

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Universitas Pendidikan Indonesia Bandung

4.1.1 Sejarah dan Perkembangan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Universitas Pendidikan Indonesia Bandung

Terbentuknya BNI merupakan hasil jerih payah seorang RM. Margono Djohadikoesoemo. Beliau memiliki ide untuk membentuk sebuah Bank Sentral atau Bank sirkulasi milik Pemerintah Republik Indonesia. Setelah Indonesia memperoleh kemerdekaana pada 17 Agustus 1945, ide tersebut disampaikan kepada Menteri Keuangan dan Bung Hatta. Setelah dilakukan sidang Dewan Menteri RI pada tanggal 19 September 1945, diterbitkanlah “Soerat Koeasa” yang ditandatangani oleh Bung Karno, atas nama Pemerintah RI, bertanggal 16 September 1945, kepada RM. Margono Djohadikoesoemo untuk melaksanakan pembentukan “Bank Negara Indonesia (BNI)”.

Pendirian BNI diawali dengan mendirikan sebuah Yayasan bernama “Poesat Bank Indonesia” dengan akta notaris RM. Soerojo nomor 14 tanggal 9 Oktober 1945. Setelah berjuang selama satu tahun, terbitlah peraturan pemerintah pengganti Undang-Undang nomor 2 tanggal 5 Juli 1946 yang disebut sebagai Undang-Undang Bank Negara Indonesia Tahun 1946. Inilah kekuatan hukum yang mendasari lahirnya BNI.

Sejarah Perkembangan BNI dibagi ke dalam beberapa tahap sebagai berikut.

1. BNI pada masa perjuangan fisik (1945-1949).
2. BNI pada masa Konferensi Meja Bundar.
3. BNI pada masa RIS (27 Desember 1948 – 16 Agustus 1949).
4. BNI pada masa Demokrasi Liberal dan Ekonomi Liberal (1950-1958).
5. BNI pada masa Demokrasi Terpimpin dan Ekonomi Terpimpin (1959-1965).
6. BNI pada masa 1968-1992.
7. BNI sebagai Perseroan Terbatas (1992-1996).
8. BNI setelah *go public* (1996-sekarang).

Pada tahun 1968, nama BNI berubah menjadi BNI 1946 berdasarkan Undang-Undang No. 17/1968 dengan tugas sebagai Bank Umum dan mengutamakan sektor industri. Pada tahun 1971, BNI '46 mulai melakukan pengembangan dengan mendirikan kantor perwakilan di London pada tanggal 5 April 1971 dan New York pada tanggal 26 April 1971.

Pada tahun 1983, tepatnya tanggal 1 Juni, terjadi deregulasi perbankan yang merubah dasar perbankan nasional yang juga berpengaruh pada usaha Bank Pemerintah. Perlindungan dari Bank Sentral ditiadakan dengan harapan sektor perbankan RI bisa bersaing di pasar bebas dalam melakukan usahanya dalam pengumpulan dan penggunaan dana. Dalam menghadapi pasar bebas tersebut, BNI '46 melakukan perbaikan sistem manajemen yang meliputi bagian perencanaan strategi di dalam penyediaan kas, organisasi, sumber daya manusia,

sistem informasi dan teknologi. Selain itu juga membenahi dalam bidang pelayanan dengan meningkatkan sarana dan prasarana penunjangnya.

Sebagai usaha untuk bisa bersaing dengan tidak melupakan aspek agen pembangunannya, BNI '46 merubah badan hukumnya menjadi Perseroan dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah RI No. 19 tahun 1992 tanggal 29 April, dan berubah nama menjadi PT. Bank Negara Indonesia (Persero).

Pada bulan November 1996, PT. Bank Negara Indonesia (Persero) menjual sahamnya kepada masyarakat (*go public*). Oleh karena itu, status perusahaan menjadi Terbuka, disingkat Tbk., sehingga namanya lengkapnya menjadi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk., disingkat BNI.

Saat ini, BNI memiliki 225 kantor cabang yang tersebar diseluruh tanah air. Selain itu, BNI juga memiliki 6 kantor perwakilan di luar negeri yang menjadi pusat perdagangan dan keuangan internasional. Negara-negara tersebut adalah: Singapura, Hongkong, London, New York, dan Grand Cayman Island. BNI juga menjalin kerja sama dan memiliki jaringan korespondensi dengan Bank-Bank penting di dunia.

Adapun BNI yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah BNI Kantor Cabang UPI Bandung. Sebelum tahun 1999 UPI bernama IKIP Bandung sehingga BNI pun memiliki nama kantor cabang IKIP Bandung. Perubahan nama cabang IKIP Bandung menjadi cabang UPI Bandung dilakukan pada tahun 2001. BNI kantor cabang UPI Bandung ini dibuka pada tahun 1964 sebagai kantor cabang pembantu. Seiring dengan perkembangan perekonomian, status ini berubah menjadi kantor cabang penuh pada tahun 1988. Semenjak itu terus meningkat

menjadi kantor cabang devisa sehingga bidang garapannya menjadi lebih luas seperti ekspor dan impor.

BNI memiliki motto “Melayani Negeri, Kebanggaan Bangsa”. Hal ini memberikan konsekuensi logis bahwa BNI akan selalu menjadi Bank komersial yang professional dan mandiri, yang akan senantiasa melayani negeri dan menjadi kebanggaan bangsa.

4.1.2 Lokasi Perusahaan

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung merupakan salah satu cabang dari BNI yang berpusat di Jakarta. BNI Cabang UPI Bandung termasuk dalam bagian dari Wilayah 04-Bandung, yang terletak di Jalan Perintis Kemerdekaan No. 1 Bandung. Sedangkan Cabang UPI Bandung sendiri berada di Jl. Dr. Setiabudhi No. 229 Bandung, dan berada dalam lingkungan Kampus Universitas Pendidikan Indonesia.

Pemilihan lokasi dalam kampus ini memiliki beberapa pertimbangan antara lain sebagai berikut.

4.1.2.1 Aspek Primer

1. Sasaran Usaha

BNI Kantor Cabang UPI Bandung yang berada dilingkungan kampus merupakan salah satu upaya mewujudkan misi untuk ikut membantu memajukan dunia pendidikan, khususnya di lingkungan UPI dan umumnya di masyarakat lingkungan sekitar UPI Bandung.

2. Transportasi

BNI Kantor Cabang UPI Bandung terletak dekat sekali dengan terminal angkutan kota yang menjadi kebutuhan vital masyarakat. Hal ini mempermudah BNI untuk menjalankan kegiatan operasionalnya. Selain itu lokasi yang berada di dekat jalan raya provinsi juga mempermudah masyarakat luar Bandung yang ingin menggunakan jasa BNI ini.

3. Sumber Daya Manusia

Dari segi sumber daya manusia, lokasi BNI sangat strategis karena berada di lingkungan kampus UPI yang selalu siap sedia menyediakan manusia-manusia yang berkualitas dan terus berkembang serta berfikir kritis dalam menghadapi perkembangan zaman dan meningkatkan mutu pelayanan.

4. Daerah Pemasaran.

Lokasi yang berada di lingkungan pendidikan sangat menguntungkan karena lingkungan pendidikan sangat membutuhkan jasa perbankan dalam melaksanakan kegiatan pendukung kependidikannya. Sebagai contoh, dalam hal pembayaran uang SPP dan sebagainya. Selain itu perusahaan-perusahaan besar di sekitar lingkungan UPI juga akan sangat membutuhkan pelayanan jasa perbankan.

4.1.2.2 Aspek Sekunder

1. Lingkungan Masyarakat

BNI cabang UPI dalam melaksanakan kegiatannya sangat membantu sekali masyarakat di sekitarnya. Hal ini terbukti dengan banyaknya masyarakat yang menggunakan jasa perbankan dari BNI cabang UPI ini.

Kesadaran masyarakat akan jasa perbankan yang memudahkan kegiatan usaha mereka, sangat mendukung dalam pemilihan lokasi ini.

2. Pengembangan Perusahaan

BNI cabang UPI masih sangat mungkin untuk melaksanakan pengembangan bangunannya, jika memang dirasakan perlu untuk meningkatkan kualitas pelayanan karena masih terdapat lahan yang cukup luas untuk melakukan pengembangan tersebut.

4.1.3 Visi, Misi, Values, dan Tujuan Perusahaan.

Suatu organisasi di manapun pasti memiliki tujuan atau *goal* dalam melaksanakan aktivitasnya. Hal ini menyangkut dengan visi dan misi yang ingin diraih organisasi tersebut dalam melaksanakan aktivitasnya. Begitu pula BNI cabang UPI ini, memiliki tujuan yang berperan sebagai pedoman dalam melaksanakan aktivitas perusahaan.

Sebagai salah satu strategi BNI cabang UPI dalam menghadapi tantangan di sektor perbankan, BNI cabang UPI Bandung mendefinisikan Visi dan Misinya sebagai berikut.

4.1.3.1 Visi Perusahaan

Menjadi Bank kebanggaan nasional yang unggul dalam layanan dan kinerja.

4.1.3.2 Misi Perusahaan.

Memaksimalkan *stakeholder value*, dengan menyediakan solusi keuangan yang fokus pada segmen pasar korporasi, komersial, dan konsumen.

4.1.3.3 Values Perusahaan.

Kenyamanan dan kepuasan.

4.1.3.4 Tujuan Perusahaan

Dalam usaha mewujudkan visi dan misinya, BNI mencanangkan *milestone* sebagai berikut.

1. Tujuan Jangka Pendek

Sampai tahun 2008, BNI menjadi Bank yang unggul dalam layanan.

2. Tujuan Jangka Menengah.

Sampai tahun 2013, BNI menjadi Bank yang unggul dalam kinerja.

3. Tujuan Jangka Panjang.

Sampai tahun 2018, BNI menjadi Bank kebanggaan nasional yang unggul dalam layanan dan kinerja.

4.1.4 Kepegawaian

Jumlah karyawan dan pemimpin PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung periode tahun 2006, berjumlah 52 orang yang tertera dalam tabel berikut ini.

Tabel 4. 1
Rekapitulasi Pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.
Kantor Cabang Universitas Pendidikan Indonesia Bandung

No	BAGIAN	JUMLAH
1	Pemimpin Cabang	1
2	Pemimpin Bidang Pelayanan	1
3	Pemimpin KLN	2
4	Penyelia Administrasi	1
5	Penyelia Pelayanan Uang Tunai	1
6	Penyelia Pelayanan Nasabah	1
7	Penyelia Penjualan	1
8	Asisten Pelayanan Uang Tunai (Teller)	5
9	Asisten Kasir	1
10	Asisten Pelayanan Nasabah	3
11	Asisten Administrasi	4
12	Asisten Penjualan	2
13	Asisten Pelayanan Nasabah Capem	3
14	Asisten Pelayanan Uang Tunai Capem	4
15	Petugas Non Administrasi + Binder	3
16	Satpam	3
17	Sopir	5
18	Jaga Malam	9
19	Lain-lain	2
	TOTAL	52

Sumber: PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang UPI Bandung.

4.1.4.1 Uraian Jabatan

1. Pemimpin Kantor Cabang Utama
 - a. Ikhtisar Jabatan

- 1) Menetapkan rencana kerja dan anggaran, sasaran usaha dan tujuan yang akan dicapai.
- 2) Menyelia (mengarahkan, mengendalikan, dan mengawasi) secara langsung unit-unit kerja menurut bidang tugasnya (pelayanan nasabah, pengembangan, pengendalian usaha, dan pengelolaan administrasi) di area/wilayah kerjanya, sejalan dengan sistem dan prosedur yang berlaku.
- 3) Memasarkan produk dan jasa-jasa BNI kepada nasabah, serta menggali calon nasabah potensial dalam rangka meningkatkan bisnis dan menguasai pangsa pasar di daerah kerjanya.

b. Kualifikasi

- 1) Pendidikan formal S1/S2.
- 2) Pengalaman, minimal berpengalaman 8 tahun (S1), dan 6 tahun (S2) di bidang perbankan.
- 3) Integritas, minimal 2 tahun terakhir berkonduite baik dan tidak pernah mendapat hukuman dalam 5 tahun terakhir.
- 4) Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan divisi SDM.

2. Pemimpin Bidang Pelayanan.

a. Ikhtisar Jabatan

- 1) Memberikan dukungan kepada Pemimpin Cabang Utama dalam mengkoordinasikan dan mengendalikan:

- a) Kinerja operasional segenap Unit Layanan dalam memberikan jasa pelayanan BNI kepada BNI kepada nasabah.
 - b) Penyediaan informasi dan pelayanan transaksi giro, tabungan, deposito, dan produk/jasa lainnya kepada nasabah umum dan nasabah inti/prima.
 - c) Pelayanan semua jenis transaksi kas tunai dan pemindahbukuan.
 - d) Pelayanan transaksi produk/jasa LN (penukaran valas, ekspor, impor, transfer, *draft* dan *collection*).
 - e) Pelayanan produk BNI instant, penerbitan garansi Bank (*full cover*) dan kredit konsumen.
- 2) Mendukung dan bekerjasama dengan Pemimpin Cabang Utama dalam hal:
- a) Menyusun rencana kerja dan anggaran, sasaran usaha dan penetapan target pelayanan dan tujuan-tujuan lain yang akan dicapai sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang ditetapkan oleh Kantor Wilayah dan Kantor Besar.
 - b) Mengorganisasikan serta mengelola sumber daya manusia yang ada di Unit Front Office.

c) Melakukan koordinasi dengan segenap unit mengenai pemecahan permasalahan pelayanan di Kantor Cabang Utama (KCU) dan Kantor Layanan (KLN).

3) Menyelia (mengarahkan, mengendalikan, dan mengawasi) secara langsung seluruh unit-unit kerja pelayanan di lingkungan Kantor Cabang Utama, sejalan dengan prosedur dan kebijaksanaan yang ditetapkan Kantor Wilayah dan Kantor Besar.

4) Memastikan berjalannya program-program peningkatan budaya pelayanan (*service culture enhancement*) dari Kantor Besar dan Kantor Wilayah.

b. Kualifikasi

1) Pendidikan Formal S1/S2.

2) Pengalaman, minimal berpengalaman 7 tahun (S1), dan 5 tahun (S2) di bidang perbankan.

3) Integritas, minimal 2 tahun terakhir berkonduite baik, dan tidak pernah mendapat hukuman dalam jabatan 5 tahun terakhir.

4) Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh divisi SDM.

3. Pemimpin Bidang Pembinaan Kantor Layanan.

a. Ikhtisar Jabatan

- 1) Mendukung dan bekerjasama dengan Pemimpin Cabang Utama dalam hal:
 - a) Mendukung rencana kerja dan anggaran, sasaran usaha dan penetapan target Pelayanan Kantor Layanan (KLN) dan tujuan-tujuan lain yang akan dicapai.
 - b) Mengorganisasikan serta mengelola sumber daya manusia yang ada di Kantor Layanan (KLN).
 - c) Melaksanakan fungsi kontrol intern terhadap kegiatan usaha dan pelayanan di Kantor Layanan dan Kantor Kas.
 - d) Menyelesaikan permasalahan yang dihadapi Kantor Layanan dan Kantor Kas.
- 2) Mengarahkan, mengendalikan, dan mengawasi aktivitas Kantor Layanan antara lain:
 - a) Pengelolaan penetapan rencana kerja, anggaran dan target Kantor Layanan.
 - b) Penyediaan informasi dan alat promosi.
 - c) Pelayanan transaksi produk/jasa dalam dan luar negeri.
 - d) Penyelesaian daftar pos terbuka.
 - e) Melakukan koordinasi dengan segenap unit mengenai pemecahan permasalahan pelayanan.

- 3) Mengelola, mengendalikan, dan mengawasi aktivitas administrasi Kantor Cabang Utama.
- 4) Memastikan berjalannya program-program peningkatan budaya pelayanan (*service culture enchancement*) dari Kantor Besar atau Kantor Wilayah.

b. Kualifikasi

- 1) Pendidikan Formal S1/S2
 - 2) Pengalaman, minimal berpengalaman 7 tahun (S1), dan 5 tahun (S2) di bidang perbankan.
 - 3) Integritas, minimal 2 tahun terakhir berkonduite baik, dan tidak pernah mendapat hukuman dalam jabatan 5 tahun terakhir.
 - 4) Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh divisi SDM.
4. Pemimpin Bidang Penjualan
- a. Ikhtisar Jabatan
- 1) Memberi dukungan dan kerjasama dengan Pemimpin Cabang Utama dalam hal:
 - a) Pengelolaan aktivitas penjualan produk dana, kredit dan jasa Bank BNI pada Kantor Cabang Utama dan Kantor Layanan.
 - b) Pengelolaan dan pemrosesan kredit konsumen.

- c) Membantu Kantor Besar/Kantor Wilayah/cabang lain di bidang pemasaran bisnis.
 - d) Melayani dan mengembangkan hubungan dengan nasabah/debitur.
 - e) Mengelola portepel bisnis (dana dan Jasa) Nasabah Layanan Prima.
 - f) Melakukan penelitian potensi ekonomi daerah dan menyusun peta bisnis.
- 2) Mendukung dan bekerjasama dengan Pemimpin Cabang Utama dalam hal:
- a) Menyusun rencana kerja dan anggaran, sasaran usaha dan penetapan target penjualan dan tujuan-tujuan lain yang akan dicapai sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang ditetapkan oleh Kantor Wilayah dan Kantor Besar.
 - b) Mengorganisasikan dan mengelola sumber daya manusia yang ada di Unit Penjualan.
 - c) Melakukan koordinasi dengan segenap unit mengenai pemecahan penjualan di Kantor Cabang Utama (KCU) dan Kantor Layanan (KLN).
- 3) Menyelia (mengarahkan, mengendalikan, dan mengawasi) secara langsung seluruh unit-unit kerja di lingkungan Kantor Cabang Utama,

sejalan dengan prosedur dan kebijakan yang ditetapkan oleh Kantor Wilayah dan Kantor Besar.

- 4) Memastikan berjalannya program-program peningkatan budaya penjualan (*sales culture enchancement*) dari Kantor Besar atau Kantor Wilayah.

b. Kualifikasi

- 1) Pendidikan Formal S1/S2
- 2) Pengalaman, minimal berpengalaman 7 tahun (S1), dan 5 tahun (S2) di bidang perbankan.
- 3) Integritas, minimal 2 tahun terakhir berkonduite baik, dan tidak pernah mendapat hukuman dalam jabatan 5 tahun terakhir.
- 4) Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh divisi SDM.

5. Pemimpin Kantor Layanan

a. Ikhtisar Jabatan

- 1) Mendukung dan bekerjasama dengan Pemimpin Cabang Utama dalam hal:
 - a) Menyusun rencana kerja dan anggaran, sasaran usaha dan penetapan target penjualan, serta tujuan-tujuan lain yang akan dicapai.

- b) Mengorganisasikan serta mengelola sumber daya manusia yang ada di Kantor Layanan.
- 2) Memimpin dan mengelola seluruh aktivitas pelayanan di Kantor Layanan dalam hal pelaksanaan standar pelayanan transaksi produk/jasa, baik dalam maupun luar negeri secara optimum kepada nasabah.
 - 3) Mengelola organisasi dan kepegawaian unit-unit yang dibawahnya termasuk membuat perencanaan dan pengusulan pengembangan pegawai (rotasi, mutasi, dan promosi, serta bertanggung jawab untuk mengontrol dan memecahkan permasalahan unit-unit yang dibawahnya.
 - 4) Memastikan berjalannya program-program peningkatan budaya pelayanan (*sales culture enchangement*) dari Kantor Besar atau Kantor Wilayah.
 - 5) Berkoordinasi dengan unit-unit lain dan center-center yang terkait untuk menjamin kualitas dan kelancaran aktivitas pelayanan.

b. Kualifikasi

- 1) Pendidikan Formal S1/S2
- 2) Pengalaman, minimal berpengalaman 6 tahun untuk Kantor Layanan (tipe 1), dan 4 tahun untuk Kantor Layanan (tipe 2) di bidang perbankan.

- 3) Integritas, minimal 2 tahun terakhir berkonduite baik, dan tidak pernah mendapat hukuman dalam jabatan 3 tahun terakhir.
 - 4) Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh divisi SDM.
6. Penyelia Pelayanan Nasabah
- a. Ikhtisar Jabatan
 - 1) Menyelia langsung seluruh kegiatan pelayanan yang dilakukan asisten pelayanan nasabah antara lain meliputi:
 - a) Pembukaan dan pengelolaan rekening/transaksi produk dan jasa dalam serta luar negeri, melayani penerbitan *credit card*, *BNI card*, *phone plus* serta melayani transaksi pencairan bunga deposito, dan lain-lain.
 - b) Melakukan *referral* dan *cross selling* kepada *walk in costumers* serta mengarahkan nasabah untuk menggunakan saluran berbiaya rendah (ATM, phone plus) kepada nasabah yang datang.
 - 2) Bertanggung jawab untuk mengontrol dan memecahkan permasalahan yang ada, mengelola kepegawaian di unit yang dikelolanya, memeriksa pelaporan-pelaporan yang dibuat unitnya.
 - 3) Mengupayakan berjalannya program-program peningkatan budaya pelayanan (*service culture enchancement*) dari Kantor Besar atau Kantor Wilayah.

b. Kualifikasi

- 1) Pendidikan formal S1
- 2) Pengalaman, minimal tiga tahun di bidang perbankan
- 3) Integritas, minimal 2 tahun terakhir berkonduite baik
- 4) Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh divisi SDM.

7. Penyelia Administrasi

a. Ikhtisar Jabatan

- 1) Menyelia seluruh asisten/pelaksana di unit administrasi untuk memberikan pelayanan terbaik dalam pengelolaan aktivitas yang tidak dikelola oleh JPC/COC meliputi:
 - a) Administrasi kepegawaian.
 - b) Logistik, akomodasi, transportasi, umum dan kearsipan.
 - c) Penyelenggaraan administrasi keuangan.
 - d) Penyelenggaraan administrasi dalam negeri dan kliring.
 - e) Penyelenggaraan administrasi kredit.
- 2) Mendukung berjalannya program-program peningkatan budaya pelayanan (*service culture enchancement*) dari kantor besar atau kantor wilayah.

b. Kualifikasi

- 1) Pendidikan formal S1
- 2) Pengalaman, minimal tiga tahun di bidang perbankan.
- 3) Integritas, minimal 2 tahun terakhir berkonduite baik.
- 4) Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh divisi SDM.

8. Penyelea Penjualan

a. Ikhtisar Jabatan

Menyelia langsung kegiatan:

- 1) Menyusun rencana kerja dan anggaran, sasaran usaha dan penetapan target penjualan dan tujuan-tujuan lain yang akan dicapai sesuai dengan prosedur dan kebijakan yang ditetapkan.
- 2) Penjualan produk dana/kredit dan jasa perbankan kepada nasabah/calon nasabah.
- 3) Pengelolaan permohonan kredit konsumen, pemantauan nasabah dan kolektibilitas kredit.
- 4) Pelayanan dan pengembangan hubungan dengan nasabah.
- 5) Penelitian potensi ekonomi daerah dan penyusunan peta bisnis.

b. Kualifikasi

- 1) Pendidikan formal S1

- 2) Pengalaman, minimal tiga tahun di bidang perbankan.
- 3) Integritas, minimal 2 tahun terakhir berkonduite baik.
- 4) Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh divisi SDM.

9. Asisten Pelayanan Uang Tunai (Teller)

a. Ikhtisar Jabatan

Di bawah penyeliaan, pengendalian, serta pengawasan atasannya bertanggung jawab penuh untuk menyediakan pelayanan transaksi kas, tunai, pemindahan, kliring, serta transaksi keuangan lainnya kepada nasabah sesuai dengan standard layanan yang ditetapkan, melakukan *referral* dan *cross selling* kepada *walk in costumer*, serta mengarahkan nasabah untuk menggunakan saluran berbiaya rendah (ATM, *phone plus*) kepada nasabah yang datang.

b. Kualifikasi

- 1) Pendidikan formal D3
- 2) Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh divisi SDM.

10. Asisten Kasir.

a. Ikhtisar Jabatan

Dibawah penyeliaan atasannya berperan aktif dalam mengelola kas besar (Kantor Utama dan Kantor Layanan) dan kas ATM, pelayanan *cash*

supply/remise ke cash admin center serta pengambilan dan setoran tunai dalam jumlah besar (>Rp. 100 juta).

b. Kualifikasi

- 1) Pendidikan formal D3
- 2) Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh divisi SDM.

11. Asisten Pelayanan Nasabah

a. Ikhtisar jabatan:

Di bawah penyeliaan atasannya bertugas memberikan informasi produk dan jasa BNI kepada nasabah serta menerima, melayani dan melaksanakan seluruh transaksi produk dalam/luar negeri secara tunai atau pemindahbukuan atau kliring.

b. Kualifikasi

- 1) Pendidikan formal D3
- 2) Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh divisi SDM.

12. Asisten Pelayanan Kredit.

a. Ikhtisar Jabatan

Dibawah penyeliaan atasannya bertugas:

- 1) Memberikan informasi mengenai persetujuan aplikasi permohonan kredit konsumen BNI, penyelesaian administrasi dan realisasi kredit.

2) Memeriksa serta menerima jaminan untuk pencairan kredit konsumen dan menyerahkan ke SKK untuk didokumentasikan lebih lanjut.

3) Pelayanan Garansi Bank (*full cover*) dan *BNI Instant*.

b. Kualifikasi

1) Pendidikan formal D3

2) Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh divisi SDM.

13. Pengelola LN

a. Ikhtisar Jabatan

Berperan aktif dalam melaksanakan kegiatan:

1) Melayani transaksi ekspor

2) Melayani transaksi impor

3) Memberikan informasi mengenai produk dan jasa LN

4) Menyelesaikan daftar pos terbuka transaksi valuta asing

b. Kualifikasi

1) Pendidikan formal D3

2) Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh divisi SDM.

14. Asisten LN

a. Ikhtisar Jabatan

Dibawah penyeliaan atasannya, berperan aktif dalam melaksanakan kegiatan:

- 1) Memberikan informasi dan pelayanan produk/jasa LN secara tunai, pemindahan dan kliring.
- 2) Melayani transaksi ekspor-impor/*outgoing* dan *inward/outward collection*.
- 3) Mengelola pelaporan-pelaporan yang diperlukan.
- 4) Menyelesaikan daftar pos terbuka valuta asing.

b. Kualifikasi

- 1) Pendidikan formal D3
- 2) Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh divisi SDM.

15. Asisten Layanan Prima

a. Ikhtisar Jabatan

Di bawah penyeliaan atasannya bertugas memberikan informasi produk dan jasa BNI kepada Nasabah Prima serta menerima, melayani dan melaksanakan seluruh transaksi dalam negeri secara tunai atau pemindahbukuan atau kliring, juga menerima dan memeriksa permohonan aplikasi Kartu ATM, *credit card* dan kegiatan lainnya, demi pencapaian sasaran Unit Layanan Prima, juga melakukan pelaporan dan administrasi.

b. Kualifikasi

- 1) Pendidikan formal D3
- 2) Pengalaman, minimal satu tahun sebagai Asisten Pelayanan Nasabah (DN/LN), menguasai teknik operasional secara umum dan berpenampilan menarik.
- 3) Integritas, minimal satu tahun terakhir berkonduite baik dan belum pernah mendapat hukuman jabatan.
- 4) Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh divisi SDM.

16. GREETER

a. Ikhtisar Jabatan

Bertanggung jawab langsung dalam kegiatan:

- 1) Mengarahkan dan membantu nasabah yang membutuhkan informasi untuk menjamin pelayanan terbaik kepada nasabah.
- 2) Memberikan informasi tentang produk dan jasa kepada nasabah.
- 3) Memberikan solusi kepada nasabah terhadap permasalahan atau complain yang terjadi.
- 4) Memelihara kerapihan *Banking Hall*.

b. Kualifikasi

- 1) Pendidikan formal D3
- 2) Pengalaman, minimal satu tahun di bidang perbankan.
- 3) Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh divisi SDM.

17. Asisten Administrasi.

a. Ikhtisar Jabatan

Dibawah penyeliaan atasannya, aktif menjalankan antara lain:

- 1) Administrasi kepegawaian.
- 2) Logistik, akomodasi, umum dan kearsipan serta tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasan.
- 3) Penyelenggaraan administrasi keuangan.
- 4) Penyelenggaraan administrasi dalam negeri dan kliring.
- 5) Penyelenggaraan administrasi kredit.

b. Kualifikasi

- 1) Pendidikan formal D3
- 2) Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh divisi SDM.

18. Asisten Administrasi Penjualan

a. Ikhtisar Jabatan

Dibawah penyeliaan atasannya, berperan aktif dalam kegiatan administrasi dan dokumentasi:

- 1) Aktivitas penjualan dan pengelolaan kredit konsumen.
- 2) Membantu penjualan produk dan jasa perbankan kepada nasabah/calon nasabah.
- 3) Membina hubungan dan memantau perkembangan aktivitas nasabah.

b. Kualifikasi

- 1) Pendidikan formal D3
- 2) Memiliki *soft* dan *hard competencies* yang ditetapkan oleh divisi SDM.

19. Petugas dan Administrasi Umum.

a. Ikhtisar Jabatan

Dibawah pengendalian, pengarahan, serta pengawasan atasannya berperan dalam urusan kerumahtanggaan, serta melaksanakan tugas lain.

b. Kualifikasi

- 1) Pendidikan formal minimal SLTP
- 2) Mendapatkan pelatihan antara lain pengenalan Bank BNI secara umum dan *service excellence*.

20. Supir

a. Ikhtisar Jabatan:

Melayani transportasi pegawai untuk keperluan dinas.

b. Kualifikasi

- 1) Pendidikan formal minimal SLTP
- 2) Pengalaman, telah berpengalaman mengemudi kendaraan untuk kelas kendaraan yang menjadi tanggung jawabnya minimal dua tahun.
- 3) Memiliki pengetahuan teknis tentang mesin mobil.
- 4) Memiliki SIM sesuai dengan jenis kendaraan yang dibawah tanggung jawabnya.
- 5) Mahir mengendarai mobil serta mengenal dengan baik jalan-jalan di daerah tanggung jawabnya.

- 6) Mendapat pelatihan antara lain pengenalan Bank BNI secara umum serta *service excellence*.

21. Satuan Pengamanan (SATPAM)

a. Ikhtisar Jabatan

Melaksanakan pengamanan di masing-masing pos penjagaan yang menjadi daerah kerjanya.

b. Kualifikasi

- 1) Pendidikan formal minimal SLTP
- 2) Memiliki keahlian bela diri, mendapatkan pelatihan antara lain pengenalan BNI secara umum, pendidikan SATPAM tingkat dasar, pelatihan penanggulangan bahaya kebakaran, dan *service excellence*.

22. Jaga Malam

a. Ikhtisar Jabatan

Melaksanakan pengamanan di masing-masing pos penjagaan yang menjadi daerah kerjanya.

b. Kualifikasi

- 1) Pendidikan formal minimal SLTP
- 2) Memiliki keahlian bela diri, mendapatkan pelatihan antara lain pengenalan BNI secara umum, pendidikan SATPAM tingkat dasar, pelatihan penanggulangan bahaya kebakaran, dan *service excellence*.

4.1.4.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah gambaran secara skematis antara fungsi dan jabatan dengan aktivitas dimana akan dilakukan pembatasan tugas dan tanggung jawab karyawan. Struktur organisasi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung merupakan kesatuan unit operasional kecil dan sederhana, yang terdiri dari beberapa karyawan di dalam satu unit kerja, karena PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung merupakan kantor kelas III.

BNI Cabang UPI Bandung ini dipimpin oleh pemimpin cabang yang bertanggung jawab dan mempunyai misi untuk memberikan kontribusi laba yang nyata dengan mengoptimalkan pendapatan serta memaksimalkan mutu pelayanan kepada nasabah, dan juga meningkatkan kualitas usaha atau bisnisnya di segmen pasar kecil dan menengah, dan daerah kerja atau operasinya, yang dibantu oleh staf dibawahnya.

Berikut ini adalah bagan struktur organisasi PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung.

4.2 Analisa Data Hasil Penelitian

4.2.1 Pemantapan Instrumen Penelitian

Pemantapan instrumen penelitian dilakukan dengan melakukan uji coba angket terhadap 15 orang responden. Data angket yang terkumpul, kemudian secara statistik dihitung validitas dan reliabilitasnya.

Sesuai dengan variabel yang akan diteliti, angket yang diujicobakan terdiri atas angket untuk mengukur variabel budaya organisasi, dan komitmen pegawai.

Penyebaran jumlah item angket pada masing-masing variabel tampak pada tabel berikut.

Tabel 4. 2
Jumlah Item Angket untuk Ujicoba

No	Variabel	Jumlah Item Angket
1	Budaya Organisasi	30
3	Komitmen Pegawai	23
	Total	53

Berdasarkan tabel di atas, jumlah item angket yang akan diujicobakan adalah 53 item.

4.2.1.1 Uji Validitas

Formula yang digunakan untuk mengukur validitas instrumen dalam penelitian ini adalah *product moment coefficient* dari Karl Pearson dengan rumus sebagai berikut.

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

Berdasarkan langkah-langkah uji validitas sebagaimana dikemukakan pada Bab III, dengan bantuan Microsoft Excel dan SPSS diperoleh hasil uji validitas angket sebagaimana terlampir. Rekapitulasi jumlah item angket hasil ujicoba tampak pada tabel berikut.

Tabel 4.3
Jumlah Item Angket Hasil Ujicoba

No	Variabel	Jumlah Item Angket		
		Sebelum Uji Coba	Tidak Valid	Valid
1	Budaya Organisasi	30	5	25
2	Komitmen Organisasi	23	5	18
Total		53	10	43

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa dari 53 item angket yang diujicobakan, 10 item angket tidak valid dan 43 item angket valid. Dengan demikian jumlah item angket yang digunakan adalah 43 item.

Pengujian validitas terhadap 30 item angket untuk variabel Budaya Organisasi, menunjukkan 25 item dinyatakan valid. 5 item dinyatakan tidak valid. Dengan demikian angket yang digunakan untuk mengumpulkan data variabel budaya organisasi adalah 25 item. Pengujian terhadap 23 item angket untuk variabel komitmen pegawai, menunjukkan 18 item dinyatakan valid. 5 item dinyatakan tidak valid. Dengan demikian angket yang digunakan untuk mengumpulkan data variabel komitmen pegawai adalah 18 item.

Item angket yang tidak valid terletak pada dimensi dan indikator yang berbeda, sehingga walaupun item angket tersebut dibuang, angket yang lain masih dianggap representatif untuk mengukur dimensi dan indikator yang dimaksud.

4.2.1.2 Uji Reliabilitas

Rumus yang digunakan untuk uji reliabilitas adalah rumus alpha sebagai berikut.

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

Berdasarkan langkah-langkah uji reliabilitas sebagaimana dikemukakan pada Bab III, dengan bantuan Microsoft Excel diperoleh hasil uji reliabilitas angket terlampir. Rekapitulasi hasil uji reliabilitas tampak pada tabel berikut.

Tabel 4. 4
Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Budaya Organisasi	0.946	0,514	Reliabel
2	Komitmen Pegawai	0.932	0,514	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa pada variabel Budaya Organisasi (X), diperoleh $r_{hitung} = 0.946$ dan dari tabel r product moment diperoleh nilai r_{tabel} dengan $n = 15$ dan taraf nyata (α) = 0, 05 sebesar $r_{tabel} = 0,514$. Hal ini berarti r_{hitung} lebih besar r_{tabel} ($0,946 > 0,514$) dengan demikian angket untuk variabel budaya organisasi (X) mempunyai daya ketetapan atau dengan kata lain reliabel.

Pada variabel Komitmen Pegawai (Y) , diperoleh $r_{hitung} = 0.932$ dan dari tabel r product moment diperoleh nilai r_{tabel} dengan $n = 15$ dan taraf nyata (α) = 0,05 sebesar $r_{tabel} = 0,514$. Hal ini berarti r_{hitung} lebih besar r_{tabel} ($0,932 > 0,514$) dengan demikian angket untuk variabel motivasi (Y) mempunyai daya ketetapan atau dengan kata lain reliabel.

4.2.2 Karakteristik Responden

4.2.3.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja

Karakteristik responden berdasarkan unit kerja tampak pada tabel berikut.

Tabel 4. 5
Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja

No	Unit Kerja	Jumlah	Persentase
1	Bidang Pelayanan	12	40 %
2	Bidang Penjualan	3	10 %
3	Bidang Administrasi	5	16,67 %
4	Bidang Non Administrasi	10	33,33 %
Total		30	100.00%

Sumber: Data hasil penyebaran angket

Berdasarkan tabel di atas responden berasal dari empat bidang. Responden terbanyak berasal dari bidang pelayanan dan bidang non administrasi, yaitu masing-masing sebanyak 40 % dari bidang pelayanan, sedangkan responden dari bidang non administrsi sebanyak 33.33%

4.2.3.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin tampak pada tabel berikut.

Tabel 4. 6
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Pria	18	60 %
2	Wanita	12	40 %
Total		30	100.00%

Sumber: Data hasil penyebaran angket

Berdasarkan tabel di atas responden wanita sebanyak 40 %, sedangkan responden pria sebanyak 60 %. Data ini sekaligus mencerminkan pegawai pria PT. BNI (Persero) Tbk. Cabang UPI Bandung, lebih banyak daripada pegawai wanita.

4.2.3.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia tampak pada tabel berikut.

Tabel 4. 7
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	20 – 25	1	3,33 %
2	26 – 30	8	26,67 %
3	31 – 35	10	33,33 %
4	36 – 40	8	26,67 %
5	41 – 45	2	6,67 %
6	≥ 46	1	3,33 %
Total		30	100.00%

Sumber: Data hasil penyebaran angket

Berdasarkan tabel di atas, usia responden terentang dari usia 20 – 45 tahun dan diatas 46 tahun. Kebanyakan responden berada pada rentang usia 31 – 35 tahun, yaitu sebanyak 33,3 %.

4.2.3.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja tampak pada tabel berikut.

Tabel 4. 8
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1	< 5 th	2	6,67 %
2	1-5 th	11	36,67 %
3	≥ 6 th	17	56,67 %
Total		30	100.00%

Sumber: Data hasil penyebaran angket

Tabel di atas menunjukkan masa kerja responden tersebar dari rentang masa kerja < 5 th tahun, 1 – 5 tahun dan diatas 6 tahun. Kebanyakan responden berada pada rentang ≥ 6 tahun, yaitu sebanyak 56,67 %.

4.2.3.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan tampak pada tabel berikut.

Tabel 4.9
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SLTA	1	3,33%
2	D3	1	3,33%
3	S1	26	86,67%
4	S2	2	6,67%
5	S3	-	-
6	Lainnya	-	-
	Total	30	100.00%

Sumber: Data hasil penyebaran angket

Tabel di atas menunjukkan pendidikan responden tersebar dari pendidikan SLTA– S3. Sebagian besar responden berpendidikan S1, yaitu sebanyak 86,67%.

4.2.3 Deskripsi Data

Deskripsi data didasarkan pada perhitungan frekuensi terhadap skor setiap alternatif jawaban angket, sehingga diperoleh persentase dan skor rata-rata jawaban responden.

Berikut ini akan disajikan persentase jawaban responden terhadap variabel budaya organisasi dan komitmen pegawai.

4.2.3.1 Variabel Budaya Organisasi

Deskripsi data variabel budaya organisasi diperoleh melalui perhitungan persentase terhadap skor jawaban responden sebagaimana terlampir. Hasil perhitungan tampak pada tabel berikut.

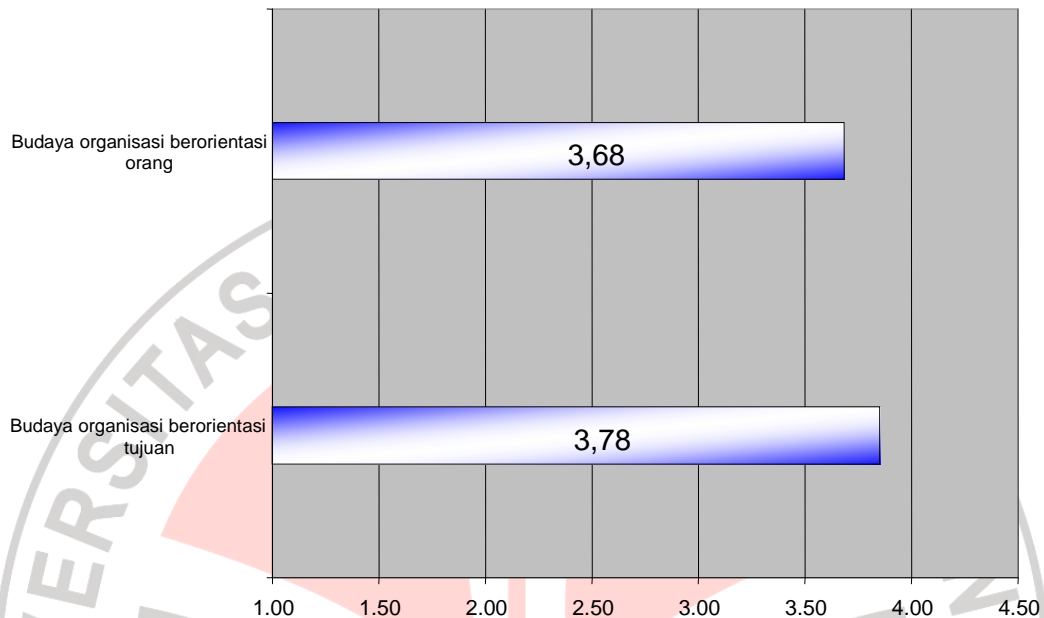
Tabel 4. 10
Kuat-Lemahnya Variabel Budaya Organisasi

No	Dimensi	Hasil	Rata-Rata	Kategori
1	Budaya Organisasi Berorientasi Tujuan	1361	3,78	Kuat
2	Budaya Organisasi Berorientasi Orang	1436	3,68	Kuat
	Rata-Rata		3,73	Kuat

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel di atas memberikan gambaran mengenai Skor rata-rata jawaban responden untuk variabel budaya organisasi sebesar 3,73. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 3,40 – 4,19 atau berada pada kategori **Kuat**. Hasil ini menunjukkan budaya organisasi di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang UPI Bandung, berada pada kategori **Kuat**. Variabel budaya organisasi dalam penelitian ini diukur melalui dimensi (1) budaya organisasi berorientasi tujuan, dan (2) budaya organisasi berorientasi orang. Gambaran mengenai kedua dimensi tadi dapat dilihat pada grafik berikut ini.

Grafik 4. 1
Skor Rata-Rata Setiap Dimensi pada Budaya Organisasi



Sumber: Skor jawaban responden

Berikut ini akan disajikan persentase jawaban responden dari dimensi-dimensi tersebut.

4.2.3.1.1 Dimensi Budaya Organisasi Berorientasi Tujuan

Tanggapan responden terhadap dimensi budaya organisasi berorientasi tujuan tampak pada tabel berikut.

Tabel 4. 11

Kuat-Lemahnya Dimensi Budaya Organisasi Berorientasi Tujuan

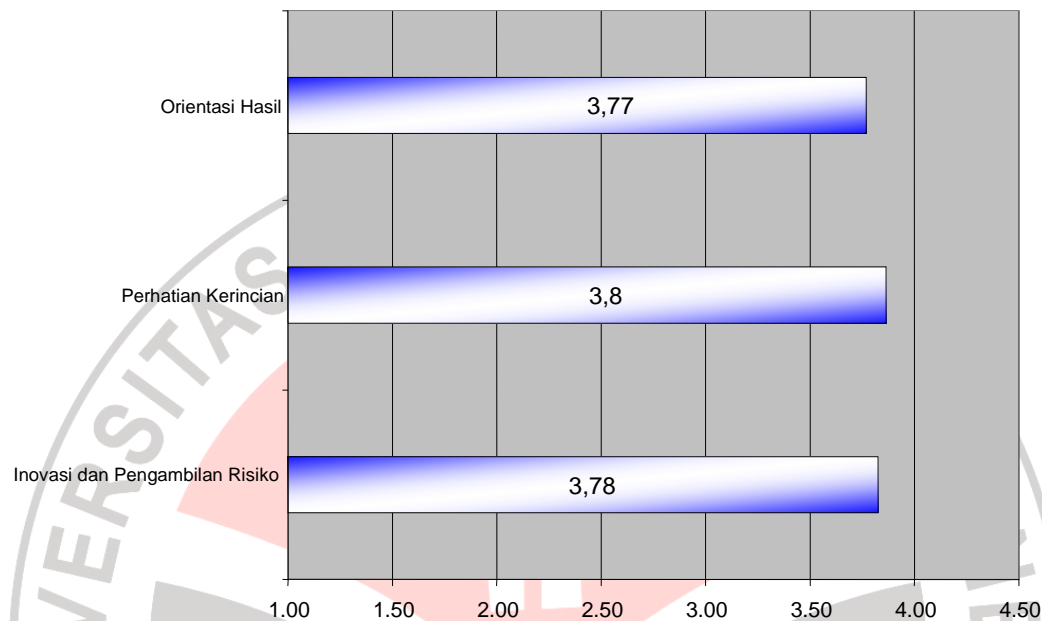
No	Indikator	Hasil	Rata-Rata	Kategori
1	Inovasi dan Pengambilan resiko	454	3,78	Kuat

No	Indikator	Hasil	Rata-Rata	Kategori
2	Perhatian Kerincian	228	3,80	Kuat
3	Orientasi hasil	679	3,77	Kuat
	Rata-Rata		3,78	Kuat

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel di atas memberikan gambaran mengenai skor jawaban responden untuk dimensi budaya organisasi berorientasi tujuan sebesar 3,78. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 3,40 – 4,19 atau berada pada kategori **Kuat**. Hasil ini menunjukkan budaya organisasi berorientasi tujuan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang UPI Bandung, berada pada kategori **Kuat**. Dimensi budaya organisasi berorientasi tujuan dalam penelitian ini diukur melalui indikator (1) inovasi dan pengambilan risiko, (2) perhatian kerincian, dan (3) orientasi hasil. Gambaran mengenai hasil rata-rata tiap indikator pada dimensi ini dapat dilihat pada tabel berikut.

Grafik 4. 2
Skor Rata-Rata Setiap Indikator pada Dimensi Budaya Organisasi Berorientasi Tujuan



Sumber: Skor jawaban responden

Berikut ini akan disajikan persentase jawaban responden dari indikator-indikator tersebut.

4.2.3.1.1 Indikator Inovasi dan Pengambilan Risiko

Tanggapan responden terhadap indikator inovasi dan pengambilan risiko tampak pada tabel berikut.

Tabel 4. 12
Kuat-Lemahnya Indikator Inovasi dan Pengambilan Risiko

No	Ukuran	Hasil	Rata-Rata	Kategori
1	Kreativitas pegawai dalam menemukan inovasi baru	118	3,93	Kuat
2	Peluang pegawai untuk melaksanakan	113	3,76	Kuat

No	Ukuran	Hasil	Rata-Rata	Kategori
	inovasi baru			
3	Keberanian pegawai untuk mau mengambil resiko	114	3,8	Kuat
4	Dukungan perusahaan kepada pegawai untuk mau mengambil resiko dalam mewujudkan ide baru sebagai pemecahan masalah	109	3,63	Kuat
Rata-rata			3,78	Kuat

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel di atas memberikan gambaran mengenai skor jawaban responden untuk indikator inovasi dan pengambilan risiko sebesar 3,78. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 3,40 – 4,19 atau berada pada kategori **Kuat**. Hasil ini menunjukkan budaya organisasi berkaitan dengan inovasi dan pengambilan risiko di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang UPI Bandung, berada pada kategori **Kuat**.

4.2.3.1.1.2 Indikator Perhatian Kerincian

Tanggapan responden terhadap indikator perhatian kerincian tampak pada tabel berikut.

Tabel 4. 13
Kuat-Lemahnya Indikator Perhatian Kerincian

No	Ukuran	Hasil	Rata-Rata	Kategori
1	Kewenangan yang diberikan perusahaan kepada pegawai untuk memecahkan masalah tanpa tergantung orang lain	109	3,63	Kuat
2	Penerimaan Terhadap Tugas-tugas Rutin Yang diberikan Perusahaan	119	3,97	Kuat
Rata-rata			3,8	Kuat

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel di atas memberikan gambaran mengenai skor jawaban responden untuk indikator perhatian kerincian sebesar 3,8. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 3,40 – 4,19 atau berada pada kategori **Kuat**. Hasil ini menunjukkan budaya organisasi berkaitan dengan perhatian kerincian di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang UPI Bandung, berada pada kategori **Kuat**.

Indikator ini diukur dengan dua ukuran yang dituangkan dalam angket yaitu: Kewenangan yang diberikan perusahaan kepada pegawai untuk memecahkan masalah tanpa tergantung orang lain, dan Penerimaan Terhadap Tugas-tugas Rutin Yang diberikan Perusahaan. Kedua ukuran ini masing-masing memiliki nilai 3,63 dan 3,97 yang keduanya berada pada rentang 3,40 – 4,19 atau berada dalam kategori kuat. Jadi menurut ukuran ini, pegawai sudah memiliki kemandirian untuk melaksanakan tugas-tugasnya tanpa tergantung orang lain. Selain itu, pegawai juga sudah bisa menerima tugas-tugas rutin yang diberikan perusahaan tanpa banyak kesulitan.

4.2.3.1.1.3 Indikator Orientasi Hasil

Tanggapan responden terhadap indikator orientasi hasil tampak pada tabel berikut.

Tabel 4. 14
Kuat-Lemahnya Indikator Orientasi Hasil

No	Ukuran	Hasil	Rata-Rata	Kategori
1	Penentuan standard keberhasilan pekerjaan yang disampaikan dengan jelas kepada setiap pegawai	125	4,17	Kuat
2	Pengoptimalan waktu yang diberikan kepada pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan	111	3,7	Kuat

No	Ukuran	Hasil	Rata-Rata	Kategori
	giat			
3	Peluang yang diberikan kepada pegawai dalam mengembangkan pengetahuan/kemampuan guna meningkatkan kualitas kerja	120	4	Kuat
4	Kebebasan pegawai untuk menentukan skala prioritas dalam melaksanakan tugas-tugas	106	3,53	Kuat
5	Kebebasan pegawai untuk menentukan metode kerja dalam mengerjakan tugas-tugas	106	3,53	Kuat
6	Pemberian kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan segala aspek pekerjaan yang dimiliki	111	3,7	Kuat
Rata-rata			3,77	Kuat

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel di atas memberikan gambaran mengenai skor jawaban responden untuk indikator orientasi hasil sebesar 3,77. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 3,40 – 4,19 atau berada pada kategori **Kuat**. Hasil ini menunjukkan budaya organisasi berkaitan dengan orientasi hasil di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang UPI Bandung, berada pada kategori **Kuat**.

Indikator ini diukur dengan poin-poin yang seperti disebutkan dalam tabel 4.14, yang semuanya memiliki nilai rata-rata diantara 3,40 – 4,19 yang berkategori kuat. Dengan demikian indikator ini kuat didukung dengan hal-hal berikut.

1. Jelasnya penentuan standard keberhasilan pekerjaan yang disampaikan kepada setiap pegawai. Dengan kata lain pegawai memiliki SOP (*standard Operational Procedure*) yang jelas dalam menjalankan tugas-tugasnya.
2. Optimalnya waktu yang diberikan kepada pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan giat,

3. Perusahaan memberikan peluang yang besar diberikan kepada pegawai dalam mengembangkan pengetahuan/kemampuan guna meningkatkan kualitas kerja,
4. Perusahaan memberikan kebebasan pada pegawai untuk menentukan skala prioritas dalam melaksanakan tugas-tugas.
5. Pegawai sudah terbiasa untuk menentukan metode kerja dalam mengerjakan tugas-tugasnya.
6. Pegawai sudah bisa mengembangkan aspek kerja yang dimilikinya.

4.2.3.1.2 Dimensi Budaya Organisasi Berorientasi Orang

Tanggapan responden terhadap dimensi budaya organisasi berorientasi orang tampak pada tabel berikut.

Tabel 4. 15
Kuat-Lemahnya Dimensi budaya Organisasi Berorientasi Orang

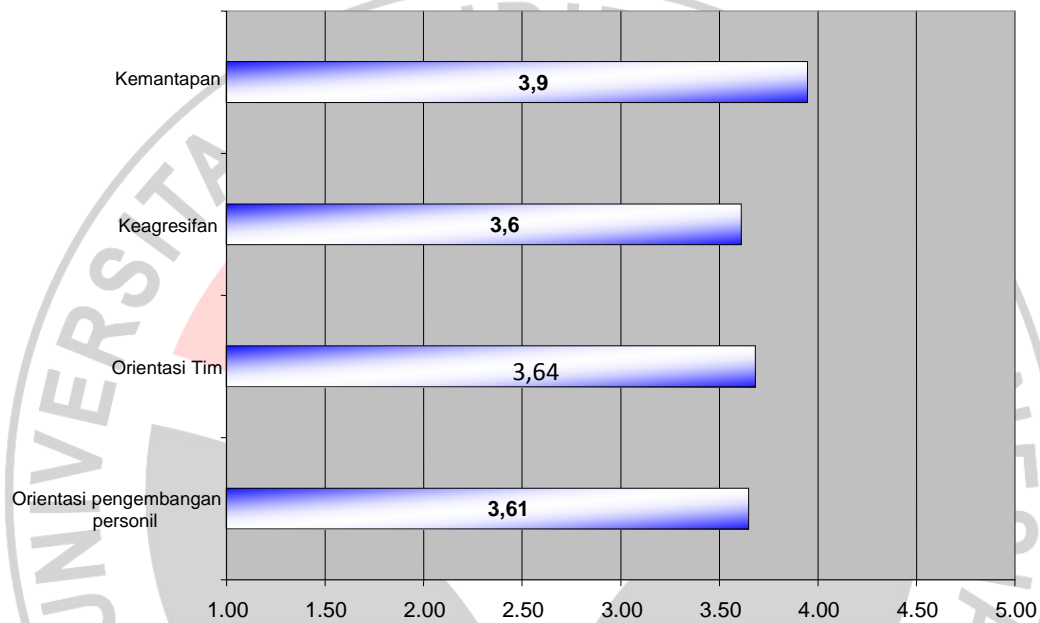
No	Indikator	Hasil	Rata-Rata	Kategori
1	Orientasi pengembangan personil	541	3,61	Kuat
2	Orientasi Tim	328	3,64	Kuat
3	Keagresifan	216	3,6	Kuat
4	Kemantapan	351	3,9	Kuat
Rata-rata			3,68	Kuat

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel di atas memberikan gambaran mengenai skor jawaban responden untuk dimensi budaya organisasi berorientasi orang sebesar 3,68. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 3,40 – 4,19 atau berada pada kategori **Kuat**. Hasil ini menunjukkan budaya organisasi berorientasi orang di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang UPI Bandung, berada pada kategori **Kuat**. Dimensi budaya organisasi berorientasi orang dalam penelitian ini diukur melalui

indikator (1) orientasi pengembangan personil, (2) orientasi tim, (3) keagresifan, dan (4) kemantapan. Gambaran mengenai nilai rata-rata tiap indikator pada dimensi ini dapat dilihat pada grafik berikut ini.

Grafik 4. 3
Skor Rata-Rata Setiap Indikator pada Dimensi Budaya Organisasi Berorientasi Orang



Sumber: Skor jawaban responden

Berikut ini akan disajikan persentase jawaban responden dari indikator-indikator tersebut.

4.2.3.1.2.1 Indikator Orientasi Pengembangan Personil

Tanggapan responden terhadap indikator orientasi pengembangan personil tampak pada tabel berikut.

Tabel 4. 16
Kuat-Lemahnya Indikator Orientasi Pengembangan Personil

No	Ukuran	Hasil	Rata-Rata	Kategori
1	Peluang yang diberikan kepada pegawai untuk mengikuti diklat/pelatihan yang relevan	102	3,4	Kuat
2	Peluang yang diberikan kepada pegawai untuk menyampaikan pendapat guna perbaikan kualitas	107	3,57	Kuat
3	Penghargaan yang diberikan perusahaan bagi pegawai yang telah menyelesaikan tugasnya dengan standard kerja	110	3,67	Kuat
4	Pemberdayaan pegawai yang didasarkan atas potensi yang dimiliki	112	3,73	Kuat
5	Kesempatan yang diberikan kepada Pegawai untuk menyesuaikan diri dengan nilai-nilai baru yang dianggap paling sesuai	110	3,67	Kuat
Rata-rata			3,61	Kuat

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel di atas memberikan gambaran mengenai skor jawaban responden untuk indikator orientasi pengembangan personil sebesar 3,61. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 3,40 – 4,19 atau berada pada kategori **Kuat**. Hasil ini menunjukkan budaya organisasi berkaitan dengan orientasi pengembangan personil di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang UPI Bandung, berada pada kategori **Kuat**.

Indikator ini diukur dari lima pertanyaan yang dijadikan ukuran dalam angket yang disebar. Seperti yang terlihat dari tabel 4.16, bahwa semua ukuran memiliki nilai rata-rata yang berada dalam rentang 3,40 – 4,19 atau dalam katagori kuat. Jadi kuatnya indikator pengembangan personil di perusahaan ini dikarenakan besarnya peluang pegawai untuk mengikuti diklat/pelatihan yang

relevan, besarnya peluang yang diberikan kepada pegawai untuk menyampaikan pendapat guna perbaikan kualitas, pemberian penghargaan kepada pegawai yang telah menyelesaikan tugasnya sesuai dengan standard kerja, pemberdayaan pegawai yang sesuai dengan potensi, besarnya kesempatan yang diberikan perusahaan untuk pegawai dalam menyesuaikan diri dengan nilai-nilai baru yang dianggap paling cocok.

4.2.3.1.2.2 Indikator Orientasi Tim

Tanggapan responden terhadap indikator orientasi tim tampak pada tabel berikut.

Tabel 4. 17
Kuat-Lemahnya Indikator Orientasi Tim

No	Ukuran	Hasil	Rata-Rata	Kategori
1	Kesesuaian tim yang bertanggung jawab dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam pelaksanaan program kerja	94	3,13	Sedang
2	Komunikasi antara sesama rekan kerja dalam menumbuhkan kepercayaan untuk perubahan	117	3,9	Kuat
3	Kesetiakawanan antar kelompok yang diwujudkan dengan saling memberikan bantuan	117	3,9	Kuat
Rata-rata			3,64	Kuat

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel di atas memberikan gambaran mengenai skor jawaban responden untuk indikator orientasi tim sebesar 3,64. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 3,40 – 4,19 atau berada pada kategori **Kuat**. Hasil ini menunjukkan budaya organisasi berkaitan dengan orientasi tim di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang UPI Bandung, berada pada kategori **Kuat**.

Indikator ini diukur berdasarkan ukuran yang tertera di tabel 4.17. Hampir semua ukuran memiliki rata-rata berada pada rentang 3,40 – 4,19 yaitu pada ukuran ke dua dan ketiga yang berada pada kategori kuat. Sedangkan untuk ukuran yang pertama berada di kategori sedang. Jadi indikator ini tersusun atas ukuran-ukuran sebagai berikut.

1. Masih adanya ketidaksesuaian antara tujuan dengan tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya.
2. Sudah baiknya komunikasi antar pegawai dalam menjalin kepercayaan menuju perubahan yang lebih baik.
3. Adanya saling membantu pada tim kerja sebagai tanda kesetiakawanan yang kuat pula.

4.2.3.1.2.3 Indikator Keagresifan

Tanggapan responden terhadap indikator keagresifan tampak pada tabel berikut.

Tabel 4. 18
Kuat-Lemahnya Indikator Keagresifan

No	Ukuran	Hasil	Rata-Rata	Kategori
1	Situasi kerja yang mendorong para pegawai untuk bekerja keras	110	3,67	Kuat
2	Tantangan pekerjaan yang diciptakan perusahaan	106	3,53	Kuat
Rata-rata			3,6	Kuat

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel di atas memberikan gambaran mengenai skor jawaban responden untuk indikator keagresifan sebesar 3,6. Apabila dikonsultasikan dengan skala

penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 3,40 – 4,19 atau berada pada kategori **Kuat**. Hasil ini menunjukkan budaya organisasi berkaitan dengan keagresifan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang UPI Bandung, berada pada kategori **Kuat**.

Kuatnya indikator keagresifitasan terbentuk dengan adanya situasi kerja yang mendorong pekerja untuk bekerja keras, serta adanya tantangan yang diciptakan perusahaan. Ini bisa dilihat pada ukuran-ukuran indikator tersebut pada tabel 4.18 yang keduanya memiliki rata-rata yang berada pada rentang 3,40 – 4,19 atau berkategori kuat.

4.2.3.1.2.4 Indikator Kemantapan

Tanggapan responden terhadap indikator kemantapan tampak pada tabel berikut.

Tabel 4. 19
Kuat-Lemahnya Indikator Kemantapan

No	Ukuran	Hasil	Rata-Rata	Kategori
1	Kesamaan visi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab	120	4	Kuat
2	Kesetiaan kepada nilai-nilai luhur perusahaan	118	3,93	Kuat
3	Konsistensi pegawai dalam melaksanakan tugas/tanggung jawab	113	3,77	Kuat
Rata-rata			3,9	Kuat

Sumber: Skor jawaban responden

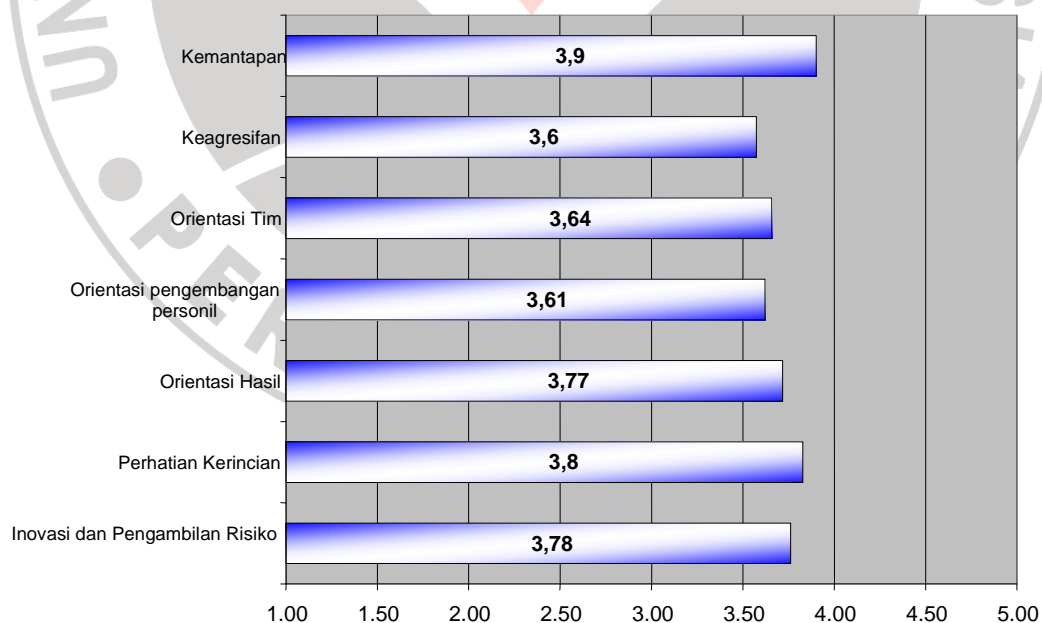
Tabel di atas memberikan gambaran mengenai skor jawaban responden untuk indikator kemantapan sebesar 3,9. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 3,40 – 4,19 atau berada pada kategori **Kuat**. Hasil ini menunjukkan

budaya organisasi berkaitan dengan kemantapan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang UPI Bandung, berada pada kategori **Kuat**.

Kuatnya indikator ini dibentuk dengan adanya kesamaan visi yang kuat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Kemudian dengan kuatnya kesetiaan pegawai kepada nilai-nilai perusahaan. Terakhir dengan kuatnya konsistensi pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Ukuran-ukuran ini bisa dilihat pada tabel 4.19 yang ketiga memiliki nilai rata-rata yang berada pada rentang 3,40 – 4,19 atau dalam kategori kuat.

Secara keseluruhan, gambaran mengenai nilai rata-rata indikator pada variabel budaya organisasi dapat dilihat pada grafik berikut ini.

Grafik 4. 4
Skor Rata-Rata Setiap Indikator pada Variabel Budaya Organisasi



Sumber: Skor jawaban responden

Dari grafik dapat diketahui bahwa indikator kemantapan memiliki nilai rata-rata paling tinggi dan indikator keagresifan memiliki nilai rata-rata paling rendah.

4.2.3.2 Variabel Komitmen Pegawai

Deskripsi data variabel komitmen pegawai diperoleh melalui perhitungan persentase terhadap skor jawaban responden sebagaimana terlampir. Hasil perhitungan tampak pada tabel berikut.

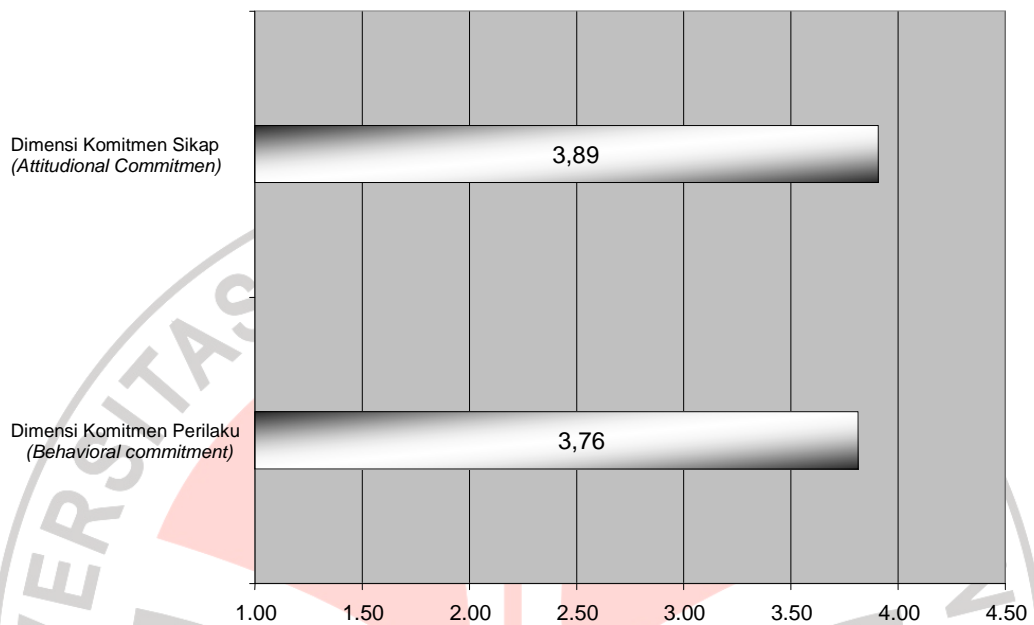
Tabel 4. 20
Tingkat Variabel Komitmen Pegawai

No	Dimensi	Hasil	Rata-Rata	Kategori
1	Dimensi Komitmen Sikap (<i>Attitudinal Commitment</i>)	1282	3,89	Tinggi
2	Dimensi Komitmen Perilaku (<i>Behavioral Commitment</i>)	790	3,76	Tinggi
Rata-rata			3,84	Tinggi

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel di atas memberikan gambaran mengenai skor jawaban responden untuk variabel komitmen sebesar 3,84. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 3,40 – 4,19 atau berada pada kategori **Tinggi**. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen pegawai di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang UPI Bandung, berada pada kategori **tinggi**. Variabel komitmen pegawai dalam penelitian ini diukur melalui dimensi (1) komitmen sikap (*attitudinal commitment*), dan (2) komitmen perilaku (*behavioral commitment*). Gambaran mengenai nilai rata-rata tiap dimensi pada variabel komitmen pegawai dapat dilihat pada grafik berikut ini.

Grafik 4.5
Skor Rata-Rata Setiap Dimensi pada Komitmen Pegawai



Sumber: Skor jawaban responden

Berikut ini akan disajikan persentase jawaban responden dari dimensi-dimensi tersebut.

4.2.3.2.1 Dimensi Komitmen Sikap (*Attitudinal Commitment*).

Tanggapan responden terhadap dimensi komitmen sikap tampak pada tabel berikut.

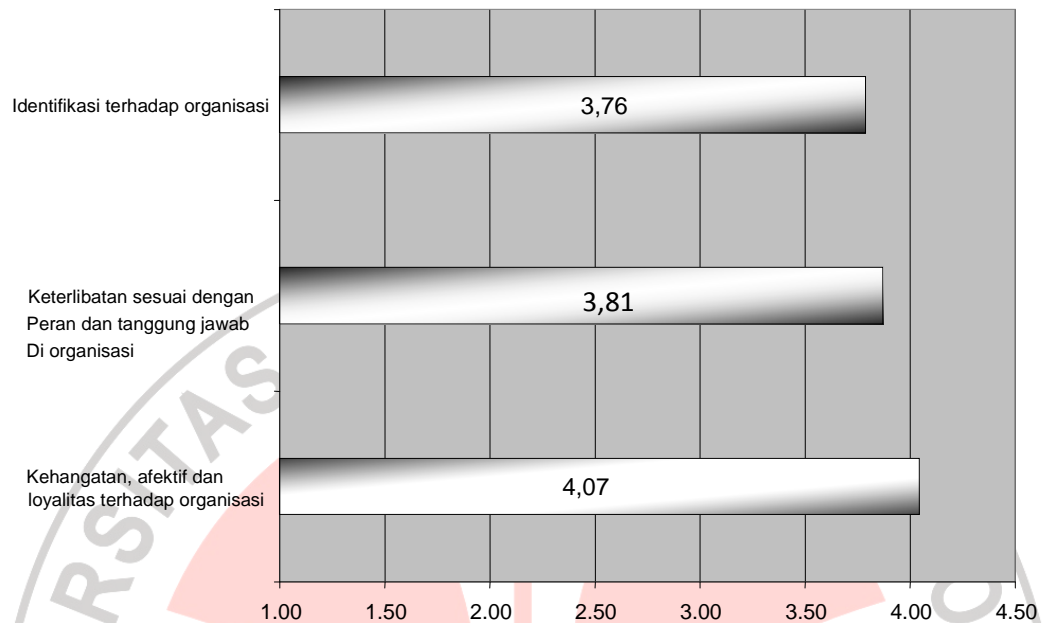
abel 4. 21
Tingkat Komitmen Pegawai pada Dimensi Komitmen Sikap

No	Indikator	Hasil	Rata-Rata	Kategori
1	Identifikasi dengan organisasi	451	3,76	Tinggi
2	Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi	343	3,81	Tinggi
3	Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi	488	4,07	Tinggi
Rata-rata			3,89	Tinggi

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel di atas memberikan gambaran mengenai skor jawaban responden untuk dimensi komitmen sifat sebesar 3,89. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 3,40 – 4,19 atau berada pada kategori **tinggi**. Hasil ini menunjukkan komitmen sikap di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang UPI Bandung, berada pada kategori **tinggi**. Dimensi komitmen sikap dalam penelitian ini diukur melalui indikator (1) identifikasi dengan organisasi, (2) Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi, dan (3) Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi. Gambaran mengenai nilai rata-rata tiap indikator pada dimensi ini dapat dilihat pada grafik berikut ini.

Grafik 4. 6
Skor Rata-Rata Setiap Indikator pada Dimensi Komitmen Sikap



Sumber: Skor jawaban responden

Berikut ini akan disajikan persentase jawaban responden dari indikator-indikator tersebut.

4.2.3.2.1.1 Indikator Identifikasi dengan Organisasi

Tanggapan responden terhadap indikator identifikasi dengan organisasi tampak pada tabel berikut.

Tabel 4. 22
Tingkat Komitmen Pegawai pada Indikator Identifikasi dengan Organisasi

No	Ukuran	Hasil	Rata-Rata	Kategori
1	Penerimaan pegawai terhadap nilai-nilai perusahaan	120	4	Tinggi
2	Kesesuaian nilai-nilai pribadi pegawai dengan nilai-nilai perusahaan yang ditanamkan	106	3,53	Tinggi
3	Penerimaan pegawai terhadap kebijakan perusahaan	111	3,7	Tinggi
4	Kepercayaan pegawai terhadap tujuan perusahaan	114	3,8	Tinggi
Rata-rata			3,76	Tinggi

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel di atas memberikan gambaran mengenai skor jawaban responden untuk indikator identifikasi dengan organisasi sebesar 3,76. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 3,40 – 4,19 atau berada pada kategori **tinggi**. Hasil ini menunjukkan komitmen pegawai berkaitan dengan identifikasi dengan organisasi di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang UPI Bandung, berada pada kategori **tinggi**.

Indikator ini diukur dengan item-item soal yang terwujud dalam angket yang disebar pada responden. Ukuran-tersebut dapat dilihat pada tabel 4.22 diatas. Semua ukuran memiliki nilai rata-rata yang berkategori tinggi. Jadi tingginya indikator ini tercermin dari tingginya penerimaan pegawai terhadap nilai-nilai perusahaan. Kemudian kesesuaian antara nilai-nilai pribadi dengan nilai-nilai perusahaan yang ditanamkan, tingginya penerimaan pegawai terhadap kebijakan pegawai, dan tingginya kepercayaan pegawai terhadap tujuan perusahaan.

4.2.3.2.1.2 Indikator Keterlibatan Sesuai Peran dan Tanggung Jawab Pekerja di Organisasi

Tanggapan responden terhadap indikator Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi tampak pada tabel berikut.

Tabel 4. 23
Tingkat Komitmen Pegawai pada Indikator Keterlibatan Sesuai Peran dan Tanggung Jawab Pekerjaan di Organisasi

No	Ukuran	Hasil	Rata-Rata	Kategori
----	--------	-------	-----------	----------

No	Ukuran	Hasil	Rata-Rata	Kategori
1	Kemauan pegawai untuk melaksanakan tugas/tanggung jawab yang diberikan	118	3,93	Tinggi
2	Kesediaan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan melebihi yang diharapkan	111	3,7	Tinggi
3	Keikutsertaan pegawai dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan perusahaan diluar jam kerja	114	3,8	Tinggi
Rata-rata			3,81	Tinggi

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel di atas memberikan gambaran mengenai skor jawaban responden untuk indikator Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi sebesar 3,81. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 3,40 – 4,19 atau berada pada kategori **tinggi**. Hasil ini menunjukkan komitmen pegawai berkaitan dengan Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang UPI Bandung, berada pada kategori **tinggi**.

Indikator ini dibentuk atas tiga ukuran yang dapat dilihat pada tabel 4.23 diatas. Semua ukurannya berada pada kategori tinggi. Jadi indikator ini dapat disimpulkan dibentuk karena tiga hal yaitu: tingginya kemauan pegawai untuk melaksanakan tugas/tanggung jawab yang diberikan, pegawai sebagian besar bekerja dengan sungguh-sungguh dan bersedia melaksanakan pekerjaan melebihi yang diharapkan, dan terakhir dengan tingginya antusias pegawai dalam mengikuti kegiatan-kegiatan yang diadakan perusahaan diluar jam kerja.

4.2.3.2.1.3 Indikator Kehangatan, Afeksi, dan Loyalitas terhadap Organisasi

Tanggapan responden terhadap indikator kehangatan, afeksi, dan loyalitas

terhadap organisasi tampak pada tabel berikut.

Tabel 4. 24
Tingkat Komitmen Pegawai pada Indikator Kehangatan, Afeksi, dan
Loyalitas terhadap Organisasi

No	Ukuran	Hasil	Rata-Rata	Kategori
1	Keterikatan emosional pegawai terhadap perusahaan	120	4	Tinggi
2	Kebanggaan pegawai terhadap perusahaan	125	4,17	Tinggi
3	Loyalitas pegawai terhadap perusahaan	125	4,17	Tinggi
4	Kewajiban moral yang dimiliki pegawai untuk tetap bekerja dalam perusahaan	118	3,93	Tinggi
Rata-rata			4,07	Tinggi

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel di atas memberikan gambaran mengenai skor jawaban responden untuk indikator kehangatan, afeksi, dan loyalitas terhadap organisasi sebesar 4,07. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 3,40 – 4,19 atau berada pada kategori **tinggi**. Hasil ini menunjukkan komitmen pegawai berkaitan dengan kehangatan, afeksi, dan loyalitas terhadap organisasi di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang UPI Bandung, berada pada kategori **tinggi**.

Dari ukuran-ukuran yang membentuk indikator ini seperti yang dapat dilihat pada tabel 4.24 diketahui bahwa Pegawai memiliki keterikatan emosional yang tinggi terhadap perusahaan, kemudian pegawai merasa bangga terhadap perusahaan, pegawai loyal terhadap perusahaan, dan terakhir pegawai memiliki beban moral untuk tetap bekerja pada perusahaan ini. Kesemuanya berada pada taraf yang tinggi.

4.2.3.2.2 Dimensi komitmen perilaku (behavioral commitmen)

Tanggapan responden terhadap dimensi komitmen perilaku tampak pada tabel berikut.

Tabel 4. 25
Tingkat Komitmen Pegawai pada Dimensi Komitmen Perilaku

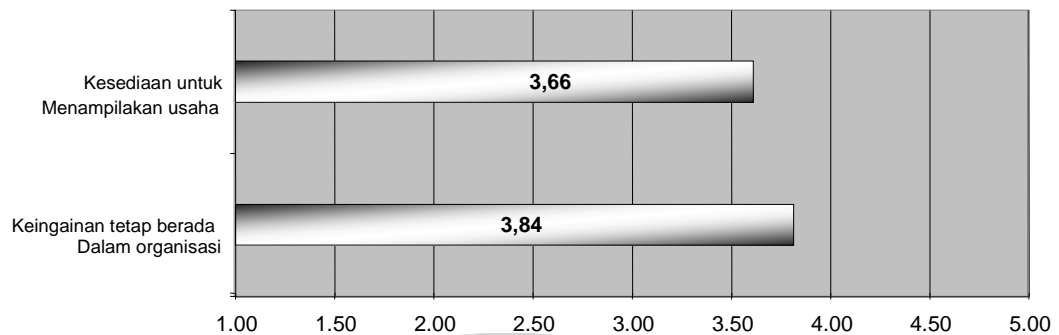
No	Indikator	Hasil	Rata-Rata	Kategori
1	Kesediaan untuk menampilkan usaha	329	3,66	Tinggi
2	Keinginan tetap berada dalam organisasi	461	3,84	Tinggi
Rata-rata			3,76	Tinggi

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel di atas memberikan gambaran mengenai skor jawaban responden untuk dimensi komitmen perilaku sebesar 3,76. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 3,40 – 4,19 atau berada pada kategori **tinggi**. Hasil ini menunjukkan komitmen perilaku di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang UPI Bandung, berada pada kategori **tinggi**.

Dimensi komitmen perilaku dalam penelitian ini diukur melalui indikator (1) kesediaan untuk menampilkan usaha, (2) Keinginan tetap berada dalam organisasi. Gambaran mengenai nilai rata-rata indikator pada dimensi ini dapat dilihat pada grafik berikut ini.

Grafik 4. 7
Skor Rata-Rata Setiap Indikator pada Dimensi Komitmen Perilaku
(Behavior Commitment)



Sumber: Skor jawaban responden

Berikut ini akan disajikan persentase jawaban responden dari indikator-indikator tersebut.

4.2.3.2.2.1 Indikator Kesediaan untuk Menampilkan Usaha

Tanggapan responden terhadap indikator kesediaan untuk menampilkan usaha tampak pada tabel berikut.

Tabel 4. 26
Tingkat Komitmen Pegawai pada Indikator Kesediaan untuk Menampilkan Usaha

No	Ukuran	Hasil	Rata-Rata	Kategori
1	Kepedulian pegawai terhadap masalah-masalah perusahaan	113	3,77	Tinggi
2	Pengorbanan kepentingan individu pegawai demi kepentingan perusahaan	106	3,53	Tinggi
3	Kemauan pegawai melakukan pekerjaan diluar jam kerja	110	3,67	Tinggi
Rata-rata			3,66	Tinggi

Sumber: Skor jawaban responden

Tabel di atas memberikan gambaran mengenai skor jawaban responden untuk indikator kesediaan untuk menampilkan usaha sebesar 3,66. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka

sebesar itu berada pada rentang 3,40 – 4,19 atau berada pada kategori **tinggi**. Hasil ini menunjukkan komitmen pegawai berkaitan dengan kesediaan untuk menampilkan usaha di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang UPI Bandung, berada pada kategori **tinggi**.

Indikator ini diukur dengan ukuran seperti yang terlihat pada tabel 4.26 diatas dan semuanya berada pada kategori tinggi. Jadi dari indikator ini diketahui bahwa pegawai memiliki kepedulian yang tinggi terhadap masalah-masalah perusahaan. Selain itu indikator ini juga dibentuk dengan sikap pegawai yang mendahulukan kepentingan perusahaan dibandingkan kepentingan pribadi, dan terakhir kemauan yang tinggi dari pegawai untuk melaksanakan pekerjaan diluar jam kerja.

4.2.3.2.2.2 Indikator Keinginan Tetap Berada dalam Organisasi

Tanggapan responden terhadap indikator keinginan tetap berada dalam organisasi tampak pada tabel berikut.

Tabel 4. 27
Tingkat Komitmen Pegawai pada Indikator Keinginan Tetap Berada dalam Organisasi

No	Ukuran	Hasil	Rata-Rata	Kategori
1	Perubahan positif yang diperoleh setelah bekerja di perusahaan ini	118	3,93	Tinggi
2	Kepuasan terhadap masa depan yang dijanjikan perusahaan	114	3,8	Tinggi
3	Kesediaan melanggengkan hubungan dengan perusahaan	109	3,63	Tinggi
4	Keinginan untuk menghabiskan masa karier di perusahaan.	120	4	Tinggi
Rata-rata			3,84	Tinggi

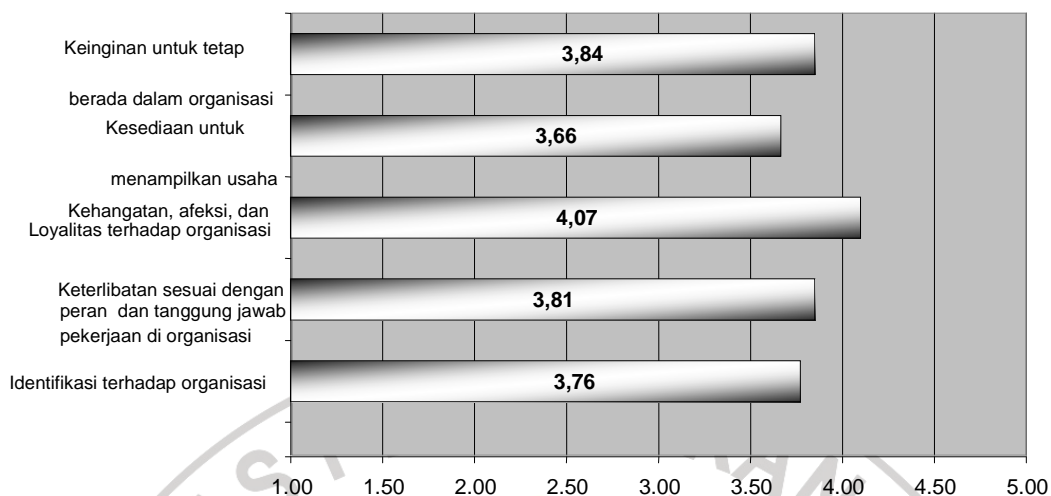
Sumber: Skor jawaban responden

Tabel di atas memberikan gambaran mengenai skor jawaban responden untuk indikator keinginan tetap berada dalam organisasi sebesar 3,84. Apabila dikonsultasikan dengan skala penafsiran skor rata-rata jawaban responden, angka sebesar itu berada pada rentang 3,40 – 4,19 atau berada pada kategori **tinggi**. Hasil ini menunjukkan komitmen pegawai berkaitan dengan keinginan tetap berada dalam organisasi di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang UPI Bandung, berada pada kategori tinggi.

Indikator ini diukur dengan ukuran yang terlihat pada tabel 4.27 yang kesemuanya berada dalam kategori tinggi. Dengan demikian indikator ini dibentuk oleh hal-hal sebagai berikut: adanya perubahan yang terjadi setelah pegawai bekerja di perusahaan ini. Kemudian tingginya tingkat kepuasan pegawai terhadap masa depan yang dijanjikan perusahaan. Selanjutnya adalah tingginya kesediaan pegawai dalam melanggengkan hubungan dengan perusahaan. Dan terakhir adalah tingginya keinginan pegawai untuk menghabiskan kariernya di perusahaan ini.

Secara keseluruhan, gambaran mengenai nilai rata-rata tiap indikator pada variabel komitmen pegawai dapat dilihat pada grafik berikut ini.

Grafik 4. 8
Skor Rata-Rata Setiap Indikator pada Variabel Komitmen Pegawai



Sumber: Skor jawaban responden

4.2.4 Uji Normalitas Distribusi

Uji normalitas, dilakukan untuk mengetahui kenormalan distribusi data, untuk masing-masing variabel penelitian. Uji normalitas distribusi data dalam penelitian ini menggunakan uji Liliefors.

Berdasarkan langkah-langkah uji Liliefors sebagaimana dikemukakan pada Bab III, dan dengan bantuan Microsoft Excel, diperoleh hasil uji normalitas sebagaimana dikemukakan berikut ini. Pada variabel budaya organisasi, diperoleh nilai hitung $D = 0,166$ dan nilai tabel D pada $\alpha = 0,05$ sebesar $D_{(30,0.95)} = 0,161$. Dengan demikian nilai hitung $D >$ nilai tabel D . Hasil ini menunjukkan data variabel X dinyatakan berdistribusi tidak normal.

Pada variabel Komitmen Pegawai, diperoleh nilai hitung $D = 0,137$ dan nilai tabel D pada $\alpha = 0,05$ sebesar $D_{(30,0.95)} = 0,161$. Dengan demikian nilai hitung $D <$ nilai tabel D . Hal ini menunjukkan data variabel Y dinyatakan berdistribusi normal.

Tabel berikut menampilkan rekapitulasi hasil uji normalitas data setiap variabel penelitian.

Tabel 4. 28
Hasil Uji Normalitas Data

No.	Variabel	D hitung	D tabel ($\alpha =0,05$)	Kesimpulan
1	Budaya Organisasi	0.166	0.161	Tidak Normal
2	Komitmen Pegawai	0.137	0.161	Normal

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa data pada variabel budaya organisasi dalam penelitian ini berdistribusi tidak normal, sedangkan pada variabel komitmen pegawai berdistribusi normal. Hasil ini memberikan makna bahwa pengolahan data tidak memungkinkan dilanjutkan dengan menggunakan statistik parametrik. Maka pengolahan data selanjutnya adalah dengan menggunakan statistik non parametrik.

4.2.5 Melihat Arah dan Kemungkinan Ada Tidaknya Hubungan Antar Variabel

Dari hasil uji normalitas diatas, disimpulkan bahwa perhitungan selanjutnya dalam analisis data penelitian ini adalah dengan menggunakan statistik non parametrik atau statistik bebas distribusi. Untuk mengukur ada tidaknya hubungan antara dua variabel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan formula Korelasi Tata Jenjang atau *rank-difference correlation* atau koefisien korelasi Spearman.

Dari indeks korelasi dapat diketahui empat hal, yaitu arah korelasi, ada tidaknya korelasi, interpretasi tinggi rendahnya korelasi, dan signifikan tidaknya harga rho. (Arikunto: 263). Adapun formulanya adalah sebagai berikut.

$$rho_{xy} = 1 - \frac{6\sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

(Arikunto: 262)

Dengan menggunakan bantuan *Microsoft Excel* diperoleh perhitungan sebagai berikut.

Tabel 4. 29
Hasil Perhitungan Korelasi Pangkat

Responden	X	Y	PERINGKAT		Beda (D)	D ²
			X	Y		
1	81	56	1	1	0	0
2	96	77	21	24	-3	9
3	88	83	6	29	-23	529
4	110	82	30	28	2	4
5	88	78	6	26,5	-20,5	420,25
6	101	77	25,5	24	1,5	2,25
7	86	62	3,5	5	-1,5	2,25
8	100	67	24	15,5	8,5	72,25
9	97	73	22	21	1	1
10	91	70	15,5	20	-4,5	20,25
11	94	78	19	26,5	-7,5	56,25
12	88	66	6	13	-7	49
13	104	86	29	30	-1	1
14	102	68	27	17	10	100
15	94	64	19	10,5	8,5	72,25
16	90	69	12,5	18,5	-6	36
17	98	63	23	8	15	225
18	89	74	9	22	-13	169
19	89	62	9	5	4	16

20	90	62	12,5	5	7,5	56,25
21	86	67	3,5	15,5	-12	144
22	91	66	15,5	13	2,5	6,25
23	90	63	12,5	8	4,5	20,25
24	93	64	17	10,5	6,5	42,25
25	89	59	9	2	7	49
26	84	63	2	8	-6	36
27	90	61	12,5	3	9,5	90,25
28	101	69	25,5	18,5	7	49
29	103	77	28	24	4	16
30	94	66	19	13	6	36
Jumlah						2330

$$rho_{xy} = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

$$rho_{xy} = 1 - \frac{6(2330)}{30(900 - 1)}$$

$$rho_{xy} = 1 - \frac{13980}{26970}$$

$$rho_{xy} = 1 - 0,518354$$

$$rho_{xy} = 0,481646$$

Dari hasil perhitungan korelasi tata jenjang diatas diketahui bahwa nilai $rho = (+) 0,481646$. Hal ini mengandung arti bahwa korelasi antar variabel bersifat sejajar atau searah, jadi semakin tinggi tingkat budaya organisasi, maka makin tinggi pula komitmen pegawai.

Sedangkan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel, dapat dilihat dari angka pada indeks. Betapapun kecilnya indeks korelasi, jika bukan 0,0000 dapat diartikan bahwa antara kedua variabel yang dikorelasikan, terdapat adanya korelasi (Arikunto:263). Dalam hal ini dapat dilihat bahwa terdapat korelasi sebesar 0,481646.

4.2.6 Menguji Keeratan Derajat Keterkaitan

Untuk mengetahui sejauhmana manfaat budaya organisasi dalam meningkatkan komitmen pegawai dapat dilihat dari hasil koefisien korelasi spearman diatas.

Koefisiensi korelasi (r) sebesar 0,481646 Menunjukkan ada pengaruh yang positif. Artinya variabel X (budaya orgaisasi) mempunyai manfaat yang positif terhadap variabel Y (Komitmen organisasional). Untuk mengetahui tinggi rendahnya derajat hubungan tersebut, berikut ini adalah tabel Guilford yang mengelompokan batas-batas r .

Tabel 4. 30 Batas-Batas Nilai r (Korelasi)

Kurang dari	0,00 – 0,20	Lemah sekali
	0,21 – 0,40	Lemah
	0,41 – 0,70	Cukup/Sedang
	0,71 – 0,90	Kuat
	0,91 – 1,00	Kuat Sekali

Dari tabel diatas diketahui bahwa nilai $r = 0,481646$, dengan derajat kesalahan $\alpha=0,05$ dan tingkat signifikansi 95%, berada pada 0,41 dan 0,7 yang menunjukkan bahwa termasuk derajat hubungan yang cukup/sedang. Jadi, budaya organisasi mempengaruhi tingkat komitmen organisasional sebesar 48,1646%

sedangkan sisanya sebesar 51,8354% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.2.7 Pengujian Hipotesis

Langkah selanjutnya, yang merupakan langkah terakhir dalam analisis data ini adalah menguji kebenaran hipotesis dengan menguji kembali perhitungan yang dihasilkan dengan menggunakan formula signifikansi koefisien korelasi spearman. Untuk mengetahui apakah pengujian hipotesis menggunakan pengujian signifikansi koefisien korelasi spearman ini berarti atau tidak, maka perlu diperhatikan ketentuan berikut ini.

$$\begin{array}{l}
 H_0 : \rho \leq r_{tabel} \rightarrow \text{korelasi tidak berarti, dimana} \\
 \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \text{antara variabel X tidak berpengaruh terhadap Y.} \\
 H_1 : \rho \geq r_{tabel} \rightarrow \text{korelasi berarti, dimana antara variabel} \\
 \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \qquad \text{X dan Y mempunyai pengaruh yang positif.}
 \end{array}$$

Pada taraf signifikansi (α) 0,05 dengan $N = 30$, Diperoleh $\rho = 0,481646 > r_{tabel} = 0,306$. Jika dikonfirmasi dengan ketentuan hipotesis diatas, maka hal ini menunjukkan H_0 ditolak, dan tentu saja H_1 diterima. Ini berarti bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan komitmen organisasional.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Analisis Budaya Organisasi

Permasalahan yang ingin dijawab adalah "Bagaimanakah gambaran kuat lemahnya budaya organisasi di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Universitas Pendidikan Indonesia?".

Budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem makna bersama yang dianut oleh pegawai sebagai anggota organisasi perusahaan yang membedakan perusahaan tempat responden bekerja daengan perusahaan lain. Secara empirik budaya organisasi di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung, cenderung **kuat**.

Dari dua dimensi yang digunakan dalam mengukur variabel budaya organisasi dalam penelitian ini, masing-masing dimensi secara empirik menunjukkan hasil rata-rata yang berbeda. Walaupun belum mencapai skor rata-rata ideal, akan tetapi diperoleh gambaran bahwa dengan dua dimensi ini dapat mengukur kuat-lemahnya budaya organisasi. Hal ini seperti yang ditemukan Rasto (2006), bahwa kualitas budaya organisasi berorientasi tujuan, dan budaya organisasi berorientasi orang dapat dijadikan acuan untuk mengukur kualitas motivasi guru. Dalam kaitannya dengan penelitian ini berarti kualitas budaya organisasi berorientasi tujuan dan berorientasi orang dapat juga dijadikan sebagai acuan dalam mengukur komitmen pegawai.

Bila dipadukan dengan budaya kerja yang di terapkan BNI dengan sebutan "Prinsip 46", maka dari hasil penelitian yang diperoleh dapat diindikasikan

penerapan budaya organisasi “Prinsip 46” berhasil dilakukan. Adapun “Prinsip 46” tersebut adalah sebagai berikut.

4 (Empat) Nilai Budaya Kerja:

1. Profesionalisme,
2. Integritas,
3. Orientasi Pelanggan,
4. Perbaikan Tiada Henti.

6 (Enam) Nilai Perilaku Utama Insan BNI:

1. Meningkatkan kompetensi dan memberikan hasil terbaik,
2. Jujur, tulus dan Ikhlas,
3. Disiplin, konsisten dan bertanggung jawab,
4. Memberikan layanan terbaik melalui kemitraan yang strategis,
5. Senantiasa melakukan penyempurnaan,
6. Kreatif dan inovatif.

Budaya organisasi yang diterapkan BNI ini sesuai dengan dimensi-dimensi yang digunakan dalam penelitian ini. Dimana semua poin-poin yang disebutkan bisa dimasukkan kedalam kedua dimensi budaya organisasi dalam penelitian. Akan tetapi, harus ada kehati-hatian dalam menafsirkan kuat lemahnya budaya organisasi ini. Tidak semua lingkungan memiliki kekuatan yang sama dalam tiap dimensinya. Dapat terjadi ketimpangan yang cukup *extreme* antara dua dimensi ini. Hal ini yang bisa membuat hasil yang berbeda dari perhitungan masing-masing tiap dimensi dikarenakan kuat lemahnya budaya organisasi ini dihitung berdasarkan rata-rata dari kedua dimensi secara bersama-sama. Implikasinya

adalah dalam pemberian *input* maupun *treatment* dalam peningkatan maupun perbaikan kualitas budaya organisasi harus dilakukan secara lebih spesifik. Ini juga disesuaikan dengan urgensi serta kebutuhan dari lingkungan, organisasi atau perusahaan itu sendiri. Hanya saja sebaiknya kekurangan-kekurangan yang terjadi lebih diutamakan untuk diperbaiki kecuali konteksnya sudah menyangkut ranah kebijakan yang bersifat taktis maupun politis.

4.3.1.1 Dimensi Organisasi Berorientasi Tujuan

Dimensi budaya organisasi berorientasi pada hasil atau tujuan, dalam penelitian ini didefinisikan sebagai budaya organisasi yang menitikberatkan kepada tujuan yang dicapai organisasi daripada proses atau teknik itu sendiri. Dimensi ini diukur melalui indikator (1) inovasi dan pengambilan risiko, (2) perhatian kerincian, dan (3) orientasi hasil.

Pada dimensi ini diperoleh bahwa tiap indikator memiliki kategori yang hampir sama yaitu kuat. Adapun pada hasil tertinggi diperoleh indikator perhatian kerincian. Meskipun tidak jauh berbeda, akan tetapi indikator ini merupakan indikator paling kuat pada dimensi ini. Selanjutnya pembahasan berdasarkan indikator yang diteliti dibawah ini.

Budaya organisasi berorientasi tujuan pada indikator inovasi dan pengambilan risiko, pada PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung, berada pada kategori **Kuat**, hal ini tercermin dari hal-hal berikut.

1. Kreativitas Pegawai dalam menemukan inovasi baru
2. Peluang yang diberikan perusahaan kepada pegawai untuk melaksanakan inovasi baru.

3. Keberanian Pegawai dalam mengambil resiko untuk memecahkan masalah.
4. Dukungan perusahaan kepada Pegawai untuk mengambil risiko dalam mewujudkan ide baru.

Dari indikator ini yang menjadi pusat perhatian adalah bagaimana mencapai tujuan dengan mengedepankan aspek kreatifitas dan pengembangan sesuai dengan kemampuan perusahaan. Pengembangan kreatifitas ini tentunya akan membantu dalam kinerja pegawai dengan memperoleh inovasi-inovasi baru. Dari hasil analisis data diperoleh hasil bahwa sebagian besar pegawai menjawab alternative jawaban berkategori kuat yang diberikan. Hal ini menandakan bahwa sebagian besar pegawai merasa memiliki kreatifitas dalam bekerja. Bila dikaitkan dengan produktivitas pegawai, maka dengan inovasi dan kreativitas yang cenderung tinggi maka pegawai akan selalu menemukan cara-cara untuk meningkatkan produktivitasnya. Seperti yang pernah diteliti oleh Rosita Ita (2005) yang menyatakan bahwa terdapatnya pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi terhadap produktivitas kerja. Hal tersebut tentu akan bisa tumbuh dengan cepat dibantu dukungan perusahaan, maka sudah seharusnya inovasi-inovasi tersebut memperoleh jalan resmi untuk melaksanakannya.

Peran perusahaan juga penting karena tidak semua pegawai memiliki keberanian yang cukup untuk mengemukakan pendapat atau penemuannya. Hal ini sudah sewajarnya perusahaan memberikan wadah yang tepat dengan aturan-aturan yang jelas mengenai pelaksanaan inivasi ini karena ini juga menyangkut resiko yang dihadapi oleh perusahaan ketika inovasi yang dilakukan gagal. Oleh karena itu, perlu diatur juga batasan-batasan dalam mengemukakan inovasi

dengan kemampuan perusahaan, misalnya inovasi yang bagus tetapi dengan penggunaan dana yang besar, tentu akan kurang efektif dilakukan perusahaan yang kecil.

Selanjutnya adalah budaya organisasi berorientasi tujuan pada indikator perhatian kerincian, pada PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung berada pada kategori **kuat**, sebagaimana tercermin dari hal-hal sebagai berikut.

1. Kewenangan yang diberikan perusahaan kepada Pegawai untuk memecahkan masalah tanpa tergantung dengan orang lain.
2. Tugas-tugas rutin yang diberikan oleh perusahaan.

Dari poin-poin diatas, dapat digunakan sebagai ukuran kuat-lemahnya budaya organisasi dengan mengedepankan otonomi bagi pegawai sehingga tumbuh rasa tanggungjawab dari pegawai. Selain itu dengan adanya otonomi ini maka pemimpin tidak akan menjadi penghalang birokrasi. Selain itu dari tugas-tugas rutin ini bisa dilihat pola kerja dari pegawai. Akan tetapi otonomi ini bisa berakibat sebaliknya. Dengan adanya otonomi dapat berkurangnya pengawasan sehingga akan mengakibatkan rendahnya motivasi pekerja dalam bekerja sehingga motivasi dalam bekerja menjadi berkurang.

Pada penelitian ini ditemukan bahwa sebesar pegawai merasa bahwa perusahaan memberikan kewenangan dalam memecahkan masalah tanpa harus bergantung pada orang lain. Kondisi ini mendorong pegawai untuk termotivasi dalam bekerja. Lain lagi dengan penelitian yang dilakukan Wirayudha: 2006, "Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja sebesar 0,319 yang berarti tingkat hubungannya rendah, dengan nilai determinasi sebesar 10,2% dan sisanya

dipengaruhi variabel lainnya”. Ini menandakan bahwa pada keadaan tertentu budaya organisasi kecil pengaruhnya terhadap motivasi kerja pegawai.

Kembali kepada perhatian terhadap kerincian, dengan adanya tugas-tugas rutin maka akan diketahui bagaimana konsistensi pegawai dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik. Tugas-tugas rutin memudahkan pemimpin dalam memonitor kegiatan para bawahannya. Dapat dilihat sejauhmana kemampuan dari tiap-tiap pegawai sehingga dapat diketahui juga kualitas kinerja dari pekerja tersebut seperti yang diperoleh Rahman Arief: 1997 dalam penelitiannya yang menyimpulkan bahwa hasil analisis ditemukan bahwa terdapat hubungan yang berarti dan positif antara budaya organisasi dengan kualitas kinerja dosen FPTK IKIP Bandung sebesar $r_s = 0,4316$ dengan faktor penentu sebesar 18,63%, yang artinya kualitas kinerja dosen FPTK IKIP Bandung ditentukan sebesar 18,63% oleh budaya organisasinya atau sebaliknya. Hasil penelitian mengatakan bahwa sebagian memberikan jawaban terhadap item tugas-tugas rutin pada alternatif jawaban empat. Ini menandakan bahwa perusahaan memberikan tugas-tugas yang rutin kepada pegawai. Selain itu, ini juga berarti perusahaan mempunyai alur kerja yang pasti. Hal ini juga memberikan control yang mudah bagi perusahaan terhadap hasil kerja pegawainya. Selanjutnya adalah indikator orientasi hasil.

Budaya organisasi berorientasi tujuan pada indikator orientasi hasil, pada PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung berada pada kategori **kuat**, sebagaimana tercermin dari hal-hal sebagai berikut.

1. Perusahaan menentukan standar keberhasilan pekerjaan dan disampaikan dengan jelas kepada setiap pegawai.

2. Perusahaan memberikan kesempatan pada pegawai untuk menggunakan waktu secara optimal dalam menyelesaikan pekerjaan dengan giat dan penuh inisiatif.
3. Peluang yang diberikan perusahaan kepada pegawai dalam mengembangkan pengetahuan dan kemampuan untuk meningkatkan kualitas kerja.
4. Kebebasan yang diberikan perusahaan kepada pegawai untuk menentukan metode kerja dalam mengerjakan tugas-tugas
5. Kebebasan yang diberikan perusahaan kepada pegawai untuk menentukan skala prioritas dalam mengerjakan tugas-tugas.
6. Kesempatan yang diberikan perusahaan kepada pegawai untuk mengembangkan segala aspek pekerjaan yang pegawai miliki.

Budaya organisasi dimensi berorientasi hasil pada indikator orientasi hasil mampu menggambarkan budaya organisasi dengan jelas. Adanya standard penyelesaian tugas meminimalisasi tingkat kesalahan dalam pekerjaan. Selain itu hal ini meminimalisasi kebingungan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Dari hasil pengambilan data diperoleh bahwa perusahaan memberikan standard pekerjaan yang jelas kepada pegawai.

Kesempatan yang diberikan perusahaan dalam menyelesaikan tugas, memberi keleluasaan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Kesempatan-kesempatan dan kebebasan lain yang diberikan perusahaan menandakan bahwa pegawai telah memiliki pola kerja yang teratur dan jelas. Akan tetapi hal ini belum menjamin bahwa kinerja pegawai menjadi tinggi dengan sendirinya, ini dibuktikan oleh penemuan Irtantri, M. G. (2007: i) pada perusahaan ini. Dalam penelitiannya yang diarahkan kepada pengaruh karakteristik pegawai terhadap

kinerja pegawai, menyebutkan bahwa kinerja karyawan/pegawai belum mencapai tujuan yang optimal, hal ini dilihat dari skor rata-rata jawaban responden terhadap variabel kinerja ini hanya sebesar 2,54, yang termasuk dalam kategori rendah.

Dengan memberi kesempatan-kesempatan seperti yang disebutkan di atas serta hasil penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa masih dapat terjadi ketimpangan dari yang seharusnya dicapai dengan yang sesungguhnya terjadi. Faktor pengawasan juga masih sangat dibutuhkan terutama pada pegawai yang belum memiliki karakter kerja yang baik.

Secara umum berdasarkan Grafik 4.2, diperoleh gambaran bahwa skor rata-rata untuk masing-masing indikator belum mencapai skor maksimal ideal (5.00). Walaupun demikian hasil ini menunjukkan secara empirik dimensi budaya organisasi berorientasi pada hasil atau tujuan, dapat dijelaskan oleh indikator-indikator di atas. Artinya kualitas indikator 1) inovasi dan pengambilan risiko, 2) perhatian kerincian, dan 3) orientasi hasil dapat dijadikan acuan untuk mengukur kualitas budaya organisasi berorientasi tujuan atau hasil. Grafik 4.2, juga menunjukkan indikator perhatian kerincian memiliki skor rata-rata tertinggi, sedangkan indikator inovasi dan pengambilan risiko memiliki skor rata-rata terendah.

4.3.1.2 Dimensi Budaya Organisasi Berorientasi Orang

Dimensi budaya organisasi berorientasi pada orang, dalam penelitian ini didefinisikan sebagai budaya organisasi yang memperhatikan anggota organisasi. Dimensi ini diukur melalui indikator 1) perhatian terhadap pengembangan personil, 2) orientasi tim, 3) keagresifan, dan 4) kemandapan.

Pada dimensi ini, budaya organisasi diukur dengan empat indikator yang kesemuanya memiliki kecenderungan yang kuat. Jadi dimensi ini termasuk kedalam kategori kuat dengan dukungan semua indikatornya tanpa ada penyesuaian dari hasil hasil yang ekstrim. Selanjutnya pembahasan dilakukan berdasarkan indikator.

Budaya organisasi berorientasi orang pada indikator orientasi pengembangan personil, pada PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung berada pada kategori **kuat**, sebagaimana tercermin dari hal-hal sebagai berikut.

1. Peluang yang diberikan kepada Pegawai untuk mengikuti diklat/penataran yang relevan.
2. Peluang yang diberikan kepada pegawai untuk menyampaikan pendapat untuk perbaikan kualitas
3. Penghargaan yang diberikan perusahaan kepada pegawai bila telah melaksanakan tugas sesuai dengan standard .
4. Pemberdayaan pegawai yang dilakukan perusahaan didasarkan atas potensi yang dimiliki.
5. Kesempatan yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai untuk menyesuaikan diri dengan nilai-nilai baru yang dianggap paling sesuai.

Fokus dari indikator orientasi pengembangan personil ini adalah dengan memberikan peluang-peluang dan penghargaan kepada pegawai sehingga pegawai mampu meningkatkan kemampuannya sesuai dengan potensi yang dimilikinya dengan tujuan memperbaiki kualitas dan melaksanakan tugas sesuai dengan

standard. Hal ini merupakan penyesuaian dengan fasilitas-fasilitas eksternal pegawai yang diberikan oleh perusahaan. Ada sesuatu yang menarik bahwa pada poin kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan atau diklat yang relevan serta peluang untuk menyampaikan pendapat masing-masing sebagian besar menjawab pada alternatif jawaban ketiga. Hasil ini lebih besar dari yang memilih alternatif jawaban empat dan lima. Hal ini menandakan bahwa perusahaan belum bisa memberikan pelatihan secara menyeluruh kepada karyawan. Perusahaan juga belum seluruhnya memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memberikan pendapatnya.

Indikator ini menyentuh upaya peningkatan dari ranah kemampuan pegawai. Selain skill, diperhatikan pula bagaimana pegawai untuk bisa menyesuaikan dengan nilai-nilai baru yang dianggap paling sesuai sehingga tidak terjadi konflik pribadi yang bisa mengganggu kinerja pegawai. Pada indikator ini dapat digambarkan bahwa perusahaan berusaha meningkatkan profesionalitas karyawan yang sesuai juga dengan 4 (empat) nilai budaya kerja yang diusung. Dari data yang dikumpulkan, diperoleh bahwa tingginya indikator ini didukung oleh ketiga poin terakhir yang disebutkan diatas. Perusahaan ternyata sudah memberikan reward yang cukup kepada sebagian besar pegawai. Pemberdayaan pegawai serta kesempatan untuk menyesuaikan diri dengan nilai-nilai baru yang dianggap pegawai cocok juga telah dirasakan baik oleh pegawai. Poin-poin ini mengusung nilai budaya kerja BNI dalam poin integritas. Integritas ini diharapkan dapat mendongkrak kualitas kinerja pegawai. Diperkuat oleh hasil penelitian Novita Gita (2006) yang menyimpulkan bahwa terdapat hasil yang positif dan

signifikan Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang dilakukan di Direktorat SDM PT POS Indonesia (Persero) Bandung.

Budaya organisasi berorientasi orang pada PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung untuk indikator orientasi tim, berada pada kategori **kuat**, sebagaimana tercermin dari hal-hal sebagai berikut.

1. Kesesuaian dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam melaksanakan program kerja oleh tim yang bertanggung jawab.
2. Komunikasi dan kepercayaan antara sesama rekan kerja untuk perubahan.
3. Kesetiakawanan antar kelompok yang diwujudkan dengan saling memberi bantuan.

Budaya yang ingin dibangun melalui indikator ini adalah dengan menanamkan keyakinan bahwa dalam bekerja tanggung jawab bukan hanya secara pribadi saja akan tetapi secara kelompok pula, baik secara global perusahaan maupun secara kelompok kerja. Hal ini penting karena pekerjaan-pekerjaan yang dihadapi tidak hanya bersifat pribadi, akan tetapi tugas-tugas yang membutuhkan pikiran dan tenaga ekstra dimana akan lebih mudah dikerjakan dengan banyak orang.

Akan tetapi tidaklah mudah membentuk suatu tim yang solid, itu dikarenakan banyak juga proses yang harus dihadapi. Selain pribadi pegawai yang belum atau tidak terbiasa dengan kerja tim, juga membangun kepercayaan antar anggota yang tentu saja memerlukan proses. Kesamaan visi dan misi antar sesama anggota juga diperlukan agar tujuan yang diinginkan tercapai dengan baik. Indikator yang satu ini penulis menganggap penting karena disinilah dapat diketahui bagaimana seorang pegawai dapat bekerja bersama-sama dalam suatu

kelompok. Hasil penelitian memperoleh data bahwa sebagian pegawai memilih alternatif jawaban tiga untuk pertanyaan kesesuaian dengan tujuan dalam melaksanakan tugas yang dikerjakan tim. Dapat digambarkan bahwa masih ada tim yang bekerja dalam melaksanakannya belum sempurna. Penulis tidak bisa mengatakan menyimpang, karena apabila masih ada pekerjaan yang hasilnya menyimpang, maka dalam perjalannya BNI tentu akan banyak mengalami kendala. Tapi hal itu tidak terjadi karena dalam kenyataannya perusahaan masih berjalan dengan baik. Pada poin ini penulis merekomendasikan untuk melakukan penelitian selanjutnya yang lebih spesifik dari fenomena ini.

Sedangkan pada poin selanjutnya yaitu komunikasi dan kepercayaan sesama rekan kerja serta poin kesetiakawanan dengan saling membantu sesama sebagian besar pegawai menjawab pada poin 4. Hal ini menandakan pegawai sudah memiliki komunikasi dan kerjasama yang baik antar tim kerja yang cukup kuat. Hanya saja mengenai pencapaian tujuan belum tercapai secara maksimal. Hal ini bisa disebabkan kurangnya motivasi kerja seperti ditemukan oleh Wirayudha dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja dalam keadaan rendah. Dengan demikian tingginya budaya organisasi belum tentu berpengaruh kepada motivasi dengan kuat sehingga pencapaian tujuan belum tersempurnakan.

Selanjutnya adalah gambaran budaya organisasi berorientasi orang pada PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung untuk indikator keagresifan, berada pada kategori **kuat**, sebagaimana tercermin dari hal-hal sebagai berikut.

1. Situasi kerja yang mendorong para pegawai untuk bekerja keras.
2. Tantangan pekerjaan yang diciptakan perusahaan untuk pegawai.

Keagresifan dalam dunia kerja merupakan hal yang sangat membantu akselerasi pencapaian tujuan pekerjaan. Dengan keagresifan maka pegawai akan selalu bekerja keras dalam melaksanakan pekerjaannya. Penekanan pada keinginan untuk melakukan yang terbaik merupakan kunci dalam pencapaian keagresifan ini. Kemudian situasi kerja juga harus dibuat sedemikian rupa baik fisik maupun atmosfer pergaulan, agar bisa membawa pegawai untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Rahayu Dewi: 2005, menyimpulkan bahwa Iklim kerja dengan kinerja pamong belajar di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar menunjukkan korelasi antara variabel X2 dengan Y sebesar 0,523 dan signifikan pada $P < 0,01$. Hasil penelitian menunjukkan bahwa situasi pekerjaan cukup kuat mendorong karyawan untuk bekerja keras. Akan tetapi tantangan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan masih pada taraf sedang. Pekerjaan rutin yang diberikan perusahaan masih belum cukup memaksimalkan keagresifan pegawai.

Tantangan yang diberikan perusahaan kepada karyawan juga dapat memberikan gairah baru dan memecah kejenuhan dalam pekerjaan yang lebih banyak bersigat rutin. Tantangan juga harus disesuaikan dengan keadaan perusahaan dan pegawai. Tantangan yang terlalu berat akan menjadikan pegawai menjadi terbebani sehingga bisa menghambat pencapaian esensi yang ingin dicapai dari diadakannya tantangan tersebut. Begitu pula sebaliknya tantangan yang terlalu mudah hanya memberikan kesan pekerjaan yang rutin saja. Selain itu sistem reward yang sesuai akan memberi motivasi kepada pegawai untuk bekerja dengan lebih agresif.

Budaya organisasi berorientasi orang pada PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung untuk indikator kemantapan, berada pada kategori **kuat**, sebagaimana tercermin dari hal-hal sebagai berikut.

1. Kesamaan visi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.
2. Kesetiaan pegawai kepada nilai-nilai luhur yang ada dalam perusahaan.
3. Konsistensi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

Dari hasil penelitian, sebagian besar pegawai memiliki kesamaan visi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang tinggi. Kemantapan dalam kehidupan berorganisasi atau dunia kerja mencirikan bahwa organisasi atau perusahaan sudah memiliki karakter yang kuat. Kesamaan visi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab memberikan persepsi dan pandangan yang sama kepada pegawai akan pencapaian tujuan yang ingin diperoleh. Diharapkan dari visi yang sama akan menjadi panduan dalam menjalankan tugas. Tidak adanya penerapan akan kesamaan visi ini akan membawa kepada kehampaan bagi pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Nilai-nilai yang ada di perusahaan biasanya berawal dari pendiri/*founder*. Kemudian ditransformasi kedalam kebutuhan perusahaan dan perkembangan zaman dalam perkembangannya. Nilai-nilai tersebut harus bisa dipahami dan dimengerti oleh pegawai, kesamaan nilai-nilai perusahaan dengan nilai-nilai pribadi juga bisa membantu mengurangi potensi konflik batin yang akan dialami pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesetiaan pegawai terhadap nilai-nilai luhur perusahaan tinggi. Meskipun demikian beda yang tipis dari responden yang memilih alternatif jawaban tiga dan empat maka ada dua kelompok besar kecenderungan pegawai pada kesetiaan pada nilai-nilai luhur perusahaan.

Kemudian dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dilakukan secara berulang-ulang. Kemungkinan terjadinya kebosanan akan pekerjaan akan sangat mungkin sekali terjadi. Dengan demikian bila tingkat konsistensi dari pegawai dalam melaksanakan tugasnya kuat, maka dapat disimpulkan pegawai-pegawai dalam perusahaan tersebut memiliki kemantapan yang kuat.

Secara keseluruhan, gambaran mengenai budaya organisasi berorientasi orang diperoleh dari Grafik 4.3, diperoleh bahwa skor rata-rata untuk masing-masing indikator belum mencapai skor maksimal ideal. Walaupun demikian hasil ini menunjukkan secara empirik dimensi budaya organisasi berorientasi orang, dapat dijelaskan oleh indikator-indikator di atas. Artinya kualitas 1) perhatian terhadap pengembangan personil, 2) orientasi tim, 3) keagresifan, dan 4) kemantapan dapat dijadikan acuan untuk mengukur kualitas budaya organisasi berorientasi orang. Grafik 4.3, juga menunjukkan indikator kemantapan memiliki skor rata-rata tertinggi, sedangkan indikator keagresifan memiliki skor rata-rata terendah.

4.3.2 Analisis Komitmen Pegawai

Permasalahan yang ingin dijawab adalah "Bagaimanakah gambaran tingkat komitmen pegawai PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Universitas Pendidikan Indonesia?".

Komitmen pegawai dalam penelitian ini adalah komitmen organisasional pegawai yang diartikan sebagai suatu kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi dan keterlibatan dirinya dalam organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal, yaitu: 1) Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, 2) kesediaan untuk berusaha dan bersungguh-sungguh

atas nama organisasi, 3) keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Secara empirik komitmen pegawai di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung, **tinggi**. Dari dua dimensi yang digunakan dalam mengukur variabel komitmen pegawai dalam penelitian ini, masing-masing dimensi secara empirik menunjukkan hasil rata-rata yang berbeda. Hal tersebut digambarkan dalam grafik 4.5 pada analisis data.

Grafik 4.5 juga menunjukkan dimensi komitmen Pegawai dimensi sikap memiliki skor rata-rata tertinggi. Sedangkan komitmen pegawai dimensi perilaku memiliki skor rata-rata terendah. Hal ini menjelaskan bahwa meskipun masing-masing dimensi belum mencapai skor maksimal ideal, secara empirik Komitmen Pegawai dapat dijelaskan oleh dimensi-dimensi tersebut. Artinya kualitas komitmen pegawai dimensi sikap, dan komitmen pegawai dimensi perilaku dapat dijadikan acuan untuk mengukur kualitas komitmen pegawai.

Tingginya tingkat komitmen pegawai di perusahaan ini didukung oleh kedua dimensi yang mengusung indikator yang diukur. Ini berarti hasil yang tinggi bukan dari adanya penyesuaian dari perhitungan rata-rata karena salah satu yang ekstrim, dalam arti dua dimensi tidak memiliki perbedaan yang tinggi sehingga tidak ada penarikan hasil dari salah satu yang tertinggi.

4.3.2.1 Dimensi Komitmen Sikap

Dimensi komitmen pegawai berorientasi pada hasil atau tujuan, dalam penelitian ini didefinisikan sebagai Komitmen organisasi sebagai suatu kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi dan keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini ditandai dengan tiga hal, yaitu 1) kepercayaan

yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, 2) kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, 3) keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Secara empirik hasil penelitian menunjukkan skor rata-rata untuk masing-masing indikator pada dimensi komitmen sikap ditunjukkan pada grafik 4.6 pada analisis data. Menurut skor rata-rata komitmen sikap pada indikator identifikasi dengan organisasi pada kategori tinggi. Hal ini mengandung makna bahwa walaupun belum mencapai skor maksimal ideal, komitmen sikap pada PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung untuk identifikasi terhadap organisasi, berada pada kategori **tinggi**, sebagaimana tercermin dari hal-hal sebagai berikut.

1. Penerimaan nilai-nilai perusahaan oleh pegawai.
2. Kesesuaian antara nilai-nilai yang ditanamkan perusahaan dengan nilai-nilai yang dipegang pegawai.
3. Sikap pegawai dalam menyetujui kebijakan-kebijakan perusahaan.
4. Kepercayaan pegawai terhadap tujuan perusahaan bahwa tujuan perusahaan merupakan yang terbaik .

Pada indikator ini diketahui bagaimana tingkat penerimaan pegawai terhadap nilai-nilai perusahaan serta kesesuaian nilai-nilai tersebut dengan nilai-nilai diri pada tingkat yang tinggi. Hal ini merupakan modal awal bagi pegawai untuk memulai pekerjaannya tanpa ada konflik batin pada dirinya karena adanya ketidaksesuaian antara nilai-nilai yang dipegangnya dengan nilai-nilai perusahaan. Pada poin ini ditemukan bahwa sebagian besar responden menjawab alternatif

jawaban empat (4). Ini menandakan bahwa sebagian besar nilai-nilai perusahaan bisa diterima oleh pegawai. Begitu pula dengan kesesuaian nilai-nilai perusahaan dengan nilai-nilai pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebagian besar pegawai menerima nilai-nilai yang ada di perusahaan.

Penerimaan terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan dan kepercayaan kepada tujuan perusahaan yang cukup tinggi sudah seharusnya memberikan motivasi terhadap pegawai dalam bekerja. Kepercayaan terhadap tujuan perusahaan juga membentuk sikap pegawai yang mampu memotivasi dirinya dalam bekerja. Seperti hasil yang diperoleh Idayani Rin (2007), dalam penelitiannya, yang menyatakan bahwa berdasarkan hasil pengelolaan data, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap motivasi kerja pegawai di Pusat Kajian Pendidikan dan Pelatihan Aparatur 1 Lembaga Administrasi Negara Bandung. Hasil penelitian ini menguatkan bahwa komitmen memberi pengaruh yang cukup signifikan terhadap motivasi pegawai.

Selanjutnya adalah mengenai komitmen sikap pada indikator keterlibatan sesuai dengan peran dan tanggung jawab di organisasi. Komitmen sikap pada PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung untuk indikator keterlibatan sesuai dengan peran dan tanggung jawab di organisasi, berada pada kategori tinggi, sebagaimana tercermin dari hal-hal sebagai berikut.

1. Usaha pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan maksimal.

2. Kesiediaan pegawai melaksanakan pekerjaan melebihi yang diharapkan perusahaan.
3. Keikutsertaan pegawai dalam acara yang diadakan perusahaan diluar jam kerja.

Keterlibatan pegawai ini mengandung arti bahwa pegawai tidak hanya bekerja dengan penuh tanggung jawab, akan tetapi sikap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan melebihi dari apa yang diharapkan perusahaan serta keikutsertaan dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan perusahaan diluar jam kerja. Pada poin-poin ini pegawai BNI cabang UPI Bandung sebagian besar pegawai telah merasa memilikinya dengan cukup tinggi. Dengan mengetahui tingkat keterlibatan ini, dapat diketahui bagaimana komitmen pegawai tersebut. Bila kesungguhan pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab serta kesiediaan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya melebihi apa yang diharapkan perusahaan diikuti dengan peran serta pegawai dalam setiap kegiatan perusahaan dalam kategori tinggi, dapat diestimasikan bahwa produktivitas pegawai pada perusahaan meningkat. Pada hasil penelitian sebelumnya, Hermawan Agus, 2007, menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja guru di Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Kota Cimahi. Penemuan ini memperkuat pendapat mengenai keterkaitan antara komitmen dari indikator keterlibatan ini dengan produktivitas pegawai.

Yang dimaksud dengan Kegiatan-kegiatan yang diadakan perusahaan adalah kegiatan-kegiatan yang diadakan perusahaan dalam usaha membangun keeratan dalam hubungan sosial antar pegawai.

Indikator selanjutnya pada komitmen sikap adalah indikator kehangatan, afeksi, dan loyalitas terhadap organisasi. Walaupun belum mencapai skor maksimal ideal, komitmen sikap pada PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung untuk indikator kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap organisasi, berada pada kategori tinggi, sebagaimana tercermin dari hal-hal sebagai berikut.

1. Keterikatan emosional antara pegawai dan perusahaan.
2. Pegawai merasa bangga bekerja di perusahaan.
3. Loyalitas yang berusaha dipertahankan pegawai terhadap perusahaan.
4. Kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja di perusahaan karena kewajiban moral yang dirasakan penting oleh pegawai.

Indikator Kehangatan, afektif dan loyalitas terhadap organisasi menggambarkan bagaimana keterikatan emosional pegawai terhadap perusahaan, kebanggaan terhadap perusahaan, loyalitas terhadap perusahaan, dan kesediaan untuk tetap bekerja dalam perusahaan. Dari hasil analisis data disebutkan bahwa keterikatan emosional pegawai pada taraf yang tinggi. Ini menandakan bahwa sebagian besar pegawai merasa memiliki keterikatan dengan perusahaan. Keterikatan emosional ini kemudian akan memberi dampak pada rasa memiliki pada perusahaan yang kemudian berkaitan dengan loyalitas pegawai dan kesetiaan pegawai untuk bekerja di perusahaan. Kenyamanan yang dimiliki pegawai terhadap perusahaan tentu akan menumbuhkan sikap bangga terhadap perusahaan seperti yang terlihat dari hasil pengolahan data.

Rasa nyaman dalam bekerja ini dapat membantu pegawai dalam mencapai produktivitas yang tinggi. Akan tetapi tidak serta merta juga produktivitas

menjadi tinggi, karena pendukung-pendukung lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini mempengaruhi juga. Begitu pula komitmen yang akan dicapai, tidak serta merta akan menjadi tinggi, faktor-faktor lain seperti kompensasi juga mempengaruhi. Seperti hasil yang diperoleh Tri Fatma : 2007 dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kompensasi memberikan kontribusi terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan Grafik 4.6, diperoleh gambaran bahwa skor rata-rata untuk masing-masing indikator belum mencapai skor maksimal ideal. Walaupun demikian hasil ini menunjukkan secara empirik dimensi komitmen sikap, dapat dijelaskan oleh indikator-indikator tersebut. Artinya kualitas indikator 1) identifikasi terhadap organisasi, 2) keterlibatan sesuai dengan peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi, dan 3) kehangatan, afeksi, dan loyalitas terhadap organisasi dapat dijadikan acuan untuk mengukur kualitas komitmen sikap. Grafik 4.6, juga menunjukkan indikator kehangatan, afeksi, dan loyalitas terhadap organisasi memiliki skor rata-rata tertinggi, sedangkan indikator identifikasi terhadap organisasi memiliki skor rata-rata terendah.

4.3.2.2 Dimensi komitmen perilaku (Behavioral Commitment).

Dimensi komitmen perilaku, dalam penelitian ini didefinisikan sebagai proses pada individu (pegawai/anggota) dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Dimensi ini diukur melalui indikator 1) Kesiediaan untuk menampilkan usaha, 2) Keinginan tetap berada dalam organisasi. Secara empirik hasil penelitian menunjukkan skor rata-rata

untuk masing-masing indikator pada dimensi komitmen perilaku (*behavioral commitment*) ditunjukkan pada grafik 4. 7 pada analisis data.

Komitmen perilaku pada PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung untuk indikator kesediaan dalam menampilkan usaha, walaupun belum mencapai skor maksimal ideal, berada pada kategori tinggi, sebagaimana tercermin dari hal-hal sebagai berikut.

1. Kepedulian pegawai terhadap masalah yang dihadapi perusahaan.
2. Pegawai mendahulukan masalah perusahaan daripada masalah pribadi.
3. Pegawai bersedia melaksanakan pekerjaan yang diberikan diluar jam kerja.

Jadi komitmen pegawai pada dimensi ini dapat dilihat dari tingginya kepedulian pegawai terhadap masalah perusahaan sehingga dapat dipastikan sebagian besar karyawan selalu ingin berperan serta dalam menyelesaikan permasalahan perusahaan. Kemudian dalam menentukan skala prioritas, pegawai akan mendahulukan kepentingan perusahaan daripada kepentingan yang bersifat pribadi. Ini bisa ditarik benang merahnya dari sikap memiliki perusahaan yang juga tinggi pada dimensi sebelumnya. Rasa ingin memberikan yang terbaik pada perusahaan akan memberikan dampak dan tercermin pada kerelaan pada pegawai dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan diluar jam kerja.

Selanjutnya adalah komitmen perilaku pada PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung untuk indikator keinginan tetap berada dalam organisasi, walaupun belum mencapai skor maksimal ideal, berada pada kategori tinggi, sebagaimana tercermin dari hal-hal sebagai berikut.

1. Perubahan positif yang dialami pegawai setelah bekerja di perusahaan.
2. Pegawai puas terhadap masa depan yang dijanjikan perusahaan.

3. Pegawai bersedia melanggengkan hubungan dengan perusahaan bahkan setelah tidak bekerja diperusahaan.
4. Pegawai ingin menghabiskan masa karier di perusahaan.

Pegawai mengalami Perubahan yang positif saat bekerja di perusahaan ini. Perubahan tersebut bisa terjadi pada tataran sikap maupun perilaku. Perubahan dari sikap terjadi dengan adanya perbaikan-perbaikan pola pikir berkaitan dengan nilai-nilai pribadi yang disinkronkan dengan nilai-nilai perusahaan. Kemudian pada tingkatan perilaku berkaitan dengan perubahan-perubahan yang berkaitan dengan pola-pola kehidupan seperti cara bekerja, atau yang lainnya. Perubahan lainnya dapat dirasakan dengan adanya perubahan taraf hidup. Perubahan ini berkaitan dengan kompensasi yang diperoleh dari hasil pegawai bekerja. Tidak disebutkan secara eksplisit dalam hasil penelitian ini apa saja yang berubah secara positif pada diri Pegawai, akan tetapi dari hasil pengambilan data, setiap pegawai sebagian besar merasa mengalami perubahan pada dirinya.

Berkaitan dengan adanya perubahan yang positif pada diri pegawai, rasa puas yang diperoleh pegawai pada masa depan yang dijanjikan perusahaan. Stabilitas yang diperoleh perusahaan dalam perjalanan bisnisnya merupakan modal kuat untuk memperoleh kepercayaan pegawai. Dengan stabilnya perusahaan, maka proses yang terjadinya didalamnya juga lancar. Adapun yang menjadi perhatian dalam konteks kepuasan pegawai terhadap perusahaan lebih besar pada nilai kompensasi yang diberikan perusahaan yang dianggap bisa menopang kehidupan pada masa yang akan selama menjadi pegawai perusahaan ini. Hal ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tri Fatma (2006) yang menyatakan bahwa Terdapat hubungan yang positif antara kompensasi dengan komitmen organisasi. Meskipun dalam penelitian tersebut

disebutkan masih ada faktor-faktor yang menyebabkan tingginya komitmen organisasi, tetapi sudah cukup memperkuat hasil penelitian ini.

Pada analisis indikator ini juga ditemukan bahwa pegawai memiliki kecenderungan yang tinggi dalam upaya melanggengkan hubungannya dengan perusahaan meskipun tidak bekerja diperusahaan lagi. Begitu pula dengan keinginan untuk menghabiskan karier di perusahaan ini. Sebagian besar pegawai memiliki kecenderungan yang tinggi terhadap hal ini. Pada taraf ini pegawai sudah merasakan tingkat kenyamanan yang tinggi terhadap perusahaan. Belum seluruhnya pegawai merasakan pada tahap ini, terlihat dari perolehan persentase responden yang sebagian besar memilih pilihan jawaban empat dari skala 1-5 yang diberikan pada pertanyaan keinginan untuk melanjutkan hubungan dengan perusahaan meskipun telah tidak bekerja di perusahaan. Sedangkan pada pertanyaan untuk menghabiskan masa karier di perusahaan ini, sebagian besar pegawai menjawab alternatif jawaban empat dan diikuti yang menjawab pada alternatif jawaban lima. Dengan demikian dapat dikatakan pegawai merasa nyaman pada pekerjaannya dan tidak ingin berpindah ke perusahaan lain.

Secara keseluruhan pada dimensi komitmen perilaku hasil analisis data dapat dilihat pada Grafik 4.7. Dari diperoleh gambaran bahwa skor rata-rata untuk masing-masing indikator belum mencapai skor maksimal ideal. Walaupun demikian hasil ini menunjukkan secara empirik dimensi komitmen perilaku, dapat dijelaskan oleh indikator-indikator di atas. Artinya kualitas 1) kesediaan untuk menampilkan usaha, 2) keinginan tetap berada dalam organisasi, dapat dijadikan acuan untuk mengukur kualitas komitmen sikap. Grafik 4.7 juga, menunjukkan indikator Keinginan Untuk Tetap Dalam Organisasi memiliki skor rata-rata

tertinggi, sedangkan indikator Kesiapan Menampilkan Usaha memiliki skor rata-rata terendah.

Berdasarkan uraian di atas terdapat lima indikator yang dijadikan ukuran pada variabel komitmen pegawai yang dapat dilihat pada grafik 4. 8 pada analisis data. Grafik tersebut menunjukkan indikator kehangatan, afeksi, dan loyalitas terhadap organisasi memiliki skor rata-rata tertinggi, sedangkan indikator kesiapan menampilkan usaha memiliki skor rata-rata terendah.

4.3.3 Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Pegawai.

Permasalahan yang ingin dijawab adalah “Seberapa kuat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen pegawai di PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Cabang UPI Bandung?” Seperti yang telah diketahui bersama bahwa perhitungan yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis koefisien korelasi tata jenjang. Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel budaya organisasi secara parsial terhadap komitmen pegawai.

Dari perhitungan yang dilakukan dengan menggunakan analisis korelasi tata jenjang ini, diperoleh persamaan sebagai berikut $rho_{xy} = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$. Dari formula tersebut diperoleh nilai rho_o yang positif. Hal ini menunjukkan empat hal. Pertama, hasil yang positif menunjukkan bahwa arah dari hubungan ini adalah sejajar, yang berarti semakin kuat budaya organisasi, maka semakin tinggi tingkat komitmen pegawai. Kedua, dengan nilai rho_o menunjukkan adanya korelasi/hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi karena nilai $rho_o \neq 0,0000$. Ketiga, interpretasi tinggi rendahnya korelasi. Nilai ini masuk

kedalam range **cukup/sedang**. Keempat, signifikan tidaknya korelasi. Hal ini dengan mengkonfirmasi nilai rh_o dengan batas nilai kritis α dan jumlah responden n ini dapat dilihat bahwa $rh_o \geq$ batas kritis . Hasil perhitungan ini juga menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen pegawai. Adapun besarnya kontribusi hubungan tersebut, dapat diketahui dengan perhitungan determinansi.

Perhitungan menggunakan korelasi pangkat ini memiliki kelemahan pada tidak adanya parameter yang jelas mengenai pengaruh kuat-lemahnya budaya organisasi terhadap komitmen pegawai. Hal ini merupakan kelanjutan proses perhitungan data yang menemukan data yang tidak normal pada salah satu variabelnya, pada saat perhitungan normalitas, sehingga perhitungan selanjutnya menggunakan perhitungan non parametric. Akan tetapi dengan perhitungan ini sudah dapat diketahui mengenai signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen pegawai. Meskipun perhitungan ini telah memenuhi pertanyaan-pertanyaan penelitian dan telah membuktikan hipotesis penelitian, akan tetapi masih ada ketidakpuasan dari pribadi penulis dalam hal hasil yang terlalu umum. Diharapkan pada penelitian-penelitian selanjutnya dapat disesuaikan metode perhitungannya dengan metode-metode lain yang bisa mengukur dengan jelas nilai-nilai parameter perubahan variabel-variabelnya.

Dengan kata lain penelitian ini bila diterapkan pada situasi yang berbeda bisa memperoleh hasil yang lebih detil. Misalnya saja dengan perhitungan parametric bila data yang diperoleh memiliki sebaran data yang normal.

Akhirnya seperti yang telah diduga sebelumnya, dari penelitian ini diketahui ada pengaruh antara budaya organisasi dengan komitmen pegawai

sejalan dengan pendapat Siagian (2002:199) yang memaparkan lima fungsi penting budaya organisasi, yaitu 1) penentu batas-batas berperilaku, 2) menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai organisasi, 3) penumbuhan komitmen, 4) pemeliharaan stabilitas organisasional, dan 5) mekanisme pengawasan.

