

## ANALISIS PERBEDAAN KINERJA KARYAWAN BERDASARKAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI PADA P.T BANK SULUT CABANG KAWANGKOAN DAN P.T BANK SULUT CAPEM RATAHAN

Oleh:

**SatrioMakarawung**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen

Universitas Sam Ratulangi

e-mail: [riomakarawung@gmail.com](mailto:riomakarawung@gmail.com)

### ABSTRAK

Globalisasi yang melanda dunia saat ini, menuntut perusahaan perbankan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar menjadi lebih baik, sebab peranan bank sangat penting bagi perekonomian suatu negara. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis perbedaan kinerja karyawan P.T Bank Sulut Cabang Kawangkoan dan P.T Bank Sulut Capem Ratahan, ditinjau dari gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah 25 sampel (Bank Sulut Cabang Kawangkoan) dan 14 sampel (Bank Sulut Capem Ratahan). Teknik pengumpulan data menggunakan angket. Alat analisa data menggunakan uji T-tes. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat perbedaan antara kinerja karyawan P.T Bank Sulut Cabang Kawangkoan dan P.T Bank Sulut Capem Ratahan. Ditinjau dari gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. P.T Bank Sulut sebagai suatu lembaga bisnis dan aset daerah harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi aktivitas bisnis khususnya dengan meningkatkan kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan dan budaya organisasinya agar untuk menopang pendapat daerah dalam rangka pembangunan yang ada di Sulawesi Utara dapat terwujud.

**Katakunci:** kinerja karyawan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi.

### ABSTRACT

Globalization requires banking companies to improve the quality of human resources, because a bank's role is very important to the economy of a country. The aim of this research is to analyze the difference between employee performance of P.T Bank Kawangkoan branch and P.T Bank Ratahan branch, based from the point of view of its leadership style and organization culture. The quantitative research technique was used, and the amount of sample taken was 25 from P.T Bank Kawangkoan branch and 14 from P.T Bank Ratahan branch. The technique used to analyze the data was the T-test. This research that there was a difference between the employee performance of the P.T Bank Kawangkoan branch and P.T Bank Ratahan branch seen from the point of view of the two variables mentioned above. P.T Bank Sulut as a business institution and as regional asset should pay attention to the factors that may influence its business activities, especially by improving the employee performance, through its leadership style as well as its organization culture so that function to support the regional income for the sake of the development of North Sulawesi can be achieved.

**Keywords:** employee performance, leadership styles, organizational culture.

## PENDAHULUAN

### LatarBelakang

P.T Bank Sulut Cabang Kawangkoan dan P.T. Bank Sulut Capem Ratahan sebagai perusahaan jasa telah memiliki visi dan misi Perusahaan yang menjadi landasan bagi perusahaan untuk menetapkan strategi-strategi bisnis yang akan dijalankan dalam memenangkan persaingan. Sumber daya yang ada dalam organisasi seperti PT. Bank Sulut akan mempengaruhi berhasilnya suatu organisasi untuk kelangsungan hidup organisasi, baik sumber daya manusia maupun modal. disamping itu faktor yang sangat berperan yaitu faktor gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mengandung arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, pemimpin harus mampu mendelegasikan tugas dari pimpinan ke bawahan dengan komunikatif, sehingga diperlukan adanya *meeting* yang membahas tentang masalah-masalah yang dihadapi bawahan yang berkaitan dengan pencapaian target. hal tersebut didukung oleh Chen (2004:8), yang menyatakan bahwa dukungan tinggi yang ditunjukkan oleh pimpinan perusahaan mampu memberikan motivasi yang tinggi dari karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target.

Faktor paling kritical yang dipandang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi dikenal luas sebagai fondasi sistem dan aktivitas manajemen dalam setiap organisasi Harber (1997:13). Budaya organisasi dipandang sebagai nilai-nilai bersama dan norma-norma perilaku yang diyakini dan dianut oleh anggota organisasi. nilai dan norma perilaku tersebut menciptakan pendekatan yang digunakan anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan dan mengatasi permasalahan yang dihadapi. kajian tersebut diharapkan dapat digunakan untuk dapat merumuskan cara-cara yang paling tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan khususnya P.T Bank Sulut Cabang Kawangkoan dan P.T Bank Sulut Capem Ratahan.

Dapat dikatakan bahwa dalam pencapaian tujuan organisasi itu tidak sesuai dengan budaya yang ada di PT. Bank Sulut pusat, yaitu budaya yang berdasarkan nilai-nilai kewirausahaan, etika, kerjasama, dinamis, dan komitmen, oleh karena itu hal tersebut mengindikasikan bahwa penerapan budaya organisasi di PT. Bank Sulut Cabang Kawangkoan dan P.T Bank Sulut Capem Ratahan belum berjalan dengan baik. Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan belum mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaannya karena hal tersebut berdampak pada hasil kerja yang kurang bagus. Hal tersebut didukung oleh Robbins (2001:523-524). menggambarkan bagaimana budaya suatu organisasi dibangun dan dipertahankan. Budaya asli ditunjukkan oleh filsafat pendirinya, selanjutnya budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawannya. keberadaannya dalam upaya menghindari terjadinya perilaku penurunan kualitas biasanya dilakukan dengan mengurangi perolehan bukti dengan cara yang tidak efektif yaitu bukti kinerja karyawan yang belum mencukupi sebagai *sample size*. efektifitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya organisasi yang kuat dimana organisasi mempunyai ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Setelah itu individu tersebut dapat berpikir, bertindak dan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan nilai-nilai yang dimiliki anggota organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja karyawan sesungguhnya tidak dikendalikan oleh perusahaan secara langsung, namun lebih banyak dikendalikan oleh karyawan itu sendiri Malthis, (1997:340). Hal tersebut sangat penting bagi setiap organisasi dalam usaha pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berdasarkan uraian dan penjelasan dari latar belakang diatas, maka judul penelitian adalah sebagai berikut: Analisis perbedaan kinerja karyawan ditinjau dari gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada Bank Sulut Cabang Kawangkoan dan Bank Sulut Capem Ratahan.

### Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis perbedaan kinerja karyawan PT. Bank Sulut Cabang Kawangkoan dan PT. Bank Sulut Capem Ratahanditinjaudari gayakepemimpinan .
2. Untuk menganalisis perbedaan kinerja karyawan PT. Bank Sulut Cabang Kawangkoan dan PT. Bank Sulut Capem Ratahanditinjaudari budaya organisasi .

## TINJAUAN PUSTAKA

### Landasan Teori

#### 1. Gaya Kepemimpinan

Thoha (2012), pengertian gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah Suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai suatu tujuan.

#### 2. Budaya Organisasi

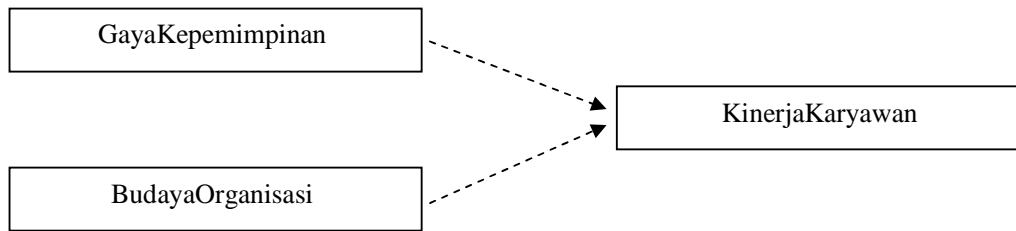
Schein (1992:12), budaya organisasi adalah kumpulan nilai-nilai dan norma yang mengendalikan interaksi antara anggota organisasi dengan anggota lainnya dan dengan orang yang berada di luar organisasi. Dalam definisi ini Schein menegaskan bahwa budaya adalah pola asumsi dasar di mana kelompok mempelajari untuk memecahkan masalah adaptasi eksternal dan interaksi internal yang telah berhasil dengan baik sehingga anggap sah untuk diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berfikir, melihat, dan memecahkan suatu masalah. Robbins (2001:510), *“organization culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations”* (budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain).

#### 3. Kinerja Karyawan

Gomes (2003:160), penilaian kinerja karyawan merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja serta kinerja serta memotivasi karyawan di waktu berikutnya. Menurut Malayu (2006:94), mengungkapkan bahwa “Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja”. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi. Simamora (2008:7). “Kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”.

### Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pada literatur-literatur terkait dan bukti-bukti empiris terdahulu, maka selanjutnya disusun sebuah kerangka pemikiran teoritis yang secara diagramatis menggambarkan alur pemikiran yang dikembangkan dalam penelitian ini. Secara garis besar, kerangka pemikiran teoritis penelitian ini menjelaskan hubungan langsung antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada kinerja karyawan. Model Kerangka Pemikiran dapat dilihat pada Gambar 1.



**Gambar1.KerangkaBerpikirPenelitian.**

### Hipotesis

1. Kinerja karyawan P.T Bank Sulut Cabang Kawangkoan dan Bank Sulut Capem Ratahan, diduga berbeda ditinjau dari gaya kepemimpinan.
2. Kinerja karyawan P.T Bank Sulut Cabang Kawangkoan dan Bank Sulut Capem Ratahan, diduga berbeda ditinjau dari budaya organisasi.

### METODE PENELITIAN

#### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perbedaan kinerja karyawan. Ditinjau dari gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pada P.T Bank Sulut Cabang Kawangkoan dan P.T Bank Sulut Capem Ratahan.

#### Populasi dan Sampel

Teknik pengambilan sampel digunakan Sampel jenuh. Hal ini dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil yaitu kurang dari 30 orang, atau penelitian ini membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Sugiono (2008; 115). Sampel dalam penelitian ini adalah 25 sampel untuk Bank Sulut Cabang Kawangkoan dan 14 sampel untuk Bank Sulut Capem Ratahan. Dan untuk Teknik pengumpulan data menggunakan angket yaitu suatu metode pengumpulan data berupa sejumlah daftar pernyataan secara tertulis yang diberikan kepada responden serta wawancara.

#### Metode Analisis

Teknik analisa data menggunakan uji T-tes untuk mengetahui perbedaan atau kesetaraan dan untuk mengetahui apakah data mempunyai *variance* yang sama atau tidak digunakan uji *Levene's*. dengan membandingkan rata-rata dua group yang tidak berhubungan dengan tahap-tahap pengujian sebagai berikut:

##### 1. Langkah I yaitu mencari nilai *Levene Test*.

- Menghitung mean dari dua sampel.
- Menggunakan alat analisis *Levene Test* untuk mengetahui apakah hipotesis varian sama ditolak atau diterima.
- Jika hipotesis ditolak atau varian berbeda maka untuk membandingkan rata-rata digunakan t-test dengan asumsi varian tidak sama (*equal variances not assumed*), dan jika hipotesis diterima atau varian sama, maka akan digunakan *t-test* dengan asumsi varians sama (*equal variances assumed*).

##### 2. Langkah ke II yaitu uji *independentsamplet-test*.

- Menentukan hipotesis nihil dan hipotesis alternatif

Ho:  $\mu_1 = \mu_2$ , artinya tidak terdapat perbedaan yang signifikan kinerja karyawan Bank sulut cabang kawangkoan dan Bank sulut capem ratahan. ditinjau dari gaya kepemimpinan dan budayaorganisasi.

Ha:  $\mu_1 \neq \mu_2$ , artinya terdapat perbedaan yang signifikan kinerja karyawan Bank sulut cabang kawangkoan dan Bank sulut capem ratahan. ditinjau dari gaya kepemimpinan dan budayaorganisasi.

-Menentukan *levelofsignificance* ( $\alpha$ )=0,05

-Menentukankriteriapengujian

Hoditerimaapabilap *value*  $\geq 0.05$

Hoditolakapabilap *value*  $< 0.05$

-Kesimpulan

*P value* maka dapat ditentukan apakah Ho diterima atau ditolak. Untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan yang signifikan kinerja karyawan Bank sulut cabang kawangkoan dan Bank sulut capem ratahan.ditinjau dari gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

**Tabel1.DefinisisiOperasionalVariabel**

No	Variabel	Indikator	Item
1.	Gayakepemimpinan	a. KepemimpinanTransformasional b. KepemimpinanTransaksional c. Kepemimpinanpartisipasif	-pengaruh/kekuasaan -hubungan/kerjasama -komunikasi -usahapencapaiantujuan.
2.	Budayaorganisasi	a.Misi b.Konsistensi c.Adaptabilitas d.Pelibatan	-Tingkattoleransiterhadap tindakanberesiko -Sistemimbangan -Polakomunikasi -Visidanmisi -Tingkatkontrol
3.	KinerjaKaryawan	a.KarakteristikSituasi b.DeskripsiPekerjaan, c.Tujuan-tujuanpenilaiankinerja d.Sikaparakaryawandanmanajer terhadapevaluasi	-kuantitaskerja -kualitaskerja -pengetahuanpekerjaan -keputusankerja -perencanaankerja -Tujuan/sasaran

SumberDataOlahan,2013.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Deskripsi karakteristik responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.**

P. T Bank Sulut	Jenis kelamin	Jumlah
Cabang Kawangkoan	- Laki-Laki	14
	- Perempuan	11
Capem Ratahan	- Laki-laki	8
	- Perempuan	6

Sumber data olahan 2013

Responden didominasi oleh responden laki-laki yaitu sebanyak 14 orang untuk P. T Bank Sulut Cabang Kawangkoan dan 11 orang untuk P. T Bank Sulut Capem Ratahan. Sedangkan responden perempuan hanya 8 orang untuk P. T Bank Sulut Cabang Kawangkoan dan 6 orang untuk P. T Bank Sulut Capem Ratahan. Itu berarti dalam penelitian ini responden laki-laki lebih banyak jumlahnya daripada responden perempuan. Hal ini disebabkan karena karyawan Bank Sulut masih didominasi oleh karyawan laki-laki dibandingkan karyawan perempuan.

**Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.**

P. T Bank Sulut	Usia (tahun)	Jumlah
Cabang Kawangkoan	- 21-30 thn	7 orang
	- 31-45 thn	18 orang
Capem Ratahan	- 21-30 thn	6 orang
	- 31-45 thn	8 orang

Sumber data olahan 2013

Responden paling banyak berada di kisaran usia 31 sampai 45 tahun. Itu berarti tingkat pengalaman dan produktivitas kerja sangat dibutuhkan untuk menjalankan suatu perusahaan.

**Tabel 4. Paired Samples Test: Berdasarkan Gaya Kepemimpinan.**

	Paired Differences					T	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 Gaya. Kepemimpinan- Kinerja. Karyawan	.565	3.176	.509	-4.645	-2.586	1.110	38	.230

Sumber data olahan 2013

Pengujian hipotesis:

$H_0$  = Terdapat perbedaan kinerja karyawan P. T Bank Sulut Cabang Kawangkoan dan P. T Bank Sulut Capem Ratahan ditinjau dari gaya kepemimpinan.

Hi = Tidak ada perbedaan kinerja karyawan P.T Bank Sulut Cabang Kawangkoan dan P.T Bank Sulut Capem Rataan.

Ditinjau dari gaya kepemimpinan. dari perhitungan statistik seperti nampak pada tabel 4.3. di atas, diperoleh  $t_{hitung} (1.110) < t_{tabel} 1.6849$  atau  $Sig. 0.230 > \alpha 0.05$  sehingga  $H_0$ , diterima yang berarti ada perbedaan nilai rata-rata. Dengan demikian menerima  $H_0$  yang menyatakan ada perbedaan kinerja karyawan P.T Bank Sulut Cabang Kawangkoan dan P.T Bank Sulut Cabang Rataan. ditinjau dari gaya kepemimpinan.

**Tabel5. PairedSamplesTest :BerdasarkanBudayaOrganisasi.**

	PairedDifferences					T	df	Sig.(2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std.Error Mean	95% Confidence Intervalofthe Difference				
				Lower	Upper			
Pair1 Budaya.Organisasi-Kinerja.Karyawan	.256	3.234	.518	-.792	1.305	.495	38	.623

Sumberdataolahan2013

Pengujianhipotesis:

$H_0$  = ada perbedaan kinerja karyawan P.T Bank Sulut Cabang Kawangkoan dan P.T Bank Sulut Capem Rataan.ditinjau dari budaya organisasi.

$H_1$  = tidak ada perbedaan kinerja karyawan P.T Bank Sulut Cabang Kawangkoan dan P.T Bank Sulut Capem Rataan.

Ditinjau dari budaya organisasi. dari perhitungan statistik seperti nampak pada tabel 4.7. di atas, diperoleh  $t_{hitung} (0.495) < t_{tabel} 1.6849$  atau  $Sig. 0.623 > \alpha 0.05$  sehingga  $H_0$ , diterima yang berarti ada perbedaan nilai rata-rata. Dengan demikian menerima  $H_0$  yang menyatakan ada perbedaan kinerja karyawan P.T Bank Sulut Cabang Kawangkoan dan P.T Bank Sulut Cabang Rataan. ditinjau dari budaya organisasi.

FAKULTAS EKONOMI  
DAN BISNIS  
PENUTUP

## Kesimpulan

Terdapat perbedaan yang signifikan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, karena dengan adanya pimpinan yang berbeda tentunya memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dalam memotivasi karyawannya untuk melakukan tugas bertanggung jawab. Setiap cabang juga memiliki budaya organisasi sendiri, karena kedua cabang ini berada di wilayah yang berbeda tentunya memiliki kearifan lokal masing-masing yang berpengaruh pada kinerja karyawan dari masing-masing cabang tersebut.

## Saran

1. Bank Sulut sebaiknya lebih memperhatikan faktor gaya kepemimpinan, karena dari hasil penelitian diperoleh bahwa ternyata faktor ini, memiliki dampak terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan uji beda, di kedua cabang yaitu Kawangkoan dan Rataan memiliki perbedaan. Hal ini menunjukkan meskipun dalam satu perusahaan, namun berada di lokasi yang berbeda, dan memiliki kepemimpinan yang berbeda, maka akan memberikan dampak yang berbeda terhadap kinerja karyawan.

2. Bank Sulut sebaiknya lebih memperhatikan faktor budaya organisasi, karena dari hasil penelitian diperoleh bahwa ternyata faktor ini dapat memiliki dampak terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan uji beda, di kedua cabang yaitu Kawangkoan dan Ratahan memiliki perbedaan. Hal ini menunjukkan meskipun dalam satu perusahaan, namun berada di lokasi yang berbeda, dan memiliki budaya yang berbeda, maka akan memberikan dampak yang berbeda terhadap kinerja karyawan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Chen, Jyh-Yuan. 2004. Examining The Effect Of Organization Culture And Leadership Behaviors On Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-Sized Firms of Taiwan. *Jurnal of American Academy of Business*, Vol. 18, pp. 432-8.
- Gomes, Faustino, Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Harber, John. 1997. Implementing Quality Service In A Public Hospital Setting: A Path-Analytic Study Of The Organizational Antecedents Of Employee Perceptions And Outcomes. *Public Productivity & Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 13-29
- Malayu, Hasibuan. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke Sembilan. Bumi Aksara, Jakarta.
- Malthis, Robert. 1997. *Human Resource Management*. Tenth Edition Thomson South-Western, Ohio.
- Robbins, Stephen. 2001. *Perilaku Organisasi dan Budaya Organisasi*. Prehalindo, Jakarta.
- Schein, Edgar. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. Oxford Jossey-Bass Publisher.
- Simamora, Henry. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta, Bandung.
- Thoha, Miftah. 2012. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Edisi 1-16 Rajawali Pers, Jakarta.