
ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PT. BERKAT SUKSES SEJATI MEDAN

Surianti¹
STMB MULTISMART¹
Jl. KL. Yos Sudarso KM 16,5¹
e-mail : suriantikie@gmail.com¹

Edi Wijaya²
STMIK TIME²
Jl. Merbabu No. 32 AA – BB Medan²
wiwileosummer@gmail.com²

Abstrak

Kantor PT. Berkat Sukses Sejati Medan berperan dalam memberikan informasi yang berkualitas dalam rangka mendukung kebijakan Kantor Pusat dan pengembangan ekonomi di wilayah. Beberapa permasalahan yang terjadi pada Kantor PT. Berkat Sukses Sejati Medan berkaitan dengan pengimplementasian budaya organisasi yaitu *performance based culture*, yang masih belum dapat diterima oleh beberapa satuan kerja. Adanya ketidaksesuaian antara kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki pegawai dengan jabatan yang sedang diduduki juga menyebabkan terjadinya penurunan kinerja pegawai. Kompetensi sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan jabatan menjadikan perlunya pelaksanaan pelatihan bagi pegawai untuk memberikan pemahaman dan pengetahuan terhadap jabatan, juga keharusan dalam membuat perencanaan karir baik bagi organisasi maupun bagi pegawai. Berdasarkan uraian singkat tersebut, maka dirumuskan masalah sebagai berikut: 1). Sejauh mana pengaruh budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada Kantor PT. Berkat Sukses Sejati Medan, 2). Sejauhmana pengaruh perencanaan karir dan pelatihan terhadap kompetensi sumber daya manusia pada Kantor PT. Berkat Sukses Sejati Medan.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia, yang berkaitan dengan Budaya Organisasi, Kompetensi Sumber Daya Manusia, Kinerja, Perencanaan Karir dan Pelatihan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan survey, jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, dan sifat penelitian ini adalah penjelasan. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, daftar pertanyaan dan studi dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi berganda. Populasi adalah seluruh pegawai Kantor PT. Berkat Sukses Sejati Medan yang berjumlah 115 orang. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin dengan menggunakan taraf kepercayaan sebesar 90% dan jumlah sampel sebanyak 53 orang pegawai.

Hasil penelitian pada hipotesis pertama menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia secara serempak maupun parsial berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja pegawai, dan budaya organisasi merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai. Sedangkan hasil penelitian pada hipotesis kedua menunjukkan perencanaan karir dan pelatihan secara serempak dan parsial mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia, dan perencanaan karir merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia.

Kesimpulan penelitian ini adalah: 1). Secara serempak dan parsial budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja pegawai, serta 2). Secara serempak dan parsial perencanaan karir dan pelatihan berpengaruh sangat signifikan terhadap kompetensi sumber daya manusia pada Kantor PT. Berkat Sukses Sejati Medan.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kompetensi, Kinerja.

1. LATAR BELAKANG

Berbagai cara dilakukan organisasi untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pencapaian tujuan tentu tidak terlepas dari tantangan-tantangan yang dihadapi oleh organisasi. Tantangan utama yang dihadapi oleh PT. Berkat Sukses Sejati di tengah terjadinya krisis keuangan global ialah bagaimana mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah yang harus dicapai secara efektif dan efisien. Tujuan ini dapat dicapai apabila organisasi didukung oleh sumber daya manusia yang tangguh, memiliki performa kerja yang tinggi dan sumber daya manusia yang berkompeten di dalam jabatan dan pekerjaan.

PT. Berkat Sukses Sejati sebagai lembaga bank sentral independen yang kredibel dituntut untuk memiliki pegawai dengan kinerja tinggi yang mendukung pencapaian visi, misi, dan sasaran strategis PT. Berkat Sukses Sejati, serta menghadapi berbagai tantangan yang muncul. Karena kinerja pegawai merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dan juga merupakan aset organisasi yang paling bernilai tinggi jika

dibandingkan dengan sumber daya lain.

Konteks pemberdayaan sumber daya manusia agar menghasilkan pegawai yang profesional dengan kinerja tinggi, diperlukan adanya acuan baku bagi organisasi dan nilai inti yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi yaitu budaya organisasi yang secara otomatis menuntut pegawai untuk meningkatkan komitmen kerja pegawai bagi organisasi. Hubungan antara budaya organisasi dengan sukses atau gagalnya kinerja suatu organisasi diyakini oleh para ilmuwan perilaku organisasi dan manajemen serta sejumlah peneliti memiliki hubungan yang sangat erat. Budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu utama terhadap peningkatan kinerja individu dan kesuksesan kinerja organisasi.

Budaya organisasi yang dianut PT. Berkas Sukses Sejati ialah *Performance Based Culture*, yaitu pendekatan tata kelola organisasi yang berorientasi pada manusia yang bertujuan untuk mencapai budaya organisasi yang berkinerja tinggi, melalui pegawai yang kompeten dan berkontribusi tinggi untuk menjawab tantangan internal dan eksternal dalam era globalisasi dan teknologi yang berkembang pesat. Setiap posisi dan jabatan memiliki kontribusi yang berbeda terhadap pencapaian visi dan misi organisasi. Kontribusi yang berbeda harus dinilai secara berbeda pula agar para pegawai termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka.

Sebelum diberlakukannya *Performance Based Culture* PT. Berkas Sukses Sejati memberi perlakuan terhadap seluruh pegawai pada masing-masing bidang dan tim yang relatif sama dan tidak ada perbedaan. Setelah *Performance Based Culture* diberlakukan tim ekonomi moneter dan tim pengawas bank diberikan imbalan yang lebih tinggi dibanding bidang manajemen intern dan bidang sistem pembayaran, karena tim ekonomi moneter dan tim pengawas bank memberikan kontribusi yang lebih tinggi bagi pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Perubahan penilaian kontribusi ini dikhawatirkan memberikan dampak yang kurang baik, yaitu penurunan kinerja pegawai yang berada pada Bidang Manajemen Internal dan Bidang Sistem Pembayaran.

Peningkatan kinerja bagi setiap pegawai harus diikuti dengan kepemilikan kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaan setiap pegawai. Kompetensi sumber daya manusia terutama diperlukan untuk menjawab tuntutan organisasi, di mana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis, serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Setiap organisasi harus mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi sumber daya manusia kearah kinerja karyawan.

Persoalan yang terjadi adalah sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tidak dapat mendukung jabatan atau pekerjaan yang diberikan kepada pegawai. Karena adanya ketidaksesuaian kompetensi yang dimiliki pegawai terhadap jabatan yang sedang diduduki. Ketidaksesuaian ini dapat memberikan dampak bagi penurunan kinerja pegawai yang pada akhirnya berpengaruh pada tidak dapat tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

Seiring dengan meningkatnya peran dan fungsi PT. Berkas Sukses Sejati ke depan, maka kebutuhan akan pegawai PT. Berkas Sukses Sejati yang memiliki kompetensi mutlak diperlukan. Pentingnya kompetensi sumber daya manusia bagi PT. Berkas Sukses Sejati menuntut organisasi untuk menghilangkan ketidaksesuaian kompetensi dengan jabatan. Alternatif solusi yang dapat ditempuh adalah dengan membuat perencanaan karir bagi para pegawai. Fokus utama perencanaan karir haruslah pada kesesuaian tujuan pribadi pegawai dan kesempatan-kesempatan yang secara realistis tersedia.

Perencanaan karir sepatutnya tidak hanya terkonsentrasi pada kesempatan- kesempatan promosi. Perencanaan karir perlu pula terfokus pada pencapaian keberhasilan psikologis yang tidak harus selalu memerlukan promosi. Kenyataan yang terjadi ialah perencanaan karir bagi para pegawai cenderung tidak linier dengan jabatan yang sedang dijalani, latar belakang pendidikan, keahlian dan jenis pelatihan yang diikuti. Seorang pegawai mendapatkan promosi kepada jabatan yang lebih tinggi tetapi tidak linier dengan jabatan sebelumnya. Dampak yang mungkin timbul dari kejadian ini adalah pegawai yang dipromosikan pada jabatan baru tidak memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi yang dibutuhkan jabatan.

Solusi lain yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia ialah dengan melaksanakan program pelatihan yang diberikan sesuai dengan bidang tugas dan kompetensi yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga kompetensi pegawai dapat meningkat. Persoalan yang terjadi dalam pelaksanaan program pelatihan ialah para pegawai di dalam organisasi belum memperoleh kesempatan yang sama untuk mengikuti program pelatihan. Peserta yang mengikuti program pelatihan cenderung adalah peserta yang sama. Kejadian ini mengakibatkan peningkatan kompetensi tidak merata, atau dengan kata lain pegawai yang tidak diberikan kesempatan untuk mengikuti program pelatihan tidak dapat meningkatkan kompetensi mereka bagi jabatan yang sedang para pegawai jalani.

RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dirumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Sejauhmana pengaruh budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai pada Kantor PT. Berkas Sukses Sejati Medan?
- b. Sejauhmana pengaruh perencanaan karir dan pelatihan terhadap kompetensi sumber daya manusia pada Kantor PT. Berkas Sukses Sejati Medan?

TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia

- terhadap kinerja pegawai pada Kantor PT. Berkat Sukses Sejati Medan.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh perencanaan karir dan pelatihan terhadap kompetensi sumber daya manusia pada Kantor PT. Berkat Sukses Sejati Medan.

MANFAAT PENELITIAN

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

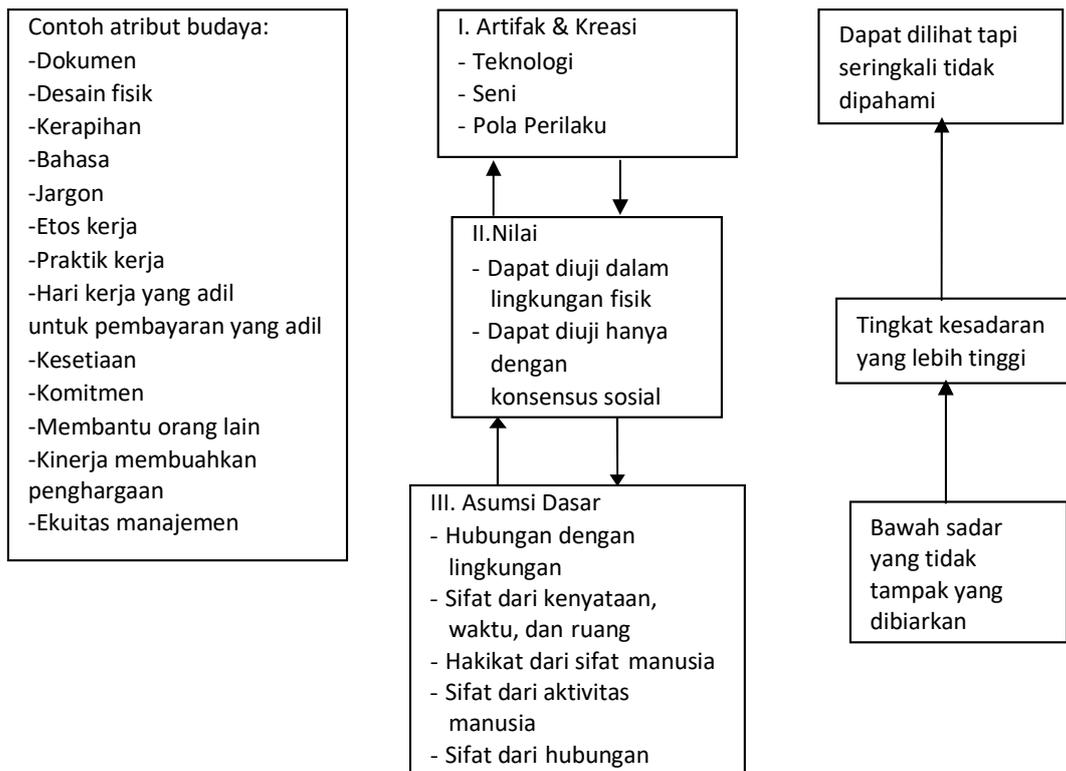
- a. Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi pimpinan Kantor PT. Berkat Sukses Sejati Medan, kepala bidang Manajemen Intern dan kepala seksi Sumber Daya Manusia dalam mengatasi masalah kinerja pegawai sehingga organisasi mampu mengimplementasikan budaya organisasi pada masing-masing pegawai, setiap pegawai dituntut untuk memiliki kompetensi bagi setiap jabatan agar peningkatan kinerja dapat tercapai yang berguna untuk menghadapi tantangan internal dan eksternal dalam era globalisasi dan teknologi yang semakin berkembang pesat.
- b. Sebagai tambahan pengetahuan dan wawasan serta referensi dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya yang berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai.

2. LANDASAN TEORI

Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. Schein (1981) dalam Ivancevich *et al.*, (2005: 44) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap *valid*, dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.

Definisi Schein menunjukkan bahwa budaya melibatkan asumsi, adaptasi, persepsi dan pembelajaran. Lebih lanjut dijelaskan bahwa budaya organisasi memiliki tiga lapisan, lapisan pertama mencakup artifak dan ciptaan yang tampak nyata tetapi seringkali tidak dapat diinterpretasikan. Di lapisan kedua terdapat nilai atau berbagai hal yang penting bagi orang. Nilai merupakan kesadaran, hasrat afektif, atau keinginan. Pada lapisan ketiga merupakan asumsi dasar yang diciptakan orang untuk memandu perilaku mereka. Termasuk dalam lapisan ini adalah asumsi yang mengatakan kepada individu bagaimana berpersepsi, berpikir, dan berperasaan mengenai pekerjaan, tujuan kinerja, hubungan manusia, dan kinerja rekan kerja.



Sumber: Ivancevich *et al.*, (2005: 45)

Gambar 2.1. Model Organisasi Tiga Lapis Schein

FUNGSI BUDAYA ORGANISASI

Robbins (2003: 311) menyatakan bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi,

yaitu:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, yang artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
- d. Budaya memantapkan sistem sosial, yang artinya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan suatu organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Secara alami budaya sukar dipahami, tidak berwujud, implisit dan dianggap biasa saja. Tetapi semua organisasi mengembangkan seperangkat inti pengandaian, pemahaman, dan aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari dalam tempat kerja. Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan semakin penting bagi organisasi.

Dengan dilebarkannya rentang kendali, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim, dikurangnya formalisasi, dan diberdayakannya karyawan oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua karyawan diarahkan kearah yang sama. Pada akhirnya budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.

PENGETRIAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA

Spencer and Spencer (1993) dalam Moehariono (2009: 3) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Berdasarkan dari definisi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut:

- a. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*), kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
- b. Hubungan kausal (*causally related*), berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat).
- c. Kriteria (*criteria referenced*), yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Hal ini memberikan penjelasan bahwa kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Dari karakteristik dasar tersebut tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standar kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengkategorikan tingkat tinggi atau di bawah rata-rata.

MANFAAT PENGGUNAAN KOMPETENSI

Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi. Ruky (*dalam* Sutrisno, 2010: 2008), mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan yaitu:

- a. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai
Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan kinerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.
- b. Alat seleksi karyawan
Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.
- c. Memaksimalkan produktivitas
Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi irampingi mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.
- d. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi
Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap

- lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.
- e. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan
Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.
 - f. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi
Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

PENGETERIAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA

Mangkunegara (2009: 9) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut. Kinerja individual merupakan hubungan dari ketiga faktor antara lain kemampuan (*ability*), usaha (*effort*), dan dukungan (*support*).

Sedangkan Robbins (2003) dalam Moeheriono (2009: 61) menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Artinya bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan nilai-nilai inti yang dianut di dalam organisasi, kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu.

MANFAAT PENILAIAN KINERJA

Hariandja (2002: 195) mengemukakan arti pentingnya penilaian kinerja secara lebih rinci sebagai berikut:

- a. Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui umpan balik (*feedback*) yang diberikan oleh organisasi.
- b. Penyesuaian gaji yang dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
- c. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
- d. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pengembangan dan pelatihan secara lebih efektif.
- e. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelarasikannya dengan kepentingan organisasi.
- f. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu kinerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
- g. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang objektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai.
- h. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
- i. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian kinerja atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya kinerja yang tidak baik, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
- j. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya kinerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauhmana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan survey, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok dan secara umum menggunakan metode statistik (Prasetyo dan Miftahuljannah, 2007: 143). Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguraikan atau menggambarkan tentang karakteristik dari suatu keadaan atau objek penelitian yang dilakukan melalui pengumpulan data dan analisis data kuantitatif serta pengujian statistik (Prasetyo dan Miftahuljannah, 2007: 263).

Adapun sifat dari penelitian ini adalah penjelasan (*explanatory*) yang berkaitan dengan kedudukan satu variabel serta hubungannya dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2005: 83).

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor PT. Berkas Sukses Sejati Medan yang berjumlah 113 orang yang berada pada Tim Perpajakan, Tim Pengawas, Bidang Manajemen Intern, Tim Administrasi. Tabel 3.1. Rekapitulasi Pegawai Kantor PT. Berkas Sukses Sejati Medan

Satuan Kerja	Jumlah (Orang)
Tim Perpajakan	19

Tim Administrasi	39
Manajemen Intern	32
Tim Pengawas	23
Total	113

Sumber: Manajemen Intern Kantor PT. Berkat Sukses Sejati Medan, 2010 Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin (Umar, 2001: 42) yang dituliskan sebagai berikut:

$$N = N/1+N(e)^2$$

Di mana:

- n = Jumlah sampel
- N = Jumlah populasi
- e = Tingkat kesalahan dalam pengambilan sampel (*error term*)

Populasi (N) sebanyak 113 orang pegawai Kantor PT. Berkat Sukses Sejati Medan dengan asumsi tingkat kesalahan (e) sebesar 10%, maka perhitungan jumlah sampel adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{113}{1+113(0,1)^2}$$

$$n = 53 \text{ orang}$$

Metode pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *stratified random sampling*. Yaitu proses di mana sampel dibatasi untuk menjadi elemen dari masing-masing segmen (Cooper & Schindler, 2006: 129). Pengambilan sampel dilakukan dengan metode teknik acak berlapis karena populasi pada Kantor PT. Berkat Sukses Sejati Medan tidak memiliki sifat homogen, atau karakteristik populasi yang bervariasi. Oleh karena itu teknik penarikan sampel yang digunakan harus melihat perbedaan sifat dari populasi (Prasetyo dan Mifathuljannah, 2007: 130).

Pengambilan sampel dengan metode teknik acak berlapis dilakukan dengan cara proporsional, dan jumlah sampel pada masing-masing satuan kerja ditentukan melalui rumus:

$$\text{Sampel1} = \frac{\text{Populasi 1}}{\text{Total Populasi 1}} \times \text{Total Sampel}$$

Persentase pemilihan responden yang dijadikan sampel diperlihatkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.2. Penentuan Sampel Penelitian Satuan Kerja
Jumlah Sampel (Orang)

Tim Perpajakan	$19/115 \times 53 = 9$
Tim Administrasi	$39/115 \times 53 = 18$
Manajemen Intern	$32/115 \times 53 = 15$
Tim Pengawas	$23/115 \times 53 = 11$
Total 53	

Sumber: Manajemen Intern Kantor PT. Berkat Sukses Sejati Medan, 2010 (Data Diolah)

Tahapan yang dilakukan dalam memilih sampel yang ada pada populasi untuk dijadikan responden penelitian (Prasetyo dan Miftahuljannah, 2007: 131) adalah menentukan karakteristik atau lapisan atau kelompok populasi, menentukan sampel dari setiap lapisan atau kelompok, memilih anggota sampel dari setiap lapisan atau kelompok dengan bantuan teknik penarikan sampel acak sederhana.

Variabel bebas dalam perumusan masalah pertama adalah budaya organisasi (X1), serta kompetensi sumber daya manusia (X2). Sedangkan yang menjadi variabel terikat adalah kinerja pegawai (Y).

Tabel 3.3. Definisi Operasional Variabel, Dimensi, Indikator-Indikator dan Skala Pengukuran Hipotesis Pertama

Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator-Indikator	Pengukuran
Budaya Organisasi (X1)	Sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain	1. Inovasi dan Pengambilan Resiko	1. Rasa independensi dalam rangka tanggung jawab terhadap pekerjaan. 2. Toleransi terhadap pekerjaan beresiko 3. Melakukan pembaharuan dalam pekerjaan untuk mencapai hasil kerja secara lebih efektif dan efisien.	Skala Likert
		2. Perhatian pada hal detail	1. Tingkat kecermatan dalam bekerja 2. Kemampuan dalam menganalisis yang diimplementasikan dalam pekerjaan	
		3. Orientasi hasil	Upaya dalam mencapai hasil kerja yang baik	
		4. Orientasi Individu	Jumlah pengaturan dan pengawasan langsung untuk penendalian perilaku pegawai	
		5. Orientasi tim	1. Kerjasama dalam tim kerja 2. Sikap saling percaya dalam tim kerja 3. Komunikasi yang baik dalam tim kerja	
		6. Keagresifan	1. Tingkat keagresifan dalam menyelesaikan pekerjaan 2. Memiliki pegawai yang cekatan	
		7. Kemantapan	1. Organisasi mempertahankan status pegawai 2. Organisasi menjaga stabilitas kondisi pegawai	
Kompetensi SDM (X2)	Karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya	1. Keterampilan menjalankan tugas (<i>Task Skill</i>)	1. Melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja 2. Menggunakan ketrampilan untuk menyelesaikan tugas	Skala Likert
		2. Keterampilan mengelola tugas (<i>Task management skill</i>)	1. Kemampuan untuk mengelola tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan 2. Kemampuan untuk mengarahkan diri sendiri dalam mengelola tugas yang disesuaikan dengan skala prioritas	
		3. Keterampilan mengambil tindakan (<i>Contingency management skill</i>)	1. Memiliki inisiatif dalam menyelesaikan masalah dalam pekerjaan 2. Menggunakan keterampilan untuk menyelesaikan masalah 3. Berpikir secara analitis	
		4. Keterampilan bekerjasama (<i>Job role environment skills</i>)	1. Memiliki kemampuan untuk bekerja sama 2. Menjaga kenyamanan kondisi lingkungan kerja	
		5. Keterampilan beradaptasi (<i>Transfer skills</i>)	1. Mampu beradaptasi dalam lingkungan kerja yang baru 2. Memiliki fleksibilitas terhadap lingkungan kerja 3. Memiliki kemampuan mengendalikan diri dalam beradaptasi terhadap lingkungan kerja	
Kinerja Pegawai (Y)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan	1. Kuantitas kerja	1. Proses kerja dan kondisi pekerjaan 2. Waktu yang digunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan	Skala Likert
		2. Kualitas kerja	1. Ketepatan kerja 2. Kualitas pekerjaan 3. Kemampuan dalam menganalisis data atau informasi 4. Tingkat kemampuan dalam bekerja 5. Kemampuan atau kegagalan dalam menggunakan mesin-mesin atau peralatan dalam bekerja	
		3. Kerja sama	1. Kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain	

	2. Kemampuan untuk menyesuaikan diri dalam bekerja sama
4. Pemahaman terhadap tugas	Pengetahuan atas pekerjaan
5. Inisiatif	Inisiatif dalam menyelesaikan tugas
6. Disiplin	Tingkat kehadiran/absensi
7. Keandalan	1. Kemampuan untuk memperbaiki diri dengan mengikuti studi lanjutan dan kursus-kursus.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis pertama menyatakan bahwa budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor PT. Berkat Sukses Sejati Medan. Dalam hal ini pihak PT. Berkat Sukses Sejati telah berhasil dalam meningkatkan kinerja pegawai dengan melakukan pendekatan terhadap budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia. Artinya semakin baik pengimplementasian budaya organisasi, dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang dilakukan maka akan semakin baik atau semakin meningkat pula kinerja pegawai pada kantor PT. Berkat Sukses Sejati Medan. Berdasarkan pada Tabel 4.15 berikut ini, maka persamaan regresi linier berganda dalam penelitian adalah:

$$Y = 14.313 + 0.543 X_1 + 0.152 X_2 + e$$

Tabel 4.1 Hasil Uji F Hipotesis Pertama

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	802.275	2	401.137	16.922	.000 ^a
	Residual	1185.272	50	23.705		
Total		1987.547	52			

a. Predictors: (Constant), Kompetensi SDM(X₂), Budaya Organisasi(X₁)

b. Dependent Variable: Kinerja pegawai (Y)

Sumber: Hasil Penelitian, 2010 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 4.1 diperoleh bahwa nilai Fhitung (16.922) lebih besar dibandingkan dengan nilai Ftabel (3,18), dan sig. - (.000^a) lebih kecil dari alpha 5% (0,05). Hal ini mengindikasikan bahwa hasil penelitian menolak H₀ dan menerima H_a. Dengan demikian secara serempak budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh sangat signifikan (*high significant*) terhadap kinerja pegawai pada Kantor PT. Berkat Sukses Sejati Medan. Ini memberi arti bahwa budaya organisasi dan kompetensi sumber daya manusia sangat menentukan dalam peningkatan kinerja pegawai pada Kantor PT. Berkat Sukses Sejati Medan. Artinya, Kantor PT. Berkat Sukses Sejati Medan senantiasa mempertimbangkan pengimplementasian budaya organisasi dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja pegawai pada Kantor PT. Berkat Sukses Sejati Medan.

Tabel 4.2 Hasil Uji Parsial Hipotesis Pertama

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	14.313	7.546		1.897	.064		
	Budaya Organisasi (x ₁)	.543	.098	.605	5.524	.000	.993	1.007
	Kompetensi SDM (x ₂)	.152	.113	.148	4.348	.014	.993	1.007

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Berdasarkan Tabel 4.2 diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Nilai thitung untuk variabel budaya organisasi (5.524) lebih besar dibandingkan nilai ttabel (2,009), atau nilai sig. t untuk variabel budaya organisasi (0,000) lebih kecil dari alpha (0,025). Ini berarti budaya organisasi berpengaruh lebih dominan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor PT. Berkat Sukses Sejati Medan. Ini berarti Kantor PT. Berkat Sukses Sejati Medan harus memberikan perhatian yang besar terhadap budaya organisasi. Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang lebih dominan daripada kompetensi sumber daya manusia dalam mempengaruhi kinerja pegawai, karena budaya organisasi bagi para pegawai merupakan sesuatu yang sakral, dengan pengimplementasian budaya organisasi kepada setiap pegawai, nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Budaya organisasi PT. Berkat Sukses Sejati yaitu *Performance Based Culture* yang diterapkan kepada setiap pegawai dan dianut dengan

baik oleh setiap pegawai akan meningkatkan kinerja individu dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi dalam menjawab tantangan eksternal yang semakin berat dalam era globalisasi dan teknologi yang semakin berkembang pesat. *Performance Based Culture* memperhatikan keseimbangan antara manfaat organisasi dan individu. *Performance based Culture* akan mendorong organisasi untuk misi dan visi individu untuk mewujudkan cita-cita yang pada akhirnya setiap individu atau pegawai diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja.

2. Nilai thitung untuk variabel Kompetensi sumber daya manusia (4,348) lebih besar dibandingkan nilai ttabel (2,009), atau nilai sig.t untuk variabel kompetensi sumber daya manusia (0,014) lebih kecil dari alpha (0,025). Ini berarti kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki setiap pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kantor PT. Berkas Sukses Sejati Medan harus berupaya untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia agar setiap pegawai dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien. Kantor PT. Berkas Sukses Sejati Medan harus memperhatikan kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki masing-masing pegawai dengan jabatan yang sedang diduduki dan tuntutan pekerjaan dalam jabatan tersebut. Adanya hubungan kausal antara kompetensi sumber daya manusia dengan kinerja yaitu jika seorang pegawai memiliki kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Pengujian hipotesis kedua menyatakan bahwa perencanaan karir dan pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi sumber daya manusia pada Kantor PT. Berkas Sukses Sejati Medan. Dalam hal ini pihak Kantor PT. Berkas Sukses Sejati Medan harus membuat strategi perencanaan karir (X1) yang baik bagi setiap pegawai dan memberikan pelatihan (X2) yang berguna bagi peningkatan kompetensi pegawai (Y) agar dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien.

Tabel 4.3 Hasil Uji Koefisien Regresi Hipotesis Kedua

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	12.473	5.438	
	Perencanaan Karir(X1)	.904	.126	.715
	Pelatihan(X2)	.092	.119	.078

a. Dependent Variable: Kompetensi SDM

Sumber: Hasil Penelitian, 2010 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 4.3 berikut, maka persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah:

$$Y = 12.473 + 0,904 X1 + 0,092 X2$$

Pada persamaan tersebut dapat dilihat bahwa perencanaan karir (X1) dan pelatihan (X2) mempunyai koefisien regresi positif yang artinya perencanaan karir dan pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi sumber daya manusia pada Kantor PT. Berkas Sukses Sejati Medan.

Koefisien determinasi (*R-square*)

Nilai koefisien determinasi (RH) dipergunakan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel bebas perencanaan karir (X1) dan pelatihan (X2) terhadap kompetensi sumber daya manusia (Y) pada Kantor PT. Berkas Sukses Sejati Medan.

Tabel 4.4 Hasil Uji Determinasi Hipotesis Kedua

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.744 ^a	.554	.536	4.09472

a. Predictors: (Constant), Pelatihan(X2), Perencanaan Karir(X1)

b. Dependent Variable: Kompetensi SDM(Y)

Sumber: Hasil Penelitian, 2010 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 4.4 diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 55,4%. Hal ini menunjukkan bahwa 55,4% variabel perencanaan karir (X1) dan pelatihan (X2) menjelaskan terhadap variabel kompetensi sumber daya manusia (Y) pada Kantor PT. Berkas Sukses Sejati Medan, sedangkan 44,6% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti, seperti *skills* (keahlian) yang dimiliki pegawai, pengetahuan yang dimiliki pegawai, minat pegawai dalam melakukan aktivitas kerja, dan pemahaman yang dimiliki pegawai terhadap tugas atau pekerjaan.

Uji serempak (uji f) hipotesis kedua

Hasil pengujian hipotesis kedua secara serempak dapat dilihat pada Tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5 Hasil Uji F Hipotesis Kedua

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1039.739	2	519.870	31.006	.000 ^a
	Residual	838.336	50	16.767		
Total		1878.075	52			

a. Predictors: (Constant), Pelatihan(X₂), Perencanaan Karir(X₁)

b. Dependent Variable: Kompetensi SDM (Y)

Sumber: Hasil Penelitian, 2010 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 4.5 diperoleh bahwa nilai Fhitung (31.006) lebih besar dibandingkan dengan nilai Ftabel (3,18) dan sig. (.000^a) lebih kecil dari alpha 5% (0,05). Hal ini mengindikasikan bahwa hasil penelitian menolak H₀ dan menerima H_a. Dengan demikian secara serempak perencanaan karir dan pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi sumber daya manusia pada Kantor PT. Berkas Sukses Sejati Medan, dengan tingkat pengaruh yang sangat signifikan (*high significant*).

Ini memberi arti bahwa perencanaan karir dan pelatihan sangat menentukan dalam peningkatan kompetensi sumber daya manusia pada kantor PT. Berkas Sukses Sejati Medan. Artinya, Kantor PT. Berkas Sukses Sejati Medan senantiasa memperhatikan variabel perencanaan karir dan pelatihan dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia pada Kantor PT. Berkas Sukses Sejati Medan.

Uji parsial (uji t) hipotesis kedua

Hasil pengujian hipotesis kedua secara parsial dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6 Hasil Uji Parsial Hipotesis Kedua

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	12.473	5.483		2.275	.027		
	Perencanaan Karir (x ₁)	.904	.126	.715	7.155	.000	.894	1.119
	Pelatihan (x ₂)	.092	.119	.078	4.779	.004	.894	1.119

a. Dependent Variable: Kompetensi SDM (Y)

Sumber: Hasil Penelitian, 2010 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 4.6 diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Nilai thitung untuk variabel perencanaan karir (7,155) lebih besar dibandingkan nilai ttabel (2,009), atau nilai sig. t untuk variabel perencanaan karir (0,000) lebih kecil dari alpha (0,025). Ini berarti perencanaan karir berpengaruh lebih dominan secara parsial terhadap kompetensi sumber daya manusia pada Kantor PT. Berkas Sukses Sejati Medan. Perencanaan karir lebih mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dibanding pelatihan karena dengan adanya perencanaan karir, seorang pegawai dituntut untuk mengevaluasi kemampuan dan minat pegawai sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun sasaran karir dan merencanakan aktivitas-aktivitas perencanaan karir secara praktis. Hal tersebut menjadikan pegawai berupaya untuk meningkatkan kompetensi melalui peningkatan pengetahuan yang dibutuhkan oleh jabatan, pemahaman akan pekerjaan secara lebih mendalam, peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan dan peningkatan minat dalam bekerja.
2. Nilai t hitung untuk variabel pelatihan (4.779) lebih besar dibandingkan nilai t tabel (2,009), atau nilai sig.t untuk variabel kompetensi sumber daya manusia (0,004) lebih kecil dari alpha (0,025). Ini berarti pelatihan yang diberikan kepada pegawai berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Kantor PT. Berkas Sukses Sejati Medan harus berupaya untuk memberikan pelatihan yang sesuai dengan tujuan-tujuan organisasi agar setiap pegawai dapat bekerja secara lebih efektif dan efisien. Kantor PT. Berkas Sukses Sejati Medan harus memperhatikan kebutuhan dari pelaksanaan pelatihan yang bertujuan untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan menentukan perlu tidaknya pelatihan dilaksanakan. Selain itu organisasi harus mendesain program pelatihan, dengan menggunakan metode yang paling tepat, agar peserta pelatihan dapat memahami tujuan dari pelaksanaan pelatihan. Dengan pelaksanaan pelatihan, pegawai dapat mengembangkan keterampilan-keterampilan dan kompetensi-kompetensi yang akan memungkinkan organisasi bersaing dengan lebih efektif sekarang dan di masa yang akan datang.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada hipotesis pertama secara serempak, budaya organisasi dan kompetensi SDM berpengaruh terhadap

kinerja pegawai pada Kantor PT. Berkat Sukses Sejati dengan tingkat pengaruh yang sangat signifikan (*high significant*). Secara parsial budaya organisasi berpengaruh lebih dominan daripada kompetensi SDM. Hal ini berarti bahwa variabel budaya organisasi lebih menentukan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

2. Pada hipotesis kedua secara serempak, perencanaan karir dan pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi SDM pada Kantor PT. Berkat Sukses Sejati dengan tingkat pengaruh yang sangat signifikan (*high significant*). Secara parsial perencanaan karir berpengaruh lebih dominan daripada pelatihan, hal ini karena variabel perencanaan karir lebih menentukan dalam peningkatan kompetensi SDM setiap pegawai.

Saran

Dari kesimpulan yang telah diuraikan di atas, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Budaya organisasi dan kompetensi SDM adalah bagian penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada Kantor PT. Berkat Sukses Sejati. Berkaitan dengan variabel budaya organisasi yang lebih dominan mempengaruhi kinerja pegawai, maka pihak organisasi sebaiknya meningkatkan upaya agar setiap pegawai dapat lebih memahami nilai-nilai inti yang terkandung dalam *performance based culture*, dan memiliki komitmen dalam menjalankan *performance based culture*. Upaya yang dapat ditempuh ialah dengan melakukan sosialisasi mengenai nilai-nilai inti yang terkandung dalam *performance based culture* melalui Pemimpin Satuan Kerja. Selain itu tindakan Pemimpin Kantor PT. Berkat Sukses Sejati dapat memiliki dampak besar pada pemahaman pegawai atas nilai-nilai inti yang terkandung dalam *performance based culture*. Organisasi juga harus menyesuaikan kompetensi yang dimiliki pegawai atas jabatan yang sedang diduduki pegawai agar pegawai dapat lebih berhasil dalam melakukan pekerjaan.
2. Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian dan pembahasan perencanaan karir dan pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi sumber daya manusia. Berkaitan dengan variabel perencanaan karir yang lebih dominan dalam meningkatkan kompetensi SDM, untuk itu disarankan agar setiap pegawai membuat perencanaan karir secara individual. Perencanaan karir yang dibuat secara individual berarti bahwa setiap pegawai merencanakan tindakan-tindakan yang dapat diambil oleh para pegawai untuk mencapai rencana karir pegawai yang pada akhirnya menjadi tanggung jawab pribadi pegawai tersebut. Pegawai yang menginginkan peningkatan karir atau kenaikan jabatan akan berusaha untuk meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan bagi jabatan yang ingin diduduki pegawai tersebut. Pegawai dapat mengikuti kursus-kursus yang berkaitan dengan jabatan, ataupun mengikuti studi lanjutan untuk meningkatkan kompetensi SDM.