

---

## **Pengaruh Budaya Kerja dan Pengembangan SDM Terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan BCA KCU Kendari**

Baharuddin Indrawan<sup>1</sup>, Mahmudin A. Sabilalo<sup>2</sup>, La Ode Hamida<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> STIE Enam-Enam Kendari, Indonesia

Email : bahar\_indra66@gmail.com, mahmudinstie66@gmail.com, laodehamida73@gmail.com

---

### **Article History:**

*Received February 1 st , 2018*

*Accepted February 18 th , 2018*

*Published February 20 th , 2018*

---

### **Keyword:**

*Work Culture, Human Resource Development, Competency and Employee Performance*

**Abstrak:** *This research aims to determine: The impact of workplace culture on the competence of employees BCA KCU Kendari, Effect of workplace culture on employee performance BCA KCU Kendari, Effect of human resources development for the competence of employees of BCA KCU Kendari, Effect of human resource development to performance BCA KCU employees Kendari, Effect of competence on employee performance BCA KCU Kendari. This research of employee performance BCA KCU Kendari. The population in this study are all servants of Southeast Sulawesi Provincial Parliament Secretariat totaling 68 people. Analysis of data used in this research is descriptive statistical analysis and Partial Least Square (PLS). The results of this study concluded that: (1) Work culture positive and significant effect on the competence. (2) Work culture positive and significant effect on employee performance. (3) Development of human resources and a significant positive effect on the competence. (4) Development of human resources is not significant positive effect on the performance of BCA KCU Kendari (5) Competence significant positive effect on employee performance BCA KCU Kendari.*

---

### **Corresponding Author:**

STIE Enam Enam Kendari, Indonesia

Jl. Bunga Kamboja No. 79 Kemaraya, Kendari, Sulawesi Tenggara 93121, Indonesia.

Email: bahar\_indra66@gmail.com, mahmudinstie66@gmail.com, laodehamida73@gmail.com

## 1. PENDAHULUAN

Secara teoritis kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari *output* yang dihasilkan baik kuantitas maupun kualitasnya yang dapat diamati dari indikator prestasi kerja, keahlian dan perilaku (Sedarmayanti, 2011:377). Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain adalah kompetensi. Hal ini sesuai dengan pendapat Spencer (2013) bahwa kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki seseorang yang tercermin pada aspek pengetahuan, keterampilan dan aspek sikap. Pengetahuan adalah hal-hal yang diketahui oleh pegawai dalam membantu peningkatan kinerja organisasi yang tercermin melalui gagasan-gagasan kreatif yang dihasilkan serta karakter yang dimiliki pegawai yang memungkinkan terselenggaranya organisasi dengan baik. Keterampilan adalah keahlian yang dimiliki sehingga dapat membantu peningkatan kinerja organisasi. Sikap adalah reaksi, tindakan, memihak, evaluasi, perasaan terhadap kegiatan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Kompetensi merupakan kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan (Emmyah, 2009). Kompetensi pengetahuan (*knowledge competencies*) dan kompetensi keahlian (*skill competencies*) cenderung lebih nyata dan relatif mudah dilihat sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia. Sedangkan konsep diri (*self-concept*), watak atau sifat (*traits*), dan motif (*motives*) merupakan kompetensi lebih tersembunyi yang berada pada kepribadian manusia.

Pengembangan sumberdaya manusia juga dapat mempengaruhi kinerja. Pengembangan sumberdaya manusia di lingkungan perbankan ditujukan untuk mewujudkan karyawan yang berbudi luhur, tangguh, cerdas, terampil, mandiri dan memiliki rasa kesetiakawanan, bekerja keras, produktif, kreatif dan inovatif, berdisiplin serta berorientasi ke masa depan untuk menciptakan kehidupan yang lebih baik. Peningkatan kualitas sumberdaya manusia diselaraskan dengan persyaratan keterampilan, keahlian dan profesi yang dibutuhkan dalam semua sektor pembangunan.

Terdapat empat aspek yang terkandung dalam pengembangan sumberdaya manusia, yaitu : pertama, memberikan penekanan pada kapasitas (*capacity*), yaitu upaya meningkatkan kemampuan beserta energi yang diperlukan untuk itu. Kedua, penekanan pada aspek pemerataan (*equity*) dalam rangka menghindari perpecahan di dalam masyarakat yang dapat menghancurkan kapasitasnya. Ketiga, pemberian kekuasaan dan wewenang (*empowerment*) yang lebih besar kepada masyarakat dengan maksud agar hasil pembangunan dapat benar-benar bermanfaat bagi masyarakat, karena aspirasi dan partisipasi masyarakat terhadap pembangunan dapat meningkat. Disamping adanya wewenang untuk memberikan koreksi terhadap

keputusan yang diambil tentang alokasi *resource*. Keempat, pembangunan mengandung pengertian kelangsungan pembangunan yang harus diperhatikan mengingat keterbatasan sumberdaya yang ada. Pengembangan sumberdaya pada suatu organisasi akan melibatkan berbagai faktor, seperti: pendidikan dan pelatihan, perencanaan dan manajemen karir, peningkatan kualitas dan produktivitas kerja, serta peningkatan kesehatan dan keamanan kerja (Simamora, 2014:411). Faktor motivasi kerja dan penilaian kinerja sebagai aspek yang tercakup dalam pengembangan sumberdaya manusia. Selain itu juga bahwa budaya kerja dapat mempengaruhi kinerja. Menurut Maulana (2011:69) bahwa kuat atau lemahnya budaya kerja akan mempengaruhi kinerja seseorang dalam organisasi. Budaya yang adaptif akan meningkatkan kinerja dalam jangka panjang.

Salah satu organisasi yang juga memiliki tujuan dan didalamnya terlibat orang-orang adalah BCA KCU Kendari, Bank ini merupakan salah satu lembaga keuangan yang didalamnya terdapat karyawan yang senantiasa diharapkan memiliki kompetensi dan kinerja yang optimal didalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan pengamatan awal yang penulis lakukan didapatkan informasi bahwa kinerja karyawan BCA KCU Kendari belum sepenuhnya optimal. Fenomena tersebut antara lain karyawan cenderung lambat dalam melayani nasabah, belum maksimal dalam bekerja, hubungan emosional dengan nasabah terjalin tetapi tidak optimal, terlihat bahwa karyawan kadang-kadang melakukan kesalahan dalam bekerja dan komunikasi dengan nasabah terjalin namun terkesan belum sepenuhnya tercipta dengan baik. Kondisi tersebut ada kaitannya dengan budaya kerja dan pengembangan SDM. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Maulana (2011:69) bahwa kuat atau lemahnya budaya kerja akan mempengaruhi kinerja seseorang dalam organisasi. Disamping itu pendapat yang dikemukakan oleh Syamsuddin (2011:107) bahwa pengembangan SDM berhubungan erat dengan kinerja karyawan. Meskipun demikian masih ditemukan adanya perbedaan temuan dari hasil-hasil penelitian sebelumnya.

Penelitian dilakukan oleh Naor, *et al.* (2010), menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan budaya kerja terhadap kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Lingga (2014) menemukan bahwa budaya kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Khan (1996) menemukan bahwa pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Joko Setiawan (2014) menemukan bahwa pengembangan SDM melalui pendidikan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja selain itu juga bahwa Pakpahan, *et al.* (2012) menemukan bahwa pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Subari dan Riady (2015) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan

Zakki (2015) menemukan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan gap fenomena dan gap riset tersebut, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul: Pengaruh Budaya Kerja dan Pengembangan SDM Terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan BCA KCU Kendari. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis: (1) Pengaruh budaya kerja terhadap kompetensi karyawan BCA KCU Kendari, (2) Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan BCA KCU Kendari, (3) Pengaruh pengembangan SDM terhadap kompetensi karyawan BCA KCU Kendari, (4) Pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan BCA KCU Kendari, (5) Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan BCA KCU Kendari.

## 2. METODE PENELITIAN

### A. Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah kinerja karyawan BCA KCU Kendari.

### B. Jenis dan Sumber Data

#### a. Jenis Data

1. Data kualitatif, yaitu data persepsi responden tentang budaya kerja, pengembangan SDM, kompetensi dan kinerja karyawan.
2. Data kuantitatif, yaitu data yang berbentuk angka-angka seperti umur, tingkat pendidikan, golongan dan masa kerja.

#### b. Sumber Data

1. Data primer, yaitu data yang bersumber dari responden penelitian meliputi : karakteristik responden serta persepsi tentang budaya kerja, pengembangan SDM, kompetensi dan kinerja karyawan.
2. Data sekunder, yaitu data yang bersumber dari BCA KCU Kendari, meliputi: sejarah singkat, struktur organisasi serta uraian tugas pokok dan fungsi.

### C. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap BCA Kendari yang berjumlah 68 orang. Karena jumlah populasi kecil, maka semua anggota populasi dijadikan responden.

### D. Teknik Pengumpulan Data

1. Angket, yaitu mengedarkan daftar pertanyaan kepada responden yang ditunjuk untuk mendapatkan data primer.
2. Dokumentasi yaitu, pengumpulan data dengan cara mencatat/mengcopy profil BCA KCU Kendari.

### E. Teknik Analisis Data

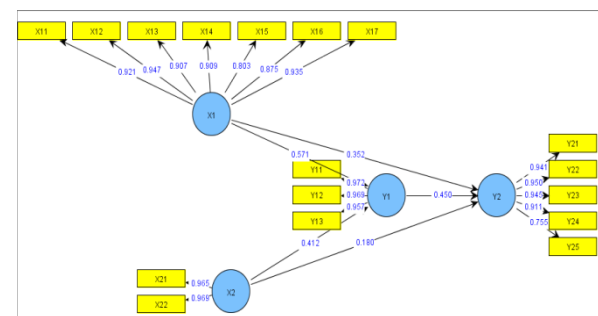
Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dan Analisis *Partial Least Square* (PLS).

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hasil analisis pengujian pengaruh langsung antara variabel dapat dilihat dari nilai koefisien jalur, titik kritis (t-statistik) yang disajikan pada diagram jalur Skema berikut :

Skema 1. Pengaruh Langsung Antar Variabel Penelitian



Hasil pengujian pengaruh langsung antara variabel pada Skema 1. secara lengkap dapat disajikan pada Tabel berikut :

Tabel 1. Koefisien Jalur Pengaruh Langsung dan Pengujian Hipotesis

Hipo-tesis	Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	T-Statistc	t-kritis (cut off)	Kept sn
H1	budaya kerja terhadap kompetensi	0.571	5.378	1,96	Sig
H2	budaya kerja terhadap kinerja	0.412	3.866	1,96	Sig
H3	pengembangan SDM terhadap kompetensi	0.352	2.463	1,96	Sig
H4	pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan	0.180	1.431	1,96	TS
H5	kompetensi terhadap kinerja karyawan	0.450	2.601	1,96	Sig

### B. Pembahasan

#### 1. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kompetensi Karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Artinya bahwa dengan baiknya budaya kerja yang diamati dari indikator sikap, *open mind*, lengkap, utamakan kebutuhan nasabah, *telling*, inisiatif

dan *on time follow up* dapat memperbaiki kompetensi karyawan yang terimplementasi pada pengetahuan, perilaku dan sikap.

Fakta empiris menunjukkan bahwa indikator *On Time Follow Up* telah dipersepsi baik oleh responden, artinya bahwa karyawan selalu tepat waktu dalam memulai pekerjaan, karyawan selalu menepati janjinya kepada nasabah, dan karyawan tidak pernah melakukan tindakan yang menyebabkan hilangnya kepercayaan nasabah. Indikator *open mind* telah dipersepsi baik oleh responden, artinya bahwa karyawan membuka diri kepada nasabah, karyawan mampu bersosialisasi dengan nasabah, dan karyawan dapat memahami permasalahan yang dihadapi oleh nasabah.

Secara deskriptif indikator lengkap telah dipersepsi baik oleh responden, artinya bahwa karyawan memberikan informasi dari permasalahan yang ada, karyawan memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi oleh nasabah, karyawan memberikan lebih dari satu solusi. Indikator utamakan kebutuhan nasabah juga telah dipersepsi baik oleh responden. Artinya bahwa karyawan memberikan pelayanan yang prima kepada nasabahnya. Karyawan memberikan informasi perbankan kepada nasabah yang membutuhkan dan karyawan membangun hubungan emosional yang baik dengan nasabah.

Indikator sikap telah dipersepsi baik oleh responden, artinya bahwa karyawan peka terhadap kebutuhan nasabah. Karyawan memberikan informasi yang dibutuhkan nasabah dan karyawan mendengarkan keluhan nasabah. Indikator *telling* juga telah dipersepsi baik oleh responden, artinya bahwa karyawan menggambarkan program BCA kepada nasabah, karyawan menggambarkan produk BCA kepada nasabah dan karyawan memberikan celah kepada nasabah untuk bertanya mengenai program dan produk BCA.

Namun demikian indikator inisiatif dipersepsi belum sepenuhnya optimal, artinya bahwa karyawan belum sepenuhnya berfikir kritis dalam hal pelayanan nasabah, karyawan belum sepenuhnya berfikir kreatif dalam hal pelayanan nasabah dan karyawan belum sepenuhnya melakukan tindakan yang kreatif dalam bekerja. Sehubungan dengan hal tersebut maka diharapkan kepada karyawan agar selalu memanfaatkan segala potensi yang ada dalam dirinya untuk selalu kritis dan kreatif dalam berfikir maupun bertindak agar nasabah merasa terpuaskan dalam pelayanan.

Implikasi dari kondisi budaya kerja tersebut dapat meningkatkan kompetensi yang tercermin pada indikator pengetahuan, keterampilan dan sikap. Fakta empiris menunjukkan bahwa indikator keterampilan telah dipersepsi baik oleh responden. Artinya bahwa karyawan memiliki keterampilan sehingga bisa menjalankan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, karyawan selalu mengembangkan pola pikir dan berusaha mencari metode atau cara kerja yang baik,

efisien dan efektif dan karyawan selalu memanfaatkan petunjuk teknis dan memusatkan perhatian terhadap masalah-masalah pekerjaan di lapangan.

Secara deskriptif indikator pengetahuan juga telah dipersepsi baik oleh responden. Artinya bahwa karyawan mampu untuk mengatasi berbagai masalah di lapangan dengan baik sehingga pekerjaan dapat berjalan sesuai yang diharapkan, karyawan bekerja keras karena mengetahui bahwa kerja keras akan membawa dampak positif kepada dirinya maupun pada organisasi dan karyawan mampu mengerjakan tugas yang kompleks karena adanya bekal pengetahuan

Namun demikian indikator sikap dipersepsi belum optimal. Artinya bahwa karyawan belum sepenuhnya bereaksi dengan cepat ketika pimpinan memberikan pekerjaan ketika pimpinan menanyakan tentang sesuatu hal yang berkaitan dengan pekerjaan, karyawan belum sepenuhnya langsung memberikan jawaban dan karyawan belum sepenuhnya mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan dengan baik dan benar. Sehubungan dengan hal tersebut maka yang harus dilakukan untuk mengoptimalkan indikator sikap adalah kiranya karyawan melakukan pekerjaan yang telah diberikan oleh pimpinan dengan baik dan benar.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Triguno (2009:29) bahwa budaya kerja merupakan seperangkat keyakinan yang dimiliki oleh suatu organisasi yang dipercaya dapat meningkatkan orang-orang yang ada didalamnya. Keyakinan tersebut melekat dalam diri seseorang, sehingga menjadikan pribadi-pribadi yang memiliki tingkat kompetensi yang menjadi standar organisasi. Kompetensi berupa pengetahuan, sikap dan perilaku. Budaya kerja yang dibangun dan dipertahankan ditunjukkan dari filsafat pendiri atau pimpinannya. Selanjutnya budaya itu sangat dipengaruhi oleh kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan pegawai. Tindakan pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku yang dapat diterima atau tidak. Namun secara perlahan nilai-nilai tersebut dengan sendirinya akan terseleksi dan terjadi perubahan yang akhirnya akan muncul budaya kerja yang diinginkan. Dengan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa perubahan dalam budaya kerja itu sangat penting, karena masalah budaya kerja terletak pada diri kita masing-masing dan musuh budaya kerja adalah diri kita sendiri. Dengan demikian maka budaya kerja dalam suatu perusahaan dapat membentuk sikap dan perilaku seseorang.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Andi Eko Prasetyo (2011) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja terhadap kompetensi.

## **2. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.**

Berdasarkan hasil penelitian budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

karyawan. Artinya bahwa dengan baiknya budaya kerja yang diamati dari indikator *simak*, *open mind*, lengkap, utamakan kebutuhan nasabah, *telling*, inisiatif dan *on time follow up* dapat memperbaiki kinerja karyawan yang terimplementasi pada sigap, menarik, antusias, ramah dan teliti. Fakta empiris menunjukkan bahwa indikator *On Time Follow Up* telah dipersepsi baik oleh responden, artinya bahwa karyawan selalu tepat waktu dalam memulai pekerjaan, karyawan selalu menepati janjinya kepada nasabah, dan karyawan tidak pernah melakukan tindakan yang menyebabkan hilangnya kepercayaan nasabah. Indikator *open mind* telah dipersepsi baik oleh responden, artinya bahwa karyawan membuka diri kepada nasabah, karyawan mampu bersosialisasi dengan nasabah, dan karyawan dapat memahami permasalahan yang dihadapi oleh nasabah.

Secara deskriptif indikator lengkap telah diperspesi baik oleh responden, artinya bahwa karyawan memberikan informasi dari permasalahan yang ada, karyawan memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi oleh nasabah, karyawan memberikan lebih dari satu solusi. Indikator utamakan kebutuhan nasabah juga telah dipersepsi baik oleh responden. Artinya bahwa karyawan memberikan pelayanan yang prima kepada nasabahnya. Karyawan memberikan informasi perbankan kepada nasabah yang membutuhkan dan karyawan membangun hubungan emosional yang baik dengan nasabah.

Indikator *simak* telah dipersepsi baik oleh responden, artinya bahwa karyawan peka terhadap kebutuhan nasabah. Karyawan memberikan informasi yang dibutuhkan nasabah dan karyawan mendengarkan keluh kesah nasabah. Indikator *telling* juga telah dipersepsi baik oleh responden, artinya bahwa karyawan menggambarkan program BCA kepada nasabah, karyawan menggambarkan produk BCA kepada nasabah dan karyawan memberikan celah kepada nasabah untuk bertanya mengenai program dan produk BCA.

Namun demikian indikator inisiatif dipersepsi belum sepenuhnya optimal, artinya bahwa karyawan belum sepenuhnya berfikir kritis dalam hal pelayanan nasabah, karyawan belum sepenuhnya berfikir kreatif dalam hal pelayanan nasabah dan karyawan belum sepenuhnya melakukan tindakan yang kreatif dalam bekerja. Sehubungan dengan hal tersebut maka diharapkan kepada karyawan agar selalu memanfaatkan segala potensi yang ada dalam dirinya untuk selalu kritis dan kreatif dalam berfikir maupun bertindak agar nasabah merasa terpuaskan dalam pelayanan.

Implikasi dari kondisi budaya kerja tersebut maka meningkatkan kinerja karyawan yang terimplementasi pada sigap, menarik, antusias, ramah dan teliti. Fakta empiris menunjukkan bahwa indikator ramah telah dinilai baik dalam pelaksanaannya, artinya bahwa karyawan ramah dalam melayani nasabah, karyawan melakukan komunikasi yang baik kepada nasabah dan

karyawan melakukan hubungan yang baik kepada nasabah. Indikator menarik juga dinilai baik dalam pelaksanaannya, artinya bahwa memberikan pelayanan yang maksimal kepada nasabah, pelayanan yang maksimal membuat nasabah loyal terhadap BCA dan karyawan maksimal dalam bekerja.

Secara deskriptif indikator antusias dinilai baik dalam pelaksanaannya, artinya bahwa karyawan sanggup melakukan pekerjaan yang diberikan, karyawan sungguh-sungguh dalam bekerja dan karyawan bekerja dengan penuh tanggung jawab. Indikator sigap dipersepsi baik oleh responden, artinya bahwa karyawan melayani nasabah dengan cermat, karyawan melayani nasabah dengan penuh tanggung jawab dan karyawan melayani nasabah dengan cepat.

Namun demikian indikator teliti dinilai belum sepenuhnya optimal, artinya bahwa karyawan belum sepenuhnya teliti dalam melayani nasabah, karyawan pernah melakukan kesalahan dalam bekerja dan karyawan belum sepenuhnya melakukan pemeriksaan kembali setelah pekerjaan selesai.

Sehubungan dengan hal tersebut maka yang harus dilakukan untuk mengoptimalkan indikator teliti adalah kiranya karyawan bekerja dengan penuh ketelitian agar kesalahan dalam pekerjaan dapat dihindarkan, selain itu juga kiranya karyawan melakukan pemeriksaan kembali pekerjaan yang telah diselesaikannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Maulana (2011:68) bahwa budaya kerja mempengaruhi organisasi dalam berbagai cara, artinya dengan peningkatan terhadap budaya kerja, maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pada organisasi yang memiliki budaya yang kuat, pegawai cenderung mengikuti arah yang telah ditentukan. Budaya kerja yang lemah cenderung mengakibatkan pegawai tidak memiliki kiblat yang jelas sehingga pegawai memilih berjalan sendiri-sendiri. Akibatnya kinerja organisasi menjadi tidak optimal.

Arianto (2013) menegaskan bahwa budaya kerja dapat memberikan dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Budaya kerja akan menjadi faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan kinerja. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Maulana (2011:69) bahwa kuat atau lemahnya budaya kerja akan mempengaruhi kinerja seseorang dalam organisasi. Budaya yang adaptif akan meningkatkan kinerja dalam jangka panjang. Hasil tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Robinson dan Pearce (1988) bahwa kinerja dipengaruhi oleh budaya kerja. Wallach (2003:101) menyatakan pula bahwa kinerja seorang dan hasilnya yang baik, termasuk kepuasan kerja dan kreativitas tergantung pada kesesuaian antara karakteristik orang tersebut dengan budaya kerja. Budaya kerja merupakan persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi atau suatu sistem dengan makna bersama yang diamati melalui indikator

sikap terhadap pekerjaan dan perilaku pada waktu bekerja (Umam, 2010:58). Budaya kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian empiris yang dilakukan oleh Pradana (2102) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja.

### **3. Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kompetensi Karyawan.**

Berdasarkan hasil penelitian pengembangan SDM berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi. Artinya bahwa semakin baik pengembangan SDM yang dipersepsi dari indikator pendidikan dan pelatihan maka dapat memperbaiki kompetensi karyawan yang terimplementasi pada pengetahuan, keterampilan dan sikap.

Hal tersebut didasarkan pada beberapa alasan dimana fakta empiris menunjukkan bahwa pendidikan telah dipersepsi baik oleh responden. Artinya bahwa BCA memberi kesempatan kepada karyawan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, BCA memberikan dukungan penuh kepada karyawan yang mengikuti pendidikan dan pendidikan bermanfaat terhadap pelaksanaan tugas

Namun demikian indikator pelatihan belum sepenuhnya optimal yang. Artinya bahwa karyawan jarang diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan jikalau mendapat kesempatan mengikuti pelatihan materi pelatihan tidak sesuai dengan beban tugas serta tidak dapat membantu efektivitas pelaksanaan tugas setiap harinya. Sehubungan dengan hal tersebut maka kiranya karyawan diberikan kesempatan pelatihan secara merata dengan materi pelatihan yang terkait dengan *job descripton*.

Implikasi dari kondisi pengembangan SDM tersebut maka meningkatkan kompetensi karyawan yang terimplementasi pada pengetahuan, ketrampilan dan sikap. fakta empiris menunjukkan bahwa indikator keterampilan telah dipersepsi baik oleh responden. Artinya bahwa karyawan memiliki keterampilan sehingga bisa menjalankan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, karyawan selalu mengembangkan pola pikir dan berusaha mencari metode atau cara kerja yang baik, efisien dan efektif dan karyawan selalu memanfaatkan petunjuk teknis dan memusatkan perhatian terhadap masalah-masalah pekerjaan di lapangan.

Secara deskriptif indikator pengetahuan juga telah dipersepsi baik oleh responden. Artinya bahwa karyawan mampu untuk mengatasi berbagai masalah di lapangan dengan baik sehingga pekerjaan dapat berjalan sesuai yang diharapkan, karyawan bekerja keras karena mengetahui bahwa kerja keras akan membawa dampak positif kepada dirinya maupun pada organisasi dan karyawan mampu mengerjakan tugas yang kompleks karena adanya bekal pengetahuan

Namun demikian indikator sikap dipersepsi belum optimal. Artinya bahwa karyawan belum sepenuhnya bereaksi dengan cepat ketika pimpinan memberikan pekerjaan ketika pimpinan menanyakan tentang sesuatu hal yang berkaitan dengan pekerjaan, karyawan belum sepenuhnya langsung memberikan jawaban dan karyawan belum sepenuhnya mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan dengan baik dan benar. Sehubungan dengan hal tersebut maka yang harus dilakukan untuk mengoptimalkan indikator sikap adalah kiranya karyawan melakukan pekerjaan yang telah diberikan oleh pimpinan dengan baik dan benar.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Thoha (2013:154) menyatakan kompetensi merupakan salah satu unsur kesiapan, berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan dan pengalaman. Hasibuan (2010:76) menjelaskan bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Notoatmodjo (2003:23) mengemukakan bahwa pendidikan adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pendidikan adalah suatu proses pembelajaran untuk meningkatkan potensi individu dan pengembangan diri individu dalam hal pengetahuan, kemampuan, sikap/tingkah laku individu. Artinya semakin baik pengembangan SDM yang ada di sebuah organisasi maka semakin memperbaiki kompetensi.

Hasil penelitian ini juga memperkuat penelitian empiris yang dilakukan oleh Mary Helena AK (2009), Andriyani Octavia Sulistyowati (2014) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan terhadap kompetensi.

### **4. Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan.**

Berdasarkan hasil penelitian pengembangan SDM tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Artinya bahwa semakin baik pengembangan SDM yang dipersepsi dari indikator pendidikan dan pelatihan tidak mempengaruhi kinerja karyawan yang terimplementasi pada sigap, menarik, antusias, ramah dan teliti.

Hal tersebut didasarkan pada alasan dimana fakta empiris menunjukkan bahwa indikator pelatihan dinilai belum sepenuhnya optimal bila dibandingkan dengan indikator pendidikan Artinya bahwa karyawan belum sepenuhnya merata dalam mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan level tugasnya dan jika mendapat kesempatan mengikuti pelatihan, materi pelatihan belum sepenuhnya relevan dengan beban tugas serta belum

sepenuhnya membantu efektivitas pelaksanaan tugas setiap harinya. Sehubungan dengan hal tersebut maka kiranya karyawan diberikan kesempatan pelatihan secara merata kepada karyawan dengan materi pelatihan yang terkait dengan *job description*. Disamping itu frekuensi pelatihan perlu ditingkatkan agar hasil-hasil pelatihan maksimal didalam mendukung kinerja karyawan.

Implikasi dari pengembangan SDM tersebut adalah indikator teliti dipersepsi belum sepenuhnya optimal oleh responden, artinya bahwa karyawan belum sepenuhnya teliti dalam melayani nasabah, karyawan pernah melakukan kesalahan dalam bekerja dan karyawan belum sepenuhnya melakukan pemeriksaan kembali setelah pekerjaan selesai. Sehubungan dengan hal tersebut maka yang harus dilakukan untuk mengoptimalkan indikator teliti adalah kiranya karyawan bekerja dengan penuh ketelitian agar kesalahan dalam pekerjaan dapat dihindarkan, selain itu juga kiranya karyawan melakukan pemeriksaan kembali pekerjaan yang telah diselesaikannya.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pakpahan, *et al.* (2012) menemukan bahwa pengembangan SDM melalui pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Hal ini disebabkan karena kurang relevannya dengan kebutuhan tugas termasuk intensitas pelatihan yang kurang.

## **5. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.**

Berdasarkan hasil penelitian kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan BCA KCU Kendari. Artinya bahwa semakin baik kompetensi yang diamati dari indikator pengetahuan, keterampilan dan sikap dapat memperbaiki kinerja karyawan BCA KCU Kendari. Fakta empiris menunjukkan bahwa indikator keterampilan telah dipersepsi baik oleh responden. Artinya bahwa karyawan memiliki keterampilan sehingga bisa menjalankan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, karyawan selalu mengembangkan pola pikir dan berusaha mencari metode atau cara kerja yang baik, efisien dan efektif dan karyawan selalu memanfaatkan petunjuk teknis dan memusatkan perhatian terhadap masalah-masalah pekerjaan di lapangan.

Secara deskriptif indikator pengetahuan juga telah dipersepsi baik oleh responden. Artinya bahwa karyawan mampu untuk mengatasi berbagai masalah di lapangan dengan baik sehingga pekerjaan dapat berjalan sesuai yang diharapkan, karyawan bekerja keras karena mengetahui bahwa kerja keras akan membawa dampak positif kepada dirinya maupun pada organisasi dan karyawan mampu mengerjakan tugas yang kompleks karena adanya bekal pengetahuan

Namun demikian indikator sikap dipersepsi belum optimal. Artinya bahwa karyawan belum sepenuhnya bereaksi dengan cepat ketika pimpinan memberikan pekerjaan ketika pimpinan menanyakan tentang sesuatu hal yang berkaitan dengan pekerjaan, karyawan belum sepenuhnya langsung memberikan jawaban dan karyawan belum sepenuhnya mengerjakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan dengan baik dan benar. Sehubungan dengan hal tersebut maka yang harus dilakukan untuk mengoptimalkan indikator sikap adalah kiranya karyawan melakukan pekerjaan yang telah diberikan oleh pimpinan dengan baik dan benar.

Implikasi dari kondisi kompetensi tersebut dapat memperbaiki kinerja karyawan yang terimplementasi pada sigap, menarik, antusias, ramah dan teliti. Fakta empiris menunjukkan bahwa indikator ramah telah dinilai baik dalam pelaksanaannya, artinya bahwa karyawan ramah dalam melayani nasabah, karyawan melakukan komunikasi yang baik kepada nasabah dan karyawan melakukan hubungan yang baik kepada nasabah. Indikator menarik juga dinilai baik dalam pelaksanaannya artinya bahwa memberikan pelayanan yang maksimal kepada nasabah, pelayanan yang maksimal membuat nasabah loyal terhadap BCA dan karyawan maksimal dalam bekerja.

Secara deskriptif indikator antusias dinilai baik dalam pelaksanaannya, artinya bahwa karyawan sanggup melakukan pekerjaan yang diberikan, karyawan sungguh-sungguh dalam bekerja dan karyawan bekerja dengan penuh tanggung jawab. Indikator sigap dinilai baik dalam pelaksanaannya, artinya bahwa karyawan melayani nasabah dengan cermat, karyawan melayani nasabah dengan penuh tanggung jawab dan karyawan melayani nasabah dengan cepat.

Namun demikian indikator teliti dinilai belum sepenuhnya optimal, artinya bahwa karyawan belum sepenuhnya teliti dalam melayani nasabah, karyawan pernah melakukan kesalahan dalam bekerja dan karyawan belum sepenuhnya melakukan pemeriksaan kembali setelah pekerjaan selesai.

Sehubungan dengan hal tersebut maka yang harus dilakukan untuk mengoptimalkan indikator teliti adalah kiranya karyawan bekerja dengan penuh ketelitian agar kesalahan dalam pekerjaan dapat dihindarkan, selain itu juga kiranya karyawan melakukan pemeriksaan kembali pekerjaan yang telah diselesaikannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Spencer (2013:176) hubungan antara kompetensi pegawai dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat, bahkan pegawai apabila ingin meningkatkan kinerjanya seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya. Kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Hasil penelitian ini pula memperkuat penelitian empiris yang dilakukan oleh Subari Hanes Riady (2015) dan Murgianto dkk, (2016) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi terhadap kinerja.

#### 6. Keterbatasan penelitian

1. Penelitian ini terbatas pada satu Bank sehingga masih dapat dikembangkan pada Bank yang lain sehingga indikator budaya kerja dan kinerja dapat dilihat perbedaannya di setiap Bank.
2. Indikator yang diamati dari setiap variabel yang diteliti hanya mengacu pada satu pendapat ahli terutama pada indikator budaya kerja dan kinerja pada penelitian mengacu pada budaya kerja dan kinerja pada BCA itu sendiri, sehingga dapat dikembangkan dengan melakukan eksplorasi beberapa pendapat ahli, sehingga dapat melahirkan indikator baru.
3. Belum dilakukan analisis secara timbal balik hubungan antara kompetensi dengan pengembangan SDM, sehingga memungkinkan untuk dikembangkan pada penelitian dimasa yang akan datang.

### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

1. Budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi. Artinya bahwa dengan baiknya budaya kerja yang diamati dari indikator sikap, *open mind*, lengkap, utamakan kebutuhan nasabah, *telling*, inisiatif dan *on time follow up* dapat memperbaiki kompetensi karyawan yang terimplementasi pada pengetahuan, perilaku dan sikap.
2. Budaya kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa dengan baiknya budaya kerja yang diamati dari indikator sikap, *open mind*, lengkap, utamakan kebutuhan nasabah, *telling*, inisiatif dan *on time follow up* dapat memperbaiki kinerja karyawan yang terimplementasi pada sigap, menarik, antusias, ramah dan teliti.
3. Pengembangan SDM berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi. Artinya bahwa semakin baik pengembangan SDM yang dipersepsi dari indikator pendidikan dan pelatihan maka dapat memperbaiki kompetensi karyawan yang terimplementasi pada pengetahuan, keterampilan dan sikap.
4. Pengembangan SDM berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja. Artinya bahwa semakin baik pengembangan SDM yang dipersepsi dari indikator pendidikan dan pelatihan tidak memperbaiki kinerja karyawan yang terimplementasi pada sigap, menarik, antusias, ramah dan teliti.

5. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan BCA KCU Kendari. Artinya bahwa semakin baik kompetensi yang diamati dari indikator pengetahuan, keterampilan dan sikap dapat memperbaiki kinerja karyawan BCA KCU kendari, yang terimplementasi pada sigap, menarik, antusias, ramah dan teliti.

#### B. Saran

1. Bagi manajemen, kiranya memperhatikan kompetensi karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan kesempatan pelatihan kepada karyawan secara merata kepada karyawan dengan materi pelatihan yang terkait dengan *job description*.
2. Bagi karyawan, agar selalu memanfaatkan segala potensi yang ada dalam dirinya untuk selalu kritis dan kreatif dalam berfikir maupun bertindak, melakukan pekerjaan yang telah diberikan oleh pimpinan dengan baik dan benar. Bekerja dengan penuh ketelitian dan melakukan pemeriksaan kembali pekerjaan yang telah diselesaikan.  
Bagi peneliti selanjutnya kiranya mengembangkan penelitian ini dengan meneliti pengaruh timbal balik (*retrocikal*) antara kompetensi dengan pengembangan SDM.

### DAFTAR PUSTAKA

- Andi Eko Prasetyo, 2011, *Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi*. Universitas Jember.
- Andriyani Octavia Sulistyowati, 2014, *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kudus*. Universitas Muria Kudus.
- Arianto, Dwi A.N. 2013. *Pengaruh kedisiplinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar*. Jurnal *Economia*. Vol. 9. No. 2. pp. 191-200.
- Pakpahan, Edi Saputra., Siswidiyanto., Sukanto, 2012, *Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)*. Jurnal *Administrasi Publik (JAP)*. Vol.2. No 1. pp. 116-121.
- Emmyah. 2009. *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PoliteknikNegeri Ujung Pandang*. Makassar: STIA-LAN RI
- Hasibuan, Malayu. S.P. 2010. *Manajemen, Dasar Pengertian dan Masalah*, PT Gunung Agung, Jakarta.
- Lingga, Dela Elvi L. 2014. *Pengaruh Komitmen Karyawan, Budaya Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Keuangan BPR di*



- Tanjungpinang. Jurnal Universitas Maritim Raja Ali Haji.
- Maulana Nur Syamsu Kukuh, 2011, *Pengaruh Budaya Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Koperasi Simpan Pinjam "Jasa" di Pekalongan*. Thesis, Universitas Negeri Semarang.
- Mary Helena AK, 2009, *Hubungan Pendidikan dan Pelatihan Dengan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Di Bidang Pelayanan Publik (Studi Pada Pelaksanaan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan V Tahun 2008 di Lingkungan Aceh Tamiang)*. Universitas Sumatra Utara Medan.
- Naor, Michael., Linderman, Kevin., Schroeder, Roger. 2010. *The Globalization of operations in Eastern and Western Countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance*. Journal of Operations Management. Vol. 28, issue 3. pp. 194-205.
- Notoatmodjo, 2008, *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*, Rineka Cipta; Jakarta.
- Pradana, RM Gardhika Riza, (2012) *Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi Karyawan Redrying Bojonegoro (Kareb)*. Tesis, Universitas Brawijaya.
- Rilyawati, Rita, 2010, *Analisa Pengaruh Hubungan Budaya Kerja, Motivasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai di BNI Kantor Cabang Gambir*, didownload dari :<http://lontar.ui.ac.id>
- Robinson, Richard B., Pearce, John A. 1988. *Planned Patterns Of Strategic Behavior And Their Relationship To Business-Unit Performance*. Strategic Management. Vol. 9. Issue 1. pp. 43-60
- Sedarmayanti. 2011. *Sumberdaya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Penerbit Mandar Maju. Bandung.
- Setiawan, Joko. 2014. *Analisa Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Karyawan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. GICI Group Batam* Jurnal AKMENBIS Akademi Akuntansi Permata Harapan Vol III, No 01 ISSN: 2302-6847.
- Simamora, Henry. 2014. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Spencer, S. M. 2013, *Competence at work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc.
- Subari, S., Riady, Hanes. 2015. *Influence of Training, Competence and Motivation on Employee Performance, Moderated By Internal Communication*. American Journal of Business and Management. Vol. 4. No. 3. pp. 133-145.
- Syamsuddin, 2011, *Psikologi Pendidikan*, PT. Rosda Karya Remaja, Bandung.
- Triguno. 2009. *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta. PT. Golden Trayon Press.
- Thoha, Miftah. 2013. *Perspektif Perilaku Birokrasi*. Jakarta. Rajawali Pers.
- Wallach, Ellen. J. (1983). *Individuals and organizations: The cultural match*. Training & Development Journal. Vol. 37. No.2. pp. 28-36.
- Zakki, Muhammad Anis. 2015. *Analisis Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan (pada BMT TAMZIS Area Yogyakarta)*.