

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KUALITAS
PELAYANAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT. BANK MANDIRI KCP RADEN INTAN
DI BANDAR LAMPUNG**



(Penelitian)

**TOTON, SE. M.Si.
NIDN : 0202056203**

**UNIVERSITAS BANDAR LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2018**



UNIVERSITAS BANDAR LAMPUNG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

AKUNTANSI STATUS TERAKREDITASI "B" No: 392/SK/BAN-PT/Akred/S/X/2014
MANAJEMEN STATUS TERAKREDITASI "B" No: 437/SK/BAN-PT/Akred/S/XI/2014

Jl. Z.A. Pagar Alam No. 26 Lb. Ratu, Bandar Lampung. Telp. : 701979 – 701463. Fax. 701467

SURAT TUGAS	Nomor Dokumen	FM.SD.FEB.007
	Nomor Revisi	-
	Tgl. Berlaku	Maret 2013
	Nomor Surat	04.d/ST/FEB-UBL/V/2018
	Halaman	1

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bandar Lampung dengan ini memberi tugas kepada :

Nama : **Toton, S.E., M.Si.**
Pekerjaan : Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bandar Lampung

Untuk mengadakan Penelitian dengan judul : “ **Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung**”. Kegiatan tersebut akan dilaksanakan pada Semester Genap 2017/2018 yakni bulan Mei s.d Juli 2018.

Demikian surat tugas ini disampaikan untuk dapat dilaksanakan, atas kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.

Bandar Lampung, 20 Mei 2018



Dr. Andala Rama Putra Barusman, S.E., M.A.Ec.

HALAMAN PENGESAHAN

1. a. Judul Penelitian : Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri KCP Raden intan di Bandar Lampung.
- b. Bidang Ilmu : Manajemen
2. Ketua
 - a. Nama Lengkap : Toton, SE. M.Si.
 - b. Jenis kelamin : Laki-laki
 - c. Pangkat/ Gol/NIP : III/c
 - d. Jabatan Fungsional : Lektor
 - e. Fakultas/Prodi : Ekonomi/Manajemen
 - f. Perguruan Tinggi : Universitas Bandar Lampung
 - g. Bidang Keahlian : Agribisnis
 - h. Waktu : 3 Bulan
3. Lokasi Penelitian : Provinsi Lampung
4. Biaya : Rp. 8.000.000,-
5. Sumber Dana : Mandiri

Bandar Lampung, 13 Agustus 2018

Ketua,

Mengetahui :

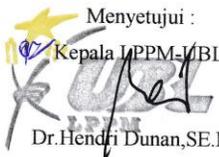
Dekan,


Dr. Andala Rama Putra Barusman, SE.MA.EcA


Toton, SE. M.Si.

Menyetujui :

Kepala LPPM-UBL


Dr. Hendri Dunan, SE.MM.



UNIVERSITAS BANDAR LAMPUNG
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN PADA MASYARAKAT
(LPPM)
Jl. Z.A. Pagar Alam No : 26 Labuhan Ratu, Bandar Lampung Telp: 701979
E-mail : lppm@ubl.ac.id

SURAT KETERANGAN

Nomor : 150 / S.Ket / LPPM-UBL / VIII / 2018

Kepala Lembaga Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat (LPPM) Universitas Bandar Lampung dengan ini menerangkan bahwa :

- | | |
|---------------------------------|------------------------------------|
| 1. Nama | : Toton SE, M.Si |
| 2. NIDN | : 0202056203 |
| 3. Tempat, tanggal lahir | : Bandar Lampung, 02 Mei 1962 |
| 4. Pangkat, golongan ruang, TMT | : Lektor, IIIc/, 01 September 2001 |
| 5. Jabatan, TMT | : Asisten Ahli. |
| 6. Bidang Ilmu | : Agribisnis |
| 7. Jurusan / Program Studi | : Manajemen |
| 8. Unit Kerja | : FEB Universitas Bandar Lampung |

Telah melaksanakan Penelitian dengan Judul

: **“Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BANK MANDIRI KCP Raden Intan di Bandar Lampung”**

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bandar Lampung, 13 Agustus 2018
Kepala LPPM-UBL

Dr. Hendri Dunan, SE., M.M

Tembusan:

1. Rektor UBL (Sebagai Laporan)
2. Yang bersangkutan
3. Arsip

RINGKASAN

ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK MANDIRI KCP RADEN INTAN DI BANDAR LAMPUNG (Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Bandar Lampung, Toton, SE. M.Si.)

Salah satu faktor penunjang pembangunan perekonomian di Indonesia adalah lembaga perbankan yang memiliki peran besar dalam menjalankan kebijaksanaan perekonomian dan merupakan salah satu komponen perekonomian nasional yang sangat penting. Untuk tercapainya tujuan pembangunan tersebut diperlukan aturan hukum sebagai penunjang kegiatan lembaga perbankan yakni hukum perbankan yang dapat memberikan suatu perangkat serta sistem hukum yang memberikan kepastian dalam pelaksanaannya. Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung?

Apakah kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung?

Apakah budaya organisasi dan kualitas pelayanan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung? Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui : Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung. Pengaruh kualitas

pelayanan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung. Pengaruh budaya organisasi dan kualitas pelayanan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung. Memberikan bahan masukan bagi PT. Bank Mandiri di Bandar Lampung dalam rangka menerapkan kebijakan tipologi budaya organisasi dan kualitas pelayanan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sebagai salah satu studi pengembangan untuk peneliti selanjutnya Berdasarkan pada hasil analisis data secara kualitatif dan kuantitatif terdapat beberapa hal yang kondisinya belum baik sehingga perlu direkomendasikan untuk perbaikan kebijakan khususnya kebijakan dalam peningkatan kinerja karyawan sebagai berikut : Pimpinan PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan hendaknya menanamkan jiwa kepedulian terhadap lingkungan kepada setiap karyawannya, sehingga akan mampu tercipta budaya organisasi yang ramah terhadap lingkungan di sekitar perusahaan.

Pimpinan PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan hendaknya memberikan pengawasan secara melekat (waskat) kepada seluruh karyawannya, ketika karyawan sedang memberikan pelayanan kepada nasabah, dengan demikian karyawan merasa diberikan stimulus untuk mempercepat dalam memberikan pelayanan kepada nasabah/pelanggan. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, pimpinan hendaknya menanamkan sikap tanggung jawab secara penuh terhadap pekerjaan yang menjadi tugas dan kewajiban tiap karyawan, sehingga mampu meminimalkan sifat malas yang dimiliki oleh karyawan.

(keyword: Budaya organisasi)

PRAKATA

Puji dan syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa ,atas rahmat dan karunia Nya telah memberikan kemudahan dalam rangka menyelesaikan penelitian dengan judul : Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pelayanan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung.Kami telah berusaha dengan segala kemampuan untuk melakukan penelitian ini,namun masih banyak terdapat kekurangan bahkan jauh dari sempurna. Selesaiannya penelitian ini tidak terlepas dari kesempatan yang diberikan oleh Fakultas dan Program Studi kepada kami untuk melakukan penelitian sampai selesai.

Terimakasih atas perhatiannya mudah-mudah kita selalu dibawah lindungan Allah SWT amin.....

Bandar Lampung. 13 Agustus 2018

TOTON

DAFTAR ISI

HALAMAN.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
RINGKASAN	iii
PRAKATA	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii

BAB I PENDAHULUAN

1.1.	Latar Belakang	1
1.2.	Identifikasi Masalah.....	5
1.2.2.	Permasalahan.....	5
1.3.	Tujuan dan Kegunaan Penelitian	6
1.3.1.	Tujuan Penelitian	6
1.3.2.	Kegunaan Penelitian.....	6
1.4.	Kerangka	10
1.5.	Hipotesis.....	10
1.6.	Metode Penelitian.....	11
1.6.1	Variabel Penelitian	11
1.6.2	Jenis Penelitian.....	12
1.6.2.1.	Penelitian Kepustakaan	12
1.6.2.2.	Penelitian Lapangan	12
1.6.3.1.	Populasi	13
1.6.3.2.	Sampel.....	13
1.6.4.	Metode Analisis.....	13
1.6.4.1	Analisis Kualitatif.....	13
1.6.4.2	Analisis Kuantitatif.....	14
1.7.	Sistematika Penulisan.....	17

BAB II LANDASAN TEORI

2.1	Pengertian Manajemen.....	19
2.2	Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	22
2.3.	Budaya Organisasi	24
2.4.	Kualitas Pelayanan	27

2.5. Kinerja Karyawan	32
-----------------------------	----

BAB III GAMBARAN UMUM TEMPAT PENELITIAN

3.1 Sejarah Singkat PT.Bank Mandiri KCP Raden Intan Bandar Lampung	37
3.2 Struktur Organisasi PT.Bank Mandiri KCP Raden Intan Bandar Lampung	41
3.3 Variabel dan Operasional Variabel	44
4. Kepala Bagian Kridit.....	44
5. Kepala Bidang Pembukuan	44
6. Kepala Bagian Umum.....	45

BAB IV .PEMBAHASAN

4.1 Analisis Kualitatip.....	46
4.1.1 Budaya Organisasi.....	46
4.1.2 Kualitas Pelayanan.....	50
4.1.3 Kinerja Karyawan	55
4.2 Analisis Kuantitatip	60

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....	66
5.2 Saran	69

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1. Tabel 1 Distribusi jawaban Responden Tentang Budaya Organisasi Pada PT.Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung.....	46
4.2. Tabel 2 Kreteria Pertanyaan Budaya Organisasi Pada PT.Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung.....	48
4.3. Tabel 3 Distribusi Jawaban Responden Tentang Kualita Pelayan Pada PT.Bank Mandiri KCP Raden Intan Bandar Lampung.....	51
4.4. Tabel 4 Kretaria Pertanyaan Kualitas Pelayanan Pada PT.Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung.....	53
4.5. Tabel 5 Distribusi Jawaban Responden Tentang Kinerja Karyawan Pada PT.Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung.....	56
4.6. Tabel 6 Kreteria Pertanyaan Kinerja Karyawan Pada PT.Bank Mandiri KCP Raden Intan Di Bandar Lampung.....	59
4.7. Tabel ... 7 Interpretasi Nilai r	62

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.4. Gambar Kerangka Pikir.....	10
1.5. Gambar Struktur Organisasi.....	41
1.6. Gambar Sebaran Skor Variabel Budaya Organisasi.....	47
1.7. Gambar Sebaran Skor Variabel Kualitas Pelayanan.....	52
1.8. Gambar Sebaran Skor Variabel Kinerja Karyawan.....	52

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 5 Struktur, Frekuensi, dan Histogram.....	70
Lampiran 6 Hasil Oleh Data Request Lima.....	75
Lampiran Tabel Harga Dari Produksi Momen.....	75
Lampiran Tabel Uji T.....	80
Lampiran Nilai F,05 Derajat Kebebasan Untuk Pembilang.....	82

BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Salah satu faktor penunjang pembangunan perekonomian di Indonesia adalah lembaga perbankan yang memiliki peran besar dalam menjalankan kebijaksanaan perekonomian dan merupakan salah satu komponen perekonomian nasional yang sangat penting. Untuk tercapainya tujuan pembangunan tersebut diperlukan aturan hukum sebagai penunjang kegiatan lembaga perbankan yakni hukum perbankan yang dapat memberikan suatu perangkat serta sistem hukum yang memberikan kepastian dalam pelaksanaannya.

Agar kemajuan yang dialami oleh lembaga perbankan dapat ditingkatkan secara berkelanjutan dan dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi pelaksanaan pembangunan nasional, maka segala potensi, inisiatif dan kreasi masyarakat harus dapat dikerahkan dan dikembangkan menjadi suatu kekuatan riil bagi peningkatan kemakmuran rakyat. Untuk menghadapi perkembangan perekonomian nasional yang selalu bergerak cepat, kompetitif dan terintegrasi dengan berbagai tantangan yang semakin kompleks, diperlukan kebijakan-kebijakan di bidang ekonomi.

Keberadaan lembaga perbankan memiliki kontribusi yang cukup dominan dalam menjaga kelangsungan roda perekonomian. Dalam memajukan usaha perbankan peranan nasabah selaku konsumen produk dan jasa bank sangat besar, karena dengan banyaknya nasabah yang percaya kepada

sebuah bank, maka semakin banyak dana yang akan terkumpul dari masyarakat.

Bank Mandiri dibentuk pada 2 Oktober 1998, dan empat bank asalnya efektif mulai beroperasi sebagai bank gabungan pada pertengahan tahun [1999](#). Setelah selesainya proses merger, Bank Mandiri kemudian memulai proses konsolidasi, termasuk pengurangan cabang dan karyawan. Selanjutnya diikuti dengan peluncuran *single brand* di seluruh jaringan melalui iklan dan promosi.

Nasabah Bank Mandiri yang terdiri dari berbagai segmen merupakan penggerak utama perekonomian Indonesia. Berdasarkan sektor usaha, nasabah Bank Mandiri bergerak di bidang usaha yang sangat beragam. Sebagai bagian dari upaya penerapan “*prudential banking*” & “*best-practices risk management*”, Bank Mandiri telah melakukan berbagai perubahan. Salah satunya, persetujuan kredit dan kualitas pelayanan dilaksanakan dengan “*four-eye principle*”, di mana persetujuan kredit dipisahkan dari kegiatan pemasaran dan business unit. Sebagai bagian diversifikasi risiko dan pendapatan, Bank Mandiri juga berhasil mencetak kemajuan yang signifikan dalam melayani Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dan nasabah ritel.

Upaya untuk menarik nasabah dilakukan dengan berbagai program kerja yang ditetapkan oleh Bank Mandiri, yaitu dengan meningkatkan sistem pelayanan dan kualitas sumber daya manusia melalui penerapan prinsip

budaya organisasi perusahaan. Dengan peningkatan jumlah nasabah sudah tentu akan mampu meningkatkan jumlah dana yang tertanam sebagai modal perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya.

Upaya untuk meningkatkan jumlah dana yang tertanam serta mengoptimalkan pelayanan kepada nasabah, maka Bank Mandiri Cabang Lampung membuka beberapa kantor cabang pembantu, salah satunya yaitu Kantor Cabang Pembantu Raden Intan yang bertempat di Jalan Raden Intan Tanjungkarang Pusat. Untuk mengoptimalkan pelayanan kepada nasabah, maka diperlukan adanya sumber daya manusia yang profesional.

Peranan Sumber Daya Manusia merupakan bagian yang terpenting dalam menunjang kelancaran operasional perusahaan. Hal ini dapat terlihat dari kegiatan yang dalam pencapaian tujuan tersebut sangat tergantung dari karyawan yang digunakan. Oleh sebab itu pencapaian tujuan perusahaan tersebut sangat terkait dengan hubungan yang terjalin antara pimpinan dengan bawahannya. Untuk mewujudkan tujuan yang hendak dicapai pada kenyataannya sering mengalami hambatan, kenyataan ini disebabkan oleh tidak mudahnya mengintegrasikan kepentingan setiap unsur organisasi dengan tujuan organisasi.

Pada dasarnya, kemajuan setiap organisasi sangat tergantung atas dukungan sumber daya manusia. Para karyawan sendiri akan dapat memberikan sumbangan yang sebesar-besarnya, apabila sebagian besar kebutuhan hidupnya baik yang bersifat materil ataupun non materil

terpenuhi. Untuk itu seseorang pemimpin harus dapat mengetahui dan mendapatkan sesuatu yang dapat mendorong kinerja karyawan.

Dalam rangka mengarahkan tujuan suatu organisasi, pimpinan merupakan ujung tombak penentu arah dan kebijakan organisasi. Kebijakan organisasi tersebut harus mampu menciptakan budaya kerja serta budaya organisasi yang harmonis dan dirasakan nyaman oleh karyawan, sehingga karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas kerja mereka yang pada akhirnya organisasi akan memetik hasil yang memuaskan.

Pengembangan sumber daya manusia dirasakan semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, oleh karena itu setiap karyawan dituntut agar dapat bekerja secara efektif dan efisien, baik kualitas maupun kuantitasnya. Dengan mengembangkan dan kemajuan karyawan diharapkan kecakapan dan efisiensi kerja dalam melaksanakan tugasnya dengan baik dan selanjutnya faktor budaya organisasi juga menjadi penentu keberhasilan karyawan dalam mencapai kedisiplinan kerja yang tinggi karena pada dasarnya manusia membutuhkan kondisi organisasi yang harmonis dan nyaman yang dilandasi dengan norma-norma dan nilai-nilai berperilaku dalam organisasi maka ia akan bekerja dengan disiplin yang tinggi.

Selain dari segi budaya organisasi perusahaan, hendaknya juga didukung dengan sistem pelayanan yang berkualitas, sehingga mampu menarik masyarakat untuk menanamkan modalnya di perusahaan. Dengan sistem

pelayanan yang tanggap, andal, empati, terjaminan dan bukti langsung akan dapat memberikan pelayanan yang cepat dan tepat.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan pengkajian secara lebih lanjut mengenai budaya organisasi dan kualitas pelayanan dalam kaitannya dengan kinerja karyawan dan menuangkan dalam bentuk penelitian ini dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung".

1.2. Identifikasi Masalah dan Permasalahan

1.2.1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pengamatan pada objek penelitian dapat diidentifikasi masalah yaitu sistem budaya organisasi yang diterapkan oleh pimpinan kurang memperhatikan aspek sumber daya yang ada sehingga menyebabkan kinerja karyawan menurun. Selain itu, kualitas pelayanan yang diterapkan oleh karyawan belum optimal, sehingga masih ada sebagian nasabah belum merasakan adanya kepuasan dari pelayanan yang diberikan selama ini. Dari kedua kondisi tersebut, terlihat karyawan belum mampu menyelesaikan tugas dari pimpinan tepat pada waktunya, sehingga kualitas dan kuantitas pekerjaan dari karyawan menurun.

1.2.2. Permasalahan

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung?
2. Apakah kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung?
3. Apakah budaya organisasi dan kualitas pelayanan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui :

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung.
2. Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung.
3. Pengaruh budaya organisasi dan kualitas pelayanan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1. Memberikan bahan masukan bagi PT. Bank Mandiri di Bandar Lampung dalam rangka menerapkan kebijakan tipologi budaya organisasi dan kualitas pelayanan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
2. Sebagai salah satu studi pengembangan untuk peneliti selanjutnya.

1.4. Kerangka Pikir

Schein dalam Cahyono (2008:145) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul sebagai upaya adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota -anggota baru berkenaan dengan masalah-masalah tersebut. Terdapat empat fungsi penting budaya organisasi, yaitu :

1. Memberikan suatu organisasional kepada para anggotanya.
2. Memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi memilih *sense* terhadap sekitarnya.

Hofstede dalam Cahyono (2008:148) memberikan sifat-sifat yang melekat pada budaya organisasi :

1. Holistik, artinya bahwa budaya organisasi bersifat menyeluruh dan menjangkau dimensi waktu yang panjang
2. Ditentukan atau mencerminkan catatan histories organisasi
3. Berhubungan dengan sesuatu yang bersifat ritual dan simbolis
4. Dihasilkan dan dipertahankan oleh kelompok-kelompok yang secara bersama-sama membentuk organisasi.
5. Halus (*soft*)
6. Sukar berubah (*hard to change*)

Dorothea Wahyu Ariani (2006: 274), menyatakan bahwa pelayanan adalah “sesuatu yang tidak asing lagi bagi kita semua. Kata service atau layanan dikaitkan dengan hubungan antara penjual dan pembeli, dimana dalam hal ini penjual merupakan pihak yang memberikan sedangkan pembeli merupakan pihak yang meminta”. Jasa atau pelayanan memiliki lima dimensi yang akan mempengaruhi pelayanan perusahaan, kelima dimensi tersebut yaitu :

1. Tampilan Fisik. Tampilan fisik dapat diberikan sebagai sarana pelayanan yang dapat dilihat secara langsung oleh konsumen, meliputi kelengkapan peralatan, jumlah karyawan, peralatan komunikasi, serta barang-barang yang berkaitan dengan pelayanan, seperti kartu-kartu dan brosur.
2. Kemampuan dalam mewujudkan janji, yaitu kemampuan perusahaan untuk mewujudkan janji pelayanan secara tepat dan terpercaya.
3. Ketanggapan dalam memberi pelayanan, yaitu kemampuan dalam membantu pelanggan dan memberikan pelayanan secara cepat dan tepat.

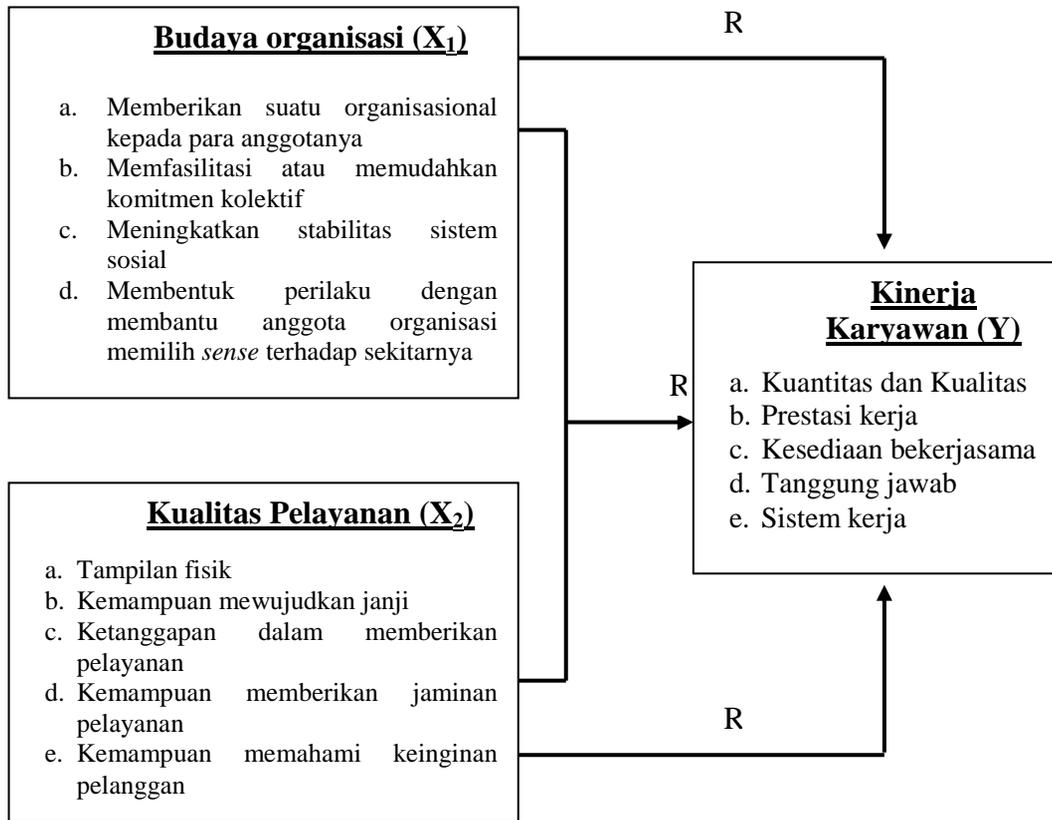
4. Kemampuan memberi jaminan pelayanan, meliputi pengetahuan dan tata krama para karyawan dan kemampuan mereka untuk menimbulkan rasa aman dan nyaman.
5. Kemampuan untuk memahami keinginan pelanggan, meliputi perasaan dan perhatian secara perorangan yang dilakukan perusahaan kepada para pelanggannya. (Valarie A. Z., A. Parasuraman, Leonard L.B., 2007: 26)

Kinerja adalah kemampuan kerja seorang karyawan yang dapat dibuktikan dari hasil kerja sehari-hari yang dapat memberikan nilai lebih bagi kemajuan unit kerja atau organisasinya. Setiap karyawan diharapkan memiliki kinerja (prestasi kerja) yang memuaskan, sehingga sinergi dari prestasi-prestasi karyawan akan dapat meningkatkan dan mengembangkan eksistensi organisasi di tengah-tengah masyarakat. Adapun manajemen kinerja pada dasarnya berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan (Ruky, 2008: 6).

Menurut John Suprihanto (2008 : 23), aspek-aspek penilaian kinerja yang dapat diterapkan adalah :

- a. Pencapaian prestasi kerja
- b. Kuantitas dan kualitas pekerjaan
- c. Kesiediaan untuk bekerja sama
- d. Tanggung jawab
- e. Sistem kerja.

Bertitik tolak dari uraian di atas, maka dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut :



1.5. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu :

- Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung.
- Kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung.

- c. Budaya organisasi dan kualitas pelayanan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung.

1.6. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan cara utama yang digunakan untuk mencapai tujuan, misalnya untuk mengkaji serangkaian hipotesis dengan menggunakan teknik dan alat berupa kuisioner.

1.6.1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian terdiri dari 2 (dua) variabel, yaitu :

1. Variabel bebas adalah variabel yang fungsinya mempengaruhi variabel lainnya. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas adalah budaya organisasi (X_1) dan kualitas pelayanan (X_2).
2. Variabel terikat adalah variabel yang fungsinya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y).

Data yang digunakan dalam perhitungan ini diperoleh dari responden dengan membagikan kuisioner. Setiap pertanyaan yang diajukan kepada responden terdiri dari 5 (lima) pilihan jawaban. Penentuan skor dengan menggunakan *Skala Likert* untuk setiap jawaban diberi simbol a, b, c, d dan e. Secara umum kriteria yang digunakan untuk menentukan skor dalam penulisan ini adalah :

- 1) Alternatif jawaban a diberi skor 5.
- 2) Alternatif jawaban b diberi skor 4.

- 3) Alternatif jawaban c diberi skor 3.
- 4) Alternatif jawaban d diberi skor 2.
- 5) Alternatif jawaban e diberi skor 1.

1.6.2. Jenis Penelitian

1.6.2.1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Kegiatan yang dilakukan dalam penelitian kepustakaan mencakup kegiatan pengumpulan, pengidentifikasian serta penyeleksian rujukan-rujukan yang mendukung penelitian baik yang bersumber dari buku-buku bacaan atau hasil penelitian yang ada kaitannya dengan penulisan.

1.6.2.2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Dengan mengadakan penelitian langsung pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung, guna pengumpulan data dan informasi yang diperlukan dengan menggunakan teknik :

1. Dokumentasi

Yaitu mencatat dokumen-dokumen dan arsip yang ada pada objek penelitian yang ada hubungannya dengan permasalahan yang diteliti. Misalnya data jumlah karyawan, struktur organisasi dan lain-lain.

2. Angket atau Kuisisioner

Yaitu dengan menyebarkan daftar pertanyaan yang sudah tersedia alternatif jawabannya.

1.6.3. Populasi dan Sampel

1.6.3.1. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan obyek/individu yang akan diteliti. Adapun yang akan diteliti adalah karyawan Bagian Pemasaran PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung yang berjumlah 23 orang.

1.6.3.2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang akan diteliti secara sesungguhnya. Menurut Suharsimi Arikunto (2006 : 107) apabila subjek kurang dari 100, lebih baik data diambil semua sebagai penelitian populasi dan apabila jumlahnya sangat besar maka dapat diambil antara 10 - 15%, 20% - 25% atau lebih. Berdasarkan pendapat tersebut maka dilakukan penelitian terhadap seluruh karyawan yang berjumlah 23 orang. Dengan demikian penelitian ini dinamakan penelitian populasi.

1.6.4. Metode Analisis

1.6.4.1. Analisis Kualitatif

Analisa kualitatif adalah analisa dengan penggunaan pendekatan interpretasi teoritis sehingga dapat diperoleh gambaran secara rinci yang menyangkut kondisi objek penelitian yang dilakukan.

Dalam analisa kualitatif ini dilakukan pendekatan dengan menggunakan rumus Interval sebagai berikut :

$$I = \frac{Nt - Nr}{K}$$

Keterangan :

I =	Interval	
Nt	=	Nilai skor tertinggi
Nr	=	Nilai skor terendah
K	=	Banyaknya kategori

(lima kategori)

(Sugiyono, 2009 : 48)

1.6.4.2. Analisis Kuantitatif

Analisa yang dilakukan adalah analisa aregresi linier berganda yang dipergunakan sebagai alat pengaruh analisa antar variabel. Pengaruh yang diselidiki meliputi pengaruh tunggal (parsial) maupun pengaruh serempak (simultan). Adapun bentuk persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + et$$

Dimana :

Y = Variabel kinerja karyawan

X₁ = Variabel budaya organisasi

X₂ = Variabel kualitas pelayanan

a = Konstanta

b₁₂ = Intercept (Koefisien Regresi)

et = Tingkat kesalahan (*error term*)

Selanjutnya dilakukan uji kesalihan data pengamatan :

1. Uji Parsial (uji t)

Uji parsial (uji t) dipergunakan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara sendiri-sendiri.

$$t = r \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-(r)^2}}$$

Dimana :

t = Pengujian koefisien korelasi

r = Koefisien korelasi parsial

n = Jumlah sampel yang diteliti

Pengujian hipotesis dengan uji t dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel untuk taraf nyata 95% dan $\alpha = 0,05$, dengan hipotesis yang diajukan sebagai berikut :

H₀₁ = Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung

H_{a2} = Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung

H₀₂ = Kualitas pelayanan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung

H_{a2} = Kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung

H_0 : $b_i = 0$, variabel bebas tidak memberikan pengaruh terhadap variabel terikat.

H_a : $b_i \neq 0$, variabel bebas memberikan pengaruh terhadap variabel terikat.

Keputusan penerimaan dan penolakan mengikuti aturan sebagai berikut :

- a. H_0 ditolak, H_a diterima bila ρ (sig.) $< \alpha$
- b. H_0 diterima, H_a ditolak bila ρ (sig.) $> \alpha$

2. Uji Serempak/Simultan (Uji F)

Pengujian ini dilakukan untuk melihat pengaruh seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara serempak. Dipergunakan persamaan uji :

$$F = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Dimana,

F = Nilai pengujian regresi

K = Jumlah variabel bebas

N = Jumlah sampel

Kriteria pengujian yang dipergunakan adalah :

H_0 : $b_i = 0$, variabel bebas secara bersama-sama tidak memberikan pengaruh terhadap variabel terikat

$H_a : b_i \neq 0$, variabel bebas secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap variabel terikat.

Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesa dengan alat uji F. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel untuk taraf nyata 95 % dan $\alpha = 0,05$. Hipotesis dalam pengujian ini yaitu :

H_0 = Budaya organisasi dan kualitas pelayanan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung

H_a = Budaya organisasi dan kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung

Keputusan penerimaan dan penolakan mengikuti aturan sebagai berikut :

- a. H_0 ditolak, H_a diterima bila ρ (sig.) $< \alpha$ atau $F_{hitung} > F_{tabel}$
- b. H_0 diterima, H_a ditolak bila ρ (sig.) $> \alpha$ atau $F_{hitung} < F_{tabel}$

1.7. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini terbagi dalam beberapa bagian yang masing-masing terbagi dalam beberapa sub bagian, yaitu :

BAB I. PENDAHULUAN

Pada pendahuluan ini membahas latar belakang, identifikasi masalah dan permasalahan, tujuan dan kegunaan penelitian, kerangka pemikiran, hipotesis, metode penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II. LANDASAN TEORI

Terdiri dari teori-teori yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia antara lain pengertian budaya organisasi, pengertian kualitas pelayanan, serta pengertian kinerja karyawan.

BAB III. GAMBARAN UMUM TEMPAT PENELITIAN

Terdiri dari sejarah singkat PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan, dan struktur organisasi PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan.

BAB IV. PEMBAHASAN

Menyajikan hasil penelitian baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif.

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

Bagian ini merupakan kesimpulan dari pembahasan dan berisi saran bagi instansi/tempat penelitian.

BAB II. LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Manajemen

Semakin maju suatu perusahaan semakin diperlukan manajemen yang sempurna. Hal ini disebabkan semakin kompleksnya masalah yang harus ditangani secara terarah dan sistematis. Sebagai suatu proses yang bertahap manajemen dapat membantu untuk mendayagunakan sumber-sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan. Untuk menjelaskan pengertian dan fungsi-fungsi manajemen, beberapa ahli memberikan definisi tentang manajemen.

Menurut A.F. Stoner dalam T. Hani Handoko (2007 : 8) definisi manajemen adalah adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut George R. Terry dalam Winardi (2008 : 4), manajemen merupakan sebuah proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lainnya.

Menurut Winardi (2008 : 4), manajemen memiliki fungsi-fungsi sebagai berikut :

1. Perencanaan

Untuk menentukan tujuan-tujuan, kebijaksanaan-kebijaksanaan, arah-arrah yang akan ditempuh, prosedur dan metode-metode yang diikuti usaha pencapaian tujuan.

2. Pengorganisasian

Untuk membagi pekerjaan di antara orang-orang (anggota kelompok), menyediakan fasilitas kerja, menentukan pekerjaan yang akan dilakukan, penempatan pekerja pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya, pemberian kekuasaan yang diperlukan serta tanggung jawab, mengatur hubungan antara anggota kelompok formal maupun informal.

3. Penggerakan

Mengusahakan agar anggota-anggota kelompok supaya mau melakukan kegiatan-kegiatan yang sudah diberikan dengan mengadakan komunikasi, hubungan kemanusiaan yang baik, kepemimpinan yang efektif, memberi motivasi, membuat perintah dan instruksi serta mengadakan supervisi dengan meningkatkan sikap dan moral setiap anggota kelompok.

4. Pengendalian

Pengawasan atas kegiatan-kegiatan apakah dikerjakan sesuai dengan rencana yang telah dibuat atau tidak, bagaimana kuantitas dan kualitas dari hasil yang dicapai serta penggunaan biaya-biaya dan anggaran apakah sesuai dengan standar-standar yang telah dibuat atau tidak, mengadakan perbandingan-

perbandingan baik melalui laporan-laporan maupun pengawasan langsung ke tempat dilakukan kegiatan kerja.

2.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Malayu SP. Hasibuan (2007 : 10) merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Malayu SP. Hasibuan (2007 : 39) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Human Resouces Planning*)

Merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan efektif serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi dan koordinasinya dalam bagan organisasi (*organization chart*).

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan karyawan dan masyarakat.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan latihan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*). Uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikannya kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sama sampai.

10. Kedisiplinan (*Discipline*)

Merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian (*Seperation*)

Putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemberhentian ini karena disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2.3. Budaya Organisasi

Suatu organisasi adalah organisme, di dalamnya terdapat sistem yang terdiri dari manusia dan perangkat sumber daya lain. Manusia memiliki keunikan tersendiri sebagai sumber daya, karena memiliki nilai-nilai, keyakinan, perilaku, sikap, kebiasaan, karakter, kebutuhan dan kerinduan, ketakutan, kecemasan, harapan dan permasalahan. Iklim suatu organisasi secara langsung merupakan refleksi dari berbagai hal tersebut. Nilai-nilai yang terbangun dalam setiap individu dalam organisasi memungkinkan terbentuknya budaya organisasi. Demikian pula sebaliknya, nilai-nilai organisasi akan membentuk nilai-nilai individu di dalamnya. Bila terjadi perselisihan antara nilai-nilai individu dengan nilai organisasi akan berakibat terhadap kualitas kinerja. Penting artinya untuk menjamin keselarasan tersebut.

Budaya organisasi merupakan sebuah karakter unik suatu organisasi. Karena keunikannya ini budaya organisasi dapat ditinjau sebagai bagian dari asset suatu organisasi. Dengan demikian budaya organisasi secara logis akan memberikan pengaruh kepada kinerja organisasi. Mudah dipahami bahwa pada akhirnya budaya organisasi akan menentukan kuantitas keluaran (*outcome*).

Terdapat banyak definisi mengenai budaya organisasi. Perbedaan definisi-definisi yang terjadi lebih disebabkan karena perbedaan perspektif terhadap substansi terminologi budaya organisasi. Menurut pandangan Davis dalam Cahyono (2008 : 79) budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasional yang difahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi-organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Schein dalam Cahyono (2008 : 112) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul sebagai upaya adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru berkenaan dengan masalah-masalah tersebut. Terdapat empat fungsi penting budaya organisasi, yaitu :

5. Memberikan suatu organisasional kepada para anggotanya.
6. Memfasilitasi atau memudahkan komitmen kolektif.
7. Meningkatkan stabilitas sistem sosial.
8. Membentuk perilaku dengan membantu anggota organisasi memilih *sense* terhadap sekitarnya.

Hofstede dalam Cahyono (2008 : 113) memberikan sifat-sifat yang melekat pada budaya organisasi :

7. Holistik, artinya bahwa budaya organisasi bersifat menyeluruh dan menjangkau dimensi waktu yang panjang

8. Ditentukan atau mencerminkan catatan histories organisasi
9. Berhubungan dengan sesuatu yang bersifat ritual dan simbolis
10. Dihasilkan dan dipertahankan oleh kelompok-kelompok yang secara bersama-sama membentuk organisasi.
11. Halus (*soft*)
12. Sukar berubah (*hard to change*)

Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan roh di dalam organisasi, karena disinilah bersemayam filosofi, visi, misi organisasi yang akan menjadi kekuatan penting bagi suatu organisasi untuk berkompetisi.

Masa sekarang adalah masa dimana perubahan terjadi dengan kecepatan luar biasa (*turbulent changing*). Sekarang sedang terjadi pergeseran paradigma, alat, infrastruktur dan teknologi. Pergeseran juga dialami pada budaya masyarakat dan budaya organisasi. Orang cenderung setuju bahwa budaya organisasi menjadi elemen penentu kelangsungan hidup suatu organisasi yang sedang menghadapi perubahan cepat. Kini diperlukan budaya organisasi yang cepat tanggap terhadap kemungkinan munculnya perubahan eksternal yang bias berdampak pada organisasi tersebut. Lusch dan Harvey dalam Cahyono (2008 : 113) mengemukakan hasil penelitiannya bahwa keefektifan suatu organisasi ditentukan oleh harta tak berwujud seperti : hubungan dengan pengguna, citra organisasi dan budaya organisasi.

2.4. Kualitas Pelayanan

Pengertian kualitas atau mutu menurut Philip Kotler (2007 : 57) adalah :
“Kualitas atau mutu adalah keseluruhan ciri atau sifat dari suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat”.

Menurut Vincent Gasperz dalam Philip Kotler (2007 : 34) menyatakan bahwa ada sepuluh karakteristik atau atribut pelayanan yang harus diperhatikan dalam perbaikan kualitas jasa pelayanan yaitu :

a. Kepastian waktu pelayanan

Ketepatan waktu yang diharapkan berkaitan dengan waktu proses atau penyelesaian, pengiriman, penyerahan, jaminan atau garansi, dan menanggapi keluhan.

b. Akurasi pelayanan

Akurasi pelayanan berkaitan dengan reabilitas pelayanan, bebas dari kesalahan-kesalahan.

c. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan

Personil yang berada di garis depan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan harus dapat memberikan sentuhan pribadi yang menyenangkan. Sentuhan pribadi yang menyenangkan yang tercermin melalui penampilan, bahasa tubuh dan bahasa tutur yang sopan, ramah, dan lincah, dan gesit.

d. Tanggung jawab

Bertanggung jawab dalam penerimaan pesan atau permintaan dan penanganan keluhan pelanggan.

e. Kelengkapan

Kelengkapan pelayanan menyangkut lingkup (cakupan) pelayanan, ketersediaan sarana pendukung dan pelayanan komplementer.

f. Kemudahan mendapatkan pelayanan

Kemudahan mendapatkan pelayanan berkaitan dengan banyaknya outlet petugas yang melayani, dan fasilitas pendukung.

g. Variasi model pelayanan

Variasi model pelayanan berkaitan dengan inovasi untuk memberikan pola-pola baru pelayanan, *features* pelayanan.

h. Pelayanan pribadi

Pelayanan pribadi berkaitan dengan kemampuan dalam memberikan, menanggapi kebutuhan khas.

i. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan

Kenyamanan pelayanan berkaitan dengan ruang tunggu/tempat pelayanan, kemudahan, ketersediaan data/informasi, dan petunjuk-petunjuk.

j. Atribut pendukung pelayanan

Atribut pendukung pelayanan dapat berupa ruang tunggu yang cukup, AC, bahan bacaan, TV, musik, dan kebersihan lingkungan.

Suatu pelayanan akan dapat terlaksana dengan baik dan memuaskan apabila didukung oleh beberapa faktor, beberapa faktor yang mendukung pelayanan tersebut adalah :

a. Faktor kesadaran para pegawai untuk menjalankan tugas dengan penuh kedisiplinan dan kesungguhan.

- b. Faktor aturan, mutlak keberadaannya agar pekerjaan dapat berjalan teratur dan terarah dan peraturan harus dipahami oleh semua petugas dalam bidang tersebut.
- c. Faktor organisasi, merupakan alat efektif dalam usaha pencapaian tujuan dalam hal ini pelayanan yang baik.
- d. Faktor pendapatan, tujuan seseorang bekerja adalah untuk mendapatkan imbalan yang sepadan sehingga secara tidak langsung dapat menjalankan tugas dengan baik.
- e. Faktor keterampilan, karena hal yang paling cepat dirasakan oleh orang yang menerima pelayanan adalah keterampilan pelaksanaannya.
- f. Faktor sarana, pelayanan yang meliputi sarana kerja (peralatan dan perlengkapan) dan sarana fasilitas (gedung dan kelengkapannya) dan fasilitas komunikasi.

Mutu pelayanan adalah perbedaan antara harapan pelanggan terhadap kualitas pelayanan dan persepsi pelanggan terhadap penampilan (*performance*) perusahaan. Bagi pelanggan, mutu pelayanan lebih sukar dievaluasi dari pada mutu suatu produk atau barang.

Jasa merupakan pemberian suatu kinerja atau tindakan tak kasat mata dari suatu produk kepada pihak lain. Pada umumnya jasa diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan, dimana interaksi antara pembeli dan jasa dan penerima jasa mempengaruhi jasa tersebut.

Menurut Dorothea Wahyu Ariani (2006 : 274-275), kualitas pelayanan memiliki lima dimensi, yaitu :

1. Keandalan (*Reliability*)

Christopher Lovelock dalam Fredy Rangkuti (2008 : 18), keandalan adalah kemampuan untuk memberikan jasa secara akurat sesuai dengan yang dijanjikan. Selain itu, keandalan adalah kemampuan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan sesuai dengan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan.

Keandalan mencakup dua hal pokok, yaitu konsisten kerja dan kemampuan untuk dipercaya. Hal ini perusahaan memberikan jasanya secara tepat semenjak pelanggan menggunakan jasanya pertama kali sampai berakhirnya penggunaan jasa tersebut.

2. Ketanggapan (*Responsiveness*)

Christopher Lovelock dalam Fredy Rangkuti (2008 : 18), mendefinisikan ketanggapan adalah kemampuan karyawan untuk membantu konsumen menyediakan jasa dengan cepat sesuai dengan yang diinginkan dengan yang dijanjikan.

Daya tanggap merupakan kemauan atau kesiapan para pekerja perusahaan untuk memberikan kepuasan yang dibutuhkan pelanggannya. Sedangkan Ketanggapan adalah keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan cepat dan tanggap, sehingga akan menciptakan

kepuasan pelanggan yang tinggi yang akhirnya akan menciptakan penjualan dan meningkatkan loyalitas pelanggan.

3. Jaminan (*Assurance*)

Fredy Rangkuti (2008 : 18), mengemukakan bahwa jaminan adalah pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan dengan rasa percaya diri.

Jaminan mencakupi pengetahuan, kesopanan, kemampuan, serta sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, resiko atau keraguan-raguan. Aspek-aspek ini meliputi keamanan para pelanggan secara fisik, keamanan finansial dan kerahasiaan para pelanggan. Dengan jaminan yang diberikan perusahaan, pelanggan dapat memahami bahwa apapun yang terjadi, mereka bias mempercayakan segala sesuatunya kepada penyedia jasa beserta karyawan dan sistemnya.

4. Empati (*Empathy*)

Menurut Fredy Rangkuti (2008 : 30), empati adalah rasa peduli untuk memberikan perhatian secara individual kepada pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan serta kemudahan untuk dihubungi. Empati meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan, sehingga hal ini dapat membantu para pelanggan agar tidak salah menafsirkan tingkat kepentingan yang akan diperolehnya.

5. Bukti Langsung (*Tangible*)

Menurut Fredy Rangkuti (2008 : 30), bukti Langsung dalam Lima Dimensi Jasa ini meliputi bukti fisik dari jasa. Bukti fisik dari jasa ini bisa berupa fasilitas fisik, peralatan yang dipergunakan, perlengkapan karyawan dan sarana komunikasi selama berlangsung pemakaian atas jasa tersebut.

2.5. Kinerja Karyawan

Mathis dan Jackson (2007 : 78) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi, yang antara lain termasuk: kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif. Ditambahkan oleh Foster dan Seeker (2006 : 201), bahwa kinerja seorang karyawan dipengaruhi oleh pengetahuan, keterampilan, motivasi dan kepercayaan diri.

Sebagai pegangan dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan kerja seorang karyawan yang dapat dibuktikan dari hasil kerja sehari-hari yang dapat memberikan nilai lebih bagi kemajuan unit kerja atau organisasinya. Setiap karyawan diharapkan memiliki kinerja (prestasi kerja) yang memuaskan, sehingga sinergi dari prestasi-prestasi karyawan akan dapat meningkatkan dan mengembangkan eksistensi organisasi di tengah-tengah masyarakat. Adapun manajemen kinerja pada dasarnya berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan (Ruky, 2007 : 6). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa manajemen kinerja merupakan upaya yang dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk membina paradigma baru atau

mengembangkan kinerja karyawan. Sebagai bagian dari manajemen, maka dengan pembinaan kinerja pada dasarnya merupakan upaya yang dilakukan oleh pimpinan karyawan untuk membina/mengembangkan kinerja karyawannya. Karena program ini mencantumkan kata *management*, seluruh kegiatan yang dilakukan dalam sebuah proses manajemen harus terjadi dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, kemudian tahap pembuatan rencana, pengorganisasian, penggerakan/pengarahan dan akhirnya evaluasi atas hasilnya. Secara teknis, program ini memang harus dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yaitu kinerja dalam bentuk apa dan yang seperti bagaimana yang ingin dicapai.

Sementara dari beberapa literatur Manajemen Sumber Daya Manusia diketahui bahwa penilaian kinerja dengan berbagai variasi sebutan, seperti *performance appraisal*, *personnel assessment* *employee evaluation*, *merit rating*, *efficiency rating* atau *service rating* (Mangkunegara, 2007 : 69), pada prinsipnya, merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Sulistiyani dan Rosidah, 2006: 223). Menurut Mathis dan Jackson (2007: 81), penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan ketika dibandingkan dengan para karyawan. Sedangkan standar kinerja menjelaskan tingkat-tingkat kinerja yang diharapkan dan merupakan bahan perbandingan atau tujuan atau target bergantung dari pendekatan yang diambil.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan pimpinan organisasi secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepada seorang karyawan. Sedangkan yang dimaksud dengan sistem penilaian prestasi kerja adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja karyawan yang mencakup berbagai faktor (Siagian, 2007: 225).

- a. Yang dinilai adalah manusia, yang disamping memiliki kemampuan tertentu, juga tidak lepas dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
- b. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara objektif.
- c. Hasil penilaian harus disampaikan kepada karyawan yang dinilai dengan tiga maksud, yaitu :
 - 1) Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi karyawan yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi di masa yang akan datang, sehingga kesempatan meniti karir lebih terbuka baginya.
 - 2) Dalam hal penilaian tersebut negatif, karyawan yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
 - 3) Jika seorang merasa mendapat penilaian yang tidak objektif, kepada karyawan yang bersangkutan diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada akhirnya dapat memahami dan menerima hasil penerimaan yang diperolehnya.

- d. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaiannya, sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan karyawan.
- e. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi karyawan, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Menurut John Suprihanto (2008 : 23), aspek-aspek penilaian kinerja yang dapat diterapkan adalah pencapaian prestasi kerja, kuantitas dan kualitas pekerjaan, kesediaan untuk bekerja sama, tanggung jawab dan sistem kerja.

BAB. III. GAMBARAN UMUM TEMPAT PENELITIAN

3.1. Sejarah Singkat PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan Bandar Lampung

Bank Mandiri berdiri pada tanggal 2 Oktober 1998 sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank milik pemerintah yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia, bergabung menjadi Bank Mandiri. Keempat bank tersebut telah turut membentuk riwayat perkembangan perbankan di Indonesia di mana sejarahnya berawal pada lebih dari 140 tahun yang lalu.

Proses panjang pendirian Bank Bumi Daya bermula dari nasionalisasi sebuah perusahaan Belanda De Nationale Handelsbank NV, menjadi Bank Umum Negara pada tahun 1959. Pada tahun 1964, Chartered Bank (sebelumnya adalah bank milik Inggris) juga dinasionalisasi dan Bank Umum Negara diberi hak untuk melanjutkan operasi bank tersebut. Pada tahun 1965, Bank Umum Negara digabungkan ke dalam Bank Negara Indonesia dan berganti nama Bank Negara Indonesia Unit IV. Kemudian pada tahun 1968, Bank Negara Indonesia Unit IV beralih menjadi Bank Bumi Daya.

Kini Bank Mandiri menjadi penerus suatu tradisi layanan jasa perbankan dan keuangan yang telah berpengalaman selama lebih dari 140 tahun. Masing-masing dari empat bank bergabung telah memainkan peranan yang penting dalam pembangunan ekonomi.

Setelah selesainya proses merger, Bank Mandiri kemudian memulai proses konsolidasi. Di antaranya menutup 194 kantor cabang yang saling tumpang tindih dan mengurangi jumlah pegawai dari 26.000 menjadi 17.620. Selanjutnya diikuti dengan peluncuran *single brand* di seluruh jaringan melalui iklan dan promosi.

Bank Mandiri mewarisi sembilan sistem perbankan dari keempat *legacy bank*. Setelah investasi awal untuk konsolidasi sistem yang berbeda tersebut, Bank Mandiri mulai melaksanakan program penggantian platform yang berlangsung selama tiga tahun dengan investasi USD 200 juta, di mana program pengganti tersebut difokuskan untuk kegiatan *consumer banking*. Pada saat ini, infrastruktur teknologi informasi sudah mampu memfasilitasi *straight through processing* dan *interface* yang seragam untuk nasabah.

Sejak didirikan, Bank Mandiri terus bertekad untuk membentuk tim manajemen yang handal dan profesional serta bekerja berdasarkan prinsip-prinsip *good corporate governance*, pengawasan dan kepatuhan yang sesuai standar internasional. Bank Mandiri disupervisi oleh Komisararis yang terdiri dari orang-orang yang menonjol di komunitas keuangan yang ditunjuk oleh pemegang saham termasuk Menteri Negara BUMN.

Pada saat ini, berkat kerja keras lebih dari 21.000 karyawan yang tersebar di 924 kantor cabang dan didukung oleh anak perusahaan yang bergerak di bidang *investment banking*, perbankan syariah serta *bancassurance*, Bank Mandiri menyediakan solusi keuangan yang menyeluruh bagi perusahaan swasta maupun milik negara, komersial, usaha kecil dan mikro serta nasabah *consumer*.

Bank Mandiri Kantor Cabang Pembantu Raden Intan merupakan cabang pembantu yang berkedudukan di Jalan Raden Intan Tanjungkarang Pusat. Bank Mandiri KCP Raden Intan dalam memberikan pelayanan kepada nasabahnya menerapkan budaya Bank Mandiri yaitu :

- a. Kepercayaan (*trust*)
 - 1) Saling menghargai dan bekerjasama
 - 2) Jujur, tulus dan terbuka
- b. Integritas (*integrity*)
 - 1) Disiplin dan konsisten
 - 2) Berfikir berkata dan bertindak terpuji
- c. Profesionalisme
 - 1) Memberikan solusi dan hasil terbaik
 - 2) Kompeten dan bertanggung jawab
- d. Fokus pada pelanggan (*customer focus*)
 - 1) Inovatif, proaktif dan cepat tanggap
 - 2) Mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan
- e. Kesempurnaan (*excellent*)
 - 1) Orientasi pada nilai tambah dan perbaikan terus menerus
 - 2) Peduli lingkungan

Selain budaya Bank Mandiri tersebut di atas, dalam memberikan pelayanan kepada nasabah, maka Bank Mandiri KCP Raden Intan menerapkan jiwa service Bank Mandiri sebagai berikut :

- a. *Proaktif and timely solution*

Selalu menawarkan dan memberikan manfaat serta solusi terbaik dengan cepat, tepat dan mudah.

b. *Reliable*

Selalu memberikan kepastian produk dan layanan akurat, aman dan memenuhi standar yang tinggi oleh sumber daya yang kompeten.

c. *Friendly and convinen*

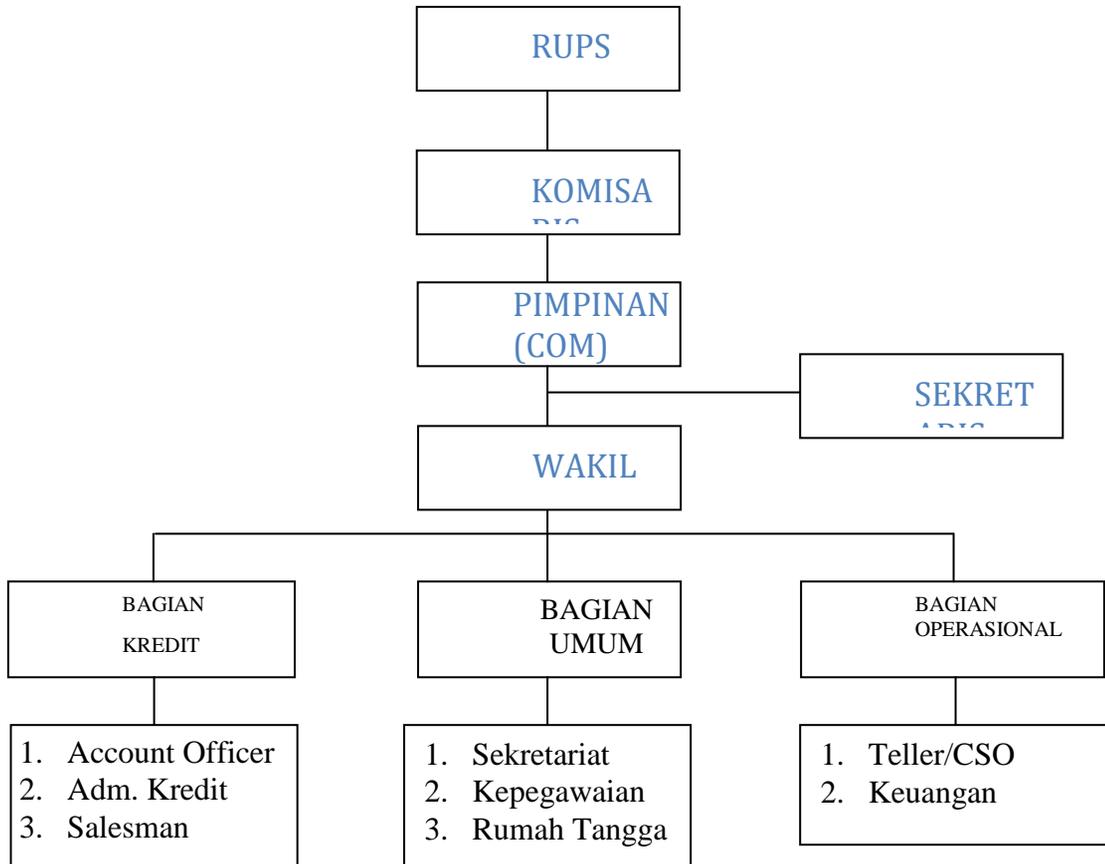
Selalu memberikan produk yang mudah, nyaman, bersahabat serta berusaha melampaui harapan nasabah.

3.2. Struktur Organisasi PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan Bandar Lampung

Struktur organisasi Bank Mandiri KCP Raden Intan menggunakan tipe organisasi lini atau garis. Dalam organisasi garis ini, tugas perencanaan, pengendalian dan pengawasan berada di satu tangan dan garis kewenangannya langsung dari atas ke bawah. Adanya garis lurus dari atas ke bawah menggambarkan adanya suatu perintah, sedangkan untuk garis dari bawah ke atas menggambarkan pertanggungjawaban dari bawahan kepada atasan. Dengan demikian jelas bahwa tipe organisasi ini hanya mengenal satu pimpinan yang langsung membawahi semua bidang yang ada di perusahaan.

Struktur organisasi Bank Mandiri KCP Raden Intan dapat dilihat pada gambar 2.

Gambar 2. Struktur Organisasi Bank Mandiri KCP Raden Intan



Sumber : Bank Mandiri KCP Raden Intan, 2017.

3.3. Variabel dan Operasional

Untuk melihat tugas dari masing-masing adalah :

1. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

Rapat ini merupakan upaya perseorangan yang memegang kekuasaan tertinggi dalam perseroan dan pemegang segala wewenang yang telah diserahkan kepada Direksi/Komisaris dan pada setiap tahun melakukan permintaan pertanggung jawaban Direksi mengenai kinerja kerja bank secara keseluruhan yang

disampaikan dalam bentuk laporan tahunan bank, sehingga akan menjadi pedoman dalam menyusun rencana kerja tahunan berikutnya.

Kewenangan RUPS menurut Undang-Undang Perseroan Terbatas, antara lain :

- a. Merubah Anggaran Dasar
- b. Mengangkat dan memberhentikan Direksi dan Komisaris
- c. Menetapkan pengurangan modal
- d. Pemeriksaan persetujuan dan pengesahan laporan tahunan direksi
- e. Penggunaan keuntungan/laba
- f. Persetujuan apabila perusahaan akan merger, konsolidasi dan akuisisi
- g. Menetapkan perubahan perseroan
- h. Memberikan persetujuan apabila direksi menjaminkan kekayaan perseroan untuk suatu utang

2. Komisaris

Komisaris merupakan dewan yang berfungsi sebagai pembina, pengawas dan penilai dalam perjalanan suatu bank yang bersifat operasional bank maupun non operasional dengan rencana kerja yang disusun dan disetujui oleh RUPS, komisaris diangkat atau diberhentikan oleh RUPS.

3. Pimpinan (COM)

Pimpinan (COM) merupakan dewan yang memimpin berjalannya operasional bank secara keseluruhan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dari bank Indonesia, dan rencana kerja yang telah disepakati RUPS

Tugas dan Tanggung Jawab

- a. Sebagai penanggung jawab secara umum baik kepada para pemegang saham maupun kepada lainnya yang berhubungan dengan operasional, kesinambungan dan kesehatan usaha bank.
- b. Menyusun sistem dan prosedur serta menentukan kebijakan perusahaan dengan memperhatikan ketentuan perundang-undangan yang berlaku
- c. Menyusun rencana kerja dan anggaran perusahaan setiap tahun :
 - 1) Kedalam : Melakukan koordinasi pelaksanaan pengoperasian bank
 - 2) Keluar : Mewakili bank dalam kaitannya dengan pihak luar dengan batasan wewenang sesuai ketentuan dalam Anggaran Dasar perseroan
- d. Menyusun, mengkoordinasikan dan mengawasi pelaksanaan tugas sehari-hari dari kasie pemasaran, kasie pembukuan dan kasie umum.

4. Kepala Bagian Kredit

Kepala Bagian Kredit melakukan tugas melakukan koordinasi pada bidang kredit/pemasaran kredit, dengan tugas dan tanggung jawab adalah sebagai berikut:

- a. Membantu dan memberikan masukan kepada Direktur untuk kelancaran pelaksanaan tugas operasional sehari-hari.
- b. Bersama dengan direktur ikut menyusun rencana kerja dan anggaran perusahaan setiap tahun
- c. Mengatur, mengkoordinasikan dan mengawasi pelaksanaan tugas operasional dalam bidang :

- 1) AO (*Account Officer*), yaitu sebagai pelaksana harian di bidang kredit
- 2) Adminisitrasi Kredit, yaitu sebagai staf yang mengurus pengarsipan dokumentasi kredit secara keseluruhan.
- 3) Salesman, yaitu sebagai staf yang mengurus penjualan produk/jasa perusahaan yang langsung terjun ke konsumen di lapangan guna mencari pelanggan baru.

5. Kepala Bidang Pembukuan

Kepala Bidang Pembukuan merupakan koordinator dalam bidang pembukuan, pengeluaran dana dan pemasukan dana operasional bank untuk kemudian dibuat laporan ke Bank Indonesia dan Direktorat Pajak. Kasi pembukuan mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- a. Membantu dan memberikan masukan kepada Direktur untuk kelancaran pelaksanaan operasional sehari-hari
- b. Bersama dengan direktur ikut menyusun rencana kerja dan anggaran perusahaan setiap tahun, menyusun system dan prosedur serta kebijakan perusahaan.
- c. Mengatur dan mengkoordinasikan pencatatan transaksi pembukuan tepat pada waktunya sehingga neraca L/R dapat disajikan setiap saat minimal setiap hari kerja

Sedangkan dalam pelaksanaanya Kasi Pembukuan ini membawahi :

- a. Seksi Pembukuan
- b. Penerima Nota
- c. PN Kredit

d. Kasir

6. Kepala Bagian Umum

Kepala Bagian Umum melakukan koordinasi pada bidang umum baik dalam operasional maupun non operasional Bank dalam rangka menunjang keberadaan dan membantu pelaksanaan kedua kasi, yaitu kasi pembukuan dan kasi pemasaran.

Dalam tugasnya Kasi Umum membawahi :

- a. Sekretariat
- b. Kepegawaian
- c. Rumah Tangga

BAB IV. PEMBAHASAN

4.1. Analisis Kualitatif

4.1.1. Budaya Organisasi

Berdasarkan pengolahan data terhadap jawaban responden tentang Budaya Organisasi pada Lampiran 2, maka dapat dihitung interval kelas berikut ini.

$$NT = 50$$

$$NR = 10$$

$$K = 5$$

$$\text{Interval} = \frac{NT - NR}{K} = \frac{50 - 10}{5} = \frac{40}{5} = 8$$

Tabel 1. Distribusi Jawaban Responden tentang Budaya Organisasi pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung

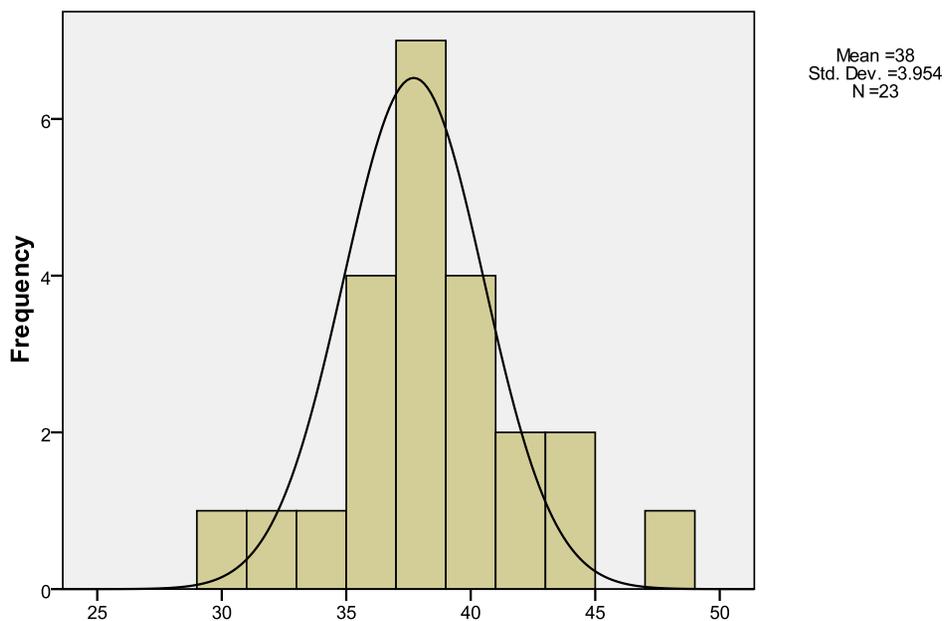
No	Kategori	Batas Kelas	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat baik	42 – 50	5	21,73
2.	Baik	34 – 41	16	69,57
3.	Cukup baik	26 – 33	2	8,70
4.	Kurang baik	18 – 25	0	0,0
5.	Tidak baik	10 – 17	0	0,0
Jumlah			23	100,0

Sumber : Data Diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 1 di atas diperoleh jawaban sebanyak 5 orang responden atau 21,73% memberikan tanggapan bahwa Budaya Organisasi dalam kategori sangat baik, 16 orang responden atau 69,57% memberikan tanggapan bahwa Budaya Organisasi dalam kategori baik, 2 orang responden atau 8,70% memberikan tanggapan bahwa Budaya Organisasi dalam kategori cukup baik, dan tidak ada responden yang memberikan tanggapan bahwa Budaya Organisasi dalam kategori kurang baik maupun tidak baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung termasuk dalam kategori “baik”.

Hasil pengolahan data untuk variabel Budaya Organisasi diperoleh rentang nilai skor antara 30 sampai 47, rata-rata 38,00 dan simpangan baku 3,954. Secara visual dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 3. Sebaran Skor Variabel Budaya Organisasi



Organisasi dari seluruh data penelitian yang diperoleh menunjukkan

bahwa Budaya Organisasi berdistribusi normal atau dalam kategori baik.

Dimana berdasarkan gambar histogram membentuk kurva normal dan sebaran frekuensi terbesar berada pada kategori baik sehingga Budaya Organisasi dalam kategori baik.

Selanjutnya dilakukan analisis per pertanyaan Budaya Organisasi untuk mengukur dari persentase pencapaian skor riil. Dengan interval : $100\% : 5 = 20\%$

- 0% - 19% Tidak Baik
- 20% - 39% Kurang Baik
- 40% - 59% Cukup Baik
- 60% - 79% Baik
- 80% - 100% Sangat Baik

Tabel 2. Kriteria Pertanyaan Budaya Organisasi pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung

No	Pertanyaan	Skor Riil	Skor Maks	Persentase Pencapaian	Kriteria
1.	Organisasi memberikan peluang kepada saya untuk mengembangkan diri atau berinovasi diri	95	115	82,61	Sangat Baik
2.	Organisasi di tempat saya bekerja, selalu	93	115	80,87	Sangat Baik

	menanamkan kepada pegawai agar berani mengambil sikap dalam menyelesaikan pekerjaan				
3.	Organisasi di tempat saya bekerja, memfasilitasi setiap ide dan saran dari pegawai demi kemajuan organisasi	89	115	77,39	Baik
4.	Organisasi di tempat saya bekerja, memberikan kemudahan untuk menciptakan komitmen secara kolektif	89	115	77,39	Baik
5.	Organisasi di tempat saya bekerja, menerapkan hubungan yang jelas antarorang/individu	87	115	75,65	Baik

	dalam menyelesaikan pekerjaan				
6.	Organisasi di tempat saya bekerja, menerapkan sistem hubungan berdasarkan jenis kegiatan untuk mencapai tujuan yang jelas	84	115	73,04	Baik

7.	Organisasi di tempat saya bekerja, menciptakan pegawai yang peduli terhadap lingkungan kerja	74	115	64,35	Baik
8.	Organisasi di tempat saya bekerja, sudah mengimplementasikan pembagian tugas secara adil kepada pegawai	89	115	77,39	Baik
9.	Organisasi di tempat saya bekerja, menanamkan sikap saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan di antara	87	115	75,65	Baik

	pegawai				
10.	Organisasi di tempat saya bekerja, mampu menciptakan pegawai untuk saling pengertian dan menghormati diantara sesama pegawai	87	115	75,65	Baik
Jumlah		874	1150	760	Baik
Rata-rata		87,4	115	76	

Sumber : Data Diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 2 di atas terlihat bahwa secara rata-rata pertanyaan dari Budaya Organisasi termasuk dalam kriteria yang “baik” dan pertanyaan yang capaiannya tinggi terdapat pada pertanyaan 1 dan 2 dengan kriteria “sangat baik”. Dengan demikian pertanyaan tersebut diprioritaskan untuk dipertahankan, sedangkan pertanyaan yang lainnya perlu ditingkatkan di masa yang akan datang.

Tetapi jika kita melihat total skor pada tiap pertanyaan Budaya Organisasi pada Lampiran 2, maka terlihat total skor yang rendah dibandingkan dengan yang lain terdapat pada pertanyaan 7 dengan skor 74 yaitu organisasi di tempat saya bekerja, menciptakan pegawai yang peduli terhadap lingkungan kerja. Hal ini mengandung arti bahwa budaya organisasi yang diterapkan belum mampu menjadikan pegawai yang peduli terhadap lingkungan kerja. Kepedulian terhadap lingkungan kerja akan mampu memberikan image positif kepada perusahaan, sehingga hal ini harus perlu ditingkatkan.

4.1.2. Kualitas Pelayanan

Berdasarkan pengolahan data terhadap jawaban responden tentang Kualitas Pelayanan pada Lampiran 3 maka dapat dihitung interval kelas berikut ini.

$$NT = 50$$

$$NR = 10$$

$$K = 5$$

$$\text{Interval} = \frac{NT - NR}{K} = \frac{50 - 10}{5} = \frac{40}{5} = 8$$

Tabel 3. Distribusi Jawaban Responden tentang Kualitas Pelayanan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung

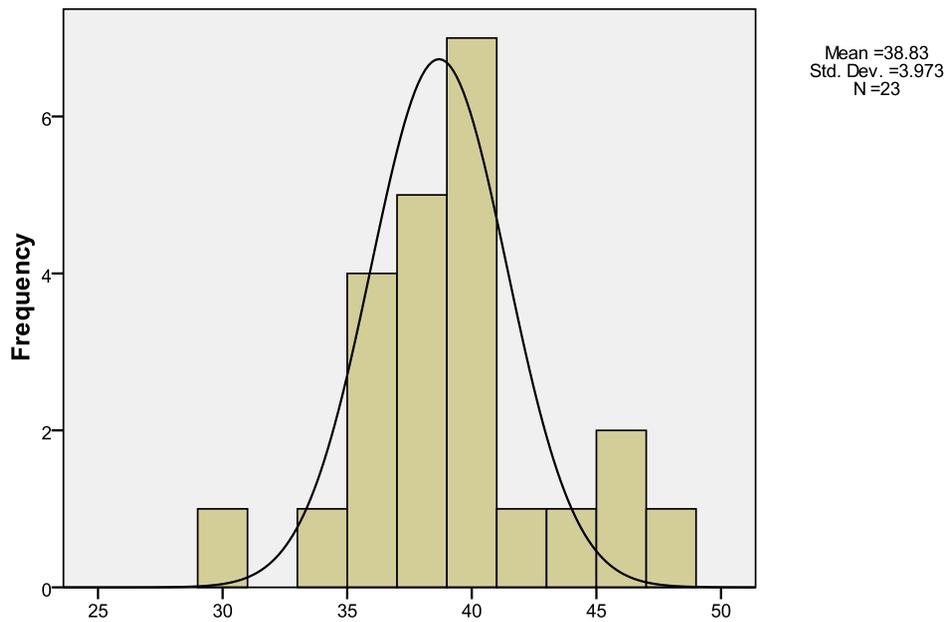
No	Kategori	Batas Kelas	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat baik	42 – 50	4	17,39
2.	Baik	34 – 41	17	73,91
3.	Cukup baik	26 – 33	2	8,70
4.	Kurang	18 –	0	0,0

	baik	25		
5.	Tidak baik	10 – 17	0	0,0
Jumlah			23	100,0

Sumber : Data Diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 3 di atas diperoleh jawaban sebanyak 4 orang responden atau 17,39% memberikan tanggapan bahwa Kualitas Pelayanan dalam kategori sangat baik, 17 orang responden atau 73,91% memberikan tanggapan bahwa Kualitas Pelayanan dalam kategori baik, 2 orang responden atau 8,70% memberikan tanggapan bahwa Kualitas Pelayanan dalam kategori cukup baik, dan tidak ada responden yang memberikan tanggapan bahwa Kualitas Pelayanan dalam kategori kurang baik maupun tidak baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kualitas Pelayanan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung termasuk dalam kategori “baik”.

Hasil pengolahan data untuk variabel Kualitas Pelayanan yang diperoleh dari sebanyak 23 responden dengan rentang nilai skor antara 30 sampai 47, rata-rata 38,83 dan simpangan baku 3,973. Secara visual dapat dilihat pada gambar berikut :



Pada gambar juga terlihat bahwa data berkaitan variabel Kualitas Pelayanan dari seluruh data penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa Kualitas Pelayanan berdistribusi normal atau dalam kategori baik. Dimana berdasarkan gambar histogram membentuk kurva normal dan sebaran frekuensi terbesar berada pada kategori baik sehingga Kualitas Pelayanan dalam kategori baik.

Selanjutnya dapat dilakukan analisis per pertanyaan Kualitas Pelayanan untuk mengukur baik tidaknya dari persentase pencapaian skor riil.

Dengan interval = $100\% : 5 = 20\%$

0% - 19% Tidak Baik

20% - 39% Kurang Baik

40% - 59% Cukup baik

60% - 79% Baik

80% - 100% Sangat Baik

Tabel 4. Kriteria Pertanyaan Kualitas Pelayanan pada PT. Bank Mandiri KCP
Raden Intan di Bandar Lampung

No	Pertanyaan	Skor Riil	Skor Maks	Persentase Pencapaian	Kriteria
1	Saya memberikan pelayanan menggunakan peralatan yang lengkap	8 7	11 5	75,65	Baik
2	Saya menerangkan brosur yang dipertanyakan oleh pelanggan	8 4	11 5	73,04	Baik
3	Saya mampu memberikan pelayanan	7 4	11 5	64,35	Baik

	secara cepat				
4	Saya mampu memberikan pelayanan secara terpercaya	9 5	11 5	82,61	San gat Baik
5	Saya memiliki kemampuan dalam membantu permasalahan pelanggan	9 3	11 5	80,87	San gat Baik
6	Saya langsung memberikan pelayanan kepada pelanggan yang datang secara cepat	8 9	11 5	77,39	Baik
7	Dalam memberikan pelayanan, saya selalu	8 9	11 5	77,39	Baik

	menyapa dengan tata krama yang halus				
8	Saya akan menciptakan suasana yang aman dan nyaman pada saat melayani pelanggan	9 2	11 5	80,00	San gat Baik
9	Memberikan perhatian secara khusus pada pelanggan yang menjadi tanggung jawab saya	1 0 1	11 5	87,83	San gat Baik
1 0	Saya selalu dapat memahami keinginan	8 9	11 5	77,39	Baik

	pelanggan dalam bekerja				
		8	11	776,5	Baik
Jumlah		9	50		
		3			
		8	11	77,65	
Rata-rata		9,	5		
		3			

Sumber : Data Diolah, 2017

Dari Tabel 4 di atas terlihat bahwa secara rata-rata pertanyaan dari Kualitas Pelayanan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung sudah termasuk dalam kriteria Kualitas Pelayanan yang “baik” dan pertanyaan yang capaiannya tinggi terdapat pada pertanyaan 4 dan 9, karena itu kedua pertanyaan tersebut harus diprioritaskan untuk dipertahankan dan ditingkatkan lagi.

Tetapi jika kita melihat skor pada tiap item pertanyaan variabel Kualitas Pelayanan pada Lampiran 3, maka terlihat total skor yang rendah dibandingkan dengan yang lain terdapat pada pertanyaan 3 dengan skor 74 yaitu saya mampu memberikan pelayanan secara cepat. Hal ini menunjukkan bahwa belum sepenuhnya karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung memberikan pelayanan yang cepat kepada pelanggan/nasabah. Kondisi seperti ini harus menjadi perhatian dari segenap pimpinan untuk memberikan

pengawasan secara melekat dan jangan sampai membiarkan kondisi tersebut berlarut-larut.

4.1.3. Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengolahan data terhadap jawaban responden tentang kinerja karyawan pada Lampiran 4 maka dapat dihitung interval kelas berikut ini.

$$NT = 50$$

$$NR = 10$$

$$K = 5$$

$$\text{Interval} = \frac{NT - NR}{K} = \frac{50 - 10}{5} = \frac{40}{5} = 8$$

Tabel 5. Distribusi Jawaban Responden tentang Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung

No	Kategori	Batas Kelas	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Sangat baik	42 – 50	3	13,04
2.	Baik	34 – 41	18	78,26
3.	Cukup baik	26 – 33	2	8,70
4.	Kurang baik	18 – 25	0	0,0
5.	Tidak baik	10 – 17	0	0,0
Jumlah			23	100,0

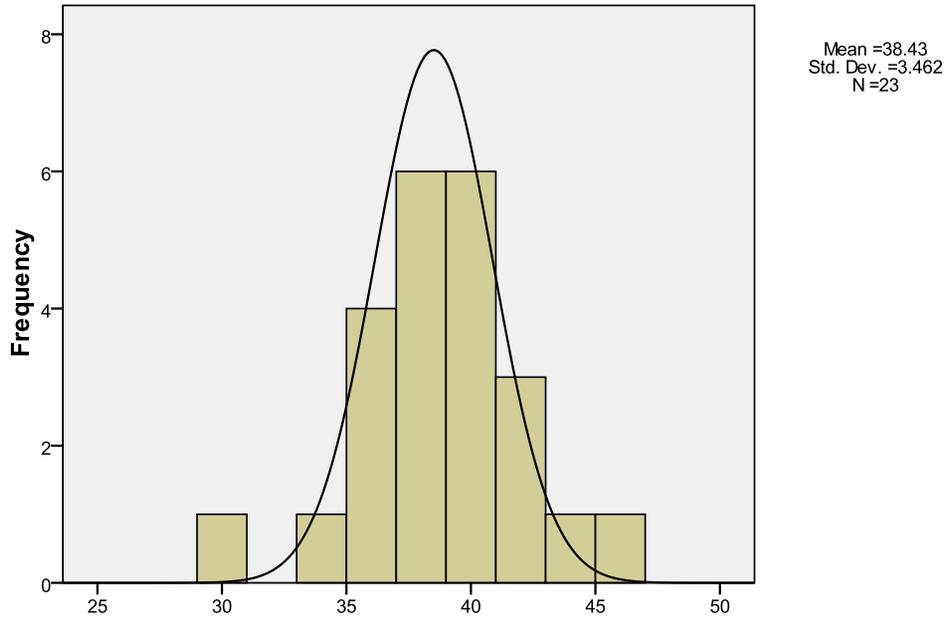
Sumber : Data Diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 5 di atas diperoleh jawaban sebanyak 3 orang responden atau 13,04% memberikan tanggapan bahwa kinerja karyawan dalam kategori sangat baik, 18 orang responden atau 78,26% memberikan

tanggapan bahwa kinerja karyawan dalam kategori baik, 2 orang responden atau 8,70% memberikan tanggapan bahwa kinerja karyawan dalam kategori cukup baik, dan tidak ada responden yang memberikan tanggapan bahwa kinerja karyawan dalam kategori kurang baik maupun tidak baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung termasuk dalam kategori “baik”.

Hasil pengolahan data untuk variabel kinerja karyawan diperoleh variabel kinerja karyawan dari sebanyak 23 responden dengan rentang nilai skor antara 30 sampai 46, rata-rata 38,43 dan simpangan baku 3,462. Secara visual dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 5. Sebaran Skor Variabel Kinerja karyawan



karyawan untuk mengukur baik tidaknya persentase pencapaian skor riil.

Dengan interval = $100\% : 5 = 20\%$

- 0% - 19% Tidak Baik
- 20% - 39% Kurang Baik
- 40% - 59% Cukup baik
- 60% - 79% Baik
- 80% - 100% Sangat Baik

Tabel 6. Kriteria Pertanyaan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP
Raden Intan di Bandar Lampung

No	Pertanyaan	Skor Riil	Skor Maks	Persentase Pencapaian	Kriteria
1.	Kuantitas kerja suatu pegawai dipengaruhi oleh faktor semangat bekerja dan perilaku pimpinan dalam organisasi di lingkungan pekerja	88	115	76,52	Baik
2.	Kuantitas kerja suatu pegawai dipengaruhi oleh faktor semangat bekerja dan perilaku pimpinan dalam organisasi di lingkungan pekerjaan	91	115	79,13	Baik
3.	Pegawai yang berprestasi adalah pegawai yang mampu menguraikan secara jelas tentang pekerjaan yang dilakukan	92	115	80,00	Sangat Baik
4.	Pegawai yang berprestasi akan mampu meminimalkan tingkat kesalahan dalam bekerja	98	115	85,22	Sangat Baik
5.	Setiap pegawai harus memiliki rasa tanggung jawab atas tugas dan	88	115	76,52	Baik

	wewenang yang diberikan				
6.	Dengan sistem kerja yang mudah dipahami akan menjadi faktor penentu keberhasilan pegawai dalam bekerja	86	115	74,78	Baik
7.	Iklim kerjasama yang harmonis merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja pegawai	80	115	69,57	Baik
8.	Sikap tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan tugas menunjukkan kinerja pegawai yang baik	78	115	67,83	Baik
9.	Prosedur kerja yang sederhana dan tidak berbelit-belit dapat mengefektifkan proses penyelesaian pekerjaan	93	115	80,87	Sangat Baik
10.	Setiap menyelesaikan suatu pekerjaan, saudara selalu berpedoman terhadap prosedur dan aturan yang berlaku	90	115	78,26	Baik
Jumlah		884	1150	768,7	Baik
Rata-rata		88,4	115	76,87	

Sumber : Data Diolah, 2017.

Berdasarkan Tabel 6 di atas terlihat bahwa secara rata-rata pertanyaan dari kinerja karyawan termasuk dalam kriteria kinerja yang “baik”. Hal ini

harus tetap dipertahankan atau bahkan ditingkatkan lagi, sedangkan pertanyaan yang capaiannya tinggi terdapat pada pertanyaan 4, dengan kriteria “sangat baik”.

Tetapi jika dilihat total skor pada tiap pertanyaan kinerja karyawan pada Lampiran 5, maka terlihat total skor yang rendah dibandingkan dengan yang lain terdapat pada pertanyaan 8 dengan skor 78, yaitu sikap tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan tugas menunjukkan kinerja pegawai yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai belum mampu melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, sesuai dengan apa yang sudah menjadi ketetapan dari perusahaan.

4.2. Analisis Kuantitatif

Berdasarkan pengolahan data dengan program *Statistical Package of Social Science* (SPSS) pada Lampiran 7 diperoleh :

1. Persamaan Regresi Linier Berganda

Nilai konstanta (a) = 5,771

Koefisien regresi; $b_1 = 0,440$;

$b_2 = 0,411$;

Nilai Signifikansi; $X_1 = 0,011$;

$X_2 = 0,017$;

Sehingga persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = 5,771 + 0,440X_1 + 0,411X_2$$

Interpretasi :

Berdasarkan persamaan regresi linier berganda seperti di atas dapat diberikan interpretasi sebagai berikut :

- a. Nilai konstanta (a) = 5,771, mengandung arti bahwa jika tidak ada Budaya Organisasi dan Kualitas Pelayanan, maka kinerja karyawan sebesar 5,771.
- b. Koefisien regresi X_1 sebesar 0,440 berarti kontribusi atau pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 44,0% atau jika Budaya Organisasi ditingkatkan sebesar 100%, maka kinerja karyawan akan meningkat 44,0%.
- c. Koefisien regresi X_2 sebesar 0,411 berarti kontribusi atau pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap kinerja karyawan sebesar 41,1% atau jika Kualitas Pelayanan ditingkatkan 100% maka kinerja karyawan akan meningkat 41,1%.
- d. Koefisien regresi X_1 lebih besar dari koefisien regresi X_2 mempunyai arti variabel Budaya Organisasi akan lebih mudah diterapkan daripada variabel Kualitas Pelayanan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

2. Koefisien Korelasi Parsial :

- a. Korelasi Budaya Organisasi dengan kinerja karyawan (r_{X_1Y}) = 0,943
- b. Korelasi Kualitas Pelayanan dengan kinerja karyawan (r_{X_2Y}) = 0,941

Interpretasi :

Untuk mengetahui keeratan hubungan digunakan tabel konsultasi sebagai berikut :

Tabel 7. Interpretasi Nilai r

Interval Koefisien	Tingkat Keeratan Hubungan
0,000 – 0,199	Sangat lemah
0,200 – 0,399	Lemah
0,400 – 0,599	Cukup baik
0,600 – 0,799	Tinggi
0,800 – 1,000	Sangat Tinggi

Sumber : Sugiono, (2003 : 183)

Jika dibandingkan dengan Tabel 7 keeratan hubungan koefisien korelasi maka diperoleh interpretasi sebagai berikut :

- a. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan kinerja karyawan sebesar 0,943 berarti hubungan kedua variabel tersebut positif dengan tingkat keeratan dalam kriteria sangat tinggi.
- b. Hubungan antara Kualitas Pelayanan dengan kinerja karyawan sebesar 0,941 berarti hubungan kedua variabel tersebut positif dan dengan tingkat keeratan dalam kriteria sangat tinggi.
- c. Nilai koefisien korelasi parsial Kualitas Pelayanan dengan kinerja karyawan (r_{X_2Y}) sebesar 0,941 yang lebih kecil daripada koefisien korelasi Budaya Organisasi dengan kinerja karyawan (r_{X_1Y}) sebesar 0,943. Berarti hubungan variabel Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan lebih erat dibandingkan dengan Kualitas Pelayanan terhadap kinerja karyawan.

3. Koefisien Korelasi Multiple :

Korelasi Budaya Organisasi dan Kualitas Pelayanan dengan Kinerja karyawan

$$(r_{X_1X_2Y}) = 0,958$$

Interpretasi :

Hubungan secara bersama-sama antara Budaya Organisasi dan Kualitas Pelayanan dengan kinerja karyawan sebesar 0,958 berarti kedua variabel tersebut mempunyai hubungan yang positif dan dalam kriteria tinggi, berarti jika Budaya Organisasi dan Kualitas Pelayanan dilaksanakan dengan baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan, dan sebaliknya jika Budaya Organisasi dan Kualitas Pelayanan tidak dilaksanakan secara baik maka akan menurunkan kinerja karyawan.

4. Koefisien Determinasi Parsial :

- a. Koefisien determinasi Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan (r_{X_1Y})
 $= (0,943)^2 = 0,8892$
- b. Koefisien determinasi Kualitas Pelayanan terhadap kinerja karyawan
 $(r_{X_2Y}) = (0,941)^2 = 0,8855$

Interpretasi :

- a. Koefisien determinasi $r_{X_1Y} = 0,8892$ mempunyai arti bahwa kinerja karyawan secara parsial dipengaruhi oleh faktor Budaya Organisasi sebesar 88,92% dan sisanya 11,08% dipengaruhi oleh faktor yang lain.
- b. Koefisien Determinasi $r_{X_2Y} = 0,8855$ mempunyai arti bahwa kinerja karyawan secara parsial dipengaruhi oleh Kualitas Pelayanan sebesar 88,55% dan sisanya 11,45% dipengaruhi faktor yang lain.

5. Koefisien Determinasi Simultan :

Koefisien determinasi Budaya Organisasi dan Kualitas Pelayanan dengan kinerja karyawan $(r_{X_1X_2Y}) = (0,958)^2 = 0,9178$

Interpretasi :

Koefisien determinasi secara simultan $r_{X_1X_2Y}$ sebesar 0,9178 mempunyai arti bahwa pengaruh secara simultan antara Budaya Organisasi dan Kualitas Pelayanan terhadap kinerja karyawan sebesar 91,78% dan sisanya akan dipengaruhi variabel lain sebesar 8,22%.

6. Pengujian Hipotesis

a. Pengujian Hipotesis secara Parsial

Untuk menguji hipotesis yaitu pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan digunakan uji t (t test) dengan rumusan :

$H_0 : b_1 = 0$ (Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan)

$H_a : b_1 \neq 0$ (Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan)

Kriteria Pengujian :

- 1) H_0 ditolak dan H_a diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikansi $< \alpha$ 0,05.
- 2) H_0 diterima dan H_a ditolak jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan nilai signifikansi $> \alpha$ 0,05.

Dengan uji statistik secara parsial diperoleh $t_{hitung} X_1$ sebesar $2,785 > t_{tabel}$ sebesar $2,080$ dan apabila dilihat nilai signifikan untuk X_1 yaitu $0,011$ lebih kecil dari $\alpha 0,05$, berarti hipotesis dapat diterima, yaitu ada pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan.

Untuk menguji pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap kinerja karyawan digunakan uji t (t test) dengan rumusan :

$H_0 : b_1 = 0$ (Kualitas Pelayanan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan)

$H_a : b_1 \neq 0$ (Kualitas Pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan)

Kriteria Pengujian :

- 1) H_0 ditolak dan H_a diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan nilai signifikansi $< \alpha 0,05$.
- 2) H_0 diterima dan H_a ditolak jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan nilai signifikansi $> \alpha 0,05$.

Dengan uji statistik secara parsial diperoleh $t_{hitung} X_2$ sebesar $2,612 > t_{tabel}$ sebesar $2,080$ dan apabila dilihat nilai signifikan untuk X_2 yaitu $0,017$ lebih kecil dari $\alpha 0,05$, berarti hipotesis diterima, yaitu ada pengaruh positif dan signifikan antara Kualitas Pelayanan terhadap kinerja karyawan.

b. Pengujian Hipotesis secara Multiple

Untuk menguji hipotesis yaitu pengaruh Budaya Organisasi dan Kualitas Pelayanan terhadap kinerja karyawan digunakan uji F (F test) dengan rumusan :

Ho : $b_1; b_2 = 0$ (Budaya Organisasi dan Kualitas Pelayanan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan)

Ha : $b_1; b_2 \neq 0$ (Budaya Organisasi dan Kualitas Pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan)

Kriteria Pengujian :

- 1) Ho ditolak dan Ha diterima jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan nilai signifikansi $< \alpha$ 0,05.
- 2) Ho diterima dan Ha ditolak jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan nilai signifikansi $> \alpha$ 0,05.

Dengan uji statistik secara simultan diperoleh F_{hitung} sebesar 111,138 $> F_{tabel}$ dengan $df_{20(2)}$ sebesar 3,49 dan apabila dilihat nilai signifikan yaitu 0,000 lebih kecil dari α 0,05, berarti hipotesis yang menyatakan ada pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi dan Kualitas Pelayanan terhadap kinerja karyawan adalah benar dan dapat diterima.

BAB. V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab terdahulu, terutama hasil analisa data dan uji hipotesis maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Diperoleh persamaan regresi linier berganda yaitu $Y = 5,771 + 0,440X_1 + 0,411X_2$, mengandung arti :
 - b. Nilai konstanta (a) = 5,771, mengandung arti bahwa jika tidak ada Budaya Organisasi dan Kualitas Pelayanan, maka kinerja karyawan sebesar 5,771.
 - c. Koefisien regresi X_1 sebesar 0,440 berarti kontribusi atau pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 44,0% atau jika Budaya Organisasi ditingkatkan sebesar 100%, maka kinerja karyawan akan meningkat 44,0%.
 - a. Koefisien regresi X_2 sebesar 0,411 berarti kontribusi atau pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap kinerja karyawan sebesar 41,1% atau jika Kualitas Pelayanan ditingkatkan 100% maka kinerja karyawan akan meningkat 41,1%.
2. Variabel budaya organisasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (R_{X_1Y}) = 0,943, dengan tingkat keeratan dalam kriteria sangat tinggi. Hasil pengujian hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan uji keberartian koefisien regresi linier berganda diperoleh

nilai t_{hitung} sebesar $2,785 > t_{tabel}$ sebesar $2,080$ dan apabila dilihat nilai signifikan untuk X_1 yaitu $0,011$ lebih kecil dari $\alpha 0,05$, berarti hipotesis dapat diterima, yaitu budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung.

3. Variabel kualitas pelayanan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (R_{X_2Y}) = $0,941$, dengan tingkat keeratan dalam kriteria sangat tinggi. Hasil pengujian hipotesis secara parsial, menunjukkan bahwa kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan uji keberartian koefisien regresi linier berganda diperoleh nilai t_{hitung} sebesar $2,612 > t_{tabel}$ sebesar $2,080$ dan apabila dilihat nilai signifikan untuk X_2 yaitu $0,017$ lebih kecil dari $\alpha 0,05$, berarti hipotesis dapat diterima, yaitu kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung.
4. Variabel budaya organisasi dan kualitas pelayanan terhadap kinerja karyawan ($R_{X_1X_2Y}$) = $0,674$, mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan tingkat keeratan dalam kriteria sangat tinggi. Hasil pengujian hipotesis secara bersama-sama (simultan) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana uji keberartian regresi linier berganda diperoleh harga $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($111,138 > 3,49$) dan nilai signifikansi (sig.) $0,000 < \alpha 0,05$. Oleh karena itu hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi kualitas pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank

Mandiri KCP Raden Intan di Bandar Lampung adalah benar dan dapat diterima.

5.2. Saran

Berdasarkan pada hasil analisis data secara kualitatif dan kuantitatif terdapat beberapa hal yang kondisinya belum baik sehingga perlu direkomendasikan untuk perbaikan kebijakan khususnya kebijakan dalam peningkatan kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Pimpinan PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan hendaknya menanamkan jiwa kepedulian terhadap lingkungan kepada setiap karyawannya, sehingga akan mampu tercipta budaya organisasi yang ramah terhadap lingkungan di sekitar perusahaan.
2. Pimpinan PT. Bank Mandiri KCP Raden Intan hendaknya memberikan pengawasan secara melekat (waskat) kepada seluruh karyawannya, ketika karyawan sedang memberikan pelayanan kepada nasabah, dengan demikian karyawan merasa diberikan stimulus untuk mempercepat dalam memberikan pelayanan kepada nasabah/pelanggan.
3. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, pimpinan hendaknya menanamkan sikap tanggung jawab secara penuh terhadap pekerjaan yang menjadi tugas dan kewajiban tiap karyawan, sehingga mampu meminimalkan sifat malas yang dimiliki oleh karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Frans Farlen, 2011, *Ilmu Administrasi Bisnis*, UPN, Samarinda
- Handoko, T. Hani, 1998, *Manajemen Personal dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Manullang, 1996, *Pengantar Ekonomi Perusahaan*, Edisi Revisi, Cetakan ketujuh belas, Penerbit Liberty.
- Martoyo, Susilo, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE Yogyakarta.
- Munandar, Ashar Sunyoto, 2001, *Psikologi Industri dan Organisasi*, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Nawawi, Hadari, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Prawirosentono, Suyadi, 2008, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Edisi Ketiga, Yogyakarta : BPFE
- Rangkuti, Freddy, 2002, *The Power of Brand*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta: Anggota IKPI, Jakarta.
- Rivai, 2003, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P., 1998, *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia Cetakan Ke 2, Prenhallindo, Jakarta.
- Santoso, Singgih, 2003. *Latihan SPSS Statistik Multivariat*, PT. Komputindo Jakarta.
- Simamora, Henry, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Soeroto, 1992, *Strategi Pembangunan dan Perencanaan Kesempatan Kerja*, Edisi 2, UGM Press, Yogyakarta.
- Sugiyono, 1999, *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Pertama, CV. Alfabeta, Bandung.
- Suhadi, 2006, *Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*, Jurnal Administrasi Bisnis Volume 2, Nomor 2.
- Umar, Husain, 2003, *Metode Riset Bisnis*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Lampiran 5. Statistik, Frekuensi dan Histogram Variabel Penelitian

Statistics

		1	2
Valid	3	3	3
Missing			
Mean	8.43	8.00	8.83
Std. Error of Mean	.722	.825	.828
Median	8.00	7.00	9.00
Mode	8	7	8 ^a
Std. Deviation	.462	.954	.973

Variance	1.984	5.636	5.787
Range	6	7	7
Minimum	0	0	0
Maximum	6	7	7
Sum	84	74	93

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Y

	req uen cy	er ce nt	alid Perce nt	umulat ive Percen t
		.3	.3	.3
		.3	.3	.7
		.7	.7	7.4

		.7	.7	6.1
		.3	.3	0.4
		1.7	1.7	2.2
		.7	.7	0.9
		7.4	7.4	8.3
		.7	.7	7.0
		.3	.3	1.3
		.3	.3	5.7
		.3	.3	00.0
	3	00	00.0	
		.0		

X1

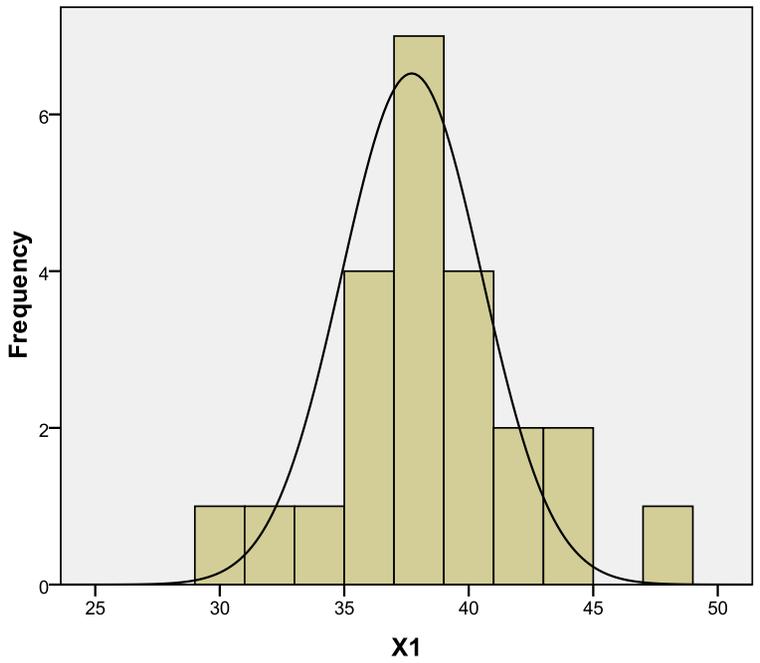
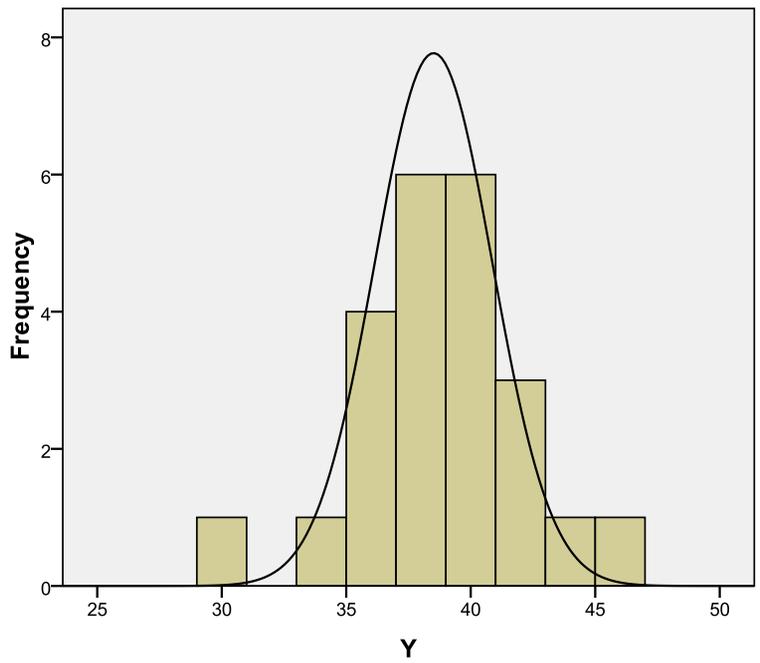
	req uen cy	er ce nt	alid Perce nt	umulat ive Percen t
		.3	.3	.3
		.3	.3	.7
		.3	.3	3.0
		.7	.7	1.7
		.7	.7	0.4
		1. 7	1.7	2.2
		.7	.7	0.9
		.7	.7	9.6
		.7	.7	8.3
		.7	.7	7.0
		.3	.3	1.3

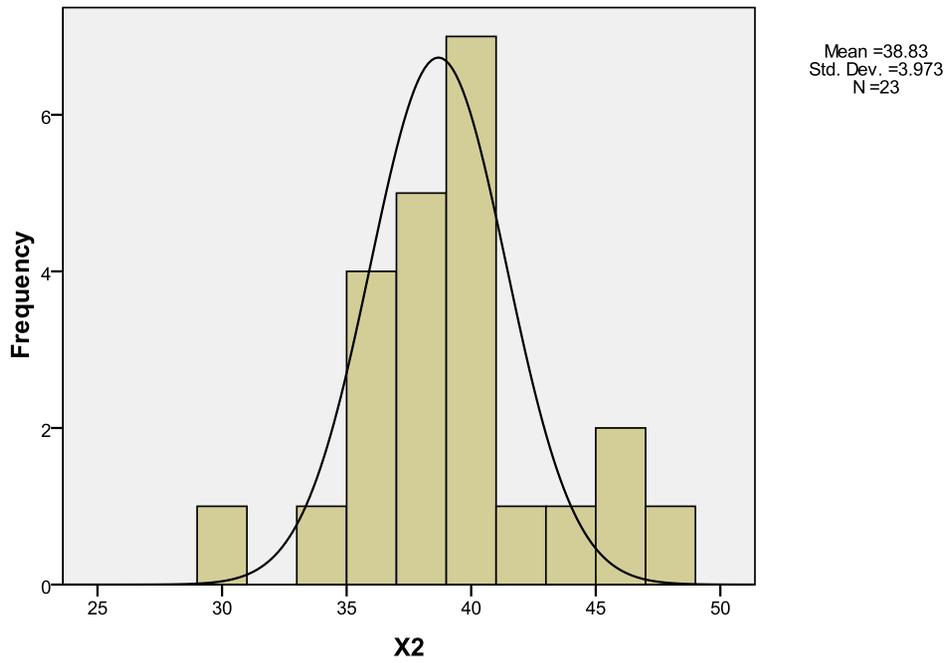
		.3	.3	5.7
		.3	.3	00.0
	3	00	00.0	
		.0		

X2

	req uen cy	er ce nt	alid Perce nt	umulat ive Percen t
		.3	.3	.3
		.3	.3	.7
		.7	.7	7.4
		.7	.7	6.1
		.3	.3	0.4

		7.4	7.8
		4	
		3.0	0.9
		7.4	8.3
		.3	2.6
		.3	7.0
		.3	1.3
		.3	5.7
		.3	00.0
	3	00	00.0
		.0	





Lampiran 6. Hasil Olah Data Regresi Linier Berganda

Descriptive Statistics

	ea n	td. Deviat ion	
	8. 43	.462	3

	8. 00	.954	3
	8. 83	.973	3

Correlations

		1	2
Pearson Correlation	.0 00	.94 3	.94 1
	.94 3	.0 00	.93 4
	.94 1	.93 4	.0 00
Sig. (1-tailed)		.00 0	.00 0
	.00 0		.00 0
	.00 0	.00 0	

N	3	3	3
	3	3	3
	3	3	3

Variables Entered/Removed

	Variables Entered	Variables Removed	Method
	2, X1 ^a		Stepwise: Constant

a. All requested variables entered.

Model Summary

		Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

	958 ^a	917	909	.043
--	------------------	-----	-----	------

a. Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square		Sig.
Regression	41.888		20.944	11.138	.000 ^a
Residual	1.765	0	.088		
Total	63.652	2			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	--	------

		9	4	2	3
		9	8	5	3
		0	7	4	0
	
		9	4	2	3
		5	7	4	1
		9	8	4	7
	
		9	4	2	3
		1	7	3	0
		7	0	5	6
	
		9	4	2	2
		7	6	2	9
		4	3	7	6
	
		8	4	2	2
		2	5	2	8
		4	6	0	6
	
		7	4	2	2
		9	4	1	7
		8	9	3	8

			. 7 6 5		. 4 4 2		. 2 0 7		. 2 7 0
			. 7 3 5		. 4 3 6		. 2 0 2		. 2 6 3
			. 7 0 8		. 4 3 0		. 1 9 5		. 2 5 6
			. 6 8 4		. 4 2 4		. 1 7 6		. 2 3 0
			. 6 4 1		. 4 1 8		. 1 5 9		. 2 1 0
			. 6 4 1		. 4 1 3		. 1 4 8		. 1 9 4

			0	2	4	1	1
			2	0	0	3	8
			3	0	8	8	1
			0	2	4	1	1
			0	0	0	1	4
			6	2	3	3	8
			0	0	0	0	0
			5	2	3	1	1
			9	0	9	9	2
			0	8	8	8	8
			5	2	3	0	1
			7	0	9	8	1
			5	4	3	8	5
			5	2	3	0	1
			6	0	8	8	0
			1	0	9	0	5
			0	2	3	0	0
			4	9	8	7	9

					6		
					1		

Sumber : Suharsimi Arikunto, 2005

Lampiran 8.

Tabel Uji t

α untuk uji dua pihak (two tail test)						
	,5 0	,2 0	,1 0	,0 5	,0 2	,0 1
	.0 0 0	.0 7 8	.3 1 4	2. 70 6	1. 82 1	3. 65 7
	.8 1 6	.8 8 6	.9 2 0	.3 03	.9 65	.9 25
	.7 6 5	.6 3 8	.3 5 3	.1 82	.5 41	.8 41
	.7 4	.5 3	.1 3	.7 76	.7 47	.6 04

	1	3	2			
	.7	.4	.0	.5	.3	.0
	2	8	1	71	65	32
	7	6	5			
	.7	.4	.9	.4	.1	.7
	1	4	4	47	43	07
	8	0	3			
	.7	.4	.8	.3	.9	.4
	1	1	9	65	98	99
	1	5	5			
	.7	.3	.8	.3	.8	.3
	0	9	6	06	96	55
	0	7	0			
	.7	.3	.8	.2	.8	.2
	0	8	3	62	21	50
	3	3	3			
	.7	.3	.8	.2	.7	.1
0	0	7	1	28	64	65
	0	2	2			
	.6	.3	.7	.2	.7	.1
1	9	6	9	01	18	06
	7	3	6			

2	.6 9 5	.3 5 6	.7 8 2	.1 78	.6 81	.0 55
3	.6 9 4	.3 5 0	.7 7 1	.1 60	.6 50	.0 12
4	.6 9 3	.3 4 5	.7 6 1	.1 45	.6 24	.9 77
5	.6 9 1	.3 4 1	.7 5 3	.1 32	.6 23	.9 47
6	.6 9 0	.3 3 7	.7 4 6	.1 20	.5 83	.9 21
7	.6 8 9	.3 3 3	.7 4 0	.1 10	.5 67	.8 98
8	.6 8 8	.3 3 0	.7 4 3	.1 01	.5 52	.8 78
9	.6 8	.3 2	.7 2	.0 93	.5 39	.8 61

	7	8	9			
0	.687	.325	.725	.086	.528	.845
1	.686	.323	.721	.080	.518	.831
2	.686	.321	.717	.074	.508	.819
3	.688	.319	.714	.069	.500	.807
4	.688	.318	.711	.064	.492	.797
5	.684	.316	.708	.060	.485	.788
6	.688	.315	.706	.056	.479	.779

7	.6	.3	.7	.0	.4	.7
	8	1	0	52	78	71
	4	4	3			
	.6	.3	.7			
8	8	1	0	.0	.4	.7
	1	3	1	48	67	63
	.6	.3	.6			
9	8	1	9	.0	.4	.7
	3	3	9	45	62	56
	.6	.3	.6			
0	8	1	9	.0	.4	.7
	1	0	7	42	57	50
	.6	.3	.6			
0	8	0	8	.0	.4	.7
	1	3	4	21	23	04
	.6	.2	.6			
0	7	9	7	.0	.3	.6
	9	6	1	00	90	60
	.6	.2	.6			
2	8	8	5	.9	.3	.6
0	6	9	8	80	58	17
	.6	.2	.6			
	8	8	4	.9	.3	.5
				60	26	76

