SEIKO
Journal of Management & Business
ISSN : 2598-831X (Print)
ISSN : 2598-8301 (Online)
Is a peer-reviewed journal published by
Program Pascasarjana STIE Amkop Makassar

***How to Cite:***
A.R. Rizaldi. (2019). KINERJA PEGAWAI DALAM TINJAUAN BUDAYA ORGANISASI (STUDI KASUS). SEIKO : Journal of Management & Business, 2(2), 131–144.

# KINERJA PEGAWAI DALAM TINJAUAN BUDAYA ORGANISASI (STUDI KASUS)

## *The Employee Performance Based on Organizational Culture View (Case Study)*

**Andi Risfan Rizaldi**
Universitas Muhammadiyah Makassar
*Email : andi.risfan@unismuh.ac.id*

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dimensi budaya organisasi (profesionalisme, integritas, orientasi pelanggan, dan perbaikan tiada henti) terhadap kinerja pegawai PT. BNI Persero Tbk. Kanwil 07 Makassar. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dimensi budaya organisasi yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. BNI Persero. Tbk Kanwil 07 Makassar. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan analisis regresi berganda sebagai teknik analisisnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi (Profesionalisme, integritas, orientasi pelanggan, dan perbaikan tiada henti) secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sementara untuk pengujian parsial, variabel integritas yang paling siginifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

***Kata Kunci :*** *"Budaya Organisasi, Kinerja, Manajemen SDM"*

***ABSTRACT***

*The objective of this study is to find effect of organizational culture (professionalism, integrity, customer orientation, and continuous improvement) to employee performance at PT BNI Persero Tbk. Kanwil 07 Makassar. Futhermore, the aim of this study is to detect the most influential of organizational culture dimension to employee performance. This study apply a quantitative descriptive approach with multiple regression analysis as its analysis technique. The result of this study indicate positive effect of organizational culture (professionalism, integrity, customer orientation, and continuous improvement) to employee performance. Based on partial testing, integrity has the most significant effect to employee performance.*

***Keywords: "****Organizational Culture, Performance, HRM"*

## PENDAHULUAN

Manajemen pada dasarnya merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Hasibuan, 2016: 9). Secara detail Handoko, (2011a: 8) mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berdasar hal tersebut, kita bisa memahami mengapa manajemen penting bagi pencapaian tujuan sebuah organisasi. Yang menjadi fokus dari manajemen adalah bagaimana mengelola sumber daya organisasi secara efektif dan efisien. Karena fungsinya mengelola sumber daya, maka manajemen didekati dan dijelaskan bukan hanya dalam perspektif ilmu saja melainkan juga sebagai seni dalam mengelola.

Salah satu sumber daya yang sangat penting bagi organisasi dalam menunjang pencapaian tujuannya adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia saat sekarang ini sudah dipandang sebagai aset yang dulunya hanya dipandang sebagai faktor produksi layaknya tanah, bangunan, uang, dan faktor poduksi lainnya. Untuk itu, sumber daya manusia sudah menjadi bagian dari aktivitas strategik bahkan menjadi sentral dalam aktivitas organisasi.

Pergeseran paradigma mengenai sumber daya manusia sebagai aset organisasi, perkembangan ilmu pengetahuan, kemajuan peradaban dan daya

saing barang dan jasa yang dihasilkan menuntut para akademisi dan praktisi manajemen mengembangkan bidang kajian mengenai sumber daya manusia yang menjadi derivasi dari teori manajemen. Bidang kajian sumber daya manusia tersebut dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia.

Mondy & Martocchio (2016:25) menjelaskan manajemen sumber daya manusia sebagai "Utilization of individuals to achieve organizational objectives" atau pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara Handoko (2011b: 4) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia secara lebih teknis dan fungsional yaitu penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi. dalam perkembangannya, manajemen sumber daya manusia dipelajari menggunakan tiga pendekatan Hasibuan (2006: 17) yaitu: 1. Pendekatan mekanis, 2. Pendekatan peternalis, 3. Pendekatan sistem sosial. Pendekatan yang terakhir (pendekatan sosial) menjadi pendekatan yang paling mutakhir dalam mengelola organisasi khususnya pada sumber daya manusia. Pendekatan sistem sosial dipandang sebagai suatu sistem yang kompleks yang sangat serius dalam melihat hubungan harmonis antar semua aspek manusia dalam organisasi.

Sebagai pendekatan yang fokus pada harmonisasi hubungan antar semua aspek manusia, pendekatan sistem sosial baru akan terwujud ketika ada sistem nilai yang diakui dan dianut secara bersama oleh setiap anggota. Sistem nilai tersebut memberikan dorongan bagi setiap anggota untuk berkinerja mencapai tujuan bersama. Sistem nilai yang dimaksudkan adalah budaya organisasi. oleh Sutrisno (2010: 2) mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai, keyakinan, norma yang telah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan bersama. Oleh karena itu, budaya organisasi bisa menjadi sebuah sistem sosial organisasi yang membimbing organisasi mencapai tujuannya dengan memperhatikan aspek manusia yang pada akhirnya akan mendorong kinerja masing-masing anggotanya.

Peran budaya organisasi sebagai pendorong kinerja telah banyak diteliti, salah satunya oleh Kotter dan Heskett. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa perusahaan yang menekankan budaya organisasi dapat meningkatkan pendapatan rata-rata 682 persen dalam kurun waktu 11 tahun (Wibowo, 2010:

6). Sementara penelitian oleh Deal dan Kennedy menemukan bahwa organisasi yang memiliki strong culture akan memperoleh ROI 417 persen lebih tinggi dan peningkatan harga saham sebesar 363 persen (Wibowo, 2010: 6).

Pemilihan PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Wilayah 07 Makassar sebagai objek penelitian untuk melihat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai berdasarkan pada sejarah panjang sebagai bank pertama di Indonesia dan telah menjadi salah satu bank terbesar di Indonesia. Sejak berdiri sampai sekarang, PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Wilayah 07 Makassar telah banyak capaian kesuksesan yang diperoleh. Sejarah panjang dan prestasi tersebut tidak datang begitu saja, budaya organisasi diklaim menjadi salah satu faktornya. Untuk itu, dalam penelitian ini kami mencoba untuk mendapatkan gambaran bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Wilayah 07 Makassar.

## KAJIAN PUSTAKA

### Manajemen Sumber Daya Manusia

#### a. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2016: 10). selain itu, manajemen sumber daya manusia merupakan pemanfaatan para individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Mondy & Martocchio, 2016: 25). Sementara Handoko (2011b: 4) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia secara lebih teknis dan fungsional yaitu penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Senada dengan Handoko, Dessler (2017: 3) menterjemahkan manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

**b. Metode Pendekatan MSDM**

Untuk memahami manajemen sumber daya manusia terdapat tiga pendekatan Hasibuan (2006: 17) yaitu:

1. Pendekatan mekanis. Pendekatan ini berupaya mengganti peran manusia dengan mesin-mesin dalam menjalankan pekerjaan. Pendekatan tersebut lebih kepada aktivitas spesialisasi, standardisasi, efektivitas, dan efisiensi sehingga kedudukan manusia dan mesin pada dasarnya bisa saling menggantikan.
2. Pendekatan paternalis. Pendekatan ini menekankan pimpinan dalam mengarahkan bawahannya bertindak layaknya sebagai bapak kepada anaknya. Perlakuan terhadap bawahan sangat diperhatikan sehingga menyebabkan bawahan menjadi manja dan produktivitas menurun.
3. Pendekatan sistem sosial. Pendekatan ini memandang sebuah organisasi sebagai sesuatu sistem sosial yang kompleks. Karena itu, harmonisasi hubungan antar manusia dalam organisasi menjadi pondasi dalam bekerja sama. Dasar pikir harmonis didasari oleh adanya hubungan resiprokal antara pimpinan dan bawahan, interaksi dan kolaborasi anta sesama manusia. Harmonisasi hubungan dalam sistem sosial yang kompleks baru akan terjalin ketika muncul sistem nilai yang dianut bersama oeh anggota organisasi. sistem nilai tersebut dikenal sebagai budaya organisasi.

**Budaya Organisasi**

**a. Definisi Budaya Organisasi**

Sistem nilai dalam organisasi merupakan faktor penting dalam mendorong munculnya hubungan harmonis dalam sistem sosial organisasi yang kompleks. Sistem sosial ini lebih dikenal sebagai budaya organisasi. Schein (Wibowo, 2010: 16) mendefinisikan budaya organisasi sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main, untuk bergaul, dan perasaan yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi. Robbins & Judge (2013: 512) mendenisikan budaya organisasi sebagai "a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations" atau sebuah sistem makna bersama yang dimiliki oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya. Lebih lanjut oleh Wirawan (2010: 10) merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan

organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Dari berbagai definisi mengenai budaya organisasi di atas, terlihat bahwa pengertian tersebut lebih bersifat substansial sehingga bisa disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan dasar semua anggota organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

**b. Dimensi Isi, Karakteristik, dan Fungsi Budaya Organisasi**

Schein (Wibowo, 2010: 12) menjelaskan budaya organisasi menjadi tiga level isi budaya organisasi, yaitu:

1. Level Pertama. *Artefak*. Level ini merupakan dimensi terluar dan paling terlihat jelas dari budaya organisasi yang merupakan lingkungan sosial dan fisik organisasi.
2. Level kedua. *Nilai-nilai*. Level ini merefleksikan nlai-nilai, konsepsi mengenai yang seharusnya dengan yang faktual yang dianut dan dirasakan oleh anggota organisasi.
3. Level 3. *Asumsi dasar*. Level ini berbicara mengenai sebuah penerimaan apa adanya oleh tiap anggota organisasi mengenai beberapa asumsi dalam organisasi yang pada dasarnya belum disadari.

Sementara untuk karakterisitik budaya organisasi, Robbins (Wibowo, 2010: 37) mencatatkan ada tujuh karakteristik, yaitu: 1. *Innovation and Risk Taking.* 2*. Attention to Detail*. 3. *Outcome Orientation*. 4. *People Orientation*. 5. *Team Orientation*. 6. *Aggressiveness*. 7. *Stability*. Dari sisi fungsinya, Gordon (Sutrisno, 2010: 35) melihat fungsi budaya organisasi dalam hubungannya dengan sistem sosial yaitu sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.

Dimensi budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini merujuk kepada budaya organisasi "PRINSIP 46" PT. Bank BNI (Persero) Tbk. "PRINSIP 46" tersebut merupakan hasil adopsi dari beberapa pemikiran dari tokoh yang kompeten dalam membahas budaya organisasi. "PRINSIP 46" antara lain; Profesionalisme (*Aggressiveness*, Robbins:2003), Integritas (asas integritas, Miller:1984), (Hakekat kebenaran, Schein:1992) dan (Hakekat sifat manusia, Schein:1992), Orientasi pelanggan (Asas tujuan:Miller 1984) dan (*Social interaction*, Schein:1992), Perbaikan tiada henti (*Outcome orientation, Innovation*, Robbins:2001) dan (Asas keunggulan, Miller:1984) dalam (Sutrisno, 2010: 37). Penjelasan "PRINSIP 46" yaitu:

1. Profesionalisme. Meningkatkan Kompetensi dan Memberikan Hasil Terbaik
2. Integritas. Jujur, tulus, ikhlas, disiplin, konsisten, bertanggungjawab
3. Orientasi Pelanggan. Memberikan Layanan Terbaik Melalui Kemitraan yang Sinergis
4. Perbaikan Tiada Henti. Senantiasa melakukan penyempurnaan serta kreatif dan inovatif. (PT. BNI. Tbk)

**Kinerja Pegawai**

**a. Definisi Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan salah satu konsep dalam manajemen sumber daya manusia yang salah satunya dipengaruhi salah satunya oleh budaya organisasi. semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan tingkat persaingan menyebabkan penelitian serta pengukuran kinerja juga menjadi krusial untuk diperhatikan. Lawler dan Porter (Sutrisno, 2010: 170) menjelaskan kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas. Oleh Minner (Sutrisno, 2010: 170) menjelaskan kinerja sebagai harapan terhadap seseorang untuk dapat berfungsi dan berperilaku sesuai tugas yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu, kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya sangat tergantung kepada kinerja tiap anggotanya (Sani, Tasmsah, & Munir, 2017).

**b. Penilaian Kinerja**

Semua anggota organisasi merupakan objek dari penilaian kinerja. penilaian kinerja penting guna mendapatkan informasi mengenai kondisi kinerja aktual, masalah dan tantangan kerja, serta informasi lainnya yang digunakan

manajemen untuk penentuan karir tiap anggota. Bernadin dan Russel (Sutrisno, 2010: 179) menghasilkan enam kinerja primer sebagai acuan dalam pengukuran kinerja, yaitu: 1. *Quality*, 2. *Quantity*, 3. *Timeliness*, 4. *Cost effectiveness*, 5. *Need for supervision*, 6. *Interpersonal impact*. Sementara untuk penelitian ini, parameter penilaian kinerja yang digunakan berasal dari modifikasi aspek perilaku yang merupakan derivasi dari "PRINSIP" 46" PT. BNI (Persero) Tbk yaitu: 1. Meningkatkan kemampuan dan kualitas, 2. Berkomitmen untuk selalu konsisten antara pikiran, perkataan dan perbuatan yang dilandasi oleh kata hati dan kepercayaan pada prinsip-prinsip kebenaran yang hakiki. 3. Mengutamakan kepentingan Pelanggan dengan dilandasi sikap saling menghargai dan hubungan kemitraan yang sinergis, 4. Senantiasa mencari peluang dan solusi untuk meningkatkan layanan dan kinerja yang melampaui harapan Pelanggan.

**Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Nilai dan keyakinan dasar yang diinisiasi oleh pemimpin akan melahirkan praktik dan kebijakan yang disosialisasikan kepada tiap anggota sebagai pedoman dalam berperilaku. Nilai dan keyakinan dasar tersebut apabila dapat menjawab permasalahan organisasi otomatis akan semakin tertanam dalam kesadaran tiap anggotanya. Nilai dan keyakinan dasar yang tertanam dalam kesadaran tiap anggota dikenal sebagai budaya organisasi. Semakin budaya organisasi menjadi solusi semakin kuat juga pengaruhnya kepada perilaku anggota organisasi. kuatnya budaya organisasi menjadi pedoman berperilaku menjadikannya sebagai salah satu faktor penentu kinerja pegawai. Robbins & Judge (2008: 286) menjelaskan hubungan budaya organisasi dengan kinerja. Menurutnya, faktor-faktor objektif seperti inovasi, perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, stabilitas, dan keagresifan merupakan hal-hal yang dipersepsikan tiap anggota organisasi sebagai sebuah budaya organisasi. ketika persepsi tersebut cenderung kuat sebagai pedoman perilaku maka kinerja anggota tersebut akan meningkat.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Pendekatan dan Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Data yang dikumpulkan dalam bentuk numerik kemudian dianalisis untuk mendapatkan gambaran pengaruh antar variabel sehingga dapat menghasilkan kesimpulan penelitian. Metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menganalisis data yang telah terkumpul kemudian mendeskripsikan sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2016: 147).

### Populasi dan Sampel

Populasi adalah jumlah keseluruhan semua anggota yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 48 orang yang merupakan pegawai PT. BNI (Persero) Tbk. Kantor Wilayah 07 Makassar. Sampel merupakan bagian dari populasi. Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *non-probability sampling* yaitu, teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2016: 84). Sementara untuk teknik pengumpulan sampel menggunakan teknik *Saturation Sampling* (Sampel Jenuh) yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2016: 85). Sehingga, sampel dalam penelitian ini berjumlah 48 orang.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda dengan variabel independen (profesionalisme, integritas, orientasi pelanggan, dan perbaikan tiada henti) dan variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Analisis regresi berganda digunakan untuk melihat pengaruh beberapa variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis menggunakan uji F dan uji t. Persamaan regresi berganda (Sugiyono, 2014: 277) adalah:

$Y= a+b1X_1+b2X_2+b3X_3+b4X_4$

Dimana:

Y = Variabel dependen, yaitu kinerja pegawai

X1 = Variabel independen, yaitu profesionalisme

X2 = Variabel independen, yaitu integritas

X3 = Variabel independen, yaitu orientasi pelanggan

X4 = Variabel independen, yaitu perbaikan tiada henti

a = Konstanta

b = koefisien regresi untuk variabel independen

## HASIL PENELITIAN

Berdasarkan deskripsi data, sikap para responden terhadap implementasi budaya organisasi (profesionalisme, integritas, orientasi pelanggan, dan perbaikan tiada henti) pada PT. BNI (Persero) Tbk. Kanwil 07 Makassar secara umum setuju terhadap pengimplementasian nilai profesionalisme, integritas, orientasi pelanggan, dan perbaikan tiada henti sebagai budaya organisasi. selain itu, kinerja pegawai PT. BNI (Persero) Tbk. Kanwil 07 Makassar secara umum juga berada pada kategori baik.

Hasil analisis pengaruh budaya organisasi (profesionalisme, integritas, orientasi pelanggan, dan perbaikan tiada henti) terhadap kinerja pegawai PT. BNI (Persero) Tbk. Kanwil 07 Makassar menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai (R=0,655). Sementara untuk nilai koefisien determinasi ($R^2$) juga menunjukkan kemampuan yang cukup besar budaya organisasi (profesionalisme, integritas, orientasi pelanggan, dan perbaikan tiada henti) sebagai variabel bebas dalam menjelaskan varian kinerja pegawai sebagai variabel terikat, ($R^2$=42,9%). Sementara untuk uji F, hasil pengolahan data menunjukkan nilai F hitung lebih besar terhadap nilai F tabel. (8,075>2,589) dan tingkat *sig* lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis Ho ditolak dan Ha diterima. Dengan demikian terdapat pengaruh signifikan secara simultan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai PT. BNI (Persero) Tbk. Kanwil 07 Makassar. Untuk uji parsial (uji t), berdasarkan hasil analisis diperoleh variabel integritas (2,501>2,017) punya pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja pegawai PT. BNI (Persero) Tbk. Kanwil 07 Makassar daripada variabel budaya organisasi lainnya (profesionalisme, orientasi pelanggan, dan perbaikan tiada

henti) sehingga hipotesis Ho ditolak dan hipotesis Ha diterima. Dengan demikian, terdapat salah satu variabel budaya organisasi yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. BNI (Persero) Tbk. Kanwil 07 Makassar dapat diterima (*fail to reject*).

Tabel 1. Ringkasan Hasil Olah Data

| Variabel | Koefisien Regresi | Standar Error | T hitung | Signifikansi |
|---|---|---|---|---|
| **(Constant)** | 1,301 | 0,353 | 3,681 | 0,001 |
| **Profesionalisme** | 0,117 | 0,155 | 0,757 | 0,453 |
| **Integritas** | 0,368 | 0,147 | 2,501 | 0,016 |
| **Orientasi Pelanggan** | 0,179 | 0,140 | 1,279 | 0,208 |
| **Perbaikan Tiada Henti** | -0,108 | 0,173 | -0,622 | 0,537 |
| **R** | = | 0,655 | | |
| **$R^2$** | = | 0,429 | | |
| **F Hitung** | = | 8,075 | | |
| **Signifikasi** | = | 0,000 | | |

Sumber : Data olahan SPSS 21

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis data, untuk variabel profesionalitas, integritas, orientasi pelanggan, dan perbaikan tiada henti secara umum responden setuju menjadikannya sebagai budaya organisasi yang dianut oleh organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa pada dasarnya budaya organisasi telah dipahami dan terinternalisasi secara bersama oleh tiap anggota. Ketika budaya organisasi sudah diterima dan terinternalisasi, maka nilai-nilai tersebut akan menjadi pedoman tiap anggota dalam berperilaku. Dalam konteks ini, budaya organisasi yang telah dibentuk dan dibangun dalam kurun waktu yang panjang tersebut berada pada posisi pengaruh yang kuat dalam mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Secara teori, merujuk kepada paparan Robbins sebelumnya, posisi budaya organisasi yang kuat akan mendoribuong peningkatan kinerja pegawai yang besar pula. Hal ini tercermin dalam temuan penelitian ini. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi (profesionalisme, integritas, orientasi pelanggan, dan perbaikan tiada henti) secara positif signifikan berpengaruh

terhadap kinerja pegawai. Selain itu, khusus untuk variabel integritas, hasil analisis menunjukkan pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja pegawai dari variabel budaya organisasi lainnya. Hasil penelitian tersebut mendukung penelitian-penelitian sebelumnya dengan tema serupa. Penelitian Kosasih & Sutanto (2014) menemukan bahwa budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya oleh Muhammad & Mukzam (2017) yang menemukan pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Bank BRI Cabang Tuban. Dan yang terakhir, penelitian yang dilakukan oleh Uddin, Luva, & Hossian (2013) yang juga menemukan bahwa kinerja pegawai perusahaan telekomunikasi di Bangladesh dipengaruhi secara signifikan oleh budaya organisasi.

Untuk hubungan secara parsial antara budaya organisasi (profesionalitas, integritas, orientasi pelanggan, dan perbaikan tiada henti) terhadap kinerja pegawai, berdasarkan temuan penelitian ditemukan bahwa variabel integritas merupakan variabel yang terbesar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai dari variabel budaya organisasi lainnya (profesionalitas, orientasi pelanggan, dan perbaikan tiada henti). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wardani, Mukzam, & Mayowan (2016) yang melihat kuatnya pengaruh variabel asas integritas sebagai variabel dalam budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini jika dilihat berdasarkan konseptualisasi tiga jenis pendekatan manajemen sumber daya manusia, akan terlihat korelasi yang kuat terhadap nilai integritas sebagai salah satu variabel budaya organisasi. Hasibuan (2006: 17) membaginya yaitu: 1. Pendekatan mekanis, 2. Pendekatan peternalis, 3. Pendekatan sistem sosial. Pendekatan sistem sosial sebagai pendekatan yang melihat organisasi sebagai suatu pola hubungan yang kompleks sehingga harmonisasi hubungan antar anggota menjadi penting. Harmonisasi hubungan antar anggota merupakan poin kunci dalam pendekatan sistem sosial karena tahap lanjutan dari harmonisasi hubungan adalah kerjasama. Ketika kerjasama terjalin dengan kuat maka akan mendorong kinerja yang kuat pula. Faktor yang berpengaruh dalam membentuk harmonisasi hubungan adalah komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal selalu berbicara mengenai penerimaan secara penuh aspek-aspek personal tiap-tiap anggota. Penerimaan aspek personal baru akan terjadi ketika nilai kejujuran, keikhlasan, dan ketulusan termanifestasi dalam perilaku tiap anggota organisasi.

sehingga, kita dapat mengambil sebuah konsensus bahwa variabel integritas dalam hal ini memuat nilai-nilai kejujuran, ketulusan, dan keikhlasan merupakan faktor dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai PT. BNI (Persero) Tbk. Kanwil 07 Makassar. Jadi, ketika dihubungkan antara teori mengenai hubungan positif antara budaya organisasi terhadap kinerja dengan temuan analisis data, maka tidak terdapat pertentangan. Pada dasarnya apa yang dijelaskan dalam teori dengan apa yang ditemukan dalam penelitian adalah selaras.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda yang dilakukan, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya organisasi (profesionalisme, integritas, orientasi pelanggan, dan perbaikan tiada henti) terhadap kinerja pegawai PT. BNI (Persero) Tbk. Kanwil 07 Makassar. Hal tersebut menjelaskan bahwa semua responden menganggap budaya organisasi penting dan mempengaruhi secara positif dan signifikan kinerja mereka sebagai pegawai. Dengan demikian, jika ingin meningkatkan kinerja pegawai sebaiknya pemahaman dan implementasi budaya organisasi penting untuk diperhatikan. Secara khusus, variabel integritas sebagai salah satu dimensi budaya organisasi yang diterapkan oleh PT. BNI (Persero) Tbk. Kanwil 07 Makassar menjadi variabel paling dominan yang mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa para pegawai lebih menerima dan memahami konsep integritas kerja sebagai faktor yang mendorong peningkatan kinerja daripada dimensi dari budaya organisasi yang lain (profesionalisme, orientasi pelanggan, dan perbaikan tiada henti).

## REFERENSI

Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). U.S. of America: Pearson Education Inc.

Handoko, T. H. (2011a). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.

Handoko, T. H. (2011b). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.

Hasibuan, M. S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revi). Jakarta:

PT Bumi Aksara.

Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revi). Jakarta: PT Bumi Aksara.

Kosasih, Y. S., & Sutanto, E. M. (2014). Pengaruh Budaya dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Agora*, *2*(1).

Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). England: Pearson Education Limited.

Muhammad, E. Z. G., & Mukzam, M. D. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bank BRI Kantor Cabang Tuban). *Jurnal Administrasi Bisnis*, *53*(1). Retrieved from administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi* (12th ed.). Jakarta: Salemba Empat.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sutrisno, E. (2010). *Budaya Organisasi* (pertama). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Uddin, M. J., Luva, R. H., & Hossian, S. M. M. (2013). Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, *8*(2). http://doi.org/10.5539/ijbm.v8n2p63

Wardani, R. K., Mukzam, M. D., & Mayowan, Y. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, *31*(1). Retrieved from administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id

Wibowo. (2010). *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang* (pertama). Jakarta: Rajawali Pers.

Wirawan. (2010). *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.