

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPETENSI, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BANK JABAR BANTEN CABANG KARAWANG

Anggi Pasca Arnu

Fakultas Ekonomi dan bisnis, Universitas Singaperbangsa Karawang, Karawang 41361
gie.divahome@gmail.com

ABSTRAK

Diberlakukannya Masyarakat Economic Asean (MEA)) pada tahun 2015, yang pelaksanaannya di mulai pada awal 2016. mengakibatkan setiap organisasi atau perusahaan harus meningkatkan kemampuan daya saing. Salah satu organisasi yang diandalkan untu mampu meningkatkan pertumbuhan ekonomi adalah perbankan, tetapi keluhan yang terjadi di masyarakat bahwa kinerja perbankan mengecewakan masyarakat. Hal ini bisa disebabkan oleh kompetensi yang tidak sesuai dengan kebutuhan atau pegawai masih belum memiliki komitmen pada perusahaan dan perusahaan/perbankan tidak memiliki budaya organisasi yang kuat. Padahal menurut Undang-undang UU No 7 tahun 1992 tentang Perbankan, Sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998, tujuan Perbankan Indonesia yaitu menunjang pelaksanaan Pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi, dan stabilitas nasional kearah peningkatan kesejahteraan rakyat banyak.

Tujuan penelitian dalam tesis ini adalah untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi, kompetensi, komitmen, dan kinerja baik secara parsial maupun simultan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dengan populasi berjumlah 64 menggunakan metode sensus sehingga sampelnya sama dengan populasi. Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 39,52%, pengaruh kompetensi terhadap kinerja sebesar 21,41%, pengaruh komitmen terhadap kinerja sebesar 12,07%, serta pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan komitmen secara simultan terhadap kinerja sebesar 73%.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Bank Jabar Banten Cabang Karawang.

PENDAHULUAN

Persaingan yang semakin tinggi (*hypercompetition*) timbul dari perkembangan teknologi dan globalisasi sehingga memaksa setiap organisasi (perusahaan) berupaya menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang bisa menjamin kelangsungan hidup dan berkelanjutan (*sustainable*), sulit untuk ditiru (*immutability*) dan perkembangan perusahaan jangka panjang (*longtime life cycle*).

Organisasi yang baik, tumbuh dan berkembang akan menitikberatkan pada sumber daya manusia (*human resources*) guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi. Dengan demikian kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral dari para pelaku organisasi/perusahaan di semua tingkat (*level*) pekerjaan amat dibutuhkan. Diberlakukannya Komunitas Asean (*Asean Community*) di awal tahun 2015 tentunya akan berdampak pada semua sektor usaha dan industri tak terkecuali dunia Perbankan.

Upaya pemerintah dalam mensejahterakan masyarakat tertuang dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 alinea keempat, yaitu untuk memajukan kesejahteraan umum, yang salah satunya adalah dengan menjalankan fungsi perbankan. Upaya tersebut hanya akan timbul jika perbankan mampu menghimpun dan menyalurkan dana dengan baik, mengingat fungsi itulah yang merupakan fungsi utama dari perbankan di Indonesia sebagaimana dijelaskan dalam Pasal 3 Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-

Undang Nomor 10 Tahun 1998 yang menyatakan, bahwa fungsi utama perbankan Indonesia adalah sebagai penghimpun dan penyalur dana masyarakat.

Menurut Bank Indonesia, pada tahun 2010 jumlah aset berdasarkan sektor keuangan di Indonesia masih didominasi oleh industri perbankan. Diketahui bahwa bank umum komersial masih tetap unggul dengan pangsa sekitar 79,5% dari total aset sektor keuangan. Sementara, pangsa industri keuangan lainnya seperti Bank Perkreditan Rakyat (1,1%), perusahaan asuransi (8,8%), dana pensiun (3,1%), perusahaan pembiayaan (4,4%) perusahaan sekuritas (2,7%) dan pegadaian (0,4%) relatif rendah.

Prestasi sektor perbankan terus menunjukkan kinerja yang cemerlang di tahun 2011. Realisasi kinerja perbankan telah membuktikan bahwa fundamental ekonomi dan perbankan nasional tetap kuat ditengah gejolak krisis global yang melanda. Kekuatan itu juga tercermin pada stabilitas sistem perbankan nasional yang tetap terjaga dengan baik, hal itu terbukti pada kuartal ketiga tahun 2011 laba bersih yang tercatat di bank terkemuka Indonesia sudah tumbuh rata-rata 35%.

Agar fungsi tunggal bank dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan, maka salah satu komponen yang diperlukan perbankan nasional yaitu harus memiliki budaya organisasi yang jelas serta pegawainya ditunjang dengan kompetensi yang dapat bersaing dengan tenaga kerja asing.

Dengan adanya kemampuan kerja yang optimal yang baik akan mampu melahirkan komitmen yang baik didalamnya dimana komitmen yang tinggi akan mendorong pegawai untuk memberikan tenaga dan pikirannya secara maksimal pada suatu organisasi berikut data pra survey komitmen organisasi pegawai PT. BANK JABAR BANTEN (Persero) kantor cabang Karawang

Selanjutnya dalam Pedoman Budaya Perusahaan Bank BJB (2010), ditegaskan bahwa dengan diformalkannya budaya perusahaan bank bukanlah dimaksudkan sebagai pemaksanaan perubahan pola sikap dan perilaku pribadi, melainkan merupakan bimbingan untuk penerapan pola sikap dan perilaku kerja yang positif dan kuat. Dengan demikian budaya perusahaan yang diterapkan oleh perusahaan diharapkan akan menjadi penunjuk arah dan pembimbing bagi pegawai dalam melaksanakan kinerja dengan memperhatikan dan menerapkan prinsip, tata dan nilai dari *corporate values* perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang inilah, penulis tertarik untuk mengkaji lebih jauh mengenai permasalahan tersebut dengan melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bank Jabar Banten Cabang Karawang ”

KAJIAN TEORI

Dunia organisasi dan manajemen sedang berubah. Perubahan-perubahan lingkungan yang cepat menyebabkan transformasi-transformasi dasar yang mempunyai pengaruh yang dramatis pada pekerjaan manajer. Transformasi-transformasi ini mencerminkan perubahan dari paradigma tradisional menjadi baru. Sebuah paradigma (*paradigm*) adalah sebuah pemahaman umum yang mencerminkan sebuah cara fundamental dalam pemikiran, cara memandang, dan memahami dunia. Perubahan-perubahan dalam cara berpikir terjadi dalam masyarakat kita, dan hal ini pada gilirannya mempengaruhi organisasi, menyebabkan perubahan dalam pemikiran dan perilaku manajemen (Daft. 2002,p. 29).

Beberapa ahli memberikan pengertian mengenai manajemen (*management*), menurut Plunket, Allen & Attner (2013:19) menyatakan : “*Definition of management states that goals are set and achieved “by (the) exercising of related functions – planning, organizing, staffing, leading, and controlling.”* (Definisi manajemen menyatakan bahwa tujuan ditetapkan dan dicapai oleh (yang) menjalankan fungsi-fungsi terkait-perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin, dan mengendalikan)

Menurut Montana dan Charnov (2008:2) menyebutkan bahwa manajemen adalah: *“Management is working with and through other people to accomplish the objectives of both the organization and its members”*. (manajemen bekerja sama dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan baik dari organisasi dan anggotanya.)

Dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses untuk mencapai sesuatu melalui orang lain yang meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Organisasi menurut Prajudi Atmosudirjo (dalam Herman Sofyand, Iwa Garniwa; 2007) mengemukakan bahwa organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang-orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Dr. Sondang P. Siagian, bahwa organisasi adalah bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan, dalam ikatan mana terdapat seseorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/sekelompok orang yang disebut bawahan.

Menurut Robbins (2007), organisasi harus bisa beradaptasi, agar dapat mempertahankan hidup dan juga sistem terbuka, supaya bisa berinteraksi dengan lingkungan. Organisasi sendiri merupakan gabungan individu yang berkelompok dan bekerjasama untuk mencapai tujuan, maka diperlukan pengelolaan sumber daya manusia dengan memperhatikan lingkungan, agar tercapai harapan tersebut.

Beberapa ahli memberikan pengertian mengenai manajemen, menurut Plunket, Allen & Attner (2013:19) menyatakan manajemen adalah: *“HRM is to develop processes in the organization that help align individual employee performance with the organization strategic objectives.”* (Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk mengembangkan proses dalam organisasi yang membantu kinerja individu karyawan diselaraskan dengan tujuan strategis organisasi).

Fungsi manajemen itu sendiri menurut Noe *et.al.*, (2010) dalam bukunya *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*, menyebutkan bahwa tanggung jawab atau fungsi manajemen SDM terdiri dari: *Employment and recruiting, training and development, compensation, benefits, employee services, employee and community relations, personal records, safety and health, planning strategic.* (Pekerjaan dan perekrutan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, manfaat, jasa karyawan, karyawan dan hubungan masyarakat, catatan pribadi, keselamatan dan kesehatan, serta perencanaan strategis).

Menurut Triton PB (2010:23) fungsi manajerial dalam MSDM memiliki keterkaitan yang erat dengan kegiatan sebagai berikut:

- Perencanaan;
- Pengorganisasian;
- Pengarahan;
- dan pengendalian.

Fungsi kedua, yaitu merupakan fungsi operasional yang meliputi:

- Manajemen pengadaan;
- Upaya pengembangan;
- Pemberian kompensasi;
- Pengintegrasian;
- Pemeliharaan;
- dan pemutusan hubungan kerja.

Fungsi ketiga yaitu kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu, merupakan upaya-upaya yang bersifat integratif sebagai bagian dari strategi MSDM dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Jika dikaitkan dengan judul penulisan, maka aspek-aspek mengenai *kepemimpinan, kompetensi kompensasi, komitmen, budaya organisasi, dan kinerja dosen* perlu di kelola melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia. Dan, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia sangat penting didalam mengelola sumber daya manusia yang ada didalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pengertian perilaku organisasi menurut Sunyoto dan Burhandudin (2011:3) disebutkan bahwa, “Perilaku Organisasional/*organizational behavior* adalah bidang studi yang mempelajari pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan bidang ini agar organisasi menjadi lebih efektif. Perilaku organisasional mengajarkan tiga faktor penentu perilaku dalam organisasi, yaitu individu, kelompok, dan struktur. Perilaku organisasional juga menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh tentang individu, kelompok, dan pengaruh struktur terhadap perilaku, dengan tujuan agar organisasi dapat bekerja secara lebih efektif. Greenberg dan Baron (dalam Sunyoto dan Burhandudin, 2011:3).

Menurut Robbins(2006),definisi budaya organisasi yaitu “Sistem makna bersamayangdianutoleh anggota-anggota yang membedakan organisasiitadari organisasi-organisasi lain”(h.721).

Budaya yang kuat akan berpengaruh besar terhadap perilaku anggota-anggotanya, karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas untuk menciptakan suatu keadaan internal dan merubah perilaku yang tinggi akan membina kekohesifan, kesetiaan dan komitmen organisasi. (Tunggal, 2001:6 dan 27), dan ”Budaya yang kuat (*strong culture*) – yaitu budaya yang menanamkan nilai-nilai utama secara kokoh dan diterima secara luas dikalangan para karyawan – memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap perilaku karyawan dibandingkan dengan budaya yang lemah. (Robbins dan Coulter, 2010:64).

Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya (*An underlying characteristic's of an individual which is casually related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation*) (Spencer and Spencer, 1993).

Mathis & Jackson, (2001) mengemukakan bahwa, kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan kemampuan (*abilities*).

Terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi (Spencer & Spencer,1993) :

1. Keterampilan (*Skill*)
2. Pengetahuan (*Knowledge*)
3. Sikap/Nilai (*Self-Concept*)
4. Watak/Sifat (*Trait*)
5. Motif (*Motive*)

Skill yaitu kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. *Knowledge* yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu, *knowledge* merupakan kompetensi yang kompleks. *Self-Concept* yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. *Trait* yaitu watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. *Motive* yaitu sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga dapat melakukan tindakan.

Dengan demikian ditegaskan bahwa setiap pekerjaan, baik itu pekerjaan besar ataupun kecil, sulit ataupun mudah, selalu dikerjakan dengan memanfaatkan kompetensi yang ada didalam diri masing-masing secara optimal dan dengan penuh rasa tanggungjawab. Budaya organisasi menuntut karyawan untuk meningkatkan kompetensi yang ada sehingga pada akhirnya diharapkan tujuan organisasi melalui rencana bisnisnya dapat tercapai.

Mengacu pada pendapatnya Robbins (2006), setiap organisasi merupakan sistem yang khas, sehingga organisasi mempunyai kepribadian dan jatidiri sendiri. Oleh karena itu setiap organisasi pasti memiliki budaya yang khas pula

“...Esensi budaya sangat bersentuhan dengan masalah pikiran; akal budi; serta adat istiadat suatu kelompok, komunitas atau masyarakat/ bangsa tertentu. Oleh karena itu, konsep budaya dapat menyentuh berbagai aspek kehidupan manusia, termasuk dalam lingkungan suatu organisasi. Itulah sebabnya, kemudian muncul istilah budaya organisasi (Didi Turmudzi, 2012, p. 45).

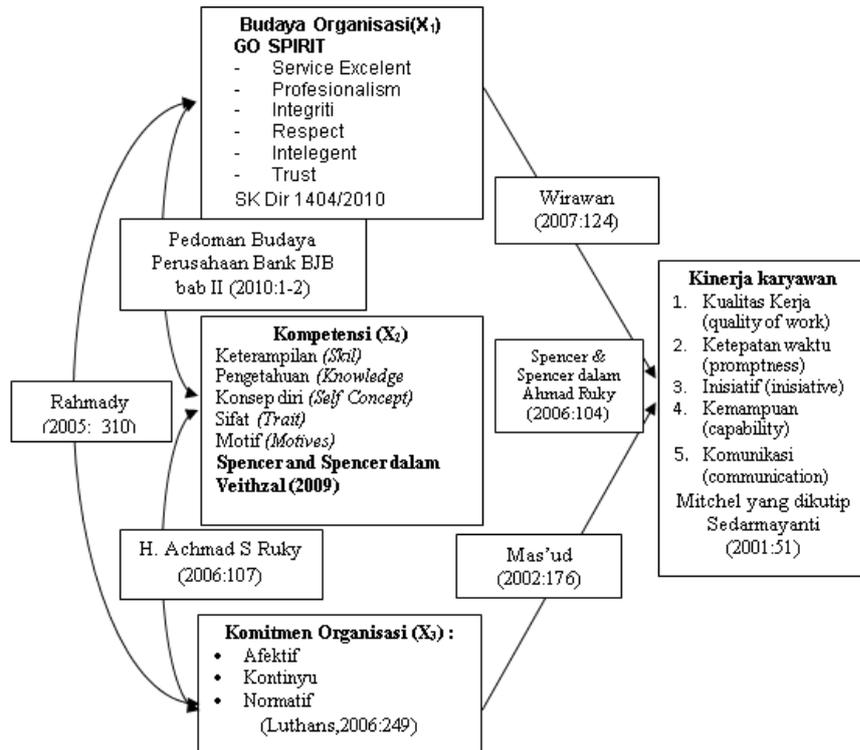
Pandangan lain dikemukakan oleh Mangkunegara (2005 : 113) yang menterjemahkan budaya organisasi sebagai berikut : "seperangkat atau asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal".

Meyer dan Allen menggolongkan komitmen organisasi menjadi tiga komponen model, dan ketiga model tersebut adalah (Luthans, 2006:249-250):

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatan dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi, berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan didalam suatu organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah hasrat yang dimiliki oleh individu didasarkan pada persepsi tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah perasaan-perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Kinerja (*performance*) adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:14).

Thomas C. Alewine (dalam A. Dale Timpe, 2002:244) mengemukakan pendapatnya, bahwa “sasaran proses penilaian adalah untuk membuat karyawan memandang diri mereka sendiri seperti adanya, mengenali kebutuhan perbaikan kinerja kerja, dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kinerja”.



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

Berdasarkan pada kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Jabar Banten Cabang Karawang.
2. Terdapat pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Jabar Banten Cabang Karawang.
3. Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Jabar Banten Cabang Karawang.
4. Terdapat pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Komitmen Organisasi secara simultan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Jabar Banten Cabang Karawang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan verifikatif, karena penelitian ini disamping ingin mendapatkan gambaran mengenai kinerja Pegawai yang dikaitkan dengan Budaya organisasi, Kompetensi, dan Komitmen Organisasi bagi Pegawai, juga ingin mendapatkan gambaran tentang pola hubungan dan pengaruh dari variabel-variabel penelitian yang ditetapkan. Sesuai dengan telaahan terhadap kajian konsep, teori, serta hasil-hasil penelitian sebelumnya, maka desain penelitian ini ditetapkan sebagai berikut :

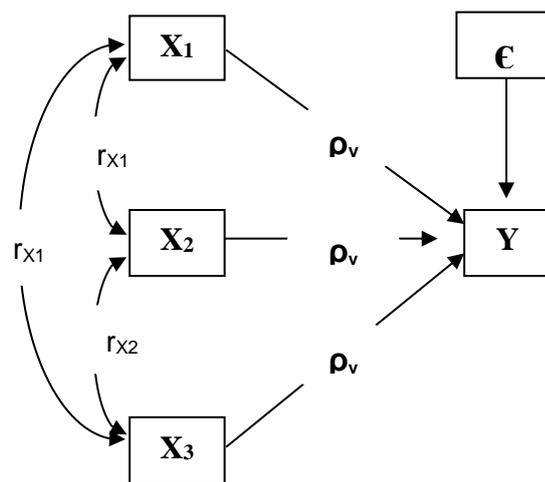
1. Budaya organisasi (X₁) berfungsi sebagai variabel bebas (*Independent variable*);
2. Kompetensi (X₂) berfungsi sebagai variabel bebas (*Independent variable*);
3. Komitmen Organisasi (X₃) berfungsi sebagai variabel bebas (*Independent variable*);
4. Kinerja Pegawai (Y) berfungsi sebagai variabel terikat (*Dependent variable*);

Populasi penelitian yang akan diteliti adalah seluruh Pegawai tetap yang berkantor di BJB Cabang Karawang. Dimana Populasi sejumlah 64responden, maka populasi sama dengan sampling. Untuk kepentingan penarikan sampel dari sebuah populasi, Suharsini Arikunto (2003:107) berpendapat bahwa :

Apabila populasi kurang dari 100 orang, lebih baik diambil semua populasi untuk dijadikan sampel sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Selanjutnya jika populasinya lebih besar di atas 100 orang, maka diambil 10 – 15 % atau lebih dari itu.

Sementara Husein Umar (2000:78) menyarankan bahwa pengambilan sampel sebaiknya menggunakan rumus Slovin.

Pengujian alat ukur menggunakan tiga macam tes atau pengujian yaitu uji keabsahan (*test of validity*), test kehandalan (*test of reliability*) dan test normalitas (*normality test*). Untuk analisis deskriptif menggunakan analisis rentang skala. Sementara untuk menganalisis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Budaya organisasi (X_1) berfungsi sebagai variabel bebas (*Independent variable*), Kompetensi (X_2) berfungsi sebagai variabel bebas (*Independent variable*), KomitmenOrganisasi (X_3) berfungsi sebagai variabel bebas (*Independent variable*), Kinerja Pegawai (Y) berfungsi sebagai variabel terikat (*Dependent variable*).



Gambar 3.1
Analisis Jalur

Untuk pengujian hipotesis parsial menggunakan uji t. Uji t adalah uji yang digunakan untuk mengetahui keeratan pengaruh antara variabel bebas (X_1, X_2) dengan variabel terikat (Y) secara parsial atau pengaruh antara variabel bebas yang lebih kecil atau sama terhadap variabel terikat (Sugiyono, 2001 : 184). Besarnya α yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebesar 5%.

Untuk menguji pengaruh secara simultan (bersama-sama) antara variabel bebas dengan variabel terikat menggunakan Uji F. Uji F adalah uji yang digunakan untuk mengetahui keeratan pengaruh antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Sugiyono, 2004 : 190).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Variabel Budaya Organisasi atas terdiri dari 15 item. Hasil uji variabel tersebut memenuhi kriteria yang disyaratkan yaitu $> 0,300$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa butir pernyataan 1 sampai 15 dapat dinyatakan valid dan benar-benar sebagai indikator Budaya Organisasi.

Tabel 4.1
Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Skor	R Kritis	Kategori
1.	Budaya Organisasi(X_1)	0,783	0,700	Reliabel
2.	Kompetensi (X_2)	0,740	0,700	Reliabel
3.	Komitmen Organisasi(X_3)	0,739	0,700	Reliabel
4.	Kinerja Pegawai(Y)	0,712	0,700	Reliabel

Hasil uji reliabilitas di atas dapat dinyatakan bahwa semua variabel termasuk kategori reliabel, karena skornya $> 0,70$. Data pada Tabel diatas. Menunjukkan bahwa semua data variabel, yang terdiri dari variabel Budaya Organisasi, Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai mengikuti sebaran data normal dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smimov maupun Shapiro-Wilk dengan menunjukkan nilai *p-value* $> 0,05$, sehingga menolak H_1 dan menerima H_0 dengan demikian sampel berasal dari populasi berdistribusi normal.

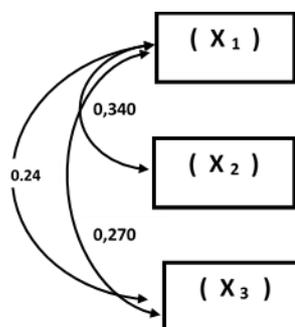
Pada Budaya Organisasi degan rata-rata 202,67 berada pada kriteria cukup baik yang artinya budaya organisasi pada bank Jabar Banten berada pada kriteria cukup kuat.

Pada variabel kompetensi dengan nilai rata-rata 217,40 yang artinya kompetensi pegawai Bank Jabar Banten cukup baik.

Pada variabel Komitmen Organisasi dengan rata-rata 219,87 berada pada kriteria baik, artinya komitmen organisasi pegawai tinggi terhadap bank Jabar Banten.

Pada variabel Kinerja Pegawai dengan rata-rata 224,63 yang artinya berada pada kriteria baik.

Analisis Jalur digunakan untuk mengetahui apakah data mendukung teori, yang secara a-priori dihipotesiskan, yang mencakup kaitan structural antar variabel terukur. Analisis Jalur atau yang lebih dikenal luas sebagai Path Analysis merupakan suatu metode pendekomposisian korelasi kedalam bagian-bagian yang berbeda untuk menginterpretasikan suatu pengaruh (*effect*).



Gambar 4.1
Hubungan antara variabel Budaya Organisasi, Kompetensi, dan Komitmen Organisasi

Dari tabel di atas dapat dijelaskan, bahwa:

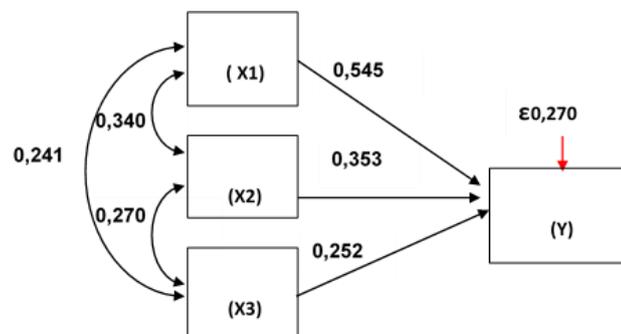
1. Hubungan antara variabel Budaya Organisasi (X_1) dengan Kompetensi (X_2) didapat nilai sebesar **0,340** Sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (korelasi), mempunyai tingkat hubungan yang **Rendah** dan searah karena nilainya positif. Pernyataan di atas dapat diartikan apabila Budaya Organisasi (X_1) naik sebesar satu satuan, maka diikuti dengan kenaikan besaran Kompetensi (X_2) sebesar **0,340** satuan.
2. Hubungan antara variabel Budaya Organisasi (X_1) dengan Komitmen Organisasi (X_3) didapat nilai sebesar **0,241**. Sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r, mempunyai tingkat hubungan yang **Rendah** dan searah karena nilainya positif. Pernyataan di atas dapat diartikan apabila Budaya Organisasi (X_1) naik sebesar satu satuan, maka di ikuti oleh kenaikan Komitmen Organisasi (X_3) sebesar **0,241** satuan.
3. Hubungan antara variabel Kompetensi (X_2) dengan Komitmen Organisasi (X_3) didapat nilai sebesar **0,270** Sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (korelasi), mempunyai tingkat hubungan yang **Rendah** dan searah karena nilainya. Pernyataan di atas dapat diartikan apabila besaran Kompetensi (X_2) naik sebesar satu satuan, maka akan diikuti oleh kenaikan besaran Komitmen Organisasi (X_3) sebesar **0,270** satuan.

Tabel 4.2
Nilai Koefisien Jalur
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10,838	2,779		3,900	,000
Budaya Organisasi	,417	,055	,545	7,528	,000
Kompetensi	,274	,057	,353	4,842	,000
Komitmen Organisasi	,167	,047	,252	3,570	,001

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Tabel di atas menggambarkan hasil perhitungan jalur, bahwa variabel X_1 mempunyai koefisien jalur sebesar 0,545, Variabel X_2 mempunyai koefisien jalur sebesar 0,353 dan Variabel X_3 mempunyai koefisien jalur sebesar 0,252.



Gambar 4.2

Pengaruh variabel Budaya Organisasi, Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Tabel 4.3
Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung
Variabel bebas terhadap variabel terikat

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung				Total Pengaruh
		X ₁	X ₂	X ₃	Total	
Budaya Organisasi	29,66%	-	6,55%	3,31%	9,86%	39,52%
Kompetensi	12,46%	6,55%	-	2,40%	8,94%	21,41%
Komitmen Organisasi	6,36%	3,31%	2,40%	-	5,71%	12,07%
Total Pengaruh X Ke Y						73,00%

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa variabel Budaya Organisasi (X₁) mempunyai pengaruh langsung sebesar 29,66%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Kompetensi (X₂) sebesar 6,55%, dan Pengaruh tidak langsung melalui Komitmen Organisasi (X₃) sebesar 3,31% Sehingga total pengaruhnya adalah sebesar 39,52%. Dalam variable budaya organisasi, masih terhadap nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan : Pegawai mengikuti semua perubahan positif untuk menjadikan perusahaan lebih kompetitif dengan nilai rata-rata sebesar 2,69.

Fakta dilapangan, menunjukkan bahwa pada sebagian besar para pegawai masih belum bisa mengikuti perubahan positif dalam menjadikan perusahaan yang lebih kompetitif dengan bank lainnya, dan pada umumnya para pegawai masih menggunakan pola konvensional dikarenakan sudah merasa nyaman dengan system kerja yang ada, dan apabila terdapat paradigma baru dalam pola kerja, para pegawai masih perlu beradaptasi dan hal tersebut membutuhkan proses yang lama.

Nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Ketepatan dan keakuratan dalam bekerja menjadi perhatian utama para pegawaidengan nilai rata-rata sebesar 2,77. Berdasarkan pengamatan penulis dilapangan, para pegawai BJB, khususnya Customer Service Officer belum optimal dalam memiliki kemampuan melayani nasabah secara tepat dan cepat serta kemampuan berkomunikasi yang baik masih belum optimal. Customer Service Officer yang baik harus diikuti dengan tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung kecepatan, ketepatan, dan keakuratan pekerjaannya. Selain itu, Customer Service Officer dituntut untuk memberikan pelayanan yang prima kepada nasabahnya, agar pelayanan yang diberikan dapat memuaskan nasabah. Untuk itu seorang Customer Service Officer harus memiliki dasar-dasar pelayanan yang kokoh seperti etiket pelayanan, pengenalan produk, dan dasar-dasar lainnya. Pelayanan yang diberikan akan berkualitas jika setiap petugas Customer Service Officer dibekali pengetahuan tentang dasar-dasar pelayanan yang sesuai dengan bidang pekerjaan yang akan dihadapinya, termasuk kemampuannya menguasai pengetahuan tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan bank.

Variabel Kompetensi (X₂) mempunyai pengaruh langsung sebesar 12,46%, pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Budaya Organisasi (X₁) sebesar 6,55% dan pengaruh tidak langsung melalui Variabel Komitmen Organisasi (X₃) sebesar 2,40%, sehingga total pengaruhnya sebesar 21,41%. Berdasarkan pengamatan dilapangan tingkat adaptasi para pegawaidapat dikategorikan baik, namun dikarenakan tingkat rotasi yang tinggi maka proses adaptasi pada lingkungan kerja yang baru tergolong sulit. Dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Kemampuan berfikir analitis dalam bekerjadengan nilai rata-rata sebesar 3,11. Berdasarkan pengamatan dilapangan, tingkat kemampuan berfikir analitis masih belum optimal. Sebagai bankir yang professional, setiap pekerjaan dilakukan dengan cepat sesuai dengan time

schedule, menggunakan cara/metode yang tepat sesuai dengan tujuan dan peruntukannya, serta meminimalisir tingkat kesalahan baik dalam proses pekerjaan maupun hasil pekerjaan melalui ketelitian.

Variabel Komitmen Organisasi (X_3) mempunyai pengaruh langsung sebesar 6,36%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan Budaya Organisasi (X_1) sebesar 3,31% dan pengaruh tidak langsung melalui Kompetensi (X_2) sebesar 2,40%, sehingga total pengaruhnya sebesar 12,07%. Berdasarkan hasil pengolahan data, dimensi dengan nilai rata-rata terendah adalah dimensi normative. normatif (*normative commitment*) adalah perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Urutan nilai rata-rata jawaban untuk masing masing pernyataan diurutkan berdasarkan nilai rata-rata terendah yaitu pada pernyataan : Kecintaan terhadap tugas kerjadengan nilai rata-rata sebesar 2,92, dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Bekerja atas dasar kemauan sendiri dengan nilai rata-rata sebesar 3,11.

Hasil perhitungan Koefisien determinasi (R kuadrat) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya kontribusi semua variabel bebas yaitu Budaya Organisasi (X_1), Kompetensi (X_2) dan Komitmen Organisasi (X_3) dalam menentukan variasi Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar **73,00%**. Sedangkan faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Bank Jabar Banten Cabang Karawang ditunjukkan oleh nilai $P_{yC} = 0,270$ atau sebesar 27,003%.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kontribusi dari variable budaya organisasi, kompetensi dan komitmen organisasi cukup besar dalam mempengaruhi kinerja. Namun demikian perlu diperhatikan aspek lainnya yang mempengaruhi kinerja selain variable yang diteliti, diantaranya adalah kepemimpinan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan di bab sebelumnya mengenai Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai BJB cabang Karawang, dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel Budaya Organisasi berada pada kategori Cukup Baik Menuju baik, artinya budaya organisasi cukup kuat menuju kuat. Teori yang digunakan adalah mengacu pada Surat Keputusan Direksi bank **bjb** nomor 1404/SK/BOD-CMO/2010 tentang Penetapan Tata Nilai Perusahaan (Corporate Values) dan Perilaku Utama Budaya Perusahaan BJB yang telah dirumuskan yaitu **GO SPIRIT** yang merupakan perwujudan dari *Service Excellence, Professionalism, Integrity, Respect, Intelligence, Trust*. Dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi *Respect* dan dimensi terendah adalah *Intellegent*. Sedangkan pernyataan dengan nilai terendah adalah mengenai Pegawai masih belum optimal dalam mengikuti semua perubahan positif untuk menjadikan perusahaan lebih kompetitif. Dan nilai rata-rata terendah kedua adalah mengenai Ketepatan dan keakuratan dalam bekerja belum menjadi perhatian utama para pegawai.
2. Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat disimpulkan bahwa Variabel Kompetensi berada pada kriteria Cukup Baik Menuju Baik, Dimensi yang digunakan untuk mengukur kompetensi adalah menggunakan teori dari Spencer & Spencer, dengan dimensi Keterampilan (*Skill*), Pengetahuan (*Knowledge*), Sikap/Nilai (*Self-Concept*), Watak/Sifat (*Trait*) dan Motif (*Motive*). Dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah

- dimensi keterampilan sedangkan dimensi dengan nilai rata-rata terendah adalah dimensi sifat. Sedangkan pernyataan dengan nilai terendah adalah mengenai pegawai masih belum mampu beradaptasi dengan lingkungan perusahaan, dan aspek terlemah kedua adalah mengenai belum optimalnya kemampuan berfikir analitis dalam bekerja
3. Variabel Komitmen Organisasi berada pada kriteria Cukup Baik Menuju Baik, artinya komitmen pegawai pada organisasi cukup tinggi menuju tinggi. komitmen pegawai merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasi. Dimensi yang digunakan untuk mengukur komitmen adalah menurut Alen & Meyer dengan dimensi komitmen afektif, kontinyu dan normative. Dimensi dengan nilai rata-rata terendah adalah dimensi normative. normatif (*normative commitment*). Sedangkan indikator dengan nilai terlemah adalah mengenai Kecintaan terhadap tugas kerja masih belum optimal, dan nilai rata-rata terendah kedua yaitu pada pernyataan : Bekerja belum berdasar kepada kemauan sendiri.
 4. Variabel Kinerja berada kriteria Cukup Baik Menuju baik. Teori yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah menurut teori dari Mitchel yang dikutip Sedarmayanti (2001:51) dengan dimensi Kualitas Kerja (*quality of work*), Ketepatan waktu (*promptness*), Inisiatif (*inisiative*), Kemampuan (*capability*) dan Komunikasi (*communication*). Dimensi dengan nilai terendah adalah dimensi kemampuan, terutama pada indicator Kemampuan pegawai dalam mengatasi semua permasalahan. Sedangkan Urutan nilai rata-rata terendah yaitu mengenai : Kemampuan pegawai dalam mengatasi semua permasalahan dalam pelayanan masih belum optimal. Dan aspek terlemah kedua adalah mengenai : belum optimalnya pencapaian hasil kerja.\
 5. Budaya organisasi memberikan kontribusi pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja pegawai BJB yaitu sebesar 39,52%, hal tersebut berarti bahwa kinerja akan meningkat apabila didukung oleh budaya organisasi yang baik.
 6. Kompetensi memberikan kontribusi pengaruh terbesar kedua terhadap kinerja yaitu sebesar 21,41%, artinya kinerja akan meningkat apabila ditunjang oleh kompetensi yang baik dari seluruh pegawai BJB.
 7. Komitmen memberikan kontribusi pengaruh terlemah terhadap kinerja yaitu sebesar 12,07%, hal tersebut tidak berarti komitmen tidak berpengaruh, akan tetapi kontribusi dalam peningkatan kinerja melalui komitmen sangat kecil.
 8. Variable budaya organisasi, kompetensi dan komitmen organisasi cukup besar dalam mempengaruhi kinerja, yaitu secara simultan berpengaruh sebesar 73%, dan sisanya sebesar 37% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Rekomendasi

Berdasarkan pembahasan bab sebelumnya dan hasil kesimpulan penelitian, maka peneliti mengajukan saran saran akademis yang bersifat untuk menambah, memperkuat dan memperkaya khasanah penelitian di lingkungan akademisi, serta saran praktis yang diperuntukkan untuk pihak BJB adalah sebagai berikut :

1. Sekalipun Buadya organisasi di Bank Bjb dengan konsep GO SPIRIT cukup baik menuju baik tetapi Bjb masih perlu meningkatkan intellegenty Pegawai, terutama meningkatkan pemahaman pegawai mengenai perubahan-perubahan positif dalam perusahaan agar perusahaan lebih bisa berkompetisi. Hal ini bisa dilakukan misalnya dengan menyelenggarakan seminar-seminar atau pegawai di ikut sertakan dalam seminar-seminar yang dilakukan oleh pihak luar.
2. Kompetensi pegawai pada Bjb cukup baik menuju baik tetapi masih perlu ada peningkatan pada dimensi sifat terutama bagi pegawai yang masih rendah

kemampuannya dalam beradaptasi dengan lingkungan perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan melatih pegawai dengan diberikan tugas di luar perusahaan, misalnya kunjungan diluar Bjb Karawang.

3. Komitmen Organisasi berada pada kriteria cukup baik menuju baik, tetapi dimensi normatif terutama pada indikator kecintaan terhadap tugas masih perlu di tingkatkan. Hal ini dapat dilakukan dengan konsep reward and punishment yaitu memberikan penghargaan bagi mereka yang dinilai memiliki komitmen dan kecintaan terhadap perusahaan.
4. Kinerja pegawai dinilai cukup baik menuju baik, tetapi masih perlu memperbaiki kemampuan pegawai dalam mengatasi permasalahan. Hal ini dapat dilakukan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan yang lebih mengarah kepada problem solving.
5. Untuk peneliti selanjutnya agar meneliti variabel-variabel lain diluar budaya organisasi, kompetensi, dan komitmen yang berpengaruh terhadap kinerja pada BJB cabang Karawang.

DAFTAR PUSTAKA

- . 2009. Tata Kerja dan Produktivitas Kerja. Bandung. Mandar Maju.
- . 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung. Refika Aditama.
- Bernardin, H. John dan J.E.A. Russel. 2003. Human Resources Management. Singapore:McGraw Hill.
- Drucker, Peter. 2008. Peter F. Drucker Tentang Kepemimpinan dan Efektivitas Eksekutif dalam *The Leader of the Future, Visi, Strategi dan Praktek Pemimpin Masa Depan untuk Era Baru*. Jakarta. Elex Media Komputindo.
- Davis Keith, 2001 “*Fundamental Organization Behavior*” diterjemahkan Agus Dharma, Erlangga – Jakarta
- Daft, Richard L. *Manajemen*(Jilid 1, Edisike—5), Jakarta: Erlangga, 2002
- Dharma, Surya dkk, “*Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*,” Amara Books, Yogyakarta, 2002.
- Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisike- 10 jilid 1. Jakarta: Indeks, 2006
- Didi Turmudzi. *Budaya Organisasi*. Bandung: Prisma Press, 2012
- Fahmi, Irham. 2010. *Manajemen Kinerja Teoridan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Griffin, Jill, 2002. Customer Loyalty. How Earn it; How to Keep it. Kentucky Mc Graw Hill
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta. Andi Offset.
- Gomes-Mejia, D.B. Balkin dan R.L. Cardy. 2001. Managing Human Resource. London. Prentice Hall.
- Handako, Hani T. 2001. Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta. BPFE.

- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Husein,Umar. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Gramedia.
- Ivancevich, J.M. 2007. *Human Resources Management*. (10th Ed). New York. McGraw-Hill
- Luthan, Fren,2006. *Organization Behaviour*, Tent Edition, Vivin Andika Yuwono. (Penerjemah). 2006. *Prilaku Organisasi*, Edisi 10, ANDI, Yogyakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung. Refika Aditama.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. Alfabeta.
- Mas'ud, Fuad. 2002. *40 Mitos manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Dipenogoro.
- Mathis, Robert L dan J.H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia (jilid 2)*. Jakarta. Salemba Empat.
- Oei, Istijanto. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, Veithzal dan A.F. Mohd. Basri. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta . Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2010. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Ruky, Ahmad S. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja, Performance Management System*. Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Samsudin, Sadili. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. Pustaka Setia.
- Schein, Edgar, H. 2004. *Cultural Organization and Leadership*, third edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung. Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta, Andi
- Spencer, Lyle, M.Jr dan Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work*. New York. Jhon Wiley&Son, Inc
- Sugiyono. 2010. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung. Alfabeta.
- Sukmalana, Soelaeman. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta. Intermedia Personalia Utama.
- Undang-undang Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perbankan
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta. Raja Grafindo Perkasa

Wirawan. 2007. Budaya dan iklim organisasi: Teori aplikasi dan penelitian. Jakarta. Salemba Empat.

Majalah Dan Jurnal

<http://ronawajah.wordpress.com/2007/05/29/kinerja-apa-itu/>, diunduh pada tanggal 8 Nopember 2014.

http://dir.unikom.ac.id/s1-final-project/fakultas_ekonomi/manajemen/2011_/jbptunikompp-gdl-penitunjun-24596/7-jurnal.pdf/ori/7-jurnal.pdf, diunduh pada tanggal 17 Nopember 2014).

<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/07/kinerja-karyawan-definisi-faktor-yang.html>, diunduh pada tanggal 14 Nopember 2014

<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/penilaian-kinerja-karyawan-definisi.html>, diunduh tanggal 13 Nopember 2014

<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/faktor-faktor-yang-mempengaruhi.html>, diunduh pada tanggal 18 Nopember 2014

Jurnal Pendidikan Manajemen Bisnis, Volume 7, Nomor 14, September 2008

<http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/view/16362>

<http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/view/17039>

<http://publikasi.uniska-kediri.ac.id/data/uniska/revitalisasi/revitalisasi%20vol1no1juni2012/revitalisasi-vol1no1juni2012-18.%20Ari%20Cahyono.pdf>

download portal garuda.org/article.php

<http://www.researchgate.net/publication>

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2009.00911.x/full>

Pedoman Perusahaan bank bjb nomor 1405/SK/BOD-CMO/ 2010