

**PENGARUH BUDAYA *SMART*, BUDAYA *SOLUTION* DAN BUDAYA
KAIZEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. BANK CENTRAL ASIA TBK. KANTOR CABANG MADIUN DAN
PONOROGO**



Nama : Selfi Dwi Anjarsari

NIM : 20415242

Program Studi : Manajemen

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PONOROGO**

2024

**PENGARUH BUDAYA *SMART*, BUDAYA *SOLUTION* DAN BUDAYA
KAIZEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. BANK CENTRAL ASIA TBK. KANTOR CABANG MADIUN DAN
PONOROGO**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi tugas dan melengkapi sebagian syarat - syarat guna
memperoleh Gelar Sarjana Progam Strata Satu (S-1)
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Ponorogo

Nama : Selfi Dwi Anjarsari

NIM : 20415242

Program Studi : Manajemen

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PONOROGO**

2024

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Budaya *Smart*, Budaya *Solution* Dan Budaya *Kaizen*
Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Central Asia Tbk.
Kantor Cabang Madiun Dan Ponorogo

Nama : Selfi Dwi Anjarsari

Tempat, Tanggal Lahir : Ponorogo, 16 Oktober 2000

NIM : 20415242

Program Studi : Manajemen-S1

Isi dan format telah disetujui dan dinyatakan memenuhi syarat untuk
diujikan guna memperoleh Gelar Sarjana Program Strata Satu (S-1)
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Ponorogo

Ponorogo, 16 Februari 2024

Pembimbing I

Titi Rapini SE., MM
NIDN. 0005056301

Pembimbing II

Wahna Widhianingrum, S.P,MM
NIDN. 0707118602

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi



(Dr. Hadi Sumarsono, S.E., M.Si.)
NIP. 19760508 200501 1002

Dosen Penguji :

Titi Rapini SE., MM
NIDN. 0005056301

Dr. Sri Hartono, S.E., M.M.
NIDN. 0730127102

Diana Pramudya W, S.E., M.M.
NIDN. 0709048305

RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Budaya *Smart*, Budaya *Solution* Dan Budaya *Kaizen* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Central Asia Tbk. Kantor Cabang Madiun Dan Ponorogo. Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan di PT. Bank Central Asia Tbk. Kantor Cabang Madiun Dan Ponorogo. Pemilihan sampel berdasarkan teknik pengambilan Sampel Jenuh yaitu teknik menentukan sampel dimana semua anggota populasi digunakan menjadi sampel. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Bank Central Asia Tbk. Kantor Cabang Madiun Dan Ponorogo. Metodologi penelitian yang di gunakan yaitu menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda, dengan bantuan *software Statistical Product and Service Solution (SPSS) Version 25*. Hasil pengujian pengaruh dari variabel Budaya *Smart*, Budaya *Solution* dan Budaya *Kaizen* berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan dengan arah yang positif. Hal ini terlihat dari hasil Analisis Regresi Linier Berganda dari masing-masing variabel menunjukkan secara parsial ke arah yang positif. Demikian juga untuk hasil pengujian secara simultan variabel Budaya *Smart*, Budaya *Solution* dan Budaya *Kaizen* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai yang cukup signifikan.

Kata Kunci: Budaya *Smart*, Budaya *Solution*, Budaya *Kaizen*, Kinerja Karyawan

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum wr. wb.

Alhamdulillah *alhamdulillah* *alhamdulillah*, puji syukur senantiasa peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas segala limpahan rahmat, hidayah dan karunia-Nya, sehingga skripsi yang berjudul **“PENGARUH BUDAYA SMART, BUDAYA SOLUTION DAN BUDAYA KAIZEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK CENTRAL ASIA TBK. KANTOR CABANG MADIUN DAN PONOROGO”** dapat terselesaikan dengan lancar dan tepat waktu. Shalawat beserta salam senantiasa tercurahkan pada junjungan kita Nabi Muhammad SAW sebagai suri tauladan bagi seluruh umat dan kita nantikan syafaat-Nya di yaumul qiyamah.

Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi tugas dan melengkapi sebagian syarat-syarat guna memperoleh Gelar Sarjana Program Strata Satu (S-1) Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorogo. Peneliti menyadari bahwa skripsi ini tidak akan terselesaikan tanpa bantuan, dukungan dan kerjasama dari semua pihak. Untuk itu pada kesempatan ini dengan rasa hormat dan ketulusan hati peneliti menyampaikan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. Happy Susanto, M.A. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Ponorogo yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menempuh studi di Universitas Muhammadiyah Ponorogo khususnya untuk Program Studi Manajemen S-1 Fakultas Ekonomi.
2. Bapak Dr. Hadi Sumarsono, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorogo yang telah memberikan dukungan

serta bimbingan kepada peneliti selama menempuh studi di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorogo.

3. Ibu Naning Kristyana, SE.MM selaku Kepala Program Studi S1 Manajemen yang telah memberikan arahan, dukungan, nasehat dan juga *support* kepada peneliti dan teman-teman seangkatan 2019 agar menyelesaikan skripsi dengan baik.
4. Ibu Titi Rapini SE.,MM selaku Dosen Pembimbing I dan Ibu Wahna Widhianingrum, S.P.,MM selaku Dosen Pembimbing II yang telah senantiasa bersabar dalam membimbing peneliti dan memberikan arahan serta semangat untuk menyelesaikan skripsi dengan baik.
5. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi, semoga ilmu yang telah diberikan selama masa perkuliahan dapat bermanfaat bagi agama, bangsa dan negara. Segenap karyawan dan Pegawai Tata Usaha program Studi Manajemen, terimakasih atas semua pelayanannya selama ini.
6. Ibu tercinta yang selalu memberikan semangat, dukungan, nasehat, beserta doa yang tiada pernah henti-hentinya dipanjatkan untuk peneliti. Dan untuk ayah tersayang, kasih sayangmu masih terasa hangat memupuk semangat dalam berjuang.
7. Kakak dan Adikku yang selalu memberikan *support*. Selalu bisa diandalkan dalam segala situasi, selama perkuliahan sampai saat penyelesaian skripsi. Dan semua keluarga yang selalu memberikan dukungan semangat disetiap waktu.

8. Kepada teman-teman perkuliahan PROSUS yang selalu menjadi penyemangat tersendiri, semangat kalian menjadikan alasan untuk selalu datang di jam perkuliahan dalam berbagai cuaca malam.
9. Kepada seluruh karyawan Bank BCA KC Madiun dan Ponorogo, terimakasih telah memberikan kesempatan membolehkan untuk melakukan penelitian sampai dengan selesai dan selalu memberikan pengertian ketika peneliti meminta izin untuk penelitian skripsi. Selalu mendukung dan memberikan semangat untuk terus menyelesaikan skripsi ini.
10. Dan kepada seluruh pihak yang telah mendukung peneliti dalam menyelesaikan skripsi yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh untuk dikatakan sempurna. Oleh karena itu, peneliti mengharap segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan khususnya bagi peneliti dan pembaca pada umumnya. Akhir kata dengan segala ketulusan dan kerendahan hati, peneliti mohon maaf apabila ada kesalahan dan kelemahan dalam skripsi ini,

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Ponorogo, 16 Februari 2024
Peneliti,



Selfi Dwi Anjarsari

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain), dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap.

(QS. Al-Insyirah : 6-8)

Intelligence plus character – that is the goal of true education.

(Martin Luther King Jr)

Direndahkan dimata manusia, ditinggikan dimata Tuhan. *Gonna fight and don't stop until you are proud.* Orang lain tidak akan bisa paham *struggle* dan masa sulitnya kita, yang mereka ingin tahu hanya bagian *success stories*-nya. Tetap berjuang ya!

(Selfi Dwi Anjarsari)

PERSEMBAHAN

Tiada lembar yang paling inti dalam laporan skripsi ini kecuali lembar persembahan, laporan skripsi ini saya persembahkan sebagai tanda bukti kepada:

1. Dua orang paling berjasa dalam hidup saya, Bapak Seno dan Ibu Kasmianti. Terima kasih atas kepercayaan yang telah diberikan atas izin kalian, serta pengorbanan, cinta, do'a, motivasi, semangat, nasihat dan ketulusan. Dan juga tanpa lelah mendukung segala keputusan dan pilihan dalam hidup saya, kalian sangat berarti. Semoga Allah SWT selalu menjaga kalian dalam kebaikan dan kemudahan. Aamiin.
2. Terima kasih kepada sahabat-sahabat yang telah senantiasa mendo'akan dan selalu mendukung saya.
3. Terima kasih untuk diri sendiri, karena telah mampu berusaha keras dan berjuang sejauh ini. Mampu mengendalikan diri dari berbagai tekanan di luar keadaan dan tidak pernah memutuskan menyerah sesulit apapun.

**PERNYATAAN TIDAK MELANGGAR
KODE ETIK PENELITIAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa, skripsi ini merupakan karya saya sendiri (ASLI), dan isi dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademis di suatu Institusi Pendidikan, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis dan/atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Ponorogo, 16 Februari 2024



Self/Dwi Anjarsari
NIM : 20415242

DAFTAR ISI

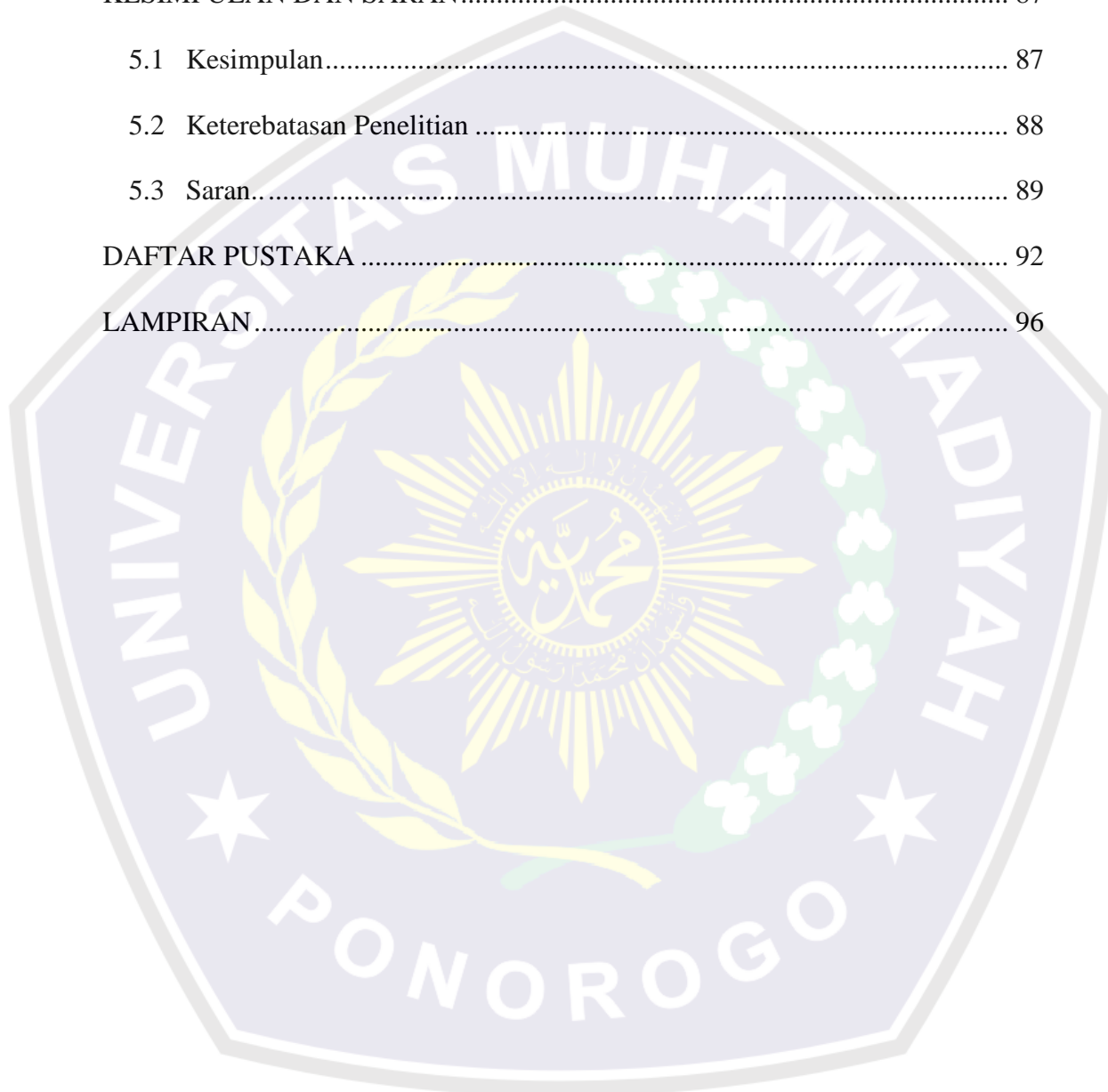
| | |
|---|------|
| COVER | i |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | ii |
| RINGKASAN | iii |
| KATA PENGANTAR | iv |
| MOTTO DAN PERSEMBAHAN | vii |
| PERNYATAAN TIDAK MELANGGAR KODE ETIK PENELITIAN | viii |
| DAFTAR ISI..... | ix |
| DAFTAR TABEL..... | xiv |
| DAFTAR GAMBAR | xv |
| BAB I..... | 1 |
| PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Perumusan Masalah..... | 7 |
| 1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian..... | 7 |
| 1.3.1 Tujuan Penelitian | 7 |
| 1.3.2 Manfaat Penelitian | 8 |
| BAB II..... | 11 |
| TINJAUAN PUSTAKA | 11 |
| 2.1 Landasan Teori | 11 |
| 2.1.1 Manajemen..... | 11 |
| 2.1.1.1 Pengertian Manajemen | 11 |
| 2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen | 11 |
| 2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) | 11 |

| | | |
|---------|---|----|
| 2.1.2.1 | Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 14 |
| 2.1.2.2 | Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia | 15 |
| 2.1.3 | Budaya Organisasi | 19 |
| 2.1.3.1 | Pengertian Budaya Organisasi | 19 |
| 2.1.3.2 | Fungsi-Fungsi Budaya Organisasi | 19 |
| 2.1.4 | Budaya <i>Smart</i> | 19 |
| 2.1.4.1 | Pengertian Budaya <i>Smart</i> | 19 |
| 2.1.4.2 | Faktor Yang Mempengaruhi Budaya <i>Smart</i> | 20 |
| 2.1.4.3 | Indikator Budaya <i>Smart</i> | 21 |
| 2.1.5 | Budaya <i>Solution</i> | 22 |
| 2.1.5.1 | Pengertian Budaya <i>Solution</i> | 22 |
| 2.1.5.2 | Karakteristik Budaya <i>Solution</i> | 23 |
| 2.1.5.3 | Indikator Budaya <i>Solution</i> | 24 |
| 2.1.6 | Budaya <i>Kaizen</i> | 25 |
| 2.1.6.1 | Pengertian Budaya <i>Kaizen</i> | 25 |
| 2.1.6.2 | Konsep Budaya <i>Kaizen</i> | 27 |
| 2.1.6.3 | Faktor Yang Mempengaruhi Budaya <i>Kaizen</i> | 29 |
| 2.1.6.4 | Indikator Budaya <i>Kaizen</i> | 31 |
| 2.1.7 | Kinerja Karyawan | 33 |
| 2.1.7.1 | Pengertian Kinerja Karyawan..... | 33 |
| 2.1.7.2 | Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan..... | 35 |
| 2.1.7.3 | Indikator Kinerja Karyawan | 36 |
| 2.2 | Penelitian Terdahulu..... | 37 |
| 2.3 | Kerangka Pemikiran | 39 |

| | |
|--|----|
| 2.4 Hipotesis..... | 40 |
| BAB III | 43 |
| METODE PENELITIAN..... | 43 |
| 3.1 Ruang Lingkup Penelitian | 43 |
| 3.2 Populasi Dan Sampel Penelitian..... | 43 |
| 3.2.1 Populasi..... | 43 |
| 3.2.2 Sampel | 43 |
| 3.3 Jenis Dan Pengumpulan Data..... | 44 |
| 3.3.1 Jenis Data..... | 44 |
| 3.3.2 Pengumpulan Data..... | 45 |
| 3.4 Definisi Operasional Variabel | 45 |
| 3.5 Metode Analisis Data | 47 |
| 3.5.1 Uji Instrumen | 47 |
| 3.5.1.1 Uji Validitas..... | 47 |
| 3.5.1.2 Uji Reliabilitas | 48 |
| 3.5.2 Alat Analisa Data..... | 49 |
| 3.5.2.1 Analisis Regresi Linier Berganda | 49 |
| 3.5.3 Pengujian Hipotesis | 50 |
| 3.5.3.1 Uji Hipotesis Parsial T (Uji T)..... | 50 |
| 3.5.3.2 Uji Hipotesis Simultan (Uji F)..... | 51 |
| BAB IV | 1 |
| HASIL DAN PEMBAHASAN..... | 53 |
| 4.1 Hasil Penelitian..... | 53 |
| 4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian | 53 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.1.2 | Profil Perusahaan | 53 |
| 4.1.3 | Visi & Misi Perusahaan | 55 |
| 4.2 | Gambaran Umum Responden | 56 |
| 4.2.1 | Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 56 |
| 4.2.2 | Karakteristik Responden Berdasarkan Usia | 57 |
| 4.2.3 | Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan..... | 58 |
| 4.2.4 | Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja | 59 |
| 4.3 | Deskripsi Jawaban Responden | 60 |
| 4.3.1 | Variabel Budaya <i>Smart</i> (X1) | 61 |
| 4.3.2 | Variabel Budaya <i>Solution</i> (X2)..... | 62 |
| 4.3.3 | Variabel Budaya <i>Kaizen</i> (X3)..... | 64 |
| 4.3.4 | Variabel Kinerja Karyawan (Y)..... | 66 |
| 4.4 | Uji Instrumen..... | 67 |
| 4.4.1 | Uji Validitas | 67 |
| 4.4.2 | Uji Reliabilitas | 69 |
| 4.5 | Uji Analisis..... | 70 |
| 4.5.1 | Uji Analisis Regresi Linier Berganda..... | 70 |
| 4.5.2 | Uji Koefisien Determinasi (R ²)..... | 72 |
| 4.6 | Uji Hipotesis..... | 73 |
| 4.6.1 | Uji Parameter Individual (Uji Parsial T)..... | 73 |
| 4.6.2 | Uji Signifikasi (Uji Simultan F)..... | 76 |
| 4.7 | Pembahasan | 78 |
| 4.7.1 | Pengaruh Budaya <i>Smart</i> Terhadap Kinerja Karyawan | 78 |
| 4.7.2 | Pengaruh Budaya <i>Solution</i> Terhadap Kinerja Karyawan | 80 |

| | | |
|---------------------------|--|----|
| 4.7.3 | Pengaruh Budaya <i>Kaizen</i> Terhadap Kinerja Karyawan | 82 |
| 4.7.4 | Pengaruh Budaya <i>Smart</i> , Budaya <i>Solution</i> Dan Budaya <i>Kaizen</i> Terhadap Kinerja Karyawan..... | 84 |
| BAB V..... | | 87 |
| KESIMPULAN DAN SARAN..... | | 87 |
| 5.1 | Kesimpulan..... | 87 |
| 5.2 | Keterebatasan Penelitian | 88 |
| 5.3 | Saran..... | 89 |
| DAFTAR PUSTAKA | | 92 |
| LAMPIRAN..... | | 96 |



DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia | 15 |
| Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu | 33 |
| Tabel 3.1 Skala Likert | 41 |
| Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel..... | 42 |
| Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 52 |
| Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia..... | 53 |
| Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan | 54 |
| Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja | 55 |
| Tabel 4.5 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Budaya <i>Smart</i> | 57 |
| Tabel 4.6 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Budaya <i>Solution</i> | 58 |
| Tabel 4.7 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Budaya <i>Kaizen</i> | 60 |
| Tabel 4.8 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan..... | 61 |
| Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas..... | 63 |
| Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas..... | 65 |
| Tabel 4.11 Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda..... | 66 |
| Tabel 4.12 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) | 68 |
| Tabel 4.13 Hasil Uji Parsial T..... | 70 |
| Tabel 4.14 Hasil Uji Simultan F | 73 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran..... | 35 |
| Gambar 4.1 Logo Bank Central Asia..... | 51 |
| Gambar 4.2 Uji Variabel Budaya <i>Smart</i> | 71 |
| Gambar 4.3 Uji Variabel Budaya <i>Solution</i> | 71 |
| Gambar 4.4 Uji Variabel Budaya <i>Kaizen</i> | 72 |
| Gambar 4.5 Uji Simultan F..... | 73 |

