



**PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI,  
BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT. BANK RABOBANK INTERNATIONAL INDONESIA**

**KARYA AKHIR**

**UNIVERSITAS  
MERCU BUANA**

Oleh :

**NURADHI ARTIONO**

**55109120024**

**UNIVERSITAS MERCU BUANA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**2012**



**PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI,  
BUDAYA ORGANISASI, DAN MOTIVASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT. BANK RABOBANK INTERNATIONAL INDONESIA**

**KARYA AKHIR**

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program  
Pascasarjana Program Magister Manajemen**

**UNIVERSITAS  
MERCU BUANA**

**Oleh :  
NURADHI ARTIONO**

**55109120024**

**UNIVERSITAS MERCU BUANA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**2012**

## PENGESAHAN

Judul : **Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rabobank International Indonesia**

Bentuk Karya Akhir : Riset Bisnis

Nama : Nuradhi Artiono

NIM : 55109120024

Program : Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen

Tanggal : Agustus 2012

Mengesahkan

**Ketua Program Studi  
Magister Manajemen**

**Direktur Program Pascasarjan**

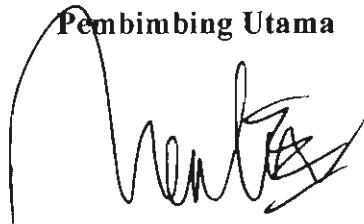


**Dr. Rina Astini, SE, ME**



**Prof. Dr. Didik J. Rachbini**

**Pembimbing Utama**



**Dr. Lien H. Kusumah, SE, MT**

**Pembimbing II**



**Taufik Hidayat, S.Kom, MMs**

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Karya Akhir ini :

Judul : **Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rabobank International Indonesia**

Bentuk Karya Akhir : Riset Bisnis

Nama : Nuradhi Artiono

N I M : 55109120024

Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen

Tanggal : Agustus 2012

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.

Karya ilmiah ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data dan hasil pengolahannya yang digunakan telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, Agustus 2012



Nuradhi Artiono

## KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji dan syukur Penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karena atas rahmat dan karunia-Nya, Penulis dapat menyelesaikan karya akhir yang berjudul Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rabobank International Indonesia.

Penulisan karya akhir ini diajukan guna melengkapi dan memenuhi sebagian syarat dalam menyelesaikan program strata dua dan memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Mercu Buana.

Dalam penyusunan karya akhir ini, Penulis banyak mendapat masukan dan bantuan, baik secara langsung dan tidak langsung dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, Penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang tulus kepada :

1. Dr. Lien Herliani Kusumah, SE, MT, selaku dosen pembimbing utama, yang dengan penuh kesabaran telah memberikan bimbingan, pengarahan, saran, dan koreksi kepada Penulis selama penyusunan karya akhir ini.
2. Taufik Hidayat, S.Kom, MMsi, selaku dosen pembimbing pendamping, yang dengan penuh kesabaran telah memberikan bimbingan, pengarahan, saran, dan koreksi kepada Penulis selama penyusunan karya akhir ini.
3. Rina Astini, SE, ME, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.
4. Prof. Dr. Didik J. Rachbini, selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.
5. Bapak/Ibu dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana, yang telah membekali Penulis dengan berbagai disiplin ilmu.

6. Ir. I Bagus Budhy Parwatha, MBA, Head of Human Resources Relationship Management PT. Bank Rabobank International Indonesia, atas bimbingan, pengarahan, dan support kepada Penulis selama penyusunan karya akhir ini.
7. Sitawati Maya Dewi, SE, MM, Head of Operations Development & Support PT. Bank Rabobank International Indonesia, atas pengarahan kepada Penulis.
8. Purnomo Adinugroho, S.Psi, MM, Head of System & Procedure PT. Bank Rabobank International Indonesia, atas support kepada Penulis.
9. Mama, Papa, dan adik-adik tercinta, yang telah memberikan dukungan kepada Penulis.
10. Teman-teman Magister Manajemen Angkatan XV, atas kekompakan, kekeluargaan, dan kerja samanya selama ini.
11. Pihak-pihak lain yang telah membantu Penulis, yang tidak dapat Penulis sebutkan satu per satu.

Akhir kata, Penulis berharap semoga karya akhir ini dapat bermanfaat bagi Penulis khususnya dan bagi para pembaca pada umumnya. Saran dan kritik membangun senantiasa Penulis nantikan untuk penyempurnaan karya akhir ini selanjutnya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Jakarta, Agustus 2012

Penulis

**Nuradhi Artiono**

## DAFTAR ISI

|   | Hal.        |
|---|-------------|
| <b>ABSTRACT</b> .....   | <b>ii</b>   |
| <b>ABSTRAK</b> .....  | <b>iii</b>  |
| <b>PENGESAHAN</b> .....   | <b>iv</b>   |
| <b>PERNYATAAN</b> .....   | <b>v</b>    |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....   | <b>vi</b>   |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....   | <b>viii</b> |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....   | <b>xi</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....  | <b>xiii</b> |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....  | <b>xiv</b>  |
| <br>  |             |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....  | <b>1</b>    |
| 1.1 Latar Belakang.....   | 1           |
| 1.2 Identifikasi Masalah.....   | 6           |
| 1.3 Perumusan Masalah.....  | 6           |
| 1.4 Tujuan Penelitian.....  | 7           |
| 1.5 Manfaat Penelitian.....   | 7           |
| <br>  |             |
| <b>BAB II DESKRIPSI PERUSAHAAN</b> .....  | <b>9</b>    |
| 2.1 Sejarah Perusahaan.....   | 9           |
| 2.2 Lingkup Bidang Usaha.....   | 11          |
| 2.3 Sumber Daya.....  | 13          |
| 2.4 Tantangan Bisnis.....   | 17          |
| 2.5 Proses Bisnis.....  | 17          |
| <br>  |             |
| <b>BAB III KAJIAN PUSTAKA, RERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS</b>  | <b>20</b>   |
| 3.1 Kajian Pustaka.....   | 20          |
| 3.1.1 Kajian Teoritis.....  | 20          |
| 3.1.2 Kajian Penelitian Terdahulu.....  | 45          |
| 3.1.3 Arsitektur Perbankan Indonesia.....   | 47          |
| 3.1.4 Analisis Jalur.....   | 52          |
| 3.2 Rerangka Pemikiran.....   | 54          |
| 3.2.1 Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Budaya Organisasi...   | 54          |
| 3.2.2 Pengaruh Perubahan Organisasi yang Dimediasi oleh Budaya<br>Organisasi terhadap Kinerja Karyawan..... | 54          |
| 3.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....   | 55          |
| 3.2.4 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.....  | 56          |
| 3.3 Hipotesis.....  | 57          |

|               |  |            |
|---------------|--|------------|
| <b>BAB IV</b> | <b>METODE PENELITIAN.....</b>  | <b>58</b>  |
| 4.1           | Obyek Penelitian.....  | 58         |
| 4.1.1         | Topik Penelitian.....  | 58         |
| 4.1.2         | Lokasi Penelitian.....   | 58         |
| 4.1.3         | Waktu Penelitian.....  | 58         |
| 4.2           | Metode Penelitian.....   | 59         |
| 4.2.1         | Metode Penelitian.....   | 59         |
| 4.2.2         | Operasionalisasi Variabel.....   | 59         |
| 4.2.3         | Metode Pengumpulan Data.....   | 65         |
| 4.2.4         | Jenis dan Sumber Data.....   | 66         |
| 4.2.5         | Instrumen Penelitian.....  | 66         |
| 4.2.6         | Populasi.....  | 69         |
| 4.2.7         | Sampel.....  | 70         |
| 4.2.8         | Teknik Pengambilan Sampel.....   | 71         |
| 4.3           | Metode Analisis.....   | 73         |
| 4.3.1         | Uji Instrumen.....   | 73         |
| 4.3.2         | Analisis Deskriptif Penilaian Responden.....   | 75         |
| 4.3.3         | Analisis Korelasi.....   | 76         |
| 4.3.4         | Uji Asumsi Klasik.....   | 77         |
| 4.3.5         | Analisis Jalur.....  | 78         |
| <b>BAB V</b>  | <b>HASIL DAN ANALISIS.....</b>   | <b>81</b>  |
| 5.1           | Hasil.....   | 81         |
| 5.1.1         | Deskripsi Responden.....   | 81         |
| 5.1.2         | Uji Instrumen Penelitian.....  | 85         |
| 5.1.3         | Analisis Deskriptif Penilaian Responden.....   | 97         |
| 5.1.4         | Pengujian Analisis Korelasi.....   | 100        |
| 5.1.5         | Pengujian Asumsi Klasik.....   | 105        |
| 5.1.6         | Pengujian Analisis Jalur.....  | 110        |
| 5.2           | Analisis.....  | 117        |
| 5.2.1         | Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Budaya Organisasi...  | 117        |
| 5.2.2         | Pengaruh Perubahan Organisasi yang Dimediasi oleh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan..... | 118        |
| 5.2.3         | Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....  | 119        |
| 5.2.4         | Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.....   | 120        |
| <b>BAB VI</b> | <b>KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....</b>   | <b>122</b> |
| 6.1           | Kesimpulan.....  | 122        |
| 6.2           | Rekomendasi.....   | 123        |



|                            |            |
|----------------------------|------------|
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b> | <b>125</b> |
| <b>LAMPIRAN.....</b>       | <b>128</b> |
| <b>RIWAYAT HIDUP.....</b>  | <b>223</b> |



## DAFTAR TABEL

| Nomor | Judul  | Halaman |
|-------|--|---------|
| 3.1   | Perubahan Organisasi dan Keterkaitannya dengan Budaya Organisasi.....            | 26      |
| 3.2   | Kajian Penelitian Terdahulu.....   | 45      |
| 4.1   | Operasionalisasi Variabel.....   | 60      |
| 4.2   | <i>Performance Score</i> .....   | 68      |
| 4.3   | Data Karyawan pada <i>Operations &amp; IT Division</i> .....                     | 69      |
| 4.4   | Data Karyawan pada <i>Operations &amp; IT Division</i> di Kantor Pusat.....      | 71      |
| 4.5   | Penilaian Jawaban Responden.....   | 75      |
| 4.6   | Interpretasi Koefisien Korelasi.....   | 76      |
| 5.1   | Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....   | 81      |
| 5.2   | Responden Berdasarkan Usia.....  | 82      |
| 5.3   | Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....                                    | 83      |
| 5.4   | Responden Berdasarkan Level Jabatan.....   | 83      |
| 5.5   | Responden Berdasarkan Masa Kerja.....  | 84      |
| 5.6   | Ringkasan Uji Instrumen Penelitian Pendahuluan.....                              | 85      |
| 5.7   | Validitas Variabel Perubahan Organisasi.....                                     | 87      |
| 5.8   | Validitas Variabel Budaya Organisasi.....  | 88      |
| 5.9   | Validitas Variabel Motivasi.....   | 89      |
| 5.10  | Reliabilitas Variabel Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, dan Motivasi..... | 90      |
| 5.11  | Skor Dimensi Struktur.....   | 92      |
| 5.12  | Skor Dimensi Teknologi.....  | 93      |
| 5.13  | Skor Dimensi Penataan Fisik.....   | 94      |
| 5.14  | Skor Dimensi Sumber Daya Manusia.....  | 94      |
| 5.15  | Skor Dimensi Saling Menghormati.....   | 96      |
| 5.16  | Skor Dimensi Integritas.....   | 96      |
| 5.17  | Skor Dimensi Profesionalisme.....  | 97      |
| 5.18  | Skor Dimensi Berkelanjutan.....  | 98      |
| 5.19  | Skor Dimensi <i>Intrinsic Motivation</i> .....                                   | 99      |
| 5.20  | Skor Dimensi <i>Extrinsic Motivation</i> .....                                   | 100     |
| 5.21  | Korelasi Antar Variabel.....   | 101     |
| 5.22  | Korelasi Perubahan Organisasi dengan Budaya Organisasi....                       | 102     |
| 5.23  | Korelasi Perubahan Organisasi dengan Kinerja Karyawan....                        | 103     |
| 5.24  | Korelasi Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan.....                          | 103     |
| 5.25  | Korelasi Motivasi dengan Kinerja Karyawan.....                                   | 104     |

| Nomor | Judul   | Halaman |
|-------|---|---------|
| 5.26  | Hasil Uji Multikolonieritas.....                  | 108     |
| 5.27  | Hasil Analisis Model Persamaan Struktur 1.....    | 111     |
| 5.28  | Hasil Analisis Model Persamaan Struktur 2.....    | 113     |
| 5.29  | Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total..... | 115     |



## DAFTAR GAMBAR

| Nomor | Judul   | Halaman |
|-------|---|---------|
| 2.1   | Struktur Organisasi <i>Operations &amp; IT Division</i> Rabobank Indonesia..... | 16      |
| 2.2   | Proses Bisnis Rabobank Indonesia.....   | 18      |
| 2.3   | Proses Bisnis <i>Operations &amp; IT Division</i> .....                         | 19      |
| 3.1   | Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....                           | 42      |
| 3.2   | Model Penelitian.....   | 57      |
| 4.1   | Diagram Jalur Penelitian.....   | 79      |
| 5.1   | Histogram Model Persamaan Struktur 1.....                                       | 105     |
| 5.2   | Normal P-P Plot Model Persamaan Struktur 1.....                                 | 106     |
| 5.3   | Histogram Model Persamaan Struktur 2.....                                       | 106     |
| 5.4   | Normal P-P Plot Model Persamaan Struktur 2.....                                 | 107     |
| 5.5   | <i>Scatterplot</i> Model Persamaan Struktur 1.....                              | 109     |
| 5.6   | <i>Scatterplot</i> Model Persamaan Struktur 2.....                              | 110     |
| 5.7   | Model Persamaan Struktur 1.....   | 111     |
| 5.8   | Analisis Jalur Model Persamaan Struktur 1.....                                  | 112     |
| 5.9   | Model Persamaan Struktur 2.....   | 113     |
| 5.10  | Analisis Jalur Model Persamaan Struktur 2.....                                  | 114     |

## DAFTAR LAMPIRAN

| Nomor | Judul  | Halaman |
|-------|--|---------|
| 1     | Layanan Perbankan Korporasi .....                        | 128     |
| 2     | Produk dan Layanan Perbankan Retail/UKM.....             | 133     |
| 3     | Jadwal Pelaksanaan Kegiatan Penyusunan Karya Akhir ..... | 137     |
| 4     | Kuesioner.....   | 139     |
| 5     | Data Penelitian Pendahuluan.....                         | 144     |
| 6     | Hasil Uji Validitas Penelitian Pendahuluan.....          | 147     |
| 7     | Hasil Uji Reliabilitas Penelitian Pendahuluan.....       | 157     |
| 8     | Data Penelitian Utama.....                               | 160     |
| 9     | Hasil Uji Validitas Penelitian Utama.....                | 170     |
| 10    | Hasil Uji Reliabilitas Penelitian Utama.....             | 180     |
| 11    | Hasil Skor Variabel Perubahan Organisasi.....            | 183     |
| 12    | Hasil Skor Variabel Budaya Organisasi.....               | 185     |
| 13    | Hasil Skor Variabel Motivasi.....                        | 187     |
| 14    | Hasil Uji Korelasi.....                                  | 189     |
| 15    | Hasil Uji Normalitas.....                                | 211     |
| 16    | Hasil Nilai Tolerance dan Nilai VIF.....                 | 214     |
| 17    | Hasil Uji Durbin-Watson.....                             | 215     |
| 18    | Hasil Uji Koefisien Determinan.....                      | 216     |
| 19    | Hasil Uji Statistik T.....                               | 217     |
| 20    | Hasil Uji Regresi Model Persamaan Struktur 1.....        | 218     |
| 21    | Hasil Uji Regresi Model Persamaan Struktur 2.....        | 220     |
| 22    | Berita Acara Penelitian Lapangan.....                    | 222     |