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi

Menyatakan bahwa karya ilmiah yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada instansi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, September 2011

Yang menyatakan,

Andi Eko Prasetyo  
060810291160

## LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja  
Karyawan Pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD)  
Banyuwangi

Nama Mahasiswa : Andi Eko Prasetyo

NIM : 060810291160

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. Agus Priyono, MM  
NIP. 1960 1016 198702 1 001

Chairul Soleh. SE, M.Si  
NIP. 1969 0306 199903 1 001

Ketua Jurusan

Prof. Dr. Hj. Isti Fadah, M.S.  
NIP. 1966 1020 199002 2 001

Tanggal Persetujuan : September 2011

**JUDUL SKRIPSI**

**PENGARUH BUDAYA KERJA TERHADAP PERILAKU KERJA DAN  
KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH  
(BPD) BANYUWANGI**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Andi Eko Prasetyo

NIM : 060810291160

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal :

4 Oktober 2011

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

**Susunan Tim Penguji**

Ketua : Prof. Dr. Hj. Isti Fadah, M.S :.....

Nip. 1966 1020 199002 2 001

Sekretaris : Chairul Soleh, SE, M.Si :.....

Nip. 1969 0306 199903 1 001

Anggota : Drs. Agus Priyono, MM :.....

Nip. 1960 1016 198702 1 001

Mengetahui/Menyetujui

Universitas Jember

Fakultas Ekonomi

Dekan,

Prof. Dr. H. Moh. Saleh, M.Sc

NIP. 19560831 198403 1 002

## ABSTRAKSI

Penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh dari budaya kerja (eksplisit) maupun budaya kerja (implisit) terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui kuisioner yang disebarakan kepada 50 responden. Populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan yang bekerja pada Bank Pembangunan Daerah (BPD). Sampel ditentukan dengan menggunakan metode sensus yaitu dengan cara memilih sekelompok subyek penelitian berdasarkan ciri-ciri atau seluruh populasi dalam penelitian ini bertindak pula sebagai sampel. Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*Path Analysis*).

Hasil penelitian menyatakan bahwa Budaya kerja (Eksplisit) maupun Budaya kerja (implisit) berpengaruh positif terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi.

Kata Kunci: Budaya Kerja, Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan

## **ABSTRACT**

Research entitled “Effect of Cultural Work Behavior and Employees Permormance At PT. Regional Development Bank (BPD) of Banyuwangi is intended to determine the influence of work place culture (explicit) and the work culture (implicitly) on work behavior performance of employees at PT. Regional Development Bank (BPD) Banyuwangi.

The data used this study are primary data obtained through questionnaires distributed to 50 respondents. The population used was all employees who worken the Regional Development (BPD). Samples was determined using the census method that is by selecting a group of study subjects based on the characteristics or the entri population in this study also acted as a sample. Analytical model used in this study is the analysis path (Path Analysis).

The study states that the work culture (explicit) and work culture (implicitly) positive effect on work behavior and performance of employees at PT. Regional Development (BPD) Banyuwangi.

*Keywords: Work Culture, Work Behavior and Employee Performance*

## **PRAKATA**

Segala puji syukur penulis panjatkan hanya pada ALLAH SWT, yang telah melimpahkan rahmat, karunia serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan Skripsi dengan judul Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Perilaku Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi.

Skripsi ini merupakan karya penulis dan disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada Program Studi Ekonomi (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Dalam penyusunan hingga terselesainya skripsi ini, penulis menyadari telah banyak pihak yang membantu, membimbing dan mendorong serta memberi semangat pada penulis. Penulis sadar tanpa bantuan dari berbagai pihak, penulis akan mengalami kesulitan dalam menyelesaikannya. Untuk itulah pada kesempatan kali ini, penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

- a. Bapak Prof. Dr. Mohammad Saleh, M.Sc, selaku Dekan;
- b. Prof. Dr. Hj. Isti Fadah, M.S, selaku Ketua Jurusan Ekonomi Manajemen atas bantuan dan dukungannya;
- c. Bapak Drs. Agus Priyono, MM, selaku Pembimbing I;
- d. Bapak Chairul Soleh SE. M.Si, selaku Pembimbing II;
- e. Kedua orang tuaku, terima kasih atas doa, cinta dan kasih sayang yang tidak akan bisa digantikan oleh apapun;
- f. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan;
- g. Istri dan anakku yang telah memberi semangat dan motivasi dalam mengerjakannya;
- h. Saudara-saudaraku yang tidak ada henti-hentinya atau bosan-bosannya memberikan nasehat;
- i. Serta semua teman-teman di kampus khususnya Ekonomi Manajemen angkatan 2006 yang banyak membantu;

Kepada semua pihak yang dengan tulus ikhlas membantu dan mendukung keberhasilan untuk penulis, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, penulis sampaikan penghargaan dan terimakasih yang sebesar-besarnya. Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat, karunia, dan bimbingan-Nya kepada kita semua, Amin.

Akhir kata semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta bagi setiap pembaca pada umumnya.

Jember, September 2011

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	vi
<b>ABSTRAKSI</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>PRAKATA</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Permasalahan .....	2
1.3 Tujuan Penelitian .....	2
1.4 Manfaat Penelitian .....	3
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	4
2.1 Landasan Teori .....	4
2.1.1 Konsep Budaya .....	4
2.1.2 Konsep Kerja .....	5
2.1.3 Budaya Kerja .....	5
2.1.4 Sikap Kerja .....	7
2.1.5 Terbentuknya Budaya Kerja .....	7
2.1.6 Perilaku Kerja .....	10
2.1.7 Konsep Perilaku Kerja .....	10

2.1.8	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Kerja .....	11
2.1.9	Konsep Kinerja Karyawan .....	13
2.1.10	Penilaian Kinerja Karyawan .....	14
2.1.11	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja .....	15
2.1.12	Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Perilaku Kerja .....	16
2.1.13	Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan...	17
2.1.14	Pengaruh Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan..	18
2.2	Tinjauan Penelitian Terdahulu .....	19
2.3	Kerangka Konseptual .....	22
2.4	Hipotesis .....	22
<b>BAB 3.</b>	<b>METODE PENELITIAN</b> .....	22
3.1	Rancangan Penelitian .....	23
3.2	Populasi dan Sampel Penelitian .....	23
3.3	Jenis dan Sumber Data .....	23
3.4	Metode Pengumpulan Data .....	24
3.5	Identifikasi Variabel .....	24
3.6	Definisi Operasional Variabel dan Teknik Pengukurannya .....	25
3.6.1	Definisi Operasional Variabel .....	25
3.6.2	Skala Pengukuran .....	26
3.7	Analisis Deskriptif .....	30
3.8	Uji Instrumen .....	30
3.8.1	Uji Validitas .....	30
3.8.2	Uji Reliabilitas .....	31
3.9	Uji Normalitas .....	32
3.10	Analisis Jalur (Path Analysis) .....	32
3.11	Uji Asumsi Klasik .....	34
3.11.1	Uji Multikolinieritas .....	34
3.11.2	Uji Heteroskedastisitas .....	34
3.11.3	Uji Autokorelasi .....	35
3.12	Uji t .....	35

3.13 Menghitung Jalur .....	36
3.14 Kerangka Pemecahan Masalah .....	37
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	39
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	39
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	39
4.1.2 Visi dan Misi .....	40
4.1.3 Struktur Organisasi .....	40
4.2 Aspek Personalia .....	47
4.2.1 Jumlah Tenaga Kerja .....	47
4.2.2 Jam Kerja .....	47
4.2.3 Sistem Kompensasi .....	48
4.3 Analisis Data .....	48
4.3.1 Statistik Deskriptif Responden .....	48
4.3.2 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian .....	49
4.3.3 Uji Validitas .....	53
4.3.4 Uji Reliabilitas .....	54
4.3.5 Uji Normalitas Data .....	55
4.3.6 Analisis Jalur (Path Analysis) .....	55
4.3.7 Uji Asumsi Klasik .....	59
4.4 Pembahasan .....	62
4.4.1 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Perilaku Kerja .....	62
4.4.2 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja .....	63
4.4.3 Pengaruh Perilaku Kerja terhadap Kinerja .....	64
<b>BAB 5. HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	65
5.1 Kesimpulan .....	65
5.2 Saran .....	65

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang..	21
Tabel 4.1 Waktu Kerja/Jam Operasional Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi .....	47
Tabel 4.1 Statistik Deskriptif Demografi Responden .....	49
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Budaya Eksplisit .....	49
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Budaya Implisit .....	50
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Perilaku Kerja .....	51
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan .....	52
Tabel 4.6 Validitas Instrumen Penelitian .....	54
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas .....	55
Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas .....	55
Tabel 4.9 Nilai Koefisien Jalur .....	56
Tabel 4.10 Collinearity Statistic .....	59

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	22
Gambar 3.1 Model Analisis Jalur (Path Analysis) .....	33
Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah .....	37
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi .....	41
Gambar 4.2 Hasil Analisis Jalur .....	57
Gambar 4.3 Scatterplot untuk Pengujian terhadap Z .....	60
Gambar 4.4 Scatterplot untuk Pengujian terhadap Y .....	61

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Daftar Kuisisioner

Lampiran 2 Rekapitulasi Data Penelitian

Lampiran 3 Hasil Uji Validitas

Lampiran 4 Hasil Uji Reliabilitas

Lampiran 5 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Lampiran 6 Hasil Uji Normalitas Data

Lampiran 7 Hasil Analisis Jalur

## **BAB I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Di dalam era globalisasi seperti sekarang ini dimana ditandai dengan perkembangan ekonomi yang semakin kompetitif dan penuh resiko. Kondisi seperti ini mengharuskan pihak perusahaan dapat dengan jeli dan seksama menumbuhkan serta mengembangkan segala potensi yang ada sehingga dapat dijadikan modal untuk menghadapi persaingan yang semakin kuat dan kompetitif.

Menurut Triguno (1997 : 57) budaya kerja adalah segala falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong membudaya dalam suatu kelompok organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Organisasi yang telah lama berdiri dan berusaha menjaga kelangsungan hidupnya akan berusaha menggali budaya yang spesifik yang menjadi ciri organisasi tersebut dalam menghadapi tajamnya tingkat persaingan dan perkembangan dimasa yang akan datang.

Persoalan yang mendasar bagi sebuah perusahaan atau organisasi adalah menciptakan budaya kuat atau dengan kata lain bagaimana mengubah budaya lemah menjadi budaya kuat yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja karyawan untuk tercapainya tujuan dari perusahaan atau organisasi. Budaya yang kuat sangat berpengaruh dalam peningkatkan konsistensi seseorang dalam berperilaku. Dengan kata lain, budaya menjadi faktor penting meningkatkan kinerja atau *performance* seseorang dalam organisasi. Budaya yang kuat juga sering dikatakan membantu kinerja bisnis karena menciptakan tingkat motivasi yang luar biasa dari dalam diri karyawan sehingga apabila hal tersebut dapat berjalan dengan baik maka tujuan dari suatu organisasi akan terwujud.

Kinerja merupakan hasil karya seseorang yang pada gilirannya menentukan apakah seseorang akan melaksanakan tugasnya atau berprestasi dengan baik. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Secara implisit disadari bahwa budaya

organisasi memiliki peran yang sangat besar dalam memberikan stimulasi terhadap karyawan untuk bekerja dan menjalankan tugas-tugas tertentu dalam pencapaian kinerja pekerjaan.

Budaya kerja berupaya mengubah komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi serta disiplin. Budaya kerja yang kuat akan berpengaruh positif pada perilaku kerja karena dapat memberikan motivasi luar biasa pada karyawan untuk mencapai kinerja yang maksimal. Didalam kegiatan operasionalnya tentulah sangat memerlukan budaya kerja dan perilaku kerja yang bertujuan untuk menumbuhkan dan menghasilkan kinerja terbaik. Maka dari itu skripsi ini diberi judul “Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Perilaku Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi.

## **1.2 Rumusan Permasalahan**

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, dirumuskan suatu pokok permasalahan, yaitu :

- a. Apakah budaya kerja (eksplisit) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi ?
- b. Apakah budaya kerja (implisit) memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi ?
- c. Apakah budaya kerja (eksplisit) memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi ?
- d. Apakah budaya kerja (implisit) memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi ?
- e. Apakah perilaku kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

- a. Untuk mengetahui pengaruh dari budaya kerja (eksplisit) terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi.

- b. Untuk mengetahui pengaruh dari budaya kerja (implisit) terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi.
- c. Untuk mengetahui pengaruh dari budaya kerja (eksplisit) terhadap perilaku kerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi.
- d. Untuk mengetahui pengaruh dari budaya kerja (implisit) terhadap perilaku kerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi.
- e. Untuk mengetahui pengaruh dari perilaku kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat :

- a. Bagi Perusahaan  
Dapat memberikan bahan masukan dan pertimbangan kepada pihak manajemen perusahaan didalam menetapkan kebijakan perusahaan utamanya yang menyangkut budaya kerja, perilaku kerja dan kinerja.
- b. Bagi Peneliti  
Diharapkan dapat menjadi tambahan wawasan dan pengalaman bagi penulis dalam mengaplikasikan teori yang telah didapat dan mampu memadukan dengan realitas yang terjadi dilapangan.
- c. Bagi Akademisi  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan tentang sumber daya manusia yang berhubungan dengan budaya kerja, perilaku kerja dan kinerja karyawan serta sebagai acuan dalam kegiatan penelitian berikutnya.

## **BAB II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Landasan Teori**

#### **2.1.1 Konsep Budaya**

Budaya sangat berhubungan dengan cara manusia hidup. Manusia belajar berfikir, merasa mempercayai dan mengusahakan apa yang patut menurut budayanya. Dalam hal ini Shein (dalam Ndraha 1999 : 43), menyatakan bahwa, “Budaya adalah seperangkat asumsi dasar yang para anggota suatu kelompok menemukan cara untuk memecahkan masalah pokok dalam menghadapi kelangsungan hidup fisik dalam lingkungan eksternal (adaptasi) dan kelangsungan hidup sosial dalam lingkungan internal”. Hal senada diungkapkan oleh tokoh lain Mulyana, Rakhmat (dalam Ndraha 1997 : 8), yang menyatakan bahwa, “Budaya adalah sebagai tatanan pengetahuan, pengalaman, kepercayaan sikap, makna, hierarki, agama, waktu, peranan, hubungan ruang, konsep alam semesta, obyek-obyek materi dan milik yang diperoleh dari sebagian besar kelompok manusia dari generasi ke generasi melalui usaha individu dan kelompok”.

Budaya diciptakan oleh manusia sebagai suatu adaptasi terhadap lingkungan fisik dan internal. Adaptasi ini merupakan kebiasaan-kebiasaan baik yang diusahakan individu maupun kelompok, yang terus diwariskan oleh satu generasi ke generasi berikutnya, agar tetap berkesinambungan. Berhubungan dengan kedua definisi budaya Shein dan Mulyana (dalam Ndraha 1997 : 43), memberikan penjelasan lebih lanjut tentang “asumsi-asumsi dasar meliputi : kebersamaan atribut (*shared things*), misalnya pakaian seragam, kebersamaan bahasa (*shared saying*), misalnya ungkapan-ungkapan, kebersamaan aktivitas, (*sharing doings*), misalnya pertemuan kerja bakti dan kebersamaan perasaan, (*shared feelings*), misalnya turut berbelas sungkawa, ucapan selamat”. Asumsi-asumsi dasar inilah yang akan menjadi pedoman bagi individu atau kelompok dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan kelangsungan hidup sosial (internal).

### 2.1.2 Konsep Kerja

Konsep kerja didefinisikan oleh Thomason G (dalam Ndraha 1992 : 24), sebagai : *An activity which demand the expenditure of energy or effort to create from "raw materials" those product or service which people value.* (sebuah aktivitas mengeluarkan energi atau usaha untuk menciptakan produk atau pelayanan yang berasal dari alam sehingga mempunyai manfaat bagi orang). Anoraga P (1995 : 98) berpendapat yaitu “ Bekerja tidak hanya sekedar mengejar kekayaan menuruti hawa nafsu, akan tetapi juga harus dilandasi oleh idealisme. Antara bekerja dan idealisme tidak dapat dipisahkan, keduanya saling memberikan semangat untuk menciptakan suasana yang lebih positif. Dalam pembahasan budaya organisasi termasuk juga budaya kerja Walker (1993 : 116) membedakan budaya kerja ke dalam dua bentuk yaitu budaya eksplisit dan budaya implisit. Budaya kerja eksplisit dikembangkan oleh manajemen dalam bentuk misi, tujuan, peraturan organisasi, struktur, strategi dan sistem perusahaan, adapun budaya implisit tercermin didalam perilaku anggota organisasi. Budaya implisit dan eksplisit ini perlu diintegrasikan atau dibuat pola yang konsisten.

### 2.1.3 Budaya Kerja

Budaya kerja adalah “Segala falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong membudaya dalam suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja, melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan”. (Triguno 1995 : 3)

Wolseley dan Cambell dalam (Triguno 1995 : 9), menyatakan bahwa orang yang terlatih dalam kelompok budaya kerja akan mempunyai sikap :

- a. Menyukai kebebasan, pertukaran pendapat, dan terbuka bagi gagasan-gagasan baru dan fakta baru dalam usahanya untuk mencari kebenaran.

- b. Memecahkan permasalahan secara mandiri dengan bantuan keahliannya berdasarkan metode ilmu pengetahuan, pemikiran yang kreatif, dan tidak menyukai pertentangan dan penyimpangan.
- c. Berusaha menyesuaikan diri antara kehidupan pribadinya dengan kebiasaan sosialnya.
- d. Mempersiapkan dirinya dengan pengetahuan umum dan keahlian-keahlian khusus dalam mengelola tugas atau kewajiban dalam bidangnya.
- e. Memahami dan menghargai lingkungannya.
- f. Berpartisipasi dengan loyal kehidupan rumah tangga, masyarakat dan organisasinya serta penuh rasa tanggung jawab.

Budi Paramita (dalam Ndraha 2002 : 81), mendefinisikan budaya kerja sebagai “sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat”. Menurut Budi Paramita (dalam Ndraha 2002 : 81). Budaya kerja diindikasikan atas :

- a. Sikap terhadap pekerjaan, yaitu kesukaan terhadap kerja, keterbukaan terhadap kerja, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan tanggung jawab.
- b. Perilaku pada waktu bekerja, yang rajin dan bertanggung jawab, teliti, cermat, suka membantu sesama karyawan.

Secara eksplisit sikap terhadap pekerjaan meliputi keterbukaan terhadap kerja yang dimaksudkan karyawan harus memberikan kontribusi yang ia lakukan selama bekerja (jujur) dengan dibekali keterbukaan maka untuk mencapai tujuan organisasi akan berjalan dengan optimal. Sedangkan terhadap perilaku pada waktu bekerja meliputi tentang kebijakan perusahaan dan peraturan organisasi, Kebijakan sangat perlu disosialisasikan terlebih dahulu kepada karyawan sebelum ditetapkan.

Secara Implisit sikap terhadap pekerjaan meliputi keinginan untuk maju, bahwa seseorang karyawan mempunyai keinginan yang berbeda-beda, disini karyawan mempunyai visi harus maju untuk menambah kepercayaan perusahaan kepada mereka. Sedangkan terhadap perilaku pada waktu bekerja meliputi teliti

terhadap pekerjaannya yang pada suatu nanti baik buruknya kinerja suatu karyawan dan yang kedua keinginan untuk maju.

Yang dimaksud dengan budaya kerja adalah “meliputi sikap, mental, keinginan maju, percaya pada diri sendiri yang dimiliki oleh karyawan, yang nantinya akan tercermin dan mempengaruhi kehidupan sehari-hari”.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan gambaran dari sikap kerja dan perilaku kerja yang ditunjukkan oleh para karyawan dalam melakukan aktivitas kerjanya setiap hari. Para karyawan harus mempunyai sikap kerja dan perilaku kerja yang baik dan menunjang produktivitasnya, serta dapat memberikan prestasi kerja yang memuaskan.

#### **2.1.4 Sikap Kerja**

Sikap kerja adalah kecenderungan tingkah laku yang didasari oleh proses evaluatif dalam diri individu terhadap suatu objek tertentu, menurut Ajzen dan Fishbein (dalam Ndraha 1992 : 28)

Menurut (Azwar 1995) sikap dikatakan sebagai suatu respon evaluatif. Respon hanya akan timbul apabila individu dihadapkan pada suatu stimulus yang menghendaki adanya reaksi individual. Respon evaluatif berarti bahwa bentuk reaksi yang dinyatakan sebagai sikap itu timbulnya didasari oleh proses evaluasi dalam diri individu yang memberikan kesimpulan terhadap stimulus dalam bentuk nilai baik, buruk, positif-negatif, menyenangkan-tidak menyenangkan yang kemudian mengkristal sebagai reaksi terhadap objek sikap.

#### **2.1.5 Terbentuknya Budaya Kerja**

Pada waktu bertahun bahkan puluhan dan ratusan tahun untuk membentuk budaya kerja. Pembentukan budaya diawali oleh para pendiri. Pembentukan budaya diawali oleh para pendiri (*Founders*) atau pemimpin yang paling atas (*Top Management*) atau pejabat yang ditunjuk, dimana besarnya pengaruh yang dimilikinya akan menentukan cara tersendiri apa yang dijalankan

dalam satuan kerja atau organisasi yang dipimpinnya. Gambar 2.1 merupakan proses terbentuknya budaya kerja dalam satuan kerja atau organisasi.

Robbins (2002 : 729) menjelaskan bagaimana budaya kerja dibangun dan dipertahankan ditunjukkan dari filsafat pendiri atau pemimpinnya. Selanjutnya budaya ini sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam memperkerjakan pegawai. Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima, baik dan yang tidak. Bagaimana bentuk sosialisasi akan tergantung kesuksesan yang akan dicapai dalam menerapkan nilai-nilai dalam proses seleksi. Namun secara perlahan nilai-nilai tersebut dengan sendirinya akan terseleksi untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang pada akhirnya akan muncul budaya kerja yang diinginkan. Perkembangan dalam bidang kepemimpinan kemudian memungkinkan merumuskan kembali beberapa anggapan tentang sifat dan perilaku individu atau pegawai dalam suatu organisasi dengan menentukan pemecahan yang serasi.

Kebudayaan adalah inti sebuah organisasi, kualitas psikologis yang mengungkapkan kesepakatan, implisit maupun eksplisit, pada bagaimana keputusan dan masalah yang mendekati. Ini adalah pola "dari asumsi dasar yang kelompok telah diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan dalam pembelajaran untuk mengatasi masalah yang adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan dihargai, dan karena itu, untuk diajarkan untuk anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir dan merasa dalam hubungannya dengan masalah-masalah.

Ada ketegangan, terus dinamis antara unsur-unsur eksplisit dan implisit. Resolusi biasanya membutuhkan redefinisi dari keduanya. Dalam utilitas publik, misalnya, lama-kerja karyawan menolak desakan manajemen dan upaya bersama untuk mengurangi biaya administrasi dan pelayanan.

Robbins (1996 : 292) menyebutkan bahwa terdapat dua langkah dalam membentuk suatu budaya yang kuat dan membawa pada keberhasilan, yaitu penumbuhan komitmen dan pemeliharaan konsistensi. Komitmen seseorang dikatakan sangat kuat terhadap organisasi, apabila ia mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi tersebut. Tumbuhnya komitmen dapat disebabkan

oleh beberapa faktor seperti imbalan, penghargaan, perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukan benar-benar berarti.

Menurut Luthans (1998) derajat komitmen merupakan hasil dari struktur imbalan. Jika karyawan menyadari bahwa mereka akan diberi imbalan, maka ia akan bekerja menurut ketentuan yang telah disepakati dalam perusahaan tersebut dan mereka akan terpacu untuk melakukan peningkatan atau dengan kata lain akan menuju pada kinerja karyawan. Sebaliknya, jika mereka merasa tidak mendapatkn imbalan atau mereka merasa tidak banyak yang diperoleh dengan tidak melakukan sesuatu menurut cara organisasi, maka komitmen terhadap nilai-nilai perusahaan akan berkurang.

Konsistensi merupakan istilah yang menerangkan adanya suatu sikap kesesuaian dalam bertindak dengan apa yang telah digariskan oleh aturan-aturan eksplisit maupun implisit. Perusahaan dengan budaya yang kuat dan berhasil mempertahankan dirinya setelah melalui beberapa generalisasi, memperlihatkan kekonsistensinannya yang luar biasa dalam menjalankan bilai-nilai budaya.

Faktor lain yang perlu ditanamkan selain faktor tersebut diatas sebagai langkah membentuk budaya yang kuat dalam perusahaan adalah faktor kerjasama dan faktor tanggung jawab. Kerjasama memiliki arti penting bagi organisasi demi tercapainya suatu tujuan. Dengan tercapainya kerjasama yang baik antar karyawan dan atasan maka beban dan tanggung jawab suatu pekerjaan menjadi ringan.

Dari pengertian diatas, maka dapat dipahami bahwa kerjasama merupakan kemampuan seseorang untuk bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Kerjasama dapat dilihat dari adanya beberapa indikasi antara lain sebagai berikut :

- a. Kesediaan para karyawan untuk bekerjasama dengan teman-teman sekerja maupun dengan atasan yang didasarkan pada pencapaian tujuan bekerjasama.
- b. Kesediaan untuk saling membantu diantara teman-teman sekerja sehubungan dengan tugas-tugas.
- c. Adanya keaktifan dalam kegiatan organisasi.

### **2.1.6 Perilaku Kerja**

Dalam istilah sehari-hari ada beberapa istilah yang dekat atau disamakan dengan istilah perilaku yaitu aktivitas, aksi, kinerja, respon, dan reaksi. Secara umum perilaku (*behavior*) didefinisikan sebagai suatu yang dikatakan atau dilakukan oleh seseorang (Martin dan Pear 1999 : 3).

### **2.1.7 Konsep Perilaku Kerja**

Unsur yang pokok dari pada perilaku pegawai ialah beberapa jenis kegiatan, apakah yang bersifat fisik atau mental. Perilaku pegawai sebagai suatu rangkaian kegiatan. Sedangkan kegiatan itu selalu berorientasi kepada sasaran atau tujuan. Oleh karena itu mereka harus dibina dan diberikan suatu motivasi (Komarudin 2003 : 66)

Motivasi menyangkut reaksi berantai, yaitu dimulai dari kebutuhan yang dirasakan, lalu timbul keinginan atau sasaran yang hendak dicapai, kemudian menyebabkan usaha-usaha mencapai sasaran, yang berakhir dengan pemuasan. Menurut Soewarno Handyaningrat, berpendapat bahwa, “Masalah motivasi adalah sangat kompleks, karena kenyataannya memotivasi orang-orang itu berbeda-beda, baik terhadap individu maupun situasinya”.

Kebutuhan yang diinginkan karena disebabkan perilaku, tetapi dapat pula kebutuhan mungkin akibat dari pada perilaku. Beberapa pendapat menyatakan bahwa kebutuhan tidak selalu menyebabkan perilaku manusia. Pengertian perilaku itu sendiri menurut Soewarno Handyaningrat, yaitu: “Perilaku ialah apa yang kita lakukan, bukan mengapa kita melakukan itu”.

Dengan demikian, perilaku adalah segala sesuatu atau apa-apa yang kita lakukan. Dari apa-apa yang kita lakukan membentuk suatu kebiasaan, watak, karakter, tingkah laku, atau perilaku. Kebiasaan yang selalu dilakukan pegawai dalam suatu organisasi disebut dengan perilaku pegawai.

Perilaku pegawai menurut Stephen P. Robins dalam buku Perilaku Organisasi yang diterjemahkan dalam bahasa Indonesia menjelaskan bahwa: “Perilaku pegawai merupakan suatu karakteristik dan tingkah laku yang terdapat dalam setiap individu atau suatu organisasi yang terdapat dinamika

kepemimpinan. Perilaku pegawai meliputi kepribadian, harga diri, pemantauan diri, dan kecenderungan untuk menanggung resiko”.

Perilaku pegawai lebih cenderung kepada pokok kepribadian, karena kepribadian menggambarkan perilaku seorang individu. Karakteristik mencakup perasaan malu, keagresifan, sikap patuh, kemalasan, ambisi, kesetiaan, dan sifat takut dan malu. Karakteristik ini bila diperagakan dalam sejumlah besar situasi, disebut ciri-ciri kepribadian. Semakin konsisten karakteristik itu dan semakin sering terjadi dalam berbagai situasi, maka disebut dengan perilaku.

Karakteristik tersebut dapat bersifat positif dan negatif. Karakteristik yang bersifat positif akan menguntungkan bagi organisasi dalam mencapai tujuannya, namun sebaliknya karakteristik yang negatif akan merugikan bagi organisasi. Untuk itu karakteristik-karakteristik tersebut dapat dipengaruhi oleh sifat kepemimpinan seorang pemimpin atau atasan dalam menjalankan roda keorganisasiannya.

### **2.1.8 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Kerja**

Manusia diciptakan sebagai makhluk pengemban nilai-nilai moral, adanya akal dan budi pada manusia menyebabkan adanya perbedaan cara dan pola hidup yang berdimensi ganda, yakni kehidupan yang bersifat material dan kehidupan yang bersifat spiritual. Akal dan budi sangat berperan dalam usaha menciptakan pola hidup atau perilaku manusia itu. Untuk menciptakan kebahagiaan hidup jasmani, manusia dengan akal dan budinya selalu berusaha menciptakan benda-benda baru sesuai dengan yang diharapkannya.

Selain akal dan budi tersebut di atas, ada beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku manusia, seperti yang diutarakan oleh Kreitner dan Kinicki dalam buku Perilaku Organisasi, yaitu:

#### **a. Motivasi**

Motivasi pada dasarnya berusaha bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan membuat perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan pimpinan. Dapat dikatakan teori ini merupakan proses sebab akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan

diperolehnya. Jadi, hasil yang akan dicapai tercermin pada bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang.

b. Sikap

Sikap didefinisikan sebagai kecenderungan merespon sesuatu secara konsisten untuk mendukung atau tidak mendukung dengan memperhatikan suatu objek tertentu. Sikap mempengaruhi perilaku pada suatu tingkat yang berbeda dengan nilai. Sementara nilai mewakili keyakinan yang mempengaruhi perilaku pada seluruh situasi, sikap hanya berkaitan dengan perilaku yang diarahkan pada objek, orang, atau situasi tertentu.

c. Keyakinan

Keyakinan seseorang merupakan representasi mental lingkungan yang relevan, lengkap dengan hubungan sebab dan akibat yang ada. Keyakinan merupakan hasil dari pengamatan langsung dan kesimpulan dari hubungan yang dipelajari sebelumnya.

d. Imbalan dan Hukuman

Selain itu sifat imbalan atau hukuman yang dilaksanakan sangat mempengaruhi perilaku individu. Teori motivasi pengukuhan ini didasarkan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi tergantung dari prestasi yang selalu dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

e. Budaya

Budaya juga membantu anggota organisasi dalam membenarkan perilaku yang sudah ada dan merupakan aset yang berharga, jika perilaku tersebut tidak sesuai maka penguatan ini akan menjadi beban (*habit*).

Menurut Sinamo J.H “sebagian orang menyebut perilaku kerja sebagai motivasi, kebiasaan (*habit*), dan budaya kerja. Selain itu pendapat lain yang mendefinisikan perilaku kerja yang mengatakan bahwa “perilaku kerja tenaga kerja pada pekerjaannya merupakan hasil interaksi antara lingkungan kerjanya yang berlangsung selama ia bekerja” (Munandar 1995 : 176). Hasil interaksi

antara kepribadian dan lingkungan kerja dapat dilihat dari perilaku rajin, bertanggungjawab, dan suka membentuk sesama karyawan. Perilaku kerja tidak hanya perwujudan pandangan para pekerja terhadap pekerjaan dan peranan yang dipegangnya misalnya sebagai pemimpin atau karyawan. Akan tetapi juga perwujudan pandangan mereka (para pekerja terhadap dunia atau lingkungan tempat mereka tinggal dan terhadap dirinya sendiri).

Menurut Triguno, "perilaku kerja pegawai dalam suatu organisasi dapat diukur antara lain; kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsif, mandiri, makin lebih baik, dan lain-lain".

### **2.1.9 Konsep Kinerja Karyawan**

Pegawai atau karyawan dalam organisasi formal mempunyai peranan yang penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian harus diusahakan agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan kinerja yang baik dari bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya.

Menurut Mangkunegara (2000) istilah kinerja berasal dari *Job Performance* atau pengertian prestasi kerja (kinerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara itu Munier (1993 : 76) berpendapat mengenai pengertian kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam kesatuan waktu dan ukuran tertentu. Dari beberapa pengertian kinerja tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang pegawai atau karyawan dalam melakukan pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Ada beberapa syarat kriteria ukuran kinerja pegawai, yaitu kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan amanah dalam menjalankan pekerjaan. Kemudian kinerja dapat diukur melalui kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, kelompok, atau organisasi.

Dengan demikian, ukuran kinerja tersebut mencakup kualitas dan kuantitas dari hasil kerja itu sendiri.

a. Kualitas Kerja

Menunjukkan sejauh mana mutu seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, kerapian”. Dari pendapat diatas, jelas bahwa kualitas kerja dapat diukur melalui ketepatan, kelengkapan, dan kerapian.

Yang dimaksud dengan ketepatan adalah tepat dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan, artinya terdapat kesesuaian antara rencana kegiatan dengan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Yang dimaksud dengan kelengkapan adalah kelengkapan penelitian, ketelitian dalam melaksanakan tugasnya. Yang dimaksud dengan kerapian adalah kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

b. Kuantitas Kerja

Jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dalam menggunakan waktu kerja tertentu dan ketepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.”

Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja dalah banyaknya tugas pekerjaan yang dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.

### **2.1.10 Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja karyawan yang dikemukakan A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 69) adalah sebagai berikut : “Penilaian Kinerja (*Job Performance*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya”. Selanjutnya mengemukakan bahwa “penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek arang maupun sesuatu (barang).

Dari beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa yang akan mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

#### **2.1.11 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja**

Menurut Henry Simamora (1995 : 500), kinerja (*Performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

a. Faktor Individual yang terdiri dari :

- 1) Kemampuan dan Keahlian
- 2) Latar Belakang
- 3) Demografi

b. Faktor Psikologis yang terdiri dari :

- 1) Persepsi
- 2) Personality
- 3) Pembelajaran
- 4) Motivasi

c. Faktor Organisasi yang terdiri dari :

- 1) Sumber daya
- 2) Kepemimpinan
- 3) Penghargaan
- 4) Struktur

Sementara itu, menurut A. Dale Timple (1992 : 31). Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor Internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut

mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor Eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat para karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seseorang karyawan yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang lebih baik dengan faktor eksternal.

#### **2.1.12 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Perilaku Kerja**

Budaya kerja merupakan suatu organisasi komitmen yang luas dalam upaya untuk membangun sumber daya manusia, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik. Untuk mencapai tingkat kualitas yang makin baik tersebut diharapkan bersumber dari perilaku setiap individu yang terkait dalam organisasi kerja itu sendiri. budaya kerja terbentuk dalam satuan kerja atau organisasi itu berdiri, artinya pembentukan budaya kerja terjadi ketika lingkungan kerja atau organisasi belajar dalam menghadapi permasalahan, baik yang menyangkut masalah organisasi.

Budaya kerja berupaya mengubah komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi serta disiplin. Berdasarkan pandangan mengenai manfaat budaya kerja, dapat ditarik suatu deskripsi sebenarnya bahwa manfaat budaya kerja adalah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kualitas dan kuantitas hasil kerja sehingga sesuai yang diharapkan. Maka dari budaya kerja berpengaruh pada perilaku kerja. Robert Kreitner & Angelo Kinicki, (2003: 12).

### 2.1.13 Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut penelitian yang dilakukan Tri Agus Murwanto (2007) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bengkel Fajar Utama Karya Mandiri Motor Jember” menjelaskan bahwa pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh sebesar 39%, maka dari itu kualitas menjadikan pijakan agar karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien yang korelasinya terhadap waktu dan pendapatan.

Penerapan budaya pada sebuah organisasi/perusahaan yang didasari oleh nilai-nilai atau falsafah yang dijunjung tinggi oleh perusahaan, akan sangat mempengaruhi kehidupan dari perusahaan tersebut. Dominasi dari budaya perusahaan tersebut sangat mempengaruhi anggota perusahaan atau karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya. Penerapan budaya yang didasarkan atas nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh perusahaan tersebut juga akan berdampak pada semakin menempatkan anggota perusahaan atau karyawan pada posisi mitra perusahaan tidak hanya sekedar faktor produksi yang siap dieksploitasi semaksimal mungkin dengan kata lain karyawan akan mendapatkan penghargaan yang lebih baik dari perusahaan.

Kekuatan budaya kerja berhubungan dengan kinerja karyawan dalam tiga hal :

- a. Dengan budaya kerja yang kuat akan menyebabkan terjadinya penyesuaian (*goal*) antar kelompok atau karyawan dalam organisasi. Dalam budaya organisasi yang kuat, pola perilaku dan praktek yang dianut secara umum oleh semua pihak dalam organisasi dan mengakar kuat. Dalam hal ini budaya organisasi menjadi semacam ikatan yang membimbing setiap kelompok dalam organisasi untuk bergerak menuju pada arah yang sama semakin luas dan semakin kuat nilai yang diyakini bersama oleh semua karyawan dalam semua organisasi akan semakin baik kinerja organisasi tersebut karena semakin efisien penggunaan sumberdaya organisasi.
- b. Budaya kerja yang kuat akan berpengaruh positif pada kinerja bisnis karena dapat memberikan motivasi luar biasa pada karyawan. Dengan budaya organisasi yang kuat berarti karyawan-karyawan dalam organisasi

mempunyai banyak nilai-nilai yang diyakini bersama-sama. Hal ini menyebabkan lingkungan kerja yang nyaman, sehingga para karyawan merasa memperoleh dorongan kerja semakin kuat (Robinson, 1994 : 173).

- c. Budaya kerja yang kuat merupakan kontrol dan menciptakan struktur bagi perusahaan berdasarkan atas nilai-nilai yang diyakini bersama-sama dan norma-norma kelompok yang berlaku umum. Dengan budaya yang kuat, organisasi tidak perlu menyadarkan diri pada birokrasi formal yang kaku justru dapat menghalangi motivasi dan inovasi dalam menghadapi tantangan usaha yang harus dengan cepat.

Kinerja yang baik dari suatu perusahaan mencerminkan potensi dari perusahaan tersebut untuk berkembang menjadi semakin “*competitive*” (berdaya saing) yang pada gilirannya akan menumbuhkan kembangkan citra yang baik dari perusahaan dan efek sinergis yang dihasilkan antara kinerja dan citra akan memacu perkembangan perusahaan yang lebih lanjut.

#### **2.1.14 Pengaruh Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Riniati (2007) yang berjudul “Analisis Struktur Perilaku Kerja Dan Kinerja Argoindustri Kabupaten Jember” menjelaskan bahwa variabel perilaku kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Kreitner and Kinicki (2009 : 394) pada saat perilaku kerja tidak dapat dipantau langsung alternatif terbaik adalah dengan melacak hasilnya. Hal ini sejalan dengan temuan dilapangan bahwa karyawan merasa yakin apa yang dilakukan di dalam menjalankan tugasnya akan terus di pantau yang pada gilirannya untuk meningkatkan kinerjanya. Selanjutnya teori Reinforcement tentang pendekatan perilaku dan konsekuensinya Robbins (2002 : 64-65) mendorong perilaku dan membantu menjelaskan masalah motivasi, serta merupakan faktor penting untuk mempengaruhi perilaku kerja untuk mencapai prestasi kerja (Kinerja).

## 2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu dapat dijadikan dasar gambaran peneliti sebelumnya, walaupun ada perbedaan subyek, obyek, variabel penelitian, metode analisis yang digunakan maupun indikator yang diteliti.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Avisenna Harkat (2002), yang berjudul “Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Kandatel Jember”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas yang terdiri dari konsistensi ( $X_1$ ), komitmen ( $X_2$ ), kerjasama ( $X_3$ ), tanggung jawab ( $X_4$ ) memiliki pengaruh terhadap variabel terikat yaitu kinerja ( $Y$ ). Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi linear berganda. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 50 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan Tehnik Proporsional Random Sampling yaitu pengambilan sampel didasarkan pada perhitungan dan kriteria tertentu sesuai dengan penelitian.

Hasil penelitian ini menunjukkan nilai signifikan F pengujian hipotesis major dengan taraf nyata  $\alpha = 0,05$ . Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja, tunjangan dan bonus secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat  $Y$  yaitu produktivitas kerja.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Handoko Ponco P (2003), yang berjudul “Analisis Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Koperasi Karyawan Kartenegara PTPN XI (PERSERO) Jember”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas yang terdiri dari konsistensi ( $X_1$ ), komitmen ( $X_2$ ), kerjasama ( $X_3$ ) memiliki pengaruh terhadap variabel terikat yaitu kinerja ( $Y$ ). Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi linear berganda. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 40 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan Tehnik Proporsional Random Sampling yaitu pengambilan sampel didasarkan pada perhitungan dan kriteria tertentu sesuai dengan penelitian.

Hasil penelitian ini menunjukkan nilai signifikan F pengujian hipotesis major dengan taraf nyata  $\alpha = 0,05$ . Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

variabel lingkungan kerja, tunjangan dan bonus secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat Y yaitu produktivitas kerja.

Penelitian kedua dilakukan oleh Aril Muhriza D. Lubis (2009), yang berjudul “Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Sistem Kompensasi Kerja dan Prestasi Kerja Karyawan PT. Telkom Kandatel Jember”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas yang terdiri dari sikap kerja ( $X_1$ ), Perilaku Bekerja ( $X_2$ ), memiliki pengaruh terhadap variabel terikat yaitu kinerja (Y) melalui perantara perilaku kerja (Z). Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah Metode Analisis Jalur. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 50 orang. Teknik yang digunakan adalah *probability sampling*, yaitu suatu metode sampling dimana setiap elemen memiliki peluang yang pasti untuk dipilih sebagai subyek sampel.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Survey dengan jenis penelitian *Explanatory Research*. Hasil penelitian menunjukkan variabel budaya kerja yang terbagi menjadi 2 variabel yaitu sikap kerja dan perilaku bekerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap sistem kompensasi kerja, sikap kerja dan perilaku bekerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja, dan sistem kompensasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja.

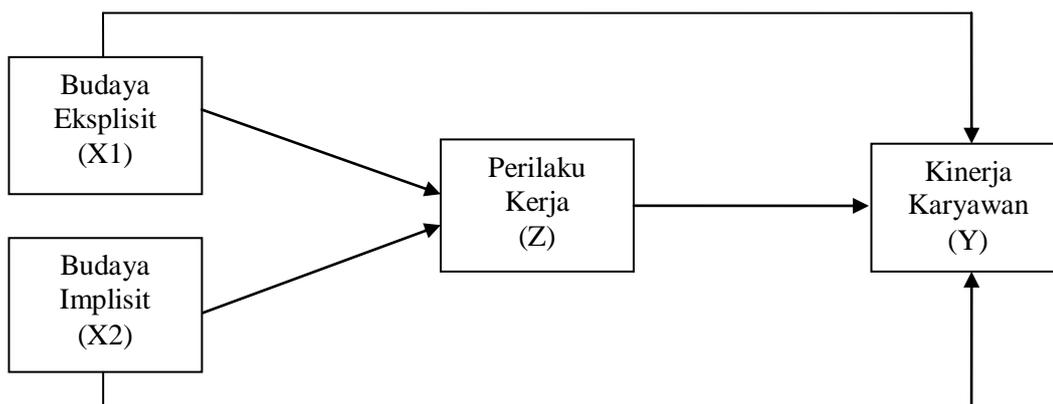
**Tabel 2.1 : Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang**

Peneliti	Judul	Variabel	Alat Analisis
Avisenna Harkat (2002)	Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Kandatel Jember	<u>Variabel Bebas (X)</u> - Konsistensi (X <sub>1</sub> ) - Komitmen (X <sub>2</sub> ) - Kerjasama (X <sub>3</sub> ) - Tanggung jawab (X <sub>4</sub> ) <u>Variabel Terikat (Y)</u> Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linear Berganda
Handoko Ponco P. (2003)	Analisis Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Koperasi Karyawan Kartanegara PTPN XI (Persero) Jember	<u>Variabel Bebas (X)</u> - Konsistensi (X <sub>1</sub> ) - Komitmen (X <sub>2</sub> ) - Kerjasama (X <sub>3</sub> ) <u>Variabel Terikat (Y)</u> Prestasi Kerja	Analisis Regresi Linear Berganda
Aril Muhriza Lubis (2010)	Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Sistem Kompensasi Kerja dan Prestasi Kerja Karyawan PT. Telkom Kandatel Jember	<u>Variabel Bebas (X)</u> Sikap Kerja (X <sub>1</sub> ) Perilaku Bekerja (X <sub>2</sub> ) <u>Variabel Intervening (Z)</u> Sistem Kompensasi Kerja <u>Variabel Terikat (Y)</u> Prestasi Kerja	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )
Sekarang (2011)	Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi	<u>Variabel Bebas (X)</u> <u>Budaya Kerja</u> Budaya Eksplisit (X <sub>1</sub> ) Budaya Implisit (X <sub>2</sub> ) <u>Variabel Perantara (Z)</u> Perilaku Kerja <u>Variabel Terikat (Y)</u> Kinerja Karyawan	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )

Sumber : Hasil Penelitian Terdahulu

### 2.3 Kerangka Konseptual :

Berdasarkan penelitian terdahulu seperti Avisenna Harkat (2002), Handoko Ponco P (2003), Aril Muhriza Lubis (2010) dan maka dikembangkan suatu kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini dan disajikan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

### 2.4 Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Diduga budaya kerja (eksplisit) berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi.
- b. Diduga budaya kerja (implisit) berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi.
- c. Diduga budaya kerja (eksplisit) berpengaruh terhadap perilaku kerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi.
- d. Diduga budaya kerja (implisit) berpengaruh terhadap perilaku kerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi.
- e. Diduga perilaku kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi.

## **BAB III. METODE PENELITIAN**

### **3.1 Rancangan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research* atau *confirmatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal dan menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (Singarimbun dan Efendi, 1995 : 256). Obyek dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi. Dengan variabel bebas yaitu budaya kerja, dengan variabel perantara yaitu perilaku kerja dan juga variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

### **3.2 Populasi dan Sampel Penelitian**

Pengertian populasi menurut Umar H (2003 : 11) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk di gunakan sebagai anggota sampel. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi yang berjumlah 50 orang.

Menurut Arikunto (2006 : 131) yang dimaksud sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti. Apabila subyek populasi bisa kurang 100 lebih baik diambil seluruhnya, sedangkan jika subyek lebih dari 100 maka diambil 10% sampai 15% dari populasi. Jumlah karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi hanya berjumlah 50 orang maka populasi dalam penelitian ini bertindak pula sebagai sampel.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini :

#### **a. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari perusahaan yang meliputi hasil penyebaran kuisioner tentang budaya kerja terhadap perilaku

kerja dan kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Sumber data sekunder meliputi bukti-bukti tulisan (dokumentasi), skripsi terdahulu, jurnal-jurnal penelitian dan studi pustaka yang terkait dengan penelitian ini.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Survey

Digunakan untuk mengukur gejala-gejala yang ada tanpa menyelidiki kenapa gejala-gejala tersebut ada. Di dalam penelitian yang demikian ini, kita perlu memperhitungkan hubungan antara variabel-variabel karena metode ini menekankan lebih pada penentuan informasi tentang variabel daripada informasi individu.

2. Studi Pustaka

Yaitu metode pengumpulan data dengan menggunakan buku atau literatur yang berhubungan dengan penelitian ini.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Berdasarkan pokok permasalahan yang diajukan, maka variabel yang akan di analisis sebagai berikut :

a. Variabel *independent* (X), yaitu variabel bebas atau variabel yang tidak tergantung pada variabel lain. Yang termasuk variabel *independent* dalam penelitian ini adalah budaya kerja yang terdiri 2 hal yaitu :

1) Variabel X1 : Budaya Eksplisit

2) Variabel X2 : Budaya Implisit

b. Variabel *intervening* (Z), yaitu variabel perantara yang secara konkret pengaruhnya tidak tampak tetapi secara teoritis dapat mempengaruhi

hubungan antara variabel bebas dan tergantung yang sedang diteliti. Yang termasuk *intervening* variabel dalam penelitian ini adalah perilaku kerja.

- c. Variabel *dependent* (Y), yaitu variabel yang terikat atau tergantung pada variabel lain. Dalam penelitian ini yang merupakan variabel *dependent* adalah kinerja karyawan.

### **3.6 Definisi Operasional Variabel dan Teknik Pengukurannya**

#### **3.6.1 Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional variabel adalah faktor-faktor atau variabel yang digunakan dalam penelitian. Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah :

- a. Variabel *independent* atau variabel bebas (X) adalah budaya kerja merupakan derajat kekuatan suatu budaya PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi, baik yang bersifat eksplisit (yang ditanamkan oleh manajemen) dalam bentuk peraturan perusahaan atau aturan-aturan kerja maupun yang bersifat implisit, yang terefleksikan dalam perilaku atau tindakan manajemen, pimpinan maupun karyawan sendiri yang dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan.

##### 1) Budaya eksplisit

Item-item dari indikator budaya eksplisit meliputi :

- a) Kebijakan Perusahaan
- b) Keyakinan pada peraturan
- c) Ketaatan pada peraturan
- d) Keterbukaan terhadap pekerjaan

##### 2) Budaya implisit

Item-item dari indikator budaya implisit meliputi :

- a) Keinginan Untuk Maju
- b) Bekerja secara teliti
- c) Percaya diri sendiri
- d) Semangat kerjasama antar rekan kerja
- e) Hubungan yang terjalin antara atasan dengan karyawan

- b. Variabel *intervening* (Z) atau variabel perantara adalah perilaku kerja yaitu upaya yang dilakukan oleh karyawan untuk membentuk tingkah laku dan karakter atau hasil interaksi antara lingkungan kerjanya yang berlangsung selama ia bekerja. Dan juga kemampuan kerja dan perilaku-perilaku dari para pekerja dimana mereka menunjukkan tindakan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Item-item dari indikator perilaku kerja meliputi :

- 1) Motivasi
- 2) Produktif
- 3) Tanggung jawab
- 4) Kerja keras

- c. Variabel *dependent* (Y) atau variabel terikat adalah kinerja karyawan yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk mengetahui indikator dari kinerja karyawan digunakan parameter kualitas kerja dan kuantitas kerja :

- 1) Kualitas kerja

Item-item yang dapat dikembangkan dari indikator kualitas kerja adalah :

- a) Kualitas hasil pekerjaan
- b) Kedisiplinan terhadap pekerjaan

- 2) Kuantitas kerja

Item-item yang dapat dikembangkan dari indikator kuantitas kerja adalah :

- a) Banyaknya hasil pekerjaan
- b) Kemampuan kerja ekstra
- c) Peningkatan kerja

### 3.6.2 Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesempatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval dalam alat ukur. Alat ukur tersebut jika digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Skala dalam penelitian ini adalah Skala Likert. Menurut Riduwan dan engkos (2008 :

20) Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi orang atau kelompok orang tentang fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Jawaban setiap item yang menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai negatif. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban diberi skor sebagai berikut :

- a. Sangat Tidak Setuju (STS) = 1
- b. Tidak Setuju (TS) = 2
- c. Setuju (S) = 3
- d. Sangat Setuju (SS) = 4

Modifikasi Skala Likert dari 5 kategori menjadi 4 kategori jawaban di tengah berdasarkan alasan sebagai berikut (Hadi, 1991 : 20) :

- a. Kategori di tengah mempunyai arti ganda, biasa diartikan belum dapat memutuskan sesuatu atau memberi jawaban atau bahkan ragu-ragu.
- b. Tersedianya jawaban ditengah akan menimbulkan kecenderungan menjawab ke tengah, bagi mereka yang ragu atas arah kecenderungan jawabannya.

Untuk melihat kecenderungan jawaban responden ke arah setuju atau tidak setuju, sehingga tidak mengurangi banyaknya informasi yang dapat dijangkau para responden.

Guna mempermudah membaca dan menginterpretasikan data, maka perlu ada kategorisasi makna dari hasil kuesioner. Tujuan dari kategorisasi ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari setiap item pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Terdapat dua cara dalam mengkategorisasikan jawaban, yaitu dengan metode penjumlahan dan metode rata-rata. Penelitian ini menggunakan metode rata-rata, yaitu dengan menjumlahkan seluruh skor jawaban responden pada setiap variabel kemudian dibagi dengan jumlah pertanyaan.

Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 50 responden.

#### 1. Kategorisasi Budaya Eksplisit pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD)

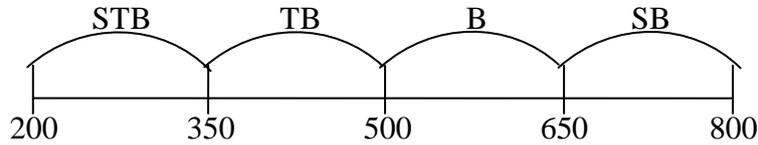
Banyuwangi :

Sangat Baik : skor  $4 \times 4$  (pertanyaan)  $\times 50$  (jumlah responden) = 800

Baik : skor  $3 \times 4$  (pertanyaan)  $\times 50$  (jumlah responden) = 600

Tidak Baik : skor  $2 \times 4$  (pertanyaan)  $\times 50$  (jumlah responden) = 400

Sangat Tidak Baik : skor  $1 \times 4$  (pertanyaan)  $\times 50$  (jumlah responden) = 200



Gambar 1 : Kategorisasi Budaya Eksplisit

Keterangan:

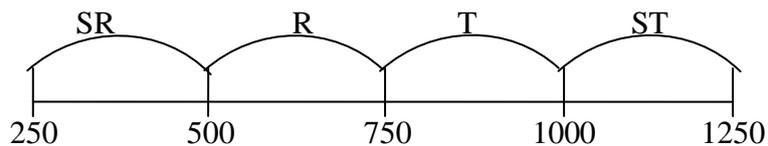
- a. Jika jumlah skor  $\geq 200$  dan  $\leq 350$  maka dapat diartikan bahwa tingkat budaya eksplisit karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi adalah sangat tidak baik.
  - b. Jika jumlah skor  $\geq 351$  dan  $\leq 500$  maka dapat diartikan bahwa tingkat budaya eksplisit karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi adalah tidak baik.
  - c. Jika jumlah skor  $\geq 501$  dan  $\leq 650$  maka dapat diartikan bahwa tingkat budaya eksplisit karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi adalah baik.
  - d. Jika jumlah skor  $\geq 651$  dan  $\leq 800$  maka dapat diartikan bahwa tingkat budaya eksplisit karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi adalah sangat baik.
2. Kategorisasi Budaya Implisit karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi :

Sangat Tinggi : skor  $4 \times 5$  (pertanyaan)  $\times 50$  (jumlah responden) = 1000

Tinggi : skor  $3 \times 5$  (pertanyaan)  $\times 50$  (jumlah responden) = 750

Rendah : skor  $2 \times 5$  (pertanyaan)  $\times 50$  (jumlah responden) = 500

Sangat Rendah : skor  $1 \times 5$  (pertanyaan)  $\times 50$  (jumlah responden) = 250

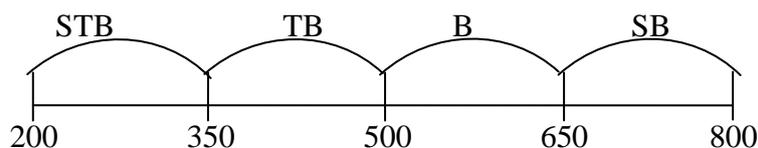


Gambar 2 : Kategorisasi Budaya Implisit

Keterangan:

- a. Jika jumlah skor  $\geq 250$  dan  $\leq 500$  maka dapat diartikan bahwa tingkat budaya implisit karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi adalah sangat rendah.
  - b. Jika jumlah skor  $\geq 501$  dan  $\leq 750$  maka dapat diartikan bahwa tingkat budaya implisit karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi adalah rendah.
  - c. Jika jumlah skor  $\geq 751$  dan  $\leq 1000$  maka dapat diartikan bahwa tingkat budaya implisit karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi adalah tinggi.
  - d. Jika jumlah skor  $\geq 1001$  dan  $\leq 1250$  maka dapat diartikan bahwa tingkat budaya implisit karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi adalah sangat tinggi.
3. Kategorisasi Perilaku Kerja Karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi :

- a. Sangat Baik : skor  $4 \times 4$  (pertanyaan)  $\times 50$  (jumlah responden) = 800
- b. Baik : skor  $3 \times 4$  (pertanyaan)  $\times 50$  (jumlah responden) = 600
- c. Tidak Baik : skor  $2 \times 4$  (pertanyaan)  $\times 50$  (jumlah responden) = 400
- d. Sangat Tidak Baik : skor  $1 \times 4$  (pertanyaan)  $\times 50$  (jumlah responden) = 200



Gambar 3 : Kategorisasi Perilaku Kerja

Keterangan:

- a. Jika jumlah skor  $\geq 200$  dan  $\leq 350$  maka dapat diartikan bahwa tingkat perilaku kerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi adalah sangat tidak baik.
- b. Jika jumlah skor  $\geq 351$  dan  $\leq 500$  maka dapat diartikan bahwa tingkat perilaku kerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi adalah tidak baik.

- c. Jika jumlah skor  $\geq 501$  dan  $\leq 650$  maka dapat diartikan bahwa tingkat tingkat perilaku kerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi adalah baik.
- d. Jika jumlah skor  $\geq 651$  dan  $\leq 800$  maka dapat diartikan bahwa tingkat tingkat perilaku kerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi adalah sangat baik.

### **3.7 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif adalah analisis yang dilakukan untuk satu variabel atau per variabel. Tujuannya dilakukan analisis deskriptif dengan menggunakan tehnik statistik adalah untuk meringkas data agar menjadi mudah dilihat dan bisa dimengerti.

Analisis data yang paling sederhana dan sering digunakan oleh peneliti atau pengembang adalah menganalisis data yang ada dengan menggunakan prinsip-prinsip deskriptif. Dengan menganalisis secara deskriptif ini mereka dapat mempresentasikan secara ringkas, sederhana, dan lebih mudah dimengerti. Yang termasuk analisis deskriptif pada umumnya termasuk mengukur tendensi sentral, mengukur variabilitas, mengukur hubungan, mengukur perbandingan dan mengukur posisi suatu skor.

Fungsi deskripsi data adalah untuk mengadministrasikan dan menampilkan ringkasan yang ada sehingga memudahkan pembaca lain mengerti substansi dan makna dari tampilan data tersebut.

### **3.8 Uji Instrumen**

#### **3.8.1 Uji Validitas**

Suatu skala pengukuran dikatakan valid apabila skala tersebut digunakan untuk mengukur apa seharusnya diukur. Oleh sebab itu, uji validitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan atau pertanyaan dengan skor total pengamatan dengan rumus Pearson Product Moment (Arikunto, 2006 : 170) :

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Dimana :

n = Jumlah data observasi

X = Varabel bebas

Y = Variabel terikat

r = Koefisien

Dasar pengambilan keputusan dari uji validitas :

- Jika r hasil positif dan r hasil > r tabel maka varabel tersebut valid
- Jika r hasil positif dan r hasil < r tabel maka variabel tersebut tidak valid,

Atau dengan

Kriteria validitas setiap item atau butir pertanyaan adalah jika signifikan (*probability*) correlation person dibawah nilai  $\alpha \leq 0,05$  berarti butir pertanyaan itu valid, dan jika signifikan (*probability*) correlation person diatas  $\alpha$  berarti butir pertanyaan itu tidak valid.

### 3.8.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa sesuatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik. Ungkapan yang mengatakan bahwa instrument harus reliabel sebenarnya mengandung arti bahwa instrument tersebut cukup baik sehingga mampu mengungkapkan data yang bisa dipercaya (Arikunto, 2002 : 154).

Pengujian keandalan alat ukur dalam penelitian ini menggunakan reliabilitas metode *Cronback* yakni (Nasution, 2001 : 23) rumus perhitungan *Alpha Cronbach* :

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1) r}$$

Dimana :

$\alpha$  = koefisien reliabilitas

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

$k$  = jumlah variabel bebas dalam persamaan

Menurut Sekaran (2006 : 182) suatu variabel dikatakan reliabel bila memberikan nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,60. Sebaliknya, jika nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) nya kurang dari 0,60 maka variabel tersebut tidak reliabel untuk digunakan dalam penelitian.

### 3.9 Uji Normalitas

Menurut Nugroho (2005 : 18), uji normalitas data sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan dengan menggunakan *Kolmogrov-Smirnov Test* dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *Kolmogrov-Smirnov Test* adalah sebagai berikut :

- a. Jika signifikansi  $> 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal
- b. Jika signifikansi  $< 0,05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal

### 3.10 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel, dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui satu atau lebih perantara (Sarwono, 2006 : 147). Manfaat *Path Analysis* adalah perluasan daripersamaan regresi sederhana atau berganda yang diperlukan pada jalur hubungan variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan. Mengingat variabel-variabel tersebut bersifat kualitatif dan menggunakan skala ordinal, maka agar dapat diolah menggunakan analisis jalur dengan menggunakan pendekatan regresi linier berganda, terlebih dulu harus diubah dari skala ordinal menjadi skala interval dengan menggunakan nilai Z (*Z score*).

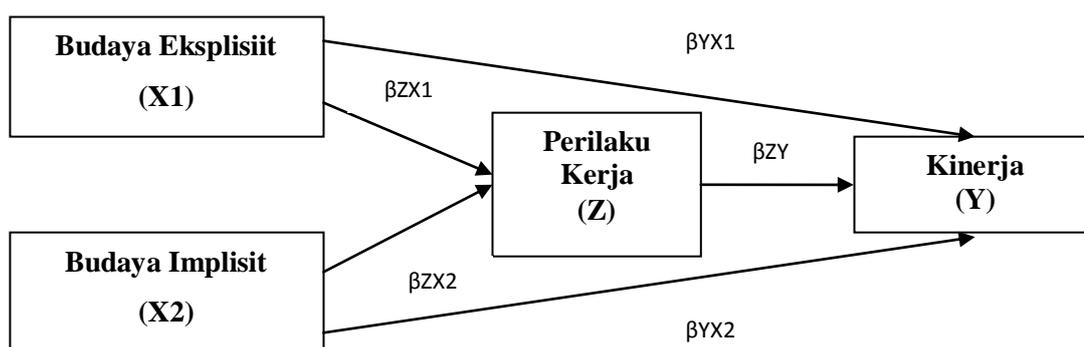
Setelah data telah ditransformasikan menjadi skala interval menggunakan nilai Z (Z score) maka data dapat mulai diolah menggunakan analisis jalur dengan pendekatan analisis regresi linier berganda.

Menurut Sarwono (2006 : 150), analisis jalur sebaiknya digunakan untuk kondisi yang memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- Semua variabel berskala interval;
- Pola hubungan antar variabel bersifat linier;
- Variabel-variabel residualnya tidak berfungsi berkorelasi dengan variabel sebelumnya dan tidak berkorelasi satu dengan yang lainnya;
- Model hanya bersifat searah.

Untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis, maka alat analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan *software* SPSS 14 for windows. Dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikan model tampak berdasarkan koefisien beta ( $\beta$ ) yang signifikan terhadap jalur.

Untuk penyelesaian analisis jalur maka perlu mengetahui adanya diagram jalur maupun koefisien, sebagai berikut :



Gambar 3.1 Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Keterangan :

- $\beta_{ZX1}$  = koefisien jalur pengaruh langsung X1 terhadap Z
- $\beta_{ZX2}$  = koefisien jalur pengaruh langsung X2 terhadap Z
- $\beta_{YX1}$  = koefisien jalur pengaruh langsung X1 terhadap Y

$\beta_{YX2}$  = koefisien jalur pengaruh langsung X2 terhadap Y

$\beta_{ZY}$  = koefisien jalur pengaruh langsung Z terhadap Y

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural berikut :

$$Z = \beta_{X1Z} + \beta_{X2Z} + \epsilon_1 \dots \dots \dots \text{persamaan 1}$$

$$Y = \beta_{X1Y} + \beta_{X2Y} + \beta_{ZY} + \epsilon_2 \dots \dots \dots \text{persamaan 2}$$

Dimana :

X1 = Budaya Eksplisit

X2 = Budaya Implisit

Z = Perilaku Kerja

Y = Kinerja

$\epsilon_1, \epsilon_2$  = Variabel pengganggu

### 3.11 Uji Asumsi Klasik

#### 3.11.1 Uji Multikolinieritas

Sebuah penelitian yang baik bisa lolos dari uji asumsi klasik, salah satunya adalah lolos uji multikolinieritas. Pengujian ini dilakukan untuk melihat apakah ada korelasi antar variabel independent. Jika terjadi korelasi, maka penelitian itu dinamakan terjadi masalah multikol. Untuk mengetahui apakah penelitian ini bebas dari uji multikolinieritas, bisa dideteksi dengan melihat nilai TOL (*Tolerance*) dan VIF (*Variance Inflation Factor*). Jika nilai TOL (*tolerance*) lebih dari 0,10 maka tidak terjadi multikolinieritas. Dan jika nilai VIF kurang dari 10 maka tidak ada masalah multikol. Artinya penelitian ini lulus uji asumsi klasik.

#### 3.11.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dan residual. Untuk mengetahui adanya heteroskedastisitas dapat diketahui dengan melakukan analisis residual yaitu dengan melihat scatter plot. Dasar pengambilan keputusannya adalah :

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka telah terjadi heterokedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

### 3.11.3 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah model regresi linear terdapat korelasi antara variabel pengganggu pada periode t dengan variabel pengganggu pada periode sebelumnya (t-1). Untuk mengetahui apakah model regresi mengandung autokorelasi, maka digunakan Durbin Watson Test. Kriteria pada DW test (Gujarati, 1999 : 205) adalah :

- a. Apabila DW berada diantara DU dan 4-DU, maka  $H_0$  diterima. Artinya tidak terdapat autokorelasi pada model tersebut.
- b. Apabila DW berada diantara 0 dan DL atau 4-DL dan 4, maka  $H_0$  ditolak. Artinya terdapat autokorelasi pada model tersebut.
- c. Apabila DW berada diantara DL dan DU atau 4-DL dan 4-DU, maka uji ini tidak konklusif. Artinya tidak dapat ditentukan apakah terjadi autokorelasi atau tidak.

### 3.12 Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independent secara parsial terhadap variabel dependent (Nugroho, 2005 : 54). Nilai t hitung bisa dilihat pada hasil regresi (SPSS) dan bisa juga menghitung secara manual. Kriteria pengujian adalah sebagai berikut :

- a. Apabila t hitung  $>$  t tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Jadi variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat secara parsial.
- b. Apabila t hitung  $<$  dari t tabel maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya semua variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat.

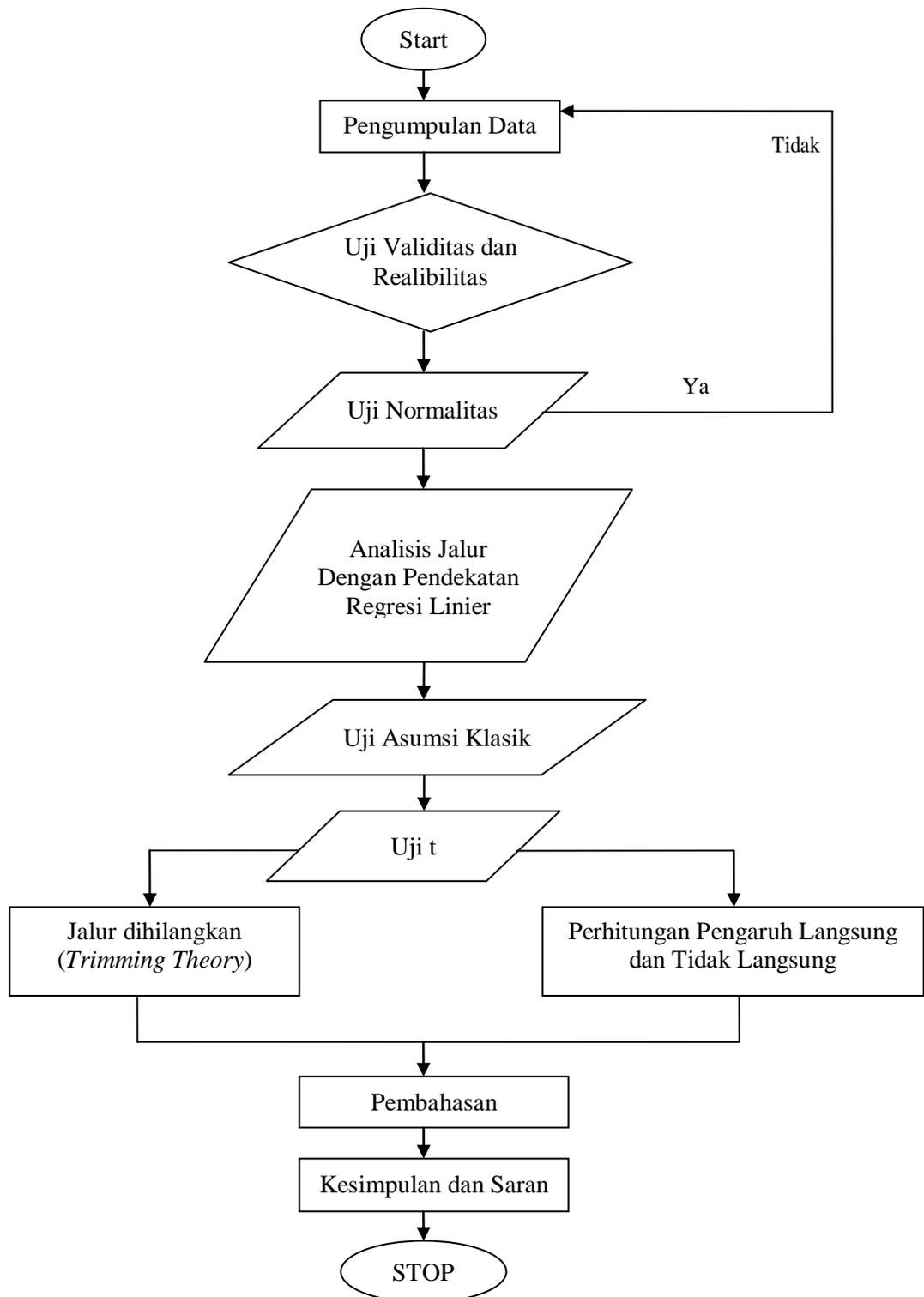
Atau dengan kriteria pengujiannya adalah jika nilai *p-value* lebih kecil dari pada  $\alpha$  maka ada pengaruh signifikansi.

### 3.13 Menghitung Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang pengaruh budaya kerja yang terdiri dari budaya eksplisit (X1), dan budaya implisit (X2), baik secara langsung maupun secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y) melalui *intervening* variabel perilaku kerja (Z). Sebelumnya menguji ada tidaknya pengaruh langsung maupun tidak langsung masing-masing jalur tersebut, masing-masing jalur diuji signifikansinya terlebih dahulu. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka diberlakukan *trimming theory* yaitu dengan menghilangkan atau menghapus jalur yang tidak signifikan. Kemudian dari hasil struktur yang baru tersebut dihitung kembali masing-masing koefisien jalurnya (*path coefficient*).

Berdasarkan hasil tersebut diketahui besarnya pengaruh langsung maupun tidak langsung. Langkah perhitungan adalah menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung budaya kerja sebagai variabel bebas terhadap kinerja karyawan sebagai variabel terikat melalui perilaku kerja sebagai variabel perantara.

### 3.14 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

**Keterangan :**

1. Start merupakan berbagai persiapan materi untuk mencari data
2. Pengumpulan data yaitu mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian melalui wawancara dan kuisisioner;
3. Data yang diperoleh lalu diuji validitas dan uji reliabilitas untuk mengetahui sejauh mana keandalan instrumen yang dipergunakan apakah sudah sesuai;
4. Uji normalitas data, untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak;
5. Data analisis menggunakan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung ataupun tidak langsung dari beberapa variabel yang ada;
6. Uji asumsi klasik. Setelah diuji analisis jalur, maka pengolahan data berikutnya pengujian asumsi klasik, dimana harus memenuhi kriteria tidak ada multikolinieritas, tidak ada heteroskedastisitas, dan tidak ada autokorelasi;
7. Melakukan uji t untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat;  
Dibagi menjadi 2 tahapan yaitu :
  - a. Berdasarkan perhitungan uji t, jika terdapat jalur yang tidak signifikan maka harus dilakukan perhitungan ulang dengan menghilangkan jalur yang menurut pengujian tidak signifikan
  - b. Berdasarkan perhitungan uji t, jika jalur memang terbukti signifikan maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung.
8. Pembahasan;
9. Menyimpulkan hasil penelitian, Menarik suatu simpulan dari analisis tersebut dan memberikan saran sesuai dengan perhitungan yang telah dilakukan
10. Stop yaitu akhir dari penelitian yang dilakukan.

## **BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

#### **4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

Bank Pembangunan Daerah (BPD), yang dikenal dengan sebutan Bank JATIM, didirikan pada tanggal 17 Agustus 1961 di Surabaya. Landasan hukum pendirian adalah Akte Notaris Anwar Mahajudin Nomor 91 tanggal 17 Agustus 1961 dan dilengkapi dengan landasan operasional Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor BUM.9-4-5 tanggal 15 Agustus 1961.

Selanjutnya berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1962 tentang Ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah dan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 1967 tentang Pokok-Pokok Perbankan, pada tahun 1967 dilakukan penyempurnaan melalui Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur Nomor 2 Tahun 1976 yang menyangkut Status Bank Pembangunan Daerah dari bentuk Perseroan Terbatas (PT) menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

Secara operasional dan seiring dengan perkembangannya, maka pada tahun 1990 Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur meningkatkan statusnya dari Bank Umum menjadi Bank Umum Devisa, hal ini ditetapkan dengan Surat Keputusan Bank Indonesia Nomor 23/28/KEP/DIR tanggal 2 Agustus 1990.

Untuk memperkuat permodalan, maka pada tahun 1994 dilakukan perubahan terhadap Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 1992 tanggal 28 Desember 1992 menjadi Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur Nomor 26 Tahun 1994 tanggal 29 Desember 1994 yaitu merubah Struktur permodalan/kepemilikan dengan diijinkannya. Modal Saham dari pihak ketiga sebagai salah satu unsur kepemilikan dengan komposisi maksimal 30%.

Dalam rangka mempertahankan eksistensi dan mengimbangi tuntutan perbankan saat itu, maka sesuai dengan Rapat Umum Pemegang Saham Tahun Buku 1997 telah disetujui perubahan bentuk Badan Hukum Bank Pembangunan Daerah menjadi Perseroan Terbatas. Berdasarkan Pasal 2 Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 1 Tahun 1998 tentang Bentuk Badan Hukum Bank Pembangunan Daerah, maka pada tanggal 20 Maret 1999 Dewan Perwakilan

Rakyat Daerah (DPRD) Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur telah mensahkan Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 1999 tentang Perubahan Bentuk Hukum Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan Terbatas (PT) Bank Pembangunan Daerah (BPD).

Sesuai dengan Akte Notaris R. Sonny Hidayat Yulistyo, S.H. Nomor 1 tanggal 1 Mei 1999 yang telah ditetapkan dengan Surat Keputusan Menteri Kehakiman Nomor C2-8227.HT.01.01.Th tanggal 5 Mei 1999 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia tanggal 25 Mei 1999 Nomor 42 Tambahan Berita Negara Republik Indonesia Nomor 3008, selanjutnya secara resmi menjadi PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD).

#### **4.1.1 Visi dan Misi**

Setiap bentuk badan usaha yang didirikan pastilah mempunyai visi dan misi yang ingin dicapai tidak terkecuali Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi. Adapun visi Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi adalah:

1. Menjadi bank yang sehat berkembang secara wajar
2. Memiliki manajemen dan sumber daya manusia yang profesional

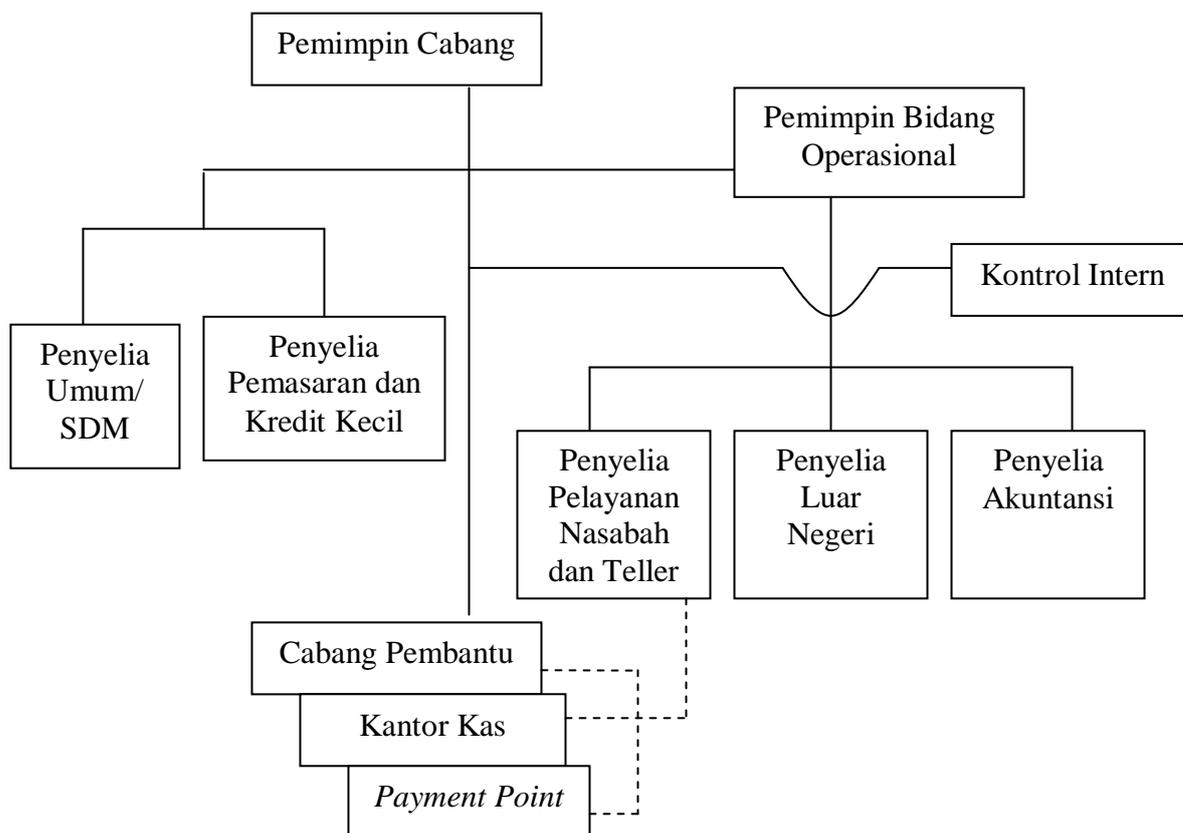
Dalam mewujudkan visinya, Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi mempunyai misi yaitu:

1. Mendorong pertumbuhan ekonomi daerah serta ikut mengembangkan usaha kecil dan menengah
2. Memperoleh laba optimal

#### **4.1.2 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan pola tertentu dari suatu organisasi yang menggambarkan bagian-bagian pekerjaan beserta personal yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Suatu organisasi memiliki berbagai macam tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda, namun tetap dikoordinasi agar selaras demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Para karyawan memiliki wewenang dan tanggung jawab yang berbeda sesuai dengan tugas yang diberikan

agar tidak terjadi pekerjaan yang tumpang tindih antara satu karyawan dengan karyawan lainnya. Struktur organisasi Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi**

Sumber: Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi, 2011

Adapun tugas dan deskripsi dari masing-masing jabatan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pemimpin Cabang  
Membawahi Pemimpin Bidang Operasional, Pemimpin Cabang Pembantu, Pemimpin Kantor Kas, Penyelia Pemasaran & Kredit Kecil, Penyelia Umum/SDM, dan Penyelia *Payment Point*.
2. Pemimpin Bidang Operasional  
Membawahi Penyelia Pelayanan Nasabah & *Teller*, Penyelia Akuntansi dan Penyelia Luar Negeri.

3. Penyelia Pemasaran dan Kredit Kecil, memiliki tugas pokok:

a. Tugas Analisis Kredit

- 1) Melakukan peninjauan ke lapangan dalam rangka proses analisis kredit;
- 2) Menghimpun dana dan mengelola dana dalam bentuk perkreditan dalam batas wewenang cabang.
- 3) Menganalisis permohonan kredit dan Bank Garansi dengan jumlah/plafond sesuai wewenangnya;
- 4) Melakukan koordinasi dengan kantor Pusat berkaitan dengan penyaluran kredit dengan jumlah plafond tertentu yang pemrosesan permohonan kreditnya dilaksanakan oleh Kantor Pusat;
- 5) Mengusahakan secara aktif bertambahnya nasabah baru dengan memasarkan produk kredit;
- 6) Melakukan penelitian, penilaian, dan analisis terhadap permohonan Kredit Menengah, Kecil, Mikro, dan Program, serta menyusun Rencana Definitif Kebutuhan Kelompok (RDKK);
- 7) Mengelola dana yang berasal dari KLBI dalam bentuk kredit program, melakukan pengajuan penjaminan definitif serta melakukan pengajuan klaim;
- 8) Bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengendalikan biaya yang terjadi di bawah lingkungan wewenangnya;
- 9) Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih berkaitan dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok di atas.

b. Tugas supervisi kredit

- 1) Melaksanakan penilaian jaminan atas setiap fasilitas kredit yang diberikan;
- 2) Melakukan pengajuan ke lapangan, pengawasan kepada debitur dalam rangka proses pengawasan dan pembinaan;
- 3) Melaksanakan administrasi Kredit Menengah, Kecil, Mikro, dan Program, membuat laporan, melakukan peninjauan ke lapangan,

pengawasan dan pembinaan kepada debitur kredit, serta memantau perkembangan daftar hitam dan kredit macet yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia;

- 4) Mengadakan supervisi dan penagihan atas Kredit Menengah, Kecil, Mikro, dan Program yang tergolong lancar dan dalam perhatian khusus yang telah terealisasi;
  - 5) Menyelenggarakan administrasi debitur yang kreditnya tergolong kurang lancar, diragukan, macet, dan dihapus-bukukan tetapi masih tercantum dalam rekening administratif;
  - 6) Menangani penyelesaian kredit yang tergolong kurang lancar, diragukan, macet, dan dihapus-bukukan serta mengupayakan langkah-langkah penyelamatan;
  - 7) Memantau aktivitas pemberian kredit dan penagihan kredit yang bermasalah;
  - 8) Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait dalam melaksanakan perhitungan dan pelaporan Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif sesuai wewenangnya;
  - 9) Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya agar sesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di unit kerjanya serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu;
  - 10) Bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengendalikan biaya yang terjadi di bawah lingkungan wewenangnya;
  - 11) Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih berkaitan dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok di atas.
4. Penyelia Pelayanan Nasabah & *Teller*, mempunyai tugas pokok:
- a. Menyelesaikan permohonan nasabah dan calon nasabah dalam hubungannya dengan penjualan produk dan jasa bank;
  - b. Mengusahakan secara aktif bertambahnya nasabah-nasabah baru;

- c. Melaksanakan pelayanan kepada nasabah dominan/prima agar hubungan yang terjalin dapat berkesinambungan dan saling menguntungkan melalui program Layanan Prima;
- d. Memberikan pelayanan permohonan referensi bank;
- e. Melaksanakan agenda administrasi operasi di bidang Giro, Deposito, Tabungan, Kas Daerah, Transfer, Inkaso, kliring, tagihan lainnya dan jasa perbankan lainnya serta memelihara daftar hiyam nasabah;
- f. Melaksanakan pelayanan penerimaan setoran Deposito dan Sertifikat Deposito untuk selanjutnya dilakukan penyetoran kepada Petugas *Teller*;
- g. Berkoordinasi dengan Pengelola Bisnis Kartu Kantor Pusat dalam melayani permohonan kartu ATM dari nasabah;
- h. Memantau persediaan uang di ATM dan mengisi uang di ATM jika persediaan telah mencapai batas minimum;
- i. Melakukan pelayanan transaksi syariah kepada nasabah dan non nasabah terkait dengan Kantor Layanan Syariah (*Office Channeling*) baik untuk penerimaan setoran Deposito, administrasi operasi di bidang Giro, Deposito, Tabungan, Transfer, Inkaso, Kliring, tagihan lainnya dan jasa perbankan lainnya;
- j. Melayani pemberian informasi kepada nasabah terkait dengan pengajuan pembiayaan Syariah sekaligus mengirimkan berkas pembiayaan yang telah lengkap ke Cabang Syariah;
- k. Membuat laporan ke Bank Indonesia dan pihak lainnya;
- l. Mengelola dan memantau perkembangan daftar hitam (black list) yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia dan menyelesaikan perjanjian permohonan rehabilitasinya;
- m. Melayani pembayaran dan penyetoran uang nasabah dan bukan nasabah sesuai dengan wewenang yang diberikan;
- n. Menyediakan uang kas untuk kepentingan operasional sesuai ketentuan;
- o. Mengambil dan menyetorkan uang kas ke Bank Indonesia atau Bank lainnya untuk keperluan penyediaan uang kas dan kerjasama dengan Cabang Pembantu;

- p. Membuat laporan keadaan uang kas;
- q. Menyelenggarakan kegiatan Kantor Kas, Kas Keliling atau Kas Mobil dan penyimpanan uang kas;
- r. Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya agar sesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di unit kerjanya serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu;
- s. Bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengendalikan biaya yang terjadi di bawah lingkungan wewenangnya;
- t. Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih berkaitan dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok di atas;

Dalam melaksanakan tugas-tugas pokok tersebut diatas, Penyelia Pelayanan Nasabah & Teller membawahi beberapa Petugas Pelayanan Nasabah dan *Teller*.

- 5. Penyelia Akuntansi mempunyai tugas-tugas pokok:
  - a. Menyelenggarakan pembukuan atas transaksi semua aktifitas yang terjadi;
  - b. Membuat bukti-bukti pembukuan;
  - c. Membuat neraca dan rugi/laba dan laporan-laporan ke Bank Indonesia;
  - d. Melakukan analisa dan laporan keuangan cabang;
  - e. Menjaga agar instalasi komputer beserta alat pendukungnya siap di operasikan;
  - f. Mengatur dan mengawasi penggunaan instalasi komputer di lingkungan cabang;
  - g. Memberikan bantuan teknis operasional komputer kepada Penyelia lain di cabang;
  - h. Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya agar sesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di unit kerjanya serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu;

- i. Bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengendalikan biaya yang terjadi di bawah lingkungan wewenangnya;
  - j. Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih berkaitan dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok di atas.
6. Penyelia Umum/Sumber Daya Manusia mempunyai tugas-tugas pokok:
- a. Menyelenggarakan usaha-usaha kesekretariatan, personalia, umum, dan usaha-usaha lain yang sejenis sepanjang usaha tersebut menjadi wewenang Kantor Cabang;
  - b. Menyelenggarakan kegiatan perhitungan/pembayaran gaji pegawai, pajak, dan asuransi pegawai serta hak-hak pegawai lainnya;
  - c. Mengadakan pencatatan dan pendistribusian barang-barang persediaan kepada seluruh Penyelia yang membutuhkan serta membuat pertanggung jawaban setiap akhir bulan;
  - d. Mengelola barang-barang persediaan;
  - e. Mengelola barang-barang inventaris dan *asset* bank serta membuat pengamanannya termasuk asuransi;
  - f. Menyusun laporan secara berkala atas kegiatannya;
  - g. Mengusahakan dan menyelenggarakan Kas Kecil yang jumlahnya disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku;
  - h. Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya agar sesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di unit kerjanya serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu;
  - i. Bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengendalikan biaya yang terjadi di bawah lingkungan wewenangnya;
  - j. Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih berkaitan dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok di atas.

## 4.2 Aspek Personalia

Dalam menjalankan aktivitas/kegiatan operasionalnya tentunya Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi memiliki aspek personalia yang perlu digambarkan dalam penelitian ini, yaitu berkaitan dengan jumlah karyawan dan juga jam/waktu kerjanya.

### 4.2.1 Jumlah Tenaga Kerja

Karyawan yang ada di Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi berjumlah 55 orang yang terdiri dari 1 orang pemimpin, 1 orang PBO, 1 orang pemimpin capem, 2 orang pemimpin kantor kas, 6 orang penyelia, 18 orang staf, 5 orang capeg, 5 orang TKIK, 3 orang pengemudi, 4 orang satpam, 1 orang pramubakti, 1 orang penjaga malam, dan 7 orang *outsorcing*.

### 4.2.2 Jam Kerja

Berkaitan dengan waktu kerja karyawan yang ada di Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.1 Waktu Kerja/Jam Operasional Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi**

Hari	Mulai	Istirahat	Berakhir
Senin	07.30	11.30 - 12.30	17.00
Selasa	07.30	11.30 - 12.30	17.00
Rabu	07.30	11.30 - 12.30	17.00
Kamis	07.30	11.30 - 12.30	17.00
Jumat	07.30	11.30 - 12.30	17.00
Sabtu	Libur	Libur	Libur

Sumber: Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi

Apabila jam kerja melebihi dari ketentuan tersebut, maka akan diakui sebagai jam lembur. Begitu juga, untuk hari Sabtu apabila dikehendaki untuk masuk kerja maka diakui juga sebagai jam lembur.

### 4.2.3 Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi yang ada di Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi diterapkan berdasarkan status kepegawaian, yaitu sebagai berikut:

1. Pegawai Tetap, mendapatkan kompensasi berupa:
  - a. Gaji,
  - b. Tunjangan-Tunjangan berupa Tunjangan Keluarga, Perumahan, Listrik, dan Telepon,
  - c. Uang Makan, dan
  - d. Uang Transport.
2. TKIK dan Capeg, mendapatkan kompensasi berupa:
  - a. Gaji Bulanan, dan
  - b. Uang Makan.
3. *Outsourcing*, mendapatkan kompensasi berupa uang bulanan dari pihak PT.

## 4.2 Analisis Data

### 4.2.1 Statistik Deskriptif Responden

Karakteristik responden digunakan oleh peneliti untuk memberikan informasi mengenai data demografi responden (jenis kelamin, lama bekerja, dan pendidikan), sedangkan deskriptif variabel penelitian berguna untuk mendukung hasil analisis data yang menyajikan distribusi hasil jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan penelitian.

Responden penelitian adalah seluruh karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi. Adapun jumlah responden dalam penelitian ini ditentukan sebanyak 50 orang. Berikut ini disajikan statistik demografi responden yang merupakan karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi.

**Tabel 4.1 Statistik Deskriptif Demografi Responden**

	<b>Kriteria</b>	<b>Frekwensi</b>
Jenis Kelamin	Laki-Laki	30
	Perempuan	20
Lamanya bekerja	Di bawah 1 tahun	12
	Antara 1 sampai dengan 5 tahun	15
	Lebih dari 5 tahun	23
Pendidikan	SLTA	7
	Diploma (D3)	20
	S1	17
	S2	6

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa bahwa responden sebagian besar berusia antara 35 sampai dengan 45 tahun. Sedangkan dari sisi pendidikan, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berpendidikan akademi (D3). Sebagian besar karyawan yang menjadi responden telah bekerja diperusahaan selama 10 sampai dengan 20 tahun.

#### 4.2.2 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Statistik deskriptif variabel penelitian berguna untuk mendukung hasil analisis data. Adapun hasil distribusi responden atas jawaban dari masing-masing indikator variabel penelitian (kuisisioner) adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Budaya Eksplisit**

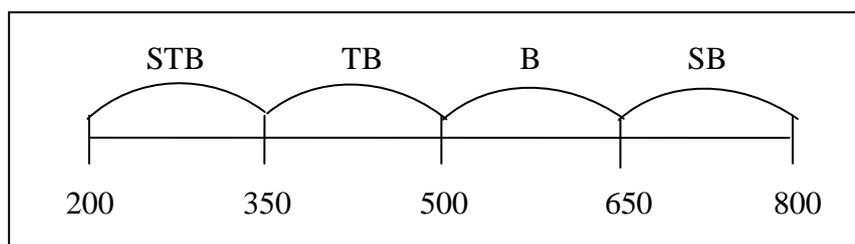
Item	Frekuensi Jawaban Responden								Total
	4	%	3	%	2	%	1	%	
X <sub>1.1</sub>	17	34,0	28	56,0	5	10,0	0	0,0	50
X <sub>1.2</sub>	16	32,0	25	50,0	9	18,0	0	0,0	50
X <sub>1.3</sub>	15	30,0	30	60,0	5	10,0	0	0,0	50
X <sub>1.4</sub>	20	40,0	28	56,0	2	4,0	0	0,0	50

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dijelaskan bahwa berkaitan dengan variabel budaya eksplisit yang diukur dengan empat indikator dapat diketahui bahwa untuk indikator mendukung terhadap kebijakan manajemen yang sudah tersosialisasikan pada organisasi sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 56,0%. Untuk indikator yakin/percaya bahwa peraturan dibuat dan disusun untuk kepentingan bersama sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak

50,0%. Untuk indikator mentaati dan patuh terhadap peraturan yang telah dibuat bersama sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 60,0%. Dan, untuk indikator mempunyai keterbukaan dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 56,0%.

Untuk kuesioner tentang variabel budaya eksplisit karena terdapat empat pertanyaan, maka nilai terendah dari keseluruhan responden adalah 200 sedangkan nilai tertinggi adalah 800.



Total keseluruhan dari kuesioner tentang budaya eksplisit yang dibagikan kepada responden menghasilkan angka sebesar 647. Hal ini berarti bahwa berkaitan dengan budaya eksplisit PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi dapat dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi telah mendukung kebijakan manajemen dengan baik, mempercayai peraturan yang dibuat untuk kepentingan bersama, taat dan patuh terhadap peraturan, serta mempunyai keterbukaan dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

**Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Budaya Implisit**

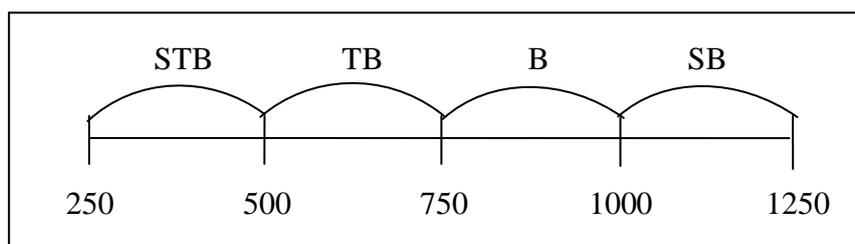
Item	Frekuensi Jawaban Responden								Total
	4	%	3	%	2	%	1	%	
X <sub>2.1</sub>	23	46,0	22	44,0	5	10,0	0	0,0	50
X <sub>2.2</sub>	25	50,0	24	48,0	1	2,0	0	0,0	50
X <sub>2.3</sub>	22	44,0	27	54,0	1	2,0	0	0,0	50
X <sub>2.4</sub>	19	38,0	24	48,0	7	14,0	0	0,0	50
X <sub>2.5</sub>	24	48,0	26	52,0	0	0,0	0	0,0	50

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dijelaskan bahwa berkaitan dengan variabel budaya implisit yang diukur dengan lima indikator dapat diketahui bahwa untuk indikator mempunyai sikap keinginan untuk maju sebagai bagian dari budaya kerja sebagian besar responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 46,0%.

Untuk indikator menerapkan sikap teliti dalam menjalankan tugas sebagai bagian dari budaya kerja sebagian besar responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 50,0%. Untuk indikator menerapkan sikap percaya diri sendiri dalam menjalankan tugas sebagai bagian dari budaya kerja sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 54,0%. Untuk indikator menerapkan semangat kerjasama antar rekan kerja sebagai bagian dari budaya kerja sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 48,0%. Dan, untuk indikator menerapkan hubungan yang terjalin antara atasan dengan karyawan sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 52,0%.

Untuk kuesioner tentang variabel budaya implisit karena terdapat lima pertanyaan, maka nilai terendah dari keseluruhan responden adalah 250 sedangkan nilai tertinggi adalah 1250.



Total keseluruhan dari kuesioner tentang budaya implisit yang dibagikan kepada responden menghasilkan angka sebesar 849. Hal ini berarti bahwa berkaitan dengan budaya implisit PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi dapat dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi telah memiliki keinginan untuk maju, bersikap teliti dalam bekerja, percaya diri, semangat kerjasama yang tinggi, dan hubungan antara atasan dan karyawan terjalin dengan baik.

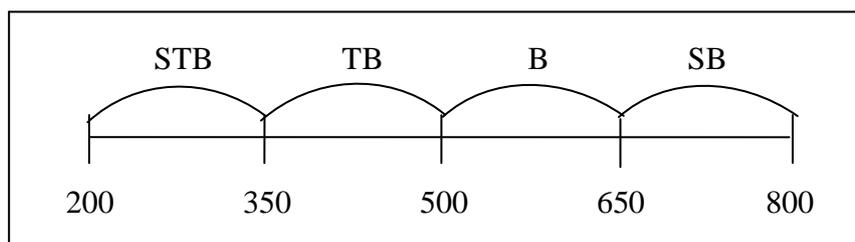
**Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Perilaku Kerja**

Item	Frekuensi Jawaban Responden								Total
	4	%	3	%	2	%	1	%	
Z <sub>1</sub>	8	16,0	32	64,0	10	20,0	0	0,0	50
Z <sub>2</sub>	7	14,0	31	62,0	12	24,0	0	0,0	50
Z <sub>3</sub>	6	12,0	36	72,0	8	16,0	0	0,0	50
Z <sub>4</sub>	10	20,0	32	64,0	8	16,0	0	0,0	50

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.4 dapat dijelaskan bahwa berkaitan dengan variabel perilaku kerja yang diukur dengan empat indikator dapat diketahui bahwa untuk indikator motivasi pimpinan sangat berpengaruh bagi kelangsungan bekerja karyawan sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 64,0%. Untuk indikator pekerjaan sesuai dengan keinginan dan kemampuan sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 62,0%. Untuk indikator mempunyai jiwa produktif terhadap pekerjaan sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 72,0%. Dan, untuk indikator mempunyai jiwa kerja keras terhadap pekerjaan sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 64,0%.

Untuk kuisisioner tentang variabel perilaku kerja karena terdapat empat pertanyaan, maka nilai terendah dari keseluruhan responden adalah 200 sedangkan nilai tertinggi adalah 800.



Total keseluruhan dari kuisisioner tentang perilaku kerja yang dibagikan kepada responden menghasilkan angka sebesar 593. Hal ini berarti bahwa berkaitan dengan perilaku kerja PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi dapat dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi telah memiliki perilaku kerja yang baik sehingga dapat menunjang kinerja yang baik pula.

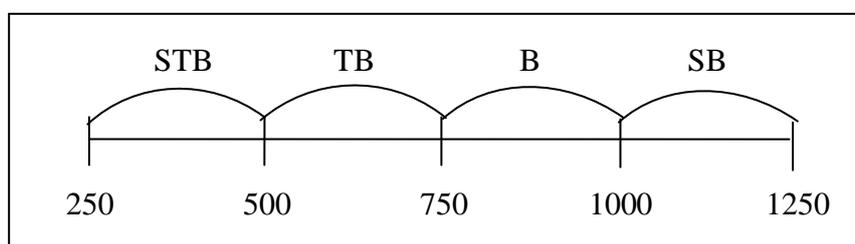
**Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan**

Item	Frekuensi Jawaban Responden								Total
	4	%	3	%	2	%	1	%	
Y <sub>1</sub>	20	40,0	24	48,0	6	12,0	0	0,0	50
Y <sub>2</sub>	25	50,0	22	44,0	3	6,0	0	0,0	50
Y <sub>3</sub>	23	46,0	24	48,0	3	6,0	0	0,0	50
Y <sub>4</sub>	21	42,0	26	52,0	3	6,0	0	0,0	50
Y <sub>5</sub>	22	44,0	25	50,0	3	6,0	0	0,0	50

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.5 dapat dijelaskan bahwa berkaitan dengan variabel kinerja karyawan yang diukur dengan lima indikator dapat diketahui bahwa untuk indikator dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan rapi sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 48,0%. Untuk indikator menyelesaikan pekerjaan dengan tidak ada kesalahan sebagian besar responden menyatakan sangat setuju yaitu sebanyak 50,0%. Untuk indikator menghasilkan atau menyelesaikan tugas tambahan yang diberikan atasan sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 48,0%. Untuk indikator menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 52,0%. Dan, untuk indikator pekerjaan yang diselesaikan selalu mengalami sebuah peningkatan sebagian besar responden menyatakan setuju yaitu sebanyak 50,0%.

Untuk kuesioner tentang variabel kinerja karyawan karena terdapat lima pertanyaan, maka nilai terendah dari keseluruhan responden adalah 250 sedangkan nilai tertinggi adalah 1250.



Total keseluruhan dari kuesioner tentang kinerja karyawan yang dibagikan kepada responden menghasilkan angka sebesar 843. Hal ini berarti bahwa berkaitan dengan kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi dapat dikategorikan baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi telah bekerja dengan baik yang ditunjukkan dengan penyelesaian pekerjaan secara baik dan rapi, serta tanpa kesalahan, penyelesaian pekerjaan tambahan, dan selalu mengalami peningkatan.

#### 4.2.3 Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Uji validitas alat ukur penelitian ini menggunakan korelasi *product moment pearson's* yaitu

dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5% dan  $r_{tabel}$  pada  $n = 50$  sebesar 0,273. Adapun hasil pengujian dapat dinyatakan pada tabel berikut:

**Tabel 4.6 Validitas Instrumen Penelitian**

No	Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Sig.	Keterangan
1	X <sub>1.1</sub>	0,790	0,273	0,000	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0,831	0,273	0,000	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0,829	0,273	0,000	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0,776	0,723	0,000	Valid
2	X <sub>2.1</sub>	0,810	0,273	0,000	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,683	0,273	0,000	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,836	0,273	0,000	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0,881	0,723	0,000	Valid
	X <sub>2.5</sub>	0,736	0,723	0,000	Valid
3	Z <sub>1</sub>	0,756	0,273	0,000	Valid
	Z <sub>2</sub>	0,773	0,273	0,000	Valid
	Z <sub>3</sub>	0,668	0,273	0,000	Valid
	Z <sub>4</sub>	0,877	0,723	0,000	Valid
4	Y <sub>1</sub>	0,731	0,273	0,000	Valid
	Y <sub>2</sub>	0,775	0,273	0,000	Valid
	Y <sub>3</sub>	0,778	0,273	0,000	Valid
	Y <sub>4</sub>	0,710	0,723	0,000	Valid
	Y <sub>5</sub>	0,706	0,723	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 3

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa masing-masing indikator yang digunakan mempunyai nilai  $r$  hitung yang lebih besar dari  $r$  tabel. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini layak atau valid digunakan sebagai pengumpul data.

#### 4.2.4 Uji Reliabilitas

Pengujian ini dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten. Suatu pertanyaan yang baik adalah pertanyaan yang jelas mudah dipahami dan memiliki interpretasi yang sama meskipun disampaikan kepada responden yang berbeda dan waktu yang berlainan. Hasil pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	$\alpha$	Keterangan
1	Budaya Eksplisit ( $X_1$ )	0,819	Reliabel $\alpha > 0,6$
2	Budaya Imsplisit ( $X_1$ )	0,848	
3	Perilaku Kerja (Z)	0,772	
4	Kinerja (Y)	0,793	

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel, karena memiliki nilai Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,60.

#### 4.2.5 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnovtest* dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Adapun hasil pengujian dapat disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas**

No	Variabel	Nilai <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	Sig.
1	Budaya Eksplisit ( $X_1$ )	0,846	0,472
2	Budaya Imsplisit ( $X_1$ )	0,895	0,400
3	Perilaku Kerja (Z)	1,197	0,114
4	Kinerja (Y)	1,021	0,248

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel tersebut, dapat diketahui bahwa nilai probabilitas atau signifikansi untuk masing-masing variabel lebih besar dari 0,05. Sehingga, dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

#### 4.2.6 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Pada bagian ini menguraikan tiap-tiap jalur pada bagian model dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Tiap-tiap jalur yang diuji menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung atas budaya kerjatehadap kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi. Dengan mengetahui signifikan atau tidaknya tiap-tiap jalur tersebut akan

menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Masing-masing jalur yang diuji mewakili hipotesis yang ada dalam penelitian ini. Nilai koefisien jalur dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut ini.

**Tabel 4.9 Nilai Koefisien Jalur**

No.	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta ( $\beta$ )	t-hitung	$\rho$ -value	Keterangan
1.	X <sub>1</sub>	Z	0,357	3,486	0,001	Signifikan
2.	X <sub>2</sub>	Z	0,553	5,404	0,000	Signifikan
3.	X <sub>1</sub>	Y	0,351	3,292	0,002	Signifikan
4.	X <sub>2</sub>	Y	0,280	2,320	0,025	Signifikan
5.	Z	Y	0,336	2,487	0,017	Signifikan

Sumber: Lampiran 6

a. Pengaruh Variabel Budaya Eksplisit (X<sub>1</sub>) terhadap Perilaku Kerja (Z)

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat dilihat untuk pengujian variabel budaya eksplisit terhadap perilaku kerja diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,357 dengan  $\rho$ -value sebesar 0,001. Karena nilai  $\rho$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $0,001 < 0,05$ ) maka H<sub>0</sub> ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan budaya eksplisit terhadap perilaku kerja.

b. Pengaruh Variabel Budaya Implisit (X<sub>2</sub>) terhadap Perilaku Kerja (Z)

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat dilihat untuk pengujian variabel budaya implisit terhadap perilaku kerja diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,553 dengan  $\rho$ -value sebesar 0,000. Karena nilai  $\rho$ -value lebih kecil daripada  $\alpha$  ( $0,000 < 0,05$ ) maka H<sub>0</sub> ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan budaya implisit terhadap perilaku kerja.

c. Pengaruh Variabel Budaya Eksplisit (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat dilihat untuk pengujian variabel budaya eksplisit terhadap kinerja diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,351 dengan  $\rho$ -value sebesar 0,002. Karena nilai  $\rho$ -value lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,002 < 0,05$ ) maka H<sub>0</sub> ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan budaya eksplisit terhadap kinerja.

d. Pengaruh Variabel Budaya Implisit (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat dilihat untuk pengujian variabel budaya implisit terhadap kinerja diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,280 dengan  $\rho$ -value sebesar 0,025. Karena nilai  $\rho$ -value lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,025 < 0,05$ ) maka H<sub>0</sub>

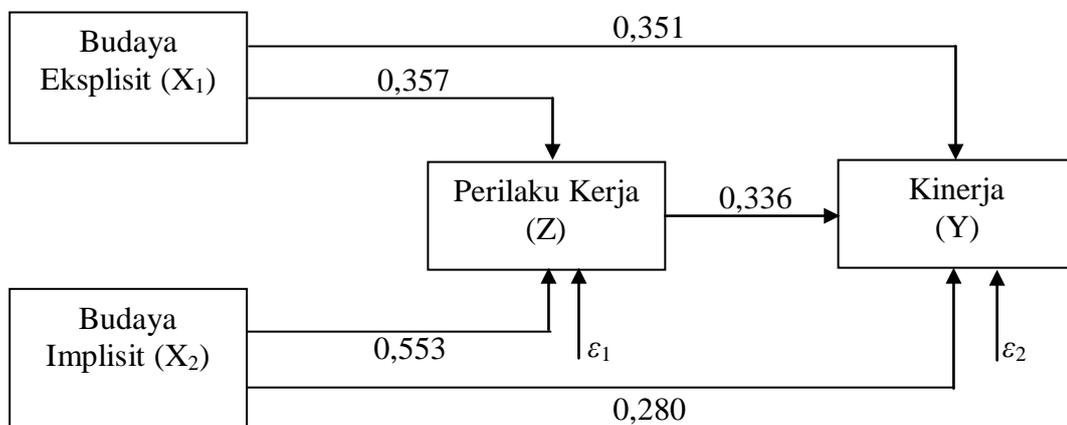
ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan budaya implisit terhadap kinerja.

e. Pengaruh Variabel Perilaku Kerja (Z) terhadap Kinerja (Y)

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat dilihat untuk pengujian variabel perilaku kerja terhadap kinerja diperoleh nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,336 dengan  $p$ -value sebesar 0,017. Karena nilai  $p$ -value lebih kecil dari pada  $\alpha$  ( $0,017 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian ada pengaruh signifikan perilaku kerja terhadap kinerja.

f. Perhitungan Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Bagian ini menjelaskan perhitungan pengaruh variabel lingkungan kerjayang terdiri dari budaya eksplisit ( $X_1$ ) dan budaya implicit ( $X_2$ ) berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja (Y), melalui variabel *intervening* perilaku kerja (Z). Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan, maka diberlakukan *trimming theory* yaitu dengan menghilangkan atau menghapus jalur yang tidak signifikan. Kemudian dengan hasil struktur yang baru tersebut dihitung kembali masing-masing koefisien jalurnya (*path coefficient*) (Ramadania dalam Jauhari, 2004 : 52). Berikut penghitungan hipotesis koefisien jalurnya:



Gambar 4.1 Hasil Analisis Jalur

Sumber: Tabel 4.9 dan Lampiran 7

1) Pengaruh  $X_1$  terhadap Z

$$\text{Direct; } Z \leftarrow X_1 \rightarrow Z = (0,357) \cdot (0,357) = 0,127$$

*Indirect*; Tidak ada

*Total Effect*; 0,127 atau 12,17%

- 2) Pengaruh  $X_2$  terhadap Z
- Direct*;  $Z \leftarrow X_2 \rightarrow Z = (0,553).(0,553) = 0,306$
- Indirect*; Tidak ada
- Total Effect*; 0,306 atau 30,6%
- 3) Pengaruh  $\epsilon_1$  (variabel selain  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Z)
- $= \sqrt{1 - R}$
- $= \sqrt{1 - 0,745}$
- $= \sqrt{0,255}$
- $= 0,505$  atau 50,5%
- 4) Pengaruh Z terhadap Y
- Direct*;  $Y \leftarrow Z \rightarrow Y = (0,336).(0,336) = 0,113$
- Indirect*; Tidak ada
- Total Effect*; 0,113 atau 11,3%
- 5) Pengaruh  $X_1$  terhadap Y
- Direct*;  $Y \leftarrow X_1 \rightarrow Y = (0,351).(0,351) = 0,123$
- Indirect*;  $Y \leftarrow X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,351).(0,357).(0,336) = 0,035$
- Total Effect*;  $0,123 + 0,042 = 0,165$  atau 16,5%
- 6) Pengaruh  $X_2$  terhadap Y
- Direct*;  $Y \leftarrow X_2 \rightarrow Y = (0,280).(0,280) = 0,078$
- Indirect*;  $Y \leftarrow X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,280).(0,553).(0,336) = 0,023$
- Total Effect*;  $0,078 + 0,052 = 0,130$  atau 13,0%
- 7) Pengaruh  $\epsilon_2$  (variabel selain  $X_1$  dan  $X_2$ ) terhadap Y
- $= \sqrt{1 - R}$
- $= \sqrt{1 - 0,790}$
- $= \sqrt{0,210}$
- $= 0,458$  atau 45,8%

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur pada lampiran, tampak bahwa total pengaruh variabel budaya eksplisit ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y) adalah sebesar 16,5% dengan rincian pengaruh langsung sebesar 12,3% dan pengaruh tidak langsung sebesar 4,2%. Total pengaruh variabel budaya implisit ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y) adalah sebesar 13,0% dengan rincian pengaruh langsung

sebesar 7,8% dan pengaruh tidak langsung sebesar 5,2%. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa budaya eksplisit dan budaya implisit mempengaruhi kinerja melalui perilaku kerja.

Berdasarkan pada perhitungan diatas, variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel perilaku kerja (Z) adalah variabel budaya implisit ( $X_2$ ) yaitu sebesar 30,6%. Sedangkan variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kinerja (Y) adalah variabel budaya eksplisit ( $X_1$ ) yaitu sebesar 12,3%. Dan variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kinerja (Y) melalui variabel *intervening* perilaku kerja (Z) adalah variabel budaya eksplisit ( $X_1$ ) yaitu sebesar 16,5%.

#### 4.2.7 Uji Asumsi Klasik

Untuk mendapatkan model empiris yang tepat maka koefisien regresi harus memenuhi syarat *Best Linear Unbiased Estimation* (BLUE). Untuk memperoleh hasil koefisien yang BLUE harus memenuhi asumsi klasik yaitu data berdistribusi normal atau mendekati normal, tidak ada multikolinearitas, tidak heteroskedastisitas, dan tidak terjadi autokorelasi.

##### a. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas berarti terjadi interkorelasi antar variabel bebas yang menunjukkan adanya lebih dari satu hubungan linier yang signifikan. Apabila koefisien korelasi variabel yang bersangkutan nilainya terletak di luar batas-batas penerimaan maka koefisien korelasi bermakna dan terjadi multikolinearitas. Apabila koefisien korelasi terletak di dalam batas-batas penerimaan maka koefisien korelasinya tidak bermakna dan tidak terjadi multikolinearitas.

**Tabel 4.6** *Collinearity Statistic*

Pengujian	Variabel	VIF	Keterangan
Z	$X_1$	1,105	VIF <5 Tidak ada multikolinearitas
	$X_2$	1,105	
Y	$X_1$	1,390	VIF <5 Tidak ada multikolinearitas
	$X_2$	1,791	
	Z	2,245	

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan hasil analisis *Collinearity Statistic* diketahui bahwa dalam model tidak terjadi multikolinearitas. Hal ini dapat dilihat pada lampiran 7 dimana nilai VIF dari masing-masing variabel kurang dari 5.

b. Uji Heteroskedastisitas

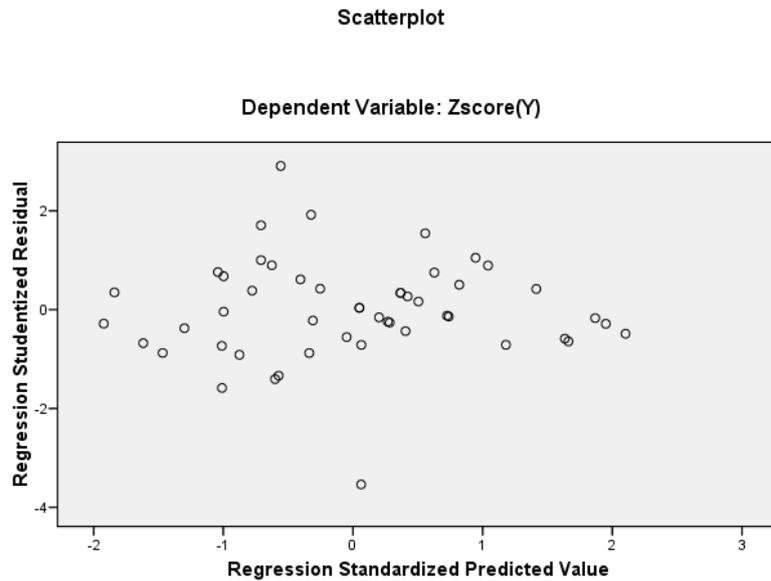
Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Prosedur dilakukan adalah mendeteksi dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada *scatter plot* pada lampiran 8, dimana sumbu X adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu Y adalah residual ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ) yang telah di-*studentized*. Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (*points*) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.



Gambar 4.1 Scatterplot untuk Pengujian terhadap Z

Sumber: Lampiran 8



Gambar 4.2 Scatterplot untuk Pengujian terhadap Y

Sumber: Lampiran 8

Hasil analisis dari grafik *scatterplots* pada gambar 4.1 dan 4.2 terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

#### c. Uji Autokorelasi

Autokorelasi didefinisikan sebagai korelasi antar anggota serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu. Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lain. Untuk menguji adanya autokorelasi dapat dideteksi dengan Durbin-Watson *test*. Pengujian dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan nilai Durbin-Watson *test* dengan tabel uji Durbin-Watson. Adapun nilai Durbin-Watson tabel untuk  $n = 50$  dan  $k = 2$  pada *level of significant* 5% didapatkan nilai  $d_L$  sebesar 1,462 dan nilai  $d_U$  sebesar 1,628, sedangkan nilai Durbin-Watson tabel untuk  $n = 50$  dan  $k = 3$  pada *level of significant* 5% didapatkan nilai  $d_L$  sebesar 1,421 dan nilai  $d_U$  sebesar 1,674.

Dari hasil uji Durbin-Watson ( $d$ ) yang dilakukan didapatkan nilai sebesar 2,052 (untuk pengujian terhadap  $Z$ ) dan 2,168 (untuk pengujian terhadap  $Y$ ). Berdasarkan uji autokorelasi yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa model empiris yang dibangun telah memenuhi asumsi berdasarkan kriteria, yaitu  $H_0$  akan diterima jika  $d_U < d < 4 - d_U$  atau ( $1,628 < 2,052 < 2,372$  dan  $1,674 < 2,168 < 2,326$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi autokorelasi antar variabel independen.

### 4.3 Pembahasan

Secara garis besar hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima. Hipotesis yang dimaksud adalah budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja karyawan, budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan perilaku kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berikut pembahasan dari hipotesis tersebut.

#### 4.3.1 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Perilaku Kerja

Asumsi yang diajukan pada hipotesis pertama yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap perilaku kerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi terpenuhi, karena berdasarkan hasil pengujian variabel budaya eksplisit dan budaya implisit memiliki  $p$ -value yang lebih kecil dari 0,05. Adapun besarnya koefisien regresi untuk variabel budaya eksplisit adalah 0,357 dan untuk variabel budaya implisit adalah 0,553. Nilai koefisien regresi tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk persentase pengaruh budaya eksplisit terhadap perilaku kerja adalah sebesar 12,7% dan pengaruh budaya implisit terhadap perilaku kerja adalah sebesar 30,6%.

Berdasarkan asumsi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap perilaku kerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi. Dengan demikian item-item yang dinilai dapat menghasilkan pengaruh terhadap perilaku kerja perlu lebih ditingkatkan agar para karyawan semakin baik dalam bekerja.

Budaya kerja merupakan suatu organisasi komitmen yang luas dalam upaya untuk membangun sumber daya manusia, proses kerja dan hasil kerja yang

lebih baik. Untuk mencapai tingkat kualitas yang makin baik tersebut diharapkan bersumber dari perilaku setiap individu yang terkait dalam organisasi kerja itu sendiri. budaya kerja terbentuk dalam satuan kerja atau organisasi itu berdiri, artinya pembentukan budaya kerja terjadi ketika lingkungan kerja atau organisasi belajar dalam menghadapi permasalahan, baik yang menyangkut masalah organisasi.

Budaya kerja berupaya mengubah komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi serta disiplin. Berdasarkan pandangan mengenai manfaat budaya kerja, dapat ditarik suatu deskripsi sebenarnya bahwa manfaat budaya kerja adalah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kualitas dan kuantitas hasil kerja sehingga sesuai yang diharapkan. Maka dari budaya kerja berpengaruh pada perilaku kerja. Robert Kreitner & Angelo Kinicki, (2003: 12).

#### **4.3.2 Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja**

Asumsi yang diajukan pada hipotesis kedua yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi terpenuhi, karena berdasarkan hasil pengujian variabel budaya kerja memiliki  $p$ -value yang lebih kecil dari 0,05. Adapun besarnya koefisien regresi untuk variabel budaya eksplisit adalah 0,538. Nilai koefisien regresi tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk persentase pengaruh budaya eksplisit terhadap kinerja adalah sebesar 12,3% dan pengaruh budaya implisit terhadap kinerja adalah sebesar 7,8%.

Penerapan budaya pada sebuah organisasi/perusahaan yang didasari oleh nilai-nilai atau falsafah yang dijunjung tinggi oleh perusahaan, akan sangat mempengaruhi kehidupan dari perusahaan tersebut. Dominasi dari budaya perusahaan tersebut sangat mempengaruhi anggota perusahaan atau karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya. Penerapan budaya yang didasarkan atas nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh perusahaan tersebut juga akan berdampak pada semakin menempatkan anggota perusahaan atau karyawan pada posisi mitra perusahaan tidak hanya sekedar faktor produksi yang siap dieksploitasi

semaksimal mungkin dengan kata lain karyawan akan mendapatkan penghargaan yang lebih baik dari perusahaan.

Dengan budaya kerja yang kuat akan menyebabkan terjadinya penyesuaian (*goal*) antar kelompok atau karyawan dalam organisasi. Dalam budaya organisasi yang kuat, pola perilaku dan praktek yang dianut secara umum oleh semua pihak dalam organisasi dan mengakar kuat. Dalam hal ini budaya organisasi menjadi semacam ikatan yang membimbing setiap kelompok dalam organisasi untuk bergerak menuju pada arah yang sama semakin luas dan semakin kuat nilai yang diyakini bersama oleh semua karyawan dalam semua organisasi akan semakin baik kinerja organisasi tersebut karena semakin efisien penggunaan sumber daya organisasi.

#### **4.3.3 Pengaruh Perilaku Kerja terhadap Kinerja**

Asumsi yang diajukan pada hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa perilaku kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi terpenuhi, karena berdasarkan hasil pengujian variabel kompetensi memiliki  $p$ -value yang lebih kecil dari 0,05. Adapun besarnya koefisien regresi untuk variabel perilaku kerja adalah 0,336. Nilai koefisien regresi tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk persentase pengaruh perilaku kerja terhadap kinerja adalah sebesar 11,3%.

Pada saat perilaku kerja tidak dapat dipantau langsung alternatif terbaik adalah dengan melacak hasilnya. Hal ini sejalan dengan temuan dilapangan bahwa karyawan merasa yakin apa yang dilakukan di dalam menjalankan tugasnya akan terus di pantau yang pada gilirannya untuk meningkatkan kinerjanya (Kreitner and Kinicki, 2009 : 394). Selanjutnya teori Reinforcement tentang pendekatan perilaku dan konsekuensinya mendorong perilaku dan membantu menjelaskan masalah motivasi, serta merupakan faktor penting untuk mempengaruhi perilaku kerja untuk mencapai prestasi kerja/kinerja (Robbins, 2002 : 64-65).

## **BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya kerja (Eksplisit) memiliki pengaruh yang bersifat positif dan signifikan terhadap perilaku kerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi.
2. Budaya kerja (implisit) memiliki pengaruh yang bersifat positif dan signifikan terhadap perilaku kerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi.
3. Budaya kerja (Eksplisit) memiliki pengaruh yang bersifat positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi.
4. Budaya kerja (implisit) memiliki pengaruh yang bersifat positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi.
5. Perilaku kerja memiliki pengaruh yang bersifat positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi.

### **5.2 Saran**

Mengacu pada kesimpulan di atas, maka dapat diberikan saran sebagai berikut.

1. Bahwa budaya kerja mempunyai pengaruh yang bersifat positif dan signifikan terhadap kinerja dan perilaku kerja karyawan. Oleh karena itu, disarankan pihak perusahaan dalam hal ini PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi selalu memperhatikan kebijakannya khususnya yang berkaitan dengan budayanya. Karena dengan budaya kerja yang kuat akan menyebabkan terjadinya penyesuaian (*goal*) antar kelompok atau

karyawan dalam organisasi dan pada akhirnya akan mendorong kinerja yang lebih baik.

2. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya dengan tema sejenis untuk dapat melakukan penelitian dengan menyertakan variabel lain seperti gaji dan kompensasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan lainnya sehingga diperoleh temuan yang lebih baik dalam menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
3. Mengingat kondisi lokasi perusahaan yang berada di kawasan industri padat, maka sebaiknya perusahaan memperhatikan tingkat kebisingan dengan menggunakan peredam suara dalam ruang kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga P. 1995. *Perilaku Organisasi*. PT. Grasindo. Jakarta.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aril Muhriza D. Lubis. 2009. *Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Sistem Kompensasi Kerja dan Prestasi Kerja Karyawan PT. Telkom Kandatel Jember*. Skripsi. Universitas Jember.
- Avisenna Harkat. 2002. *Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Kandatel Jember*. Skripsi. Universitas Jember.
- Azwar, S. 1995. *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta. Pustaka Belajar.
- Gibson, James L, Ivanvecich, John M and Donnely, James H. Jr. 1996. *Organisasi: Perilaku, struktur, Proses*. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Gujarati, Damodar. 1999. *Ekonometrika Dasar*. Jakarta : Erlangga.
- Hadi, Sutrisno. 1999. *Analisis Butir Instrumen, Angket Tes dan Skala Nilai dengan Basica*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Handoko Ponco. 2003. *Analisis Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Koperasi Karyawan Kartenegro PTPN XI (PERSERO) Jember*. Skripsi. Universitas Jember.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE UGM Yogyakarta.
- Nugroho, Bhuono Agung.2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta : Andi Offset.

- Mangkunegara Anwar Prabu. 2005. *Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Bandung. PT. Refika Aditama.
- Munandar, A.S. 1995. *Psikologi Industri*. Jakarta. PT. Karunika.
- Riduwan, Drs, M.B.A dan Engkos achmad kuncoro, SE, M.M. 2008. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analisis)*. ALFABETA
- Riniati. 2007. *Analisis Struktur Perilaku Kerja dan Kinerja Argo Industri Kabupaten Jember*. Skripsi. Universitas Jember.
- Robbins, Stepehen P. 2002. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BP STIE YKPN.
- Santoso 2002. *Buku Latihan SPSS Statistik Multivariate*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS 13*. Yogyakarta : Andi.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta :P LP3ES.
- Triguno. 1997. *Budaya Kerja*. Jakarta : Penerbit PT. Golden T. Press.
- Tri Agus Murwanto. 2007. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bengkel Fajar Utama Karya Mandiri Motor Jember*. Skripsi. Universitas Jember.
- Umar, Husein. 2000. *Metode Penelitian untuk Tesis dan Bisnis*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

## DAFTAR PERNYATAAN (KUESIONER)

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu/Sdr/Sdri.

Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi.

di-

### TEMPAT

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi guna memenuhi syarat menyelesaikan studi program S1 di fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Jember, peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/Sdri untuk memberikan informasi dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan yang tersedia dalam kuisisioner penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui "*Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi* " jawaban yang diberikan tidak diplublikasikan dan dijamin kerahasiaannya.

Peneliti mengucapkan terima kasih atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr/Sdri yang berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner ini.

Hormat saya,

Peneliti

Berilah tanda (√) pada jawaban yang sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada:

Nomor Responden :.....(diisi oleh peneliti)

Nama :.....

Jenis kelamin : a. Laki-laki b. Wanita

Jabatan :.....

Lama bekerja : a. < 1 tahun b. 1-3 tahun  
c. 4-5 tahun d. lebih dari 5 tahun

Tingkatan Pendidikan : a. Tamat SLTA b. Tamat Diploma (D3)  
c. Tamat Strata-1 (S1) d. Tamat Strata-2 (S2)

### Petunjuk Pengisian

Berilah tanda *Check List* (√) pada jawaban yang sesuai.

Keterangan :

- a. STS : Sangat Tidak Setuju
- b. TS : Tidak Setuju
- c. S : Setuju
- d. SS : Sangat Setuju

### BUDAYA EKSPLISIT (X1)

No	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
1	Saya sangat mendukung terhadap kebijakan manajemen yang sudah tersosialisasikan pada organisasi				
2	Saya yakin / percaya bahwa peraturan dibuat dan disusun untuk kepentingan bersama.				
3	Saya sangat mentaati dan patuh terhadap peraturan yang telah dibuat bersama.				
4	Saya harus mempunyai keterbukaan dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi				

**BUDAYA IMPLISIT (X2)**

No	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
1	Saya harus mempunyai sikap keinginan untuk maju sebagai bagian dari budaya kerja				
2	Saya harus menerapkan sikap teliti dalam menjalankan tugas sebagai bagian dari budaya kerja.				
3	Saya harus menerapkan sikap percaya diri sendiri dalam menjalankan tugas sebagai bagian dari budaya kerja				
4	Saya harus menerapkan semangat kerjasama antar rekan kerja sebagai bagian dari budaya kerja				
5	Saya harus menerapkan hubungan yang terjalin antara atasan dengan karyawan				

**PERILAKU KERJA (Z)**

No	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
1	Motivasi pimpinan sangat berpengaruh bagi kelangsungan bekerja saya.				
2	Pekerjaan saya sesuai dengan keinginan dan kemampuan saya dalam menyelesaikan pekerjaan				
3	Saya harus mempunyai jiwa produktif terhadap pekerjaan				
4	Saya harus mempunyai jiwa kerja keras terhadap pekerjaan				

**KINERJA KARYAWAN (Y)**

No	PERNYATAAN	STS	TS	S	SS
1	Saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan rapi				
2	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan .dengan tidak ada kesalahan				
3	Saya selalu menghasilkan atau menyelesaikan tugas tambahan yang diberikan atasan				
4	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan yang anda lakukan sesuai target yang telah di tentukan				
5	Apakah pekerjaan yang saya selesaikan selalu mengalami sebuah peningkatan				

**Lampiran 2****REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN**

NO	EKSPLISIT					IMPLISIT					
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
1	3	2	3	3	11	4	3	3	3	4	17
2	3	3	4	4	14	4	4	4	4	4	20
3	3	3	3	3	12	3	4	4	3	3	17
4	4	4	3	3	14	3	3	4	4	4	18
5	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15
6	3	3	3	3	12	4	4	3	3	4	18
7	2	2	3	3	10	2	3	2	2	3	12
8	3	3	3	4	13	3	4	3	3	4	17
9	2	2	3	3	10	3	3	3	3	3	15
10	3	3	2	3	11	3	4	3	3	3	16
11	3	3	3	4	13	3	4	3	3	4	17
12	4	3	3	3	13	3	4	4	3	4	18
13	3	2	2	3	10	2	3	3	2	3	13
14	3	2	3	3	11	2	3	3	2	3	13
15	3	3	4	4	14	4	3	4	3	3	17
16	2	3	3	3	11	4	4	4	4	4	20
17	3	4	3	3	13	3	3	3	4	4	17
18	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20
19	3	3	3	4	13	4	4	4	4	4	20
20	2	2	3	3	10	3	4	3	3	3	16
21	3	4	4	3	14	3	4	3	3	3	16
22	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
23	2	3	2	3	10	4	3	4	4	4	19
24	3	3	3	3	12	4	3	3	3	3	16
25	4	3	4	3	14	4	4	4	4	3	19
26	3	2	2	2	9	3	3	4	4	3	17
27	4	4	4	4	16	4	3	4	4	4	19
28	4	4	4	4	16	3	4	3	3	3	16
29	3	3	3	3	12	4	4	3	3	3	17
30	4	4	4	4	16	3	3	3	3	3	15
31	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
32	3	3	2	2	10	3	3	3	4	3	16
33	4	4	4	4	16	4	4	4	3	3	18
34	4	3	3	3	13	3	3	3	2	3	14
35	3	3	3	3	12	4	4	4	3	4	19
36	3	3	3	3	12	3	3	3	3	4	16
37	3	4	3	4	14	4	4	4	4	4	20
38	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
39	4	4	3	4	15	4	4	4	4	4	20
40	4	3	3	4	14	2	3	3	2	3	13

41	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15
42	4	4	4	4	16	3	2	3	2	3	13
43	3	3	3	3	12	3	4	4	4	4	19
44	4	3	3	4	14	2	3	3	2	3	13
45	3	4	4	4	15	3	3	3	3	3	15
46	3	4	3	3	13	4	4	4	4	4	20
47	3	3	3	4	13	3	3	3	3	4	16
48	4	3	4	4	15	4	4	4	4	4	20
49	3	2	3	3	11	4	3	3	3	3	16
50	3	2	3	3	11	4	3	3	3	3	16
					647						849

PERILAKU KERJA					KINERJA KARYAWAN					
Z1	Z2	Z3	Z4	Z	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y
2	3	3	3	11	4	3	4	3	3	17
3	3	3	3	12	3	4	4	4	3	18
3	3	2	3	11	3	4	3	4	3	17
3	3	3	3	12	4	3	4	4	3	18
3	2	3	3	11	4	3	4	3	3	17
3	2	3	3	11	4	3	3	4	3	17
3	2	3	2	10	3	3	3	3	2	14
3	3	3	3	12	3	4	4	3	3	17
2	3	2	2	9	2	3	3	2	3	13
3	3	2	2	10	3	3	3	2	3	14
3	3	3	3	12	3	4	3	3	4	17
3	3	3	3	12	3	4	3	3	4	17
2	2	3	2	9	2	3	2	3	3	13
3	2	3	2	10	2	3	2	3	3	13
3	3	3	3	12	3	4	3	3	4	17
3	3	3	3	12	3	3	3	3	4	16
3	4	3	3	13	3	3	3	4	4	17
3	4	3	4	14	4	4	4	4	4	20
4	3	3	3	13	4	4	4	3	3	18
3	3	2	3	11	3	3	3	3	3	15
4	3	4	4	15	4	4	4	3	4	19
4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
2	2	3	2	9	2	3	2	3	3	13
3	3	3	3	12	3	4	4	4	4	19
3	3	4	4	14	4	4	4	4	4	20
2	2	3	3	10	3	3	3	3	2	14
4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
3	3	3	3	12	4	4	4	4	4	20
3	4	3	3	13	3	2	3	2	2	12
3	3	3	3	12	4	3	4	3	3	17
3	3	4	4	14	4	4	4	3	4	19
2	3	3	3	11	3	3	3	4	3	16
2	3	3	3	11	3	4	4	4	4	19
2	2	3	3	10	2	3	3	3	3	14
3	3	3	4	13	3	4	3	4	4	18
2	3	3	3	11	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	16	4	4	4	4	3	19
4	4	3	4	15	4	4	4	4	4	20
3	3	3	3	12	4	4	4	4	4	20
2	2	3	2	9	3	3	3	4	3	16

3	2	3	3	11	3	4	4	3	4	18
3	2	2	2	9	2	3	3	3	3	14
4	3	3	3	13	3	4	3	4	4	18
3	3	2	3	11	3	2	3	3	3	14
3	3	2	3	11	4	3	3	3	3	16
3	3	3	3	12	4	4	3	3	4	18
3	3	2	3	11	3	3	3	3	3	15
3	3	3	4	13	3	4	4	4	3	18
4	3	3	3	13	4	2	3	3	4	16
3	2	3	3	11	3	3	4	3	3	16
				593						843

11	17	11	17	X1.1	10	12	20
14	20	12	18	X1.2	13	15	21
12	17	11	17	X1.3	11	12	20
14	18	12	18	X1.4	13	13	21
12	15	11	17	X1	11	10	20
12	18	11	17	X2.1	11	13	20
10	12	10	14	X2.2	9	7	19
13	17	12	17	X2.3	12	12	21
10	15	9	13	X2.4	9	10	18
11	16	10	14	X2.5	10	11	19
13	17	12	17	X2	12	12	21
13	18	12	17	Z1	12	13	21
10	13	9	13	Z2	9	8	18
11	13	10	13	Z3	10	8	19
14	17	12	17	Z4	13	12	21
11	20	12	16	Z	10	15	21
13	17	13	17	Y1	12	12	22
15	20	14	20	Y2	14	15	23
13	20	13	18	Y3	12	15	22
10	16	11	15	Y4	9	11	20
14	16	15	19	Y5	13	11	24
16	20	16	20	Y	15	15	25
10	19	9	13	X3.4	9	14	18
12	16	12	19	X3.5	11	11	21
14	19	14	20	X3.6	13	14	23
9	17	10	14	X3	8	12	19
16	19	16	20		15	14	25
16	16	12	20		15	11	21
12	17	13	12		11	12	22
16	15	12	17		15	10	21
16	20	14	19		15	15	23
10	16	11	16		9	11	20
16	18	11	19		15	13	20
13	14	10	14		12	9	19
12	19	13	18		11	14	22
12	16	11	20		11	11	20
14	20	16	19		13	15	25
16	20	15	20		15	15	24
15	20	12	20		14	15	21
14	13	9	16		13	8	18

12	15	11	18	11	10	20
16	13	9	14	15	8	18
12	19	13	18	11	14	22
14	13	11	14	13	8	20
15	15	11	16	14	10	20
13	20	12	18	12	15	21
13	16	11	15	12	11	20
15	20	13	18	14	15	22
11	16	13	16	10	11	22
11	16	11	16	10	11	20
647						

12	11	17	11	17
13	14	20	12	18
12	12	17	11	17
13	14	18	12	18
12	12	15	11	17
12	12	18	11	17
9	10	12	10	14
12	13	17	12	17
8	10	15	9	13
9	11	16	10	14
12	13	17	12	17
12	13	18	12	17
8	10	13	9	13
8	11	13	10	13
12	14	17	12	17
11	11	20	12	16
12	13	17	13	17
15	15	20	14	20
13	13	20	13	18
10	10	16	11	15
14	14	16	15	19
15	16	20	16	20
8	10	19	9	13
14	12	16	12	19
15	14	19	14	20
9	9	17	10	14
15	16	19	16	20
15	16	16	12	20
7	12	17	13	12
12	16	15	12	17
14	16	20	14	19
11	10	16	11	16
14	16	18	11	19
9	13	14	10	14
13	12	19	13	18
15	12	16	11	20
14	14	20	16	19
15	16	20	15	20
15	15	20	12	20
11	14	13	9	16

13	12	15	11	18
9	16	13	9	14
13	12	19	13	18
9	14	13	11	14
11	15	15	11	16
13	13	20	12	18
10	13	16	11	15
13	15	20	13	18
11	11	16	13	16
11	11	16	11	16

### Lampiran 3

### Hasil Uji Validitas

**Correlations**

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.575**	.517**	.446**	.790**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000
	N	50	50	50	50	50
X1.2	Pearson Correlation	.575**	1	.558**	.491**	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
X1.3	Pearson Correlation	.517**	.558**	1	.622**	.829**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50
X1.4	Pearson Correlation	.446**	.491**	.622**	1	.776**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50
X1	Pearson Correlation	.790**	.831**	.829**	.776**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

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

**Correlations**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.417**	.598**	.658**	.449**	.810**
	Sig. (2-tailed)		.003	.000	.000	.001	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X2.2	Pearson Correlation	.417**	1	.483**	.450**	.408**	.683**
	Sig. (2-tailed)	.003		.000	.001	.003	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X2.3	Pearson Correlation	.598**	.483**	1	.716**	.520**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X2.4	Pearson Correlation	.658**	.450**	.716**	1	.603**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X2.5	Pearson Correlation	.449**	.408**	.520**	.603**	1	.736**
	Sig. (2-tailed)	.001	.003	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50
X2	Pearson Correlation	.810**	.683**	.836**	.881**	.736**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

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

### Correlations

		Z1	Z2	Z3	Z4	Z
Z1	Pearson Correlation	1	.483**	.312*	.507**	.756**
	Sig. (2-tailed)		.000	.028	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
Z2	Pearson Correlation	.483**	1	.237	.615**	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000		.098	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
Z3	Pearson Correlation	.312*	.237	1	.575**	.668**
	Sig. (2-tailed)	.028	.098		.000	.000
	N	50	50	50	50	50
Z4	Pearson Correlation	.507**	.615**	.575**	1	.877**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50
Z	Pearson Correlation	.756**	.773**	.668**	.877**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

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

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

### Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y
Y1	Pearson Correlation	1	.290*	.672**	.354*	.337*	.731**
	Sig. (2-tailed)		.041	.000	.012	.017	.000
	N	50	50	50	50	50	50
Y2	Pearson Correlation	.290*	1	.507**	.507**	.590**	.775**
	Sig. (2-tailed)	.041		.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
Y3	Pearson Correlation	.672**	.507**	1	.383**	.302*	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.006	.033	.000
	N	50	50	50	50	50	50
Y4	Pearson Correlation	.354*	.507**	.383**	1	.406**	.710**
	Sig. (2-tailed)	.012	.000	.006		.003	.000
	N	50	50	50	50	50	50
Y5	Pearson Correlation	.337*	.590**	.302*	.406**	1	.706**
	Sig. (2-tailed)	.017	.000	.033	.003		.000
	N	50	50	50	50	50	50
Y	Pearson Correlation	.731**	.775**	.778**	.710**	.706**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

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

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

## Lampiran 4

### Hasil Uji Reliabilitas

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.819	4

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	3.2400	.62466	50
X1.2	3.1400	.70015	50
X1.3	3.2000	.60609	50
X1.4	3.3600	.56279	50

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	9.7000	2.459	.617	.784
X1.2	9.8000	2.204	.656	.769
X1.3	9.7400	2.400	.687	.752
X1.4	9.5800	2.616	.618	.785

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
12.9400	4.058	2.01434	4

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.848	5

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	3.3600	.66271	50
X2.2	3.4800	.54361	50
X2.3	3.4200	.53795	50
X2.4	3.2400	.68690	50
X2.5	3.4800	.50467	50

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	13.6200	3.383	.667	.817
X2.2	13.5000	4.010	.525	.850
X2.3	13.5600	3.639	.741	.798
X2.4	13.7400	3.094	.779	.782
X2.5	13.5000	3.969	.609	.831

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.9800	5.449	2.33422	5

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.772	4

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Z1	2.9600	.60474	50
Z2	2.9000	.61445	50
Z3	2.9600	.53299	50
Z4	3.0400	.60474	50

#### Item - Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z1	8.9000	2.010	.543	.733
Z2	8.9600	1.958	.565	.722
Z3	8.9000	2.296	.450	.775
Z4	8.8200	1.742	.751	.616

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11.8600	3.307	1.81839	4

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	50	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.793	5

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	3.2800	.67128	50
Y2	3.4400	.61146	50
Y3	3.4000	.60609	50
Y4	3.3600	.59796	50
Y5	3.3800	.60238	50

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	13.5800	3.432	.540	.766
Y2	13.4200	3.432	.626	.736
Y3	13.4600	3.437	.632	.734
Y4	13.5000	3.643	.536	.764
Y5	13.4800	3.642	.530	.766

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
16.8600	5.225	2.28580	5

## Lampiran 5

### Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	50	9.00	16.00	12.9400	2.01434
X2	50	12.00	20.00	16.9800	2.33422
Z	50	9.00	16.00	11.8600	1.81839
Y	50	12.00	20.00	16.8600	2.28580
Valid N (listwise)	50				

#### X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	10.0	10.0	10.0
	3.00	28	56.0	56.0	66.0
	4.00	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

#### X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	9	18.0	18.0	18.0
	3.00	25	50.0	50.0	68.0
	4.00	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

#### X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	10.0	10.0	10.0
	3.00	30	60.0	60.0	70.0
	4.00	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	4.0	4.0	4.0
	3.00	28	56.0	56.0	60.0
	4.00	20	40.0	40.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	10.0	10.0	10.0
	3.00	22	44.0	44.0	54.0
	4.00	23	46.0	46.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.0	2.0	2.0
	3.00	24	48.0	48.0	50.0
	4.00	25	50.0	50.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	2.0	2.0	2.0
	3.00	27	54.0	54.0	56.0
	4.00	22	44.0	44.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	7	14.0	14.0	14.0
	3.00	24	48.0	48.0	62.0
	4.00	19	38.0	38.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**X2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	26	52.0	52.0	52.0
	4.00	24	48.0	48.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	10	20.0	20.0	20.0
	3.00	32	64.0	64.0	84.0
	4.00	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	12	24.0	24.0	24.0
	3.00	31	62.0	62.0	86.0
	4.00	7	14.0	14.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	16.0	16.0	16.0
	3.00	36	72.0	72.0	88.0
	4.00	6	12.0	12.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Z4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	8	16.0	16.0	16.0
	3.00	32	64.0	64.0	80.0
	4.00	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Y1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	12.0	12.0	12.0
	3.00	24	48.0	48.0	60.0
	4.00	20	40.0	40.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Y2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.0	6.0	6.0
	3.00	22	44.0	44.0	50.0
	4.00	25	50.0	50.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Y3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.0	6.0	6.0
	3.00	24	48.0	48.0	54.0
	4.00	23	46.0	46.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Y4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.0	6.0	6.0
	3.00	26	52.0	52.0	58.0
	4.00	21	42.0	42.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

**Y5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	6.0	6.0	6.0
	3.00	25	50.0	50.0	56.0
	4.00	22	44.0	44.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

## Lampiran 6

### Hasil Uji Normalitas Data

#### NPar Tests

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	X1	X2	Z	Y	
N	50	50	50	50	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	12.9400	16.9800	11.8600	16.8600
	Std. Deviation	2.01434	2.33422	1.81839	2.28580
Most Extreme Differences	Absolute	.120	.127	.169	.144
	Positive	.120	.103	.169	.115
	Negative	-.101	-.127	-.118	-.144
Kolmogorov-Smirnov Z	.846	.895	1.197	1.021	
Asymp. Sig. (2-tailed)	.472	.400	.114	.248	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## Lampiran 7

### Hasil Analisis Jalur

#### Pengujian Pengaruh $X_1$ dan $X_2$ terhadap $Z$

### Regression

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Zscore(Z)	.0000000	1.0000000	50
Zscore(X1)	.0000000	1.0000000	50
Zscore(X2)	.0000000	1.0000000	50

#### Correlations

		Zscore(Z)	Zscore(X1)	Zscore(X2)
Pearson Correlation	Zscore(Z)	1.000	.527	.663
	Zscore(X1)	.527	1.000	.308
	Zscore(X2)	.663	.308	1.000
Sig. (1-tailed)	Zscore(Z)	.	.000	.000
	Zscore(X1)	.000	.	.015
	Zscore(X2)	.000	.015	.
N	Zscore(Z)	50	50	50
	Zscore(X1)	50	50	50
	Zscore(X2)	50	50	50

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Zscore(X2), Zscore(X1) <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Zscore(Z)

**Model Summary<sup>g</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change	
1	.745 <sup>a</sup>	.555	.536	.68148544	.555	29.254	2	47	.000	2.052

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

b. Dependent Variable: Zscore(Z)

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.172	2	13.586	29.254	.000 <sup>a</sup>
	Residual	21.828	47	.464		
	Total	49.000	49			

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

b. Dependent Variable: Zscore(Z)

**Coefficients<sup>g</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.49E-015	.096		.000	1.000					
	Zscore(X1)	.357	.102	.357	3.486	.001	.527	.453	.339	.905	1.105
	Zscore(X2)	.553	.102	.553	5.404	.000	.663	.619	.526	.905	1.105

a. Dependent Variable: Zscore(Z)

### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Zscore(X1)	Zscore(X2)
1	1	1.308	1.000	.00	.35	.35
	2	1.000	1.144	1.00	.00	.00
	3	.692	1.375	.00	.65	.65

a. Dependent Variable: Zscore(Z)

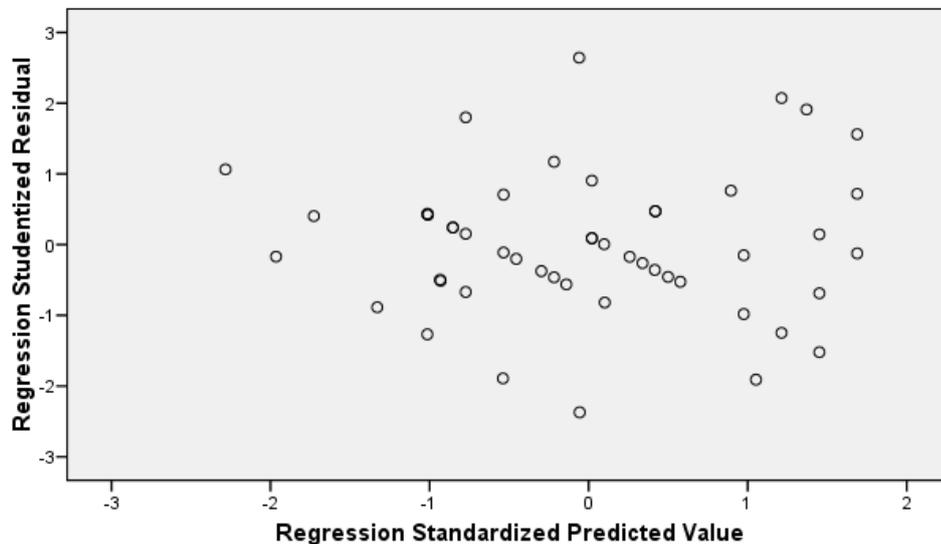
### Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-1.70046	1.2573464	.0000000	.74467013	50
Std. Predicted Value	-2.284	1.688	.000	1.000	50
Standard Error of Predicted Value	.096	.284	.161	.044	50
Adjusted Predicted Value	-1.79940	1.2645811	.0068037	.74491649	50
Residual	-1.53080	1.771287	.00000000	.66743269	50
Std. Residual	-2.246	2.599	.000	.979	50
Stud. Residual	-2.371	2.644	-.005	1.016	50
Deleted Residual	-1.70553	1.832273	-.006804	.71842902	50
Stud. Deleted Residual	-2.500	2.834	-.002	1.045	50
Mahal. Distance	.001	7.523	1.960	1.611	50
Cook's Distance	.000	.250	.026	.050	50
Centered Leverage Value	.000	.154	.040	.033	50

a. Dependent Variable: Zscore(Z)

### Scatterplot

Dependent Variable: Zscore(Z)



## Pengujian Pengaruh $X_1$ , $X_2$ , dan $Z$ terhadap $Y$

### Regression

#### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Zscore(Y)	.0000000	1.0000000	50
Zscore(X1)	.0000000	1.0000000	50
Zscore(X2)	.0000000	1.0000000	50
Zscore(Z)	.0000000	1.0000000	50

#### Correlations

		Zscore(Y)	Zscore(X1)	Zscore(X2)	Zscore(Z)
Pearson Correlation	Zscore(Y)	1.000	.614	.611	.707
	Zscore(X1)	.614	1.000	.308	.527
	Zscore(X2)	.611	.308	1.000	.663
	Zscore(Z)	.707	.527	.663	1.000
Sig. (1-tailed)	Zscore(Y)	.	.000	.000	.000
	Zscore(X1)	.000	.	.015	.000
	Zscore(X2)	.000	.015	.	.000
	Zscore(Z)	.000	.000	.000	.
N	Zscore(Y)	50	50	50	50
	Zscore(X1)	50	50	50	50
	Zscore(X2)	50	50	50	50
	Zscore(Z)	50	50	50	50

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

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Zscore(Z), Zscore(X1), Zscore(X2) <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Zscore(Y)

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change	
1	.790 <sup>a</sup>	.625	.600	.63222618	.625	25.530	3	46	.000	2.168

a. Predictors: (Constant), Zscore(Z), Zscore(X1), Zscore(X2)

b. Dependent Variable: Zscore(Y)

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.613	3	10.204	25.530	.000 <sup>a</sup>
	Residual	18.387	46	.400		
	Total	49.000	49			

a. Predictors: (Constant), Zscore(Z), Zscore(X1), Zscore(X2)

b. Dependent Variable: Zscore(Y)

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	-3.8E-015	.089		.000	1.000						
	Zscore(X1)	.351	.106	.351	3.292	.002	.614	.437	.297	.719	1.390	
	Zscore(X2)	.280	.121	.280	2.320	.025	.611	.324	.210	.558	1.791	
	Zscore(Z)	.336	.135	.336	2.487	.017	.707	.344	.225	.445	2.245	

a. Dependent Variable: Zscore(Y)

### Collinearity Diagnostics

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Zscore(X1)	Zscore(X2)	Zscore(Z)
1	1	2.012	1.000	.00	.09	.09	.09
	2	1.000	1.418	1.00	.00	.00	.00
	3	.703	1.692	.00	.66	.28	.01
	4	.285	2.656	.00	.25	.63	.90

a. Dependent Variable: Zscore(Y)

### Residuals Statistics

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	-1.51911	1.6615096	.0000000	.79041894	50
Std. Predicted Value	-1.922	2.102	.000	1.000	50
Standard Error of Predicted Value	.090	.307	.171	.053	50
Adjusted Predicted Value	-1.50036	1.7045494	.0106010	.78636793	50
Residual	-2.17594	1.814180	.00000000	.61256665	50
Std. Residual	-3.442	2.870	.000	.969	50
Stud. Residual	-3.538	2.908	-.008	1.006	50
Deleted Residual	-2.29884	1.863405	-.010601	.66129087	50
Stud. Deleted Residual	-4.101	3.184	-.012	1.069	50
Mahal. Distance	.009	10.605	2.940	2.405	50
Cook's Distance	.000	.177	.020	.040	50
Centered Leverage Value	.000	.216	.060	.049	50

a. Dependent Variable: Zscore(Y)

### Scatterplot

Dependent Variable: Zscore(Y)

