PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI FRONTLINER, (Studi pada Cabang Bank Kalsel yang berada di Wilayah Banjarmasin)

Rina Armiaty
(Program Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin)
Zakhyadi Ariffin
(Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin)

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate and analyze the influence of organizational culture on employee performance and motivation of employees especially front-liner. The unit of analysis in this study is the front-liner employees in branch office environments Banjarmasin South Kalimantan region. Respondents used at this research as 58 employees, by census sampling technique. Measurement variables using Likert scale, and use analysis multiple linear regression with SPSS.

The results show organizational culture variables positive and significant effect on the performance of employees, also with motivational variables positive and significant effect on employee performance. Cultural and motivational variables together (simultaneously), significant positive effect on employee performance front-liner. Based on these results, the implications for the Bank of South Kalimantan is that in supporting organizational culture and motivation also need to pay attention to and improve the quality of potential employees front-liner for example by providing the opportunity to continue the education (like education for services excellent care, education and personality development) and engage in training (like training on banking products, training on risk management, especially with regard to transaction services and risk transaction), so that it can improve employee performance front-liner.

Keywords:

Organizational culture, motivation, performance, employee frontliner, multiple regression analysis.

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai khususnya pegawai

frontliner. Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai frontliner di lingkungan kantor cabang Bank Kalsel wilayah Banjarmasin, dengan responden yang digunakan sebanyak 58 pegawai dengan teknik sampling census. Pengukuran variabel menggunakan skala likert dengan analisis regresi linear berganda menggunakan SPSS.

Hasil penelitian menunjukkan variabel budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, begitu juga variabel motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel budaya dan motivasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai frontliner. Berdasarkan hasil penelitian ini, implikasi bagi Bank Kalsel adalah bahwa dalam mendukung budaya organisasi dan motivasi juga perlu memperhatikan dan meningkatkan kualitas dari potensi pegawai frontliner misalnya dengan pemberian kesempatan melanjutkan mengikuti pendidikan (misalkan pendidikan pelayanan Services Excellent, pendidikan pengembangan diri dan kepribadian) dan mengikutsertakan dalam berbagai pelatihan (misalkan pelatihan tentang produk-produk perbankan, pelatihan tentang management resiko khususnya yang berkaitan dengan resiko pelayanan dan transaksi), sehingga hal ini dapat meningkatkan kinerja pegawai frontliner.

Kata kunci :

Budaya organisasi, motivasi, kinerja, pegawai frontliner, analisis regresi berganda.

PENDAHULUAN

Bank Kalsel saat ini sedang gencar-gencarnya untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan salah satu cara adalah dengan memperbaiki dan memberlakukan budaya organisasi dalam lingkungan kerja baik antar karyawan maupun dalam memberikan pelayanan kepada nasabah, hal ini diharapkan dapat menciptakan pola teladan, nilai-nilai dan harapan sehingga pada akhirnya karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

Kinerja sebuah bank juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang tertanam dalam setiap karyawannya. Pimpinan Bank kalsel merasakan karyawannya belum menganut budaya organisasi yang kuat sehingga perlu memperbaiki budaya organisasinya dengan kembali menyusun dan disesuaikan dengan dinamika serta perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis melalui Keputusan Direksi PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan nomor 3/KEP.DIR/REN/2012 tanggal 15 Februari 2012 tentang Budaya Perusahaan, dimana nilai dan perilaku budaya organisasi meliputi integritas, profesional, kehati-hatian, kerjasama, pelayanan prima dan antusias. Budaya perusahaan tersebut diberi slogan "PASTI PRIMA" yang diambil dari beberapa suku kata nilai budaya perusahaan yaitu : Pelayanan prima, antusiAS, kehati-hatian, Profesional, Integritas, kerjasama.

Nilai dan perilaku budaya organisasi "PASTI PRIMA" Bank Kalsel tersebut diharapkan dapat memberi arah/pedoman dalam berperilaku bagi seluruh karyawan Bank

Kalsel guna meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa kini dan yang akan datang. Tim budaya perusahaan Bank Kalsel melalui internalisasi budaya memaparkan yang menjadi latar belakang adanya perbaikan dalam budaya organisasi ini adalah (1) persaingan semakin ketat; (2) nasabah semakin selektif memilih bank; (3) ketidakpastian semakin tinggi; dan (4) ancaman *comfort zone*. Tujuan adanya internalisasi budaya ini adalah untuk (1) memperbaiki perilaku; dan (2) meningkatkan kinerja Bank.

Wawancara dengan Pemimpin Divisi SDM Bank Kalsel Any Mardiany, SE mendapatkan hasil bahwa masih lemahnya faktor motivasi dikalangan pegawai *frontliner*, hal ini disebabkan motivasi *frontliner* yang masih kurang dalam menjalankan tugas sesuai standar dan budaya kerja yang telah ditetapkan di Bank Kalsel dan masih adanya pola pikir karyawan yang kurang puas terhadap pemberian motivasi, karena yang bekerja secara kontinu (bersungguh-sungguh) dengan yang bekerja seadanya dalam pembebanan aspek finansial (insentif, bonus, dan jasa produksi) adalah sama rata, artinya penilaian kinerja dengan kriteria prestasi "baik, baik sekali, dan sangat baik" sama dalam pemberian insentif, bonus, maupun jasa produksi, hal tersebut membuat pola pikir karyawan untuk bekerja seperlunya saja karena hasil yang didapat adalah sama rata asalkan penilaian kinerja minimal "baik", dari permasalahan hal tersebut dikarenakan belum adanya metode, kebijakan dan pemberian motivasi yang maksimal terhadap karyawan (data primer, 2013).

Permasalahan dari faktor-faktor budaya organisasi dan motivasi diatas juga dapat mempengaruhi terhadap kinerja pegawai. Pegawai Bank Kalsel diharapkan dapat memberikan kinerja baik dengan mampu mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) dan dapat bertanggung jawab terhadap pekerjaannya. Tugas dan tanggung jawab yang diberikan menuntut pegawai untuk memberikan hasil kerja yang maksimal sesuai dengan tujuan organisasi. Namun dalam kenyataannya kinerja pegawai bank kalsel masih belum sepenuhnya baik, antara lain dilihat dari indikator kehadiran karyawan *frontliner*.

Manajemen Bank Kalsel melalui SK Direksi Nomor 49A/SK.DIR/SDM/2004 tanggal 17 Juni 2004 tentang Lembaran Penilaian Kerja dan Potensi Pegawai, bahwa penilaian kinerja karyawan meliputi penilaian dari Yudisium Prestasi dan Penilaian Potensi.

Research Gap penelitian ini diperoleh pada penelitian yang dilakukan oleh Setyaningsih,dkk (2009: 17-30) menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi secara simultan dan parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja, Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Jambi. Hasil yang sama juga didapatkan dalam penelitian Ojo (2009), bahwa adanya hubungan positif antara budaya perusahaan terhadap kinerja dan juga ada hubungan positif antara budaya perusahaan dengan produktifitas organisasi/perusahaan, sedangkan penelitian oleh Trang, *et al.* (2013), hasil dalam penelitiannya yaitu terdapat pengaruh yang positif antara motivasi kerja dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja. Namun berbeda dengan hasil penelitian Syauta, dkk (2012: 69-76) bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, namun budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja.

Berdasarkan latar belakang dan *research gap* di atas maka didapat *research question* : "Bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai *Frontliner* (Study Pada Cabang Bank Kalsel Yang Berada Di Wilayah Banjarmasin)"

Rumusan Masalah

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai *Frontliner* ?
2. Apakah motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai *Frontliner* tersebut?
3. Apakah budaya organisasi dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai *Frontliner*?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai *frontliner*.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai *frontliner*.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai *frontliner*.

Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
   a. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi Bank Kalsel dalam mewujudkan budaya organisasi dan motivasi untuk meningkatkan kinerja di kalangan pegawai *frontliner*.
   b. Dapat dijadikan masukan untuk bahan referensi penelitian lebih lanjut bagi para peneliti yang akan datang.
2. Manfaat Praktis

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan masukan Bank Kalsel dalam upaya peningkatan kinerja pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

Landasan Teori

Budaya Organisasi

Konsep Budaya Organisasi

Istilah *corporate culture* maupun *organization culture* mempunyai pengertian yang sama, dimana dalam berbagai penelitian pengertian kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama, dan keduanya memiliki satu pengertian yang sama. Budaya organisasi seperti yang dikemukakan oleh Djokosantoso (2003) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Pendapat Susanto (1997) definisi budaya organisasi adalah sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota

organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Perusahaan yang berorientasi pada kepentingan pasar memerlukan budaya dukungan (*support culture*) dan budaya prestasi (*achievement culture*) sebagai cara meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan. Budaya organisasi yang efektif adalah budaya organisasi yang mengakar kuat dan dalam yang diterapkan oleh karyawannya. Di perusahaan yang berbudaya demikian, hampir semua individunya menganut nilai-nilai yang seragam dan konsisten. Menurut Rivai (2004), budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu (a) budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain; (b) budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi; (c) budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas pada kepentingan individu; (d) budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial: (e) budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Indikator Budaya Organisasi

Indikator dari variabel budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan beberapa dari karakteristik budaya organisasi dari Robbins (2006) yang didalamnya berkaitan dengan nilai dan perilaku budaya Bank Kalsel dan hubungannya dengan jenis/kejelasan pekerjaan dibagian *frontliner* yaitu (1) perhatian ke rincian; (2) orientasi hasil; (3) orientasi tim.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja yang dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi semakin baik kinerja organisasi tersebut (Djokosantoso, 2003). Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi.

Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehimgga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan SDM yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Teori *strong culture* menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang. Teori ini diyakini bahwa kekuatan budaya organisasi berhubungan dengan kinerja perusahaan dalam tiga hal, seperti yang dikemukakan oleh Lukito (1995) yaitu : (1) budaya organisasi yang kuat akan menyebabkan terjadinya penyesuaian tujuan antar kelompok atau karyawan dalam perusahaan; (2) budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh positif pada kinerja, karena dapat memberikan motivasi luar biasa pada karyawannya; (3) budaya organisasi yang kuat merupakan kontrol dan menciptakan struktur bagi perusahaan berdasar atas nilai-nilai yang diyakini bersama dan norma-norma perilaku yang berlaku umum.

Motivasi

Konsep Motivasi

Teori motivasi menurut Robbins dan Timothy (2008a:223-229) dapat dibedakan menjadi 2 (dua) kelompok, yaitu kelompok teori motivasi pada zaman dahulu dan kelompok teori motivasi kontemporer. Adapun yang termasuk dalam teori motivasi pada zaman dahulu adalah : 1) Teori Hierarkhi Kebutuhan, 2) Teori X dan Teori Y, serta 3) Teori Dua Faktor

Berdasarkan Teori-teori Motivasi Kontemporer menurut Robbins dan Timothy (2008a:229-256) terbagi atas Teori Kebutuhan McClelland, Teori Evaluasi Kognitif, Teori Penentuan Tujuan, Teori Efektivitas Diri, Teori Penguatan, Teori Keadilan (Equity Theory), dan Teori Harapan (Expectancy Theory), dengan uraian sebagai berikut : 1) Teori Kebutuhan McClelland, 2) Teori Evaluasi Kognitif, 3) Teori Penentuan Tujuan, 4) Teori Efektivitas Diri, 5) Teori Penguatan, 6) Teori Keadilan (*Equity Theory*) dan 7) Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Indikator Motivasi

Berdasarkan pengertian dan beberapa teori mengenai motivasi diatas, maka variabel motivasi dapat diukur dengan indikator-indikator dari teori dua faktor Herzberg dalam Luthans (1992: 165) yaitu (1) *achievement* (keberhasilan); (2) *recognition* (pengakuan / penghargaan); (3) *work it self* (pekerjaan itu sendiri); (4) *responsibility* (tanggung jawab); dan (5) *advencement* (pengembangan).

Pengaruh Motivasi dengan Kinerja

Motivasi kerja adalah dorongan upaya dan keinginan yang di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam lingkup pekerjaannya. Motivasi ini mendasari / melatarbelakangi perilaku seseorang. Motivasi terbentuk karena adanya kebutuhan, keinginan, dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Sebagai individu, seorang karyawan akan berusaha memenuhi kebutuhan hidupnya salah satunya dengan bekerja. Di dalam bekerja secara sadar ia akan menetapkan tujuan bekerja dan berusaha untuk memenuhinya sehingga pada gilirannya berupaya untuk menjadikan dirinya bermanfaat bagi organisasi dengan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Kinerja

Konsep Kinerja

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan seorang karyawan. Kinerja (*performance*) dapat juga diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung.

Faktor penentu kinerja dalam kerangka yang lebih luas, dinyatakan bahwa terdapat tiga faktor penentu kinerja, yaitu kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan

merupakan faktor yang bukan termasuk dalam internal bawahan, tetapi lebih tergantung pada kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan atau pemberi kerja (Robbins, 1993).

Indikator Kinerja

Menurut Dessler (2006) beberapa faktor utama dalam penilaian kinerja adalah : (1) mutu pekerjaan, yaitu kualitas dalam hal kecermatan, ketuntasan, dan dapat diterimanya kerja yang telah dilakukan; (2) produktivitas, yaitu mutu dan efisiensi dari kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu; (3) pengetahuan mengenai pekerjaan, yaitu keterampilan/ keahlian dan informasi praktis yang digunakan pada pekerjaan; (4) kehandalan, yaitu sejauh mana seorang karyawan dapat diandalkan menyangkut penyelesaian tugas dan tindak lanjut; (5) ketersediaan, yaitu sejauh mana seorang karyawan tepat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan tepat waktunya, serta meninjau periode istirahat yang ditetapkan dan catatan kehadiran keseluruhan; (6) ketidaktergantungan, yaitu sejauh mana kerja yang dijalankan dengan sedikit atau tanpa supervisi.

Berdasarkan pengertian kinerja serta bagaimana penilaian serta pengukuran terhadap variabel kinerja tersebut, maka indikator-indikator yang dapat digunakan dalam penelitian ini adalah : (1) mutu pekerjaan, (2) produktivitas, (3) pengetahuan mengenai pekerjaan, dan (4) ketersediaan.

Penelitian Sebelumnya

Penelitian Ojo (2009), mendapatkan hasil penelitian yang menunjukkan adanya hubungan positif antara budaya perusahaan terhadap kinerja dan juga ada hubungan positif antara budaya perusahaan dengan produktifitas organisasi/perusahaan. Persamaan pada variabel yang diteliti yaitu pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja, namun perbedaannya tidak meneliti mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Penelitian Khan, *et al.* (2010), hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara penghargaan (pembayaran/gaji, promosi, pengakuan dan tunjangan) dengan motivasi karyawan. Namun ada hasil yang tidak signifikan pada tingkat motivasi berdasarkan status pernikahan, dimana karyawan yang menikah tingkat motivasinya lebih rendah dibandingkan motivasi karyawan yang single. Persamaan terletak pada variabel motivasi yang diteliti, dan perbedaannya tidak meneliti tentang variabel reward serta tidak meneliti dampak dari motivasi tersebut kepada kinerja.

Penelitian Ehtesham, *et al.* (2011), hasil penelitian menunjukan adanya hubungan positif antara nilai-nilai budaya organisasi dengan kinerja manajemen praktek pada tingkat kepercayaan 0,99. Persamaan terdapat pada variabel budaya organisasi, dan perbedaan tidak meneliti mengenai praktik manajemen kinerja.

Penelitian Trang, *et al.* (2013), hasil dalam penelitian ini terdapat pengaruh yang positif antara motivasi kerja dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja. Namun tidak berpengaruh signifikan (positif) terhadap kinerja karyawan, sedangkan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaan adalah pada varibel gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan pembelajaran organisasi tidak diteliti, dan pada metode yang digunakan PLS (*Partial Least Square*). Persamaannya pada variabel yang diteliti yaitu meneliti pengaruh motivasi terhadap kinerja.

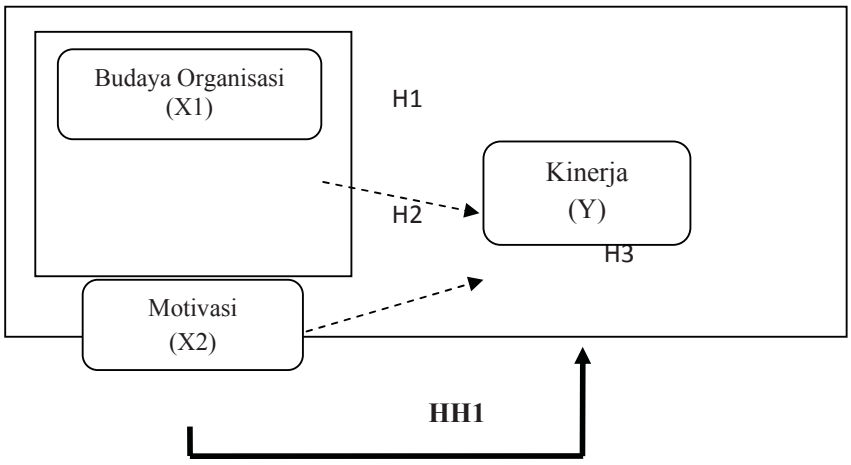
Penelitian oleh Yang (2011), hasil penelitian ini terdapat hubungan yang positif antara efek dari pribadi karakteristik terhadap motivasi kerja karyawan. Persamaannya meneliti pengaruh apa asaja yang mendukung motivasi kerja, namaun perbedaannya tidak meneliti kinerja namun lebih ke karakteristik pribadi karyawan.

Penelitian Syauta, *et al.* (2012), dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja jika dimediasi oleh kepuasan kerja. Sedangkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung atau tidak langsung melalui kepuasan kerja. Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan antara lain adalah pada variabel penelitian yaitu komitmen organisasi dan kepuasan kerja, dan metode yang digunakan PLS (*Partial Least Square*) dan *Sobel Test.* Persamaanya terletak pada variabel yang diteliti yaitu mengenai budaya organisasi.

KERANGKA PIKIRAN DAN HIPOTESIS PENELITIAN

Kerangka Pikiran

Berdasarkan judul penelitian, maka kerangka pikir dalam penelitian ini dirancang dengan model penelitian pada gambar 3.1 sebagai berikut :



□ambar □.1. Pen□aru□ □ariabel bu□a□□□anisasi □an moti□asi te□a□ □iner□a □e□a□an□iner, stu□i □a□a □aban□ □an□ □alsel □an□ bera□a □i □ila□a□ □an□armasin.

Keterangan Gambar 3.1. :

(H1) = Pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja (Y)

(H2) = Pengaruh Motivasi (X2) terhadap Kinerja (Y)

(H3) = Pengaruh Budaya Organisasi (X1) dan Motivasi (X2) terhadap Kinerja (Y)

Sumber : H1 : Robbins (2006), Ojo (2009), Ehtesham et al. (2011), Syauta et al.(2012)

H2 : Herzberg (1992), Trang *et al.* (2013), Yang (2011)

H3 : Dessler (2006), Setyaningsih (2009)

Hipotesis Penelitian

H1: Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai *frontliner*.

H2: Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai *frontliner*.

H3: Budaya organisasi dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai *frontliner*.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Tempat Penelitian

Jenis penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif dan bersifat *eksplanatory*, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel- variabel yang diteliti, serta melibatkan pengujian hipotesa (Singarimbun & Effendi, 2011), dan menggunakan pendekatan metode survei dengan memberikan kuisioner kepada responden.

Penelitian dilakukan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan (Bank Kalsel) dengan Kantor Cabang yang berada di wilayah Banjarmasin. Adapun pegawai *frontliner* yang akan diteliti berada pada kantor Cabang Utama, Cabang A. Yani, dan Cabang Syariah Banjarmasin.

Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan (Bank Kalsel) dengan Kantor Cabang yang berada di wilayah Banjarmasin khususnya bagian *frontliner* (*Customer Service, Teller dan Security* atau petugas keamanan/ satpam).

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dan sampel penelitian ini adalah pegawai *frontliner* yang berada pada cabang-cabang Bank Kalsel diwilayah Banjarmasin dengan jumlah 62 orang.

Tabel 4.1 : Jumlah Karyawan *Frontliner*

Nomor	Unit Kerja	Jumlah Sampel	Presentasi (%)
1.	Cabang Utama	43 orang	69,35
2.	Cabang A. Yani - Banjarmasin	7 orang	11,29
3.	Cabang Syariah Banjarmasin	12 orang	19,36
	Jumlah :	62 orang	100

Sumber : Data Kepegawaian Divisi SDM, 2013

Teknik Sampling

Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah *census* atau sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik pengambilan sampel di mana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2010). Teknik sampling *census* ini dilakukan karena jumlah populasi relatif kecil (62 orang).

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Tabel 4.2. : Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel	Indikator	Definisi	Sumber	Skala
Budaya Organisasi (X_1)	Perhatian ke Rincian ($X_{1.1}$)	Pegawai diharapkan dapat melakukan analisa serta perhatian hingga hal-hal kecil	Robbins (2006)	Skala Likert (interval)
	Orientasi Hasil ($X_{1.2}$)	Pegawai menginginkan penghargaan terhadap hasil kerja		
	Orientasi Tim ($X_{1.3}$)	Sejauhmana pekerjaan diorientasikan pada Tim daripada orang		
Motivasi (X_2)	Achievement (keberhasilan) ($X_{2.1}$)	Kebutuhan akan prestasi atau pencapaian hasil.	Teori dua faktor Herzberg dalam Luthans (1992)	Skala Likert (interval)
	Recognition (pengakuan/ penghargaan) ($X_{2.2}$)	Kebutuhan akan penghargaan dan pengakuan dari atasan ataupun dari rekan kerja		
	Work it self (pekerjaan itu sendiri) ($X_{2.3}$)	Kebutuhan akan pekerjaan itu sendiri berupa menyukai pekerjaan itu sendiri		
	Responsibility (tanggung jawab) ($X_{2.4}$)	Kebutuhan untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan atau tugas yang diberikan		
	Advencement (pengembangan) ($X_{2.5}$)	Kebutuhan untuk pengembangan diri dan karir		
Kinerja Frontliner (Y)	Mutu pekerjaan ($Y_{1.1}$)	Kecermatan, ketuntasan, dan dapat diterimanya kerja yang telah dilakukan.	Dessler (2006)	Skala Likert (interval)
	Produktivitas ($Y_{1.2}$)	Mutu dan efisiensi dari kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.		
	Pengetahuan mengenai pekerjaan ($Y_{1.3}$)	Keterampilan/keahlian dan informasi praktis, dan teknis yang digunakan pada pekerjaan.		
	Ketersediaan ($Y_{1.4}$)	Sejauh mana seorang karyawan tepat menyelesaikan pekerjaan tepat waktunya		

Sumber : Dikembangkan oleh peneliti (2013)

Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini variabel-variabel yang diukur menggunakan Skala *Likert,* dimana dalam hal ini Skala *Likert* (yang dikembangkan oleh Rensis Likert) digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Indikator yang termasuk dalam definisi operasional variabel penelitian disusun menjadi beberapa pernyataan dalam bentuk kuisioner penelitian. Jawaban responden

diberikan bobot nilai 1 sampai dengan 5 dari : Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Ragu-Ragu, Setuju, dan Sangat Setuju, sesuai dengan skala Likert (Supranto, 1987).

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat mengukur obyek atau sesuatu yang ingin diukur (Singarimbun & Effendi, 2011). Uji validitas kuesioner dilakukan untuk mengetahui kesahihan kuesioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor masing- masing item pertanyaan dengan skor totalnya. Perhitungan korelasi tersebut menggunakan teknik korelasi Pearson's Product Moment dengan tingkat signifikasi 5% dari nilai kritisnya.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana tingkat konsistensi sebuah hasil pengukuran apabila pengukuran tersebut diulangi kembali (Singarimbun dan Effendi, 2011). Dalam pengertian lain uji reliabilitas adalah sebuah uji yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali terhadap objek yang sama (Ferdinand, 2006:357), dengan program SPSS (*Statsitical Program for Society Sciende).* Suatu instrument dikatakan reliabel apabila memiliki nilai koefisien reliabilitas $\geq$ 0,6 (Umar, 2002:125). Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Alpha Cronbach* (Umar, 2002:125).

Pengumpulan Data

1. Cara pengumpulan data. Data penelitian dikumpulkan lewat kuesioner dan wawancara. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pernyataan atau pertanyaan tertulis untuk kemudian dapat dijawab oleh responden (Sugiyono, 2010). Kuesioner disebarkan untuk menggali informasi mengenai karakteristik demografi, kepuasan kerja, serta OCB. Wawancara dilakukan dalam studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, serta untuk menggali informasi tambahan dari responden (Sugiyono, 2010).
2. Sumber data. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang didapat langsung dari responden berupa hasil wawancara, dan hasil penyebaran kuesioner, serta data sekunder yang berupa data pendukung penelitian yang didapat dari Divisi SDM, Divisi Jaringan dan Pelayanan Cabang dll.
3. Jenis data. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data yang bisa langsung dihitung atau diukur.

Metode Analisis Data

Pengujian Hipotesis - Metode Analisis Regresi Berganda

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda, dengan tujuan untuk memperkirakan dan/ atau memprediksi nilai rata-rata variabel bebas berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui.

Persamaan regresi linier berganda adalah $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$

dimana : Y = kinerja

a = konstanta (nilai intercept)

b_1, dan b_2= koefisien regresi parsial

e\= epsilon/ kesalahan penduga

X_1 = budaya organisasi, dan X_2 = motivasi

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dilakukan dengan mentabulasi terhadap hasil kuesioner secara manual berdasarkan karakteristik responden, seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan terakhir, unit kerja, dan lama bekerja pada organisasi. Peralatan yang digunakan meliputi persentase dan tabel distribusi frekuensi. Sedangkan analisis statistik deskriptif variabel berdasarkan nilai rata- rata (*mean*) dari masing- masing variabel yang diukur. Sebelum digunakan analisa regresi berganda dilakukan uji persyaratan model yaitu Uji Parsial (Uji - t), Uji Simultan (Uji - F), Koefisien Determinasi (R2).

Uji Parsial (Uji - t)

Uji t atau uji parsial pada prinsipnya bertujuan untuk menjelaskan seberapa besar pengaruh suatu variabel independen (X) secara individual (parsial) dalam menerangkan variasi dari variabel dependen (Y). Perhitungan uji signifikansi parameter individual pada penelitian ini menggunakan bantuan software SPSS, dan pengujian hipotesis dengan uji-t ini, untuk membandingkan nilai P dengan nilai α pada taraf nyata 95% dan α = 0,005.

Uji Simultan (Uji - F)

Uji simultan (uji - F) dilakukan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama- sama terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011).

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi menggambarkan seberapa besar perubahan variabel bebas (X1 dan X2) mampu menjelaskan variasi dari variabel terikat (Y). Nilai koefisien determinasi dapat menjelaskan kebaikan dari model regresi dalam memprediksi variabel dependen. Semakin tinggi nilai koefisien determinasi maka akan semakin baik kemampuan variabel independen dalam menjelaskan perilaku variabel dependen (Santosa dan Ashari, 2005).

Pengujian Asumsi Klasik

Model regersi linier berganda akan lebih tepat digunakan dan menghasilkan perhitungan yang akurat, apabila beberapa asumsi klasik dapat terpenuhi yaitu menggunakan tiga uji asumsi klasik yakni uji multikolinearitas, uji heterokedastisitas, dan uji normalitas. Menurut Gujarati (2003) model regresi yang baik memenuhi asumsi-asumsi : (1) Tidak terjadi multikolonearitas pada variabel bebas, (2) Variasi dari error adalah konstan (homoskedastisitas), (3) Variabel-variabel berdistribusi normal (normalitas).

HASIL PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan didirikan dengan Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Kalimantan Selatan Nomor 4 Tahun 1964 tentang Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan, berdasarkan Undang-Undang No.13 Tahun 1962 tentang Ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah dengan modal dasar pertama kali ditetapkan sebesar Rp. 100.000.000,- (seratus juta rupiah). Operasional bank berdasarkan ijin usaha dari Menteri urusan Bank Sentral/Gubernur Bank Indonesia sesuai dengan Surat Keputusan Nomor 26/UBS/65 tanggal 31 Maret 1965.

Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Nomor AHU-58606.AH.01.01 Tahun 2011 tanggal 29 November 2011, maka PD. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan resmi berubah badan hukum menjadi PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan dengan sebutan Bank Kalsel dan pengalihan izin usaha dari Perusahaan Daerah ke Perseroan Terbatas diperoleh melalui Keputusan Gubernur Bank Indonesia Nomor 14/5/ KEP.GBI/2012 tanggal 1 Februari 2012.

PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan dalam menjalankan usahanya sesuai dengan visi dan misinya, adapun visi PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan yaitu "menjadi bank yang unggul di daerah dan berperan dalam mendukung pertumbuhan ekonomi" sedangkan misi dari PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan adalah (1) memberikan layanan jasa perbankan yang berkualitas; (2) penggerak pendorong ekonomi daerah; (3) pemegang/menyimpan dana kas daerah; (4) salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD); dan (5) turut membina lembaga perkreditan atau Bank Perkreditan Rakyat milik Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Daerah.

Karakteristik Responden

Tabel 5.1 : Karakteristik Responden

Karekteristik Responden	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	14	24,1
Wanita	44	75,9
Jumlah	58	100
Usia		
dibawah 25 Tahun	23	39,7
25 - 35 Tahun	28	48,3
36 - 45 Tahun	5	8,6
Diatas 45 Tahun	2	3,4
Jumlah	58	100
Tingkat Pendidikan		
SMA sederajat	17	29,3
Diploma 3	3	5,2
Sarjana (S1)	38	65,5

Pascasarjana/Magister (S2)	0	0
Jumlah	58	100
Masa Kerja		
dibawah 5 Tahun	29	50,0
5 - 10 Tahun	19	32,8
11 - 15 Tahun	8	13,8
16 - 20 Tahun	0	0
Diatas 20 Tahun	2	3,4
Jumlah	58	100

Sumber : Data primer diolah untuk tesis, 2013

Analisis Deskriptif Jawaban Responden

1. Analisis dekriptif untuk jawaban responden untuk variabel budaya organisasi dengan indikator perhatian ke rincian dengan rata-rata jawaban responden (mean) sebesar 4,36, indikator orientasi ke hasil sebesar 4,32 dan indikator orientasi ke tim sebesar 4,14.
2. Analisis dekriptif untuk jawaban responden untuk variabel motivasi dengan indikator *achievement* (keberhasilan) dengan rata-rata jawaban responden (mean) sebesar 4.38, indikator *recognition* (pengakuan/penghargaan) sebesar 3.98, indikator *work it self* (pekerjaan itu sendiri) sebesar 4.40, indikator *responsibility* (tanggung jawab) sebesar 4,38 dan indikator *advencement* (pengembangan) sebesar 4,66.
3. Analisis dekriptif untuk jawaban responden untuk variabel kinerja dengan indikator mutu pekerjaan dengan rata-rata jawaban responden (mean) sebesar 4,40, indikator produktivitas sebesar 4,42, indikator pengetahuan mengenai pekerjaan sebesar 4,41 dan indikator ketersediaan sebesar 4,63.

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Berdasarkan hasil uji validitas diperoleh nilai r hitung variabel budaya organisasi (X1) bernilai lebih dari 0,300 / titik kritis hal ini menunjukan bahwa semua butir peryataan pada kuesioner ini adalah valid. Menurut Sugiyono (2010), apabila koefisien korelasi bernilai positif dan > 0,30 maka butir pertanyaan tersebut memiliki validitas konstruk yang baik. Berdasarkan Tabel 5.17 tersebut di atas, dapat pula diketahui bahwa nilai *alpha* untuk variabel X1 menunjukan angka diatas 0,600 yakni sebesar 0,778, dengan demikian variabel X1 dikatakan realiabel karena nilai alpha > 0,600.

Berdasarkan hasil uji validitas diperoleh nilai r hitung variabel motivasi(X2) bernilai lebih dari 0,300 / titik kritis hal ini menunjukan bahwa semua butir peryataan pada kuesioner ini adalah valid. Berdasarkan Tabel 5.19 tersebut di atas, dapat pula diketahui bahwa nilai *alpha* untuk variabel X2 menunjukan angka diatas 0,600 yakni sebesar 0,834, dengan demikian variabel X2 dikatakan realiabel karena nilai alpha > 0,600.

Berdasarkan hasil uji validitas diperoleh nilai r hitung variabel kinerja Pegawai (Y) bernilai lebih dari 0,300 / titik kritis hal ini menunjukan bahwa semua butir peryataan pada kuesioner ini adalah valid. Berdasarkan Tabel tersebut di atas, dapat pula diketahui bahwa

nilai *alpha* untuk variabel Y menunjukan angka diatas 0,600 yakni sebesar 0,849, dengan demikian variabel Y dikatakan realiabel karena nilai alpha > 0,600.

Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil Analisis Regresi Berganda

Tabel 5.2.

Hasil Pengujian Hipotesis Secara Parsial

Variabel	Koefisien	Kesalahan Standar	Nilai t	Signifikansi
Konstanta	7.670		3.233	.002
Budaya Organisasi	.489	.439	7.290	.000
Motivasi	.415	.602	9.993	.000
R = 0,934	R_2 = 0,873	Adjusted R_2 = 0,868		
F = 188,544	Sig F = 0,000	Standard Error of Estimate/SEE =1,29612		
Sumber : Data primer diolah untuk tesis, 2013				

Berdasarkan Tabel 5.2. diatas, maka dapat dibuat persamaan regresi linear berganda secara matematis adalah sebagai berikut :

$$\mathbf{Y = \alpha + \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + e}$$

$$\mathbf{Y = 7{,}670 + 0{,}489X1 + 0{,}415X2 + e}$$

Persamaan tersebut menggambarkan prediksi terhadap perubahan besarnya kinerja pegawai *frontliner*, yang menjelaskan bahwa jika tidak ada variabel budaya organisasi (X1) dan variabel motivasi (X2), maka kinerja pegawai *frontliner* tetap ada dan meningkat sebesar 7,670 kali. Budaya organisasi (X1) akan meningkatkan kinerja pegawai *frontliner* sebesar 0,489 atau 48,9%, demikian pula dengan motivasi (X2) akan meningkatkan kinerja pegawai *frontliner* sebesar 0,415 atau 41,5%. Namun demikian disamping variabel budaya organisasi (X1) dan variabel motivasi (X2), ada faktor-faktor atau variabel-variabel lain yang juga mempengaruhi kinerja pegawai *frontliner* yang ditandai oleh simbol e (epsilon).

Pengukuran persentase pengaruh budaya organisasi dan motivasi ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi (R^2). Angka R dari Tabel 5.21 adalah sebesar 0,934 ini berarti bahwa pengaruh antara budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai *frontliner* sangat kuat karena nilainya diatas 0,5.

Angka R^2 atau koefisien determinasi adalah 0,873 atau R square = 87,3%. Agar ketepatan model dapat dievaluasi dengan baik dan karena jumlah variabel independen lebih dari satu, maka lebih baik menggunakan *Adjusted* R^2, yaitu 0,868 (Santoso, 2000. Hal ini berarti 86,8% variasi dari pegawai *frontliner* bisa dijelaskan oleh variasi budaya organisasi dan motivasi, sedangkan sisanya 13,2% (100% - 86,8%) dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan di dalam model.

Tabel 5.3.

Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi (R^2)

Persamaan	R	R Square	Adjusted R Square	Std.Error of Estimate
1	0,934	0,873	0,868	1,29612

Sumber : Data primer diolah untuk tesis, 2013

Hasil analisis regresi berganda dengan bantuan program SPSS diperoleh koefisien korelasi berganda R = 0,934. Angka ini menunjukkan bahwa korelasi/hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat sangat kuat, karena R mendekati 1. Berdasarkan Tabel 5.3. di atas juga menunjukan bahwa angka (R^2) atau koefisien determinasi sebesar 0,873, artinya 87,3% dari variasi variabel terikat yaitu kinerja pegawai *frontliner* disebabkan atau dapat dijelaskan oleh variabel bebas yang terdiri dari faktor budaya organisasi dan motivasi, sisanya 12,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar model yang tidak diketahui.

Besarnya Adjusted R Square atau koefisien determinasi untuk variabel independen yang sebesar 0,868 atau 86,8% menunjukan bahwa variabel kinerja pegawai *frontliner* dapat dijelaskan oleh kedua variabel bebas (budaya organisasi dan motivasi) sebesar 86,8%, sedangkan sisanya 13,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar persamaan model yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Uji Parsial (Uji-t)

Nilai Tabel 0,05 pada df = (n-k) = 55 adalah 1,673034, sedangkan t_{hitung} masing-masing variabel independen dapat dilihat pada Tabel 5.4. dibawah ini.

Tabel 5.4 : Hasil Uji Parsial (Uji-t)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Nilai t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	7.670	2.372		3.233	.002
	X_1	.489	.067	.439	7.290	.000
	X_2	.415	.041	.602	9.993	.000

Sumber : Data primer diolah untuk tesis, 2013

Perolehan nilai t hitung pada variabel budaya organisasi sebesar 7.290 lebih kecil dari pada nilai t hitung variabel motivasi yaitu sebesar 9.993, hal tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi merupakan variabel yang dominan mempengaruhi kinerja pegawai *frontliner*. Hal ini menunjukkan pula bahwa kinerja pegawai *frontliner* lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor yang menjadi indikator dari motivasi dibandingkan dengan faktor-faktor yang terkait dengan budaya organisasi. Hasil analisis dan pembahasan tiap variabel independen terhadap variabel dependen akan dijelaskan sebagai berikut.

Hasil Pengujian Pengaruh Variabel Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja (Y)

Hasil pengujian pada hipotesis I, dapat dilihat pada Tabel 5.5. dibawah ini untuk variabel budaya organisasi (X1) pada tingkat signifikansi (α) = 0,05.

Tabel 5.5.

Hasil Uji Variabel Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja (Y)

Variabel	Koefisien	Standart Error	Nilai t	Signifikansi
Konstanta	7.670	2.372	3.233	0.002
Variabel Budaya Organisasi (X_1)	0.489	0.067	7.290	0.000
R = 0.934	R^2 = 0.873	Adjusted R = 0.868		

Sumber : Data primer diolah untuk tesis, 2013

Berdasarkan hasil data pengujian hipotesis I pada Tabel 5.5. diatas, maka didapat untuk t (hitung) pada variabel budaya organisasi (X_1) sebesar 7.290 > t (tabel) 1.673034.

Perbandingan keduanya menunjukkan bahwa pengaruh variabel budaya organisasi (X_1) terhadap kinerja (Y) adalah signifikan. Hal ini berarti bahwa hipotesis I untuk variabel budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja *frontliner* 'terbukti'.

Hasil Pengujian Pengaruh Variabel Motivasi (X_2) terhadap Variabel Kinerja (Y)

Hasil pengujian pada hipotesis II, dapat dilihat pada Tabel 5.6. dibawah ini untuk variabel motivasi (X_2) pada tingkat signifikansi (α) = 0,05.

Tabel 5.6.

Hasil Uji Variabel Motivasi (X_2) terhadap Kinerja (Y)

Variabel	Koefisien	Standart Error	Nilai t	Signifikansi
Konstanta	7.670	2.372	3.233	0.002
Variabel Motivasi (X_2)	0.415	0.041	9.993	0.000
R = 0.934	R^2 = 0.873	Adjusted R = 0.868		

Sumber : Data primer diolah untuk tesis, 2013

Berdasarkan hasil data pengujian hipotesis II pada Tabel 5.6. diatas, maka didapat untuk t (hitung) pada variabel motivasi (X_2) sebesar 9.993 > t (tabel) 1.673034. Perbandingan keduanya menunjukkan bahwa pengaruh variabel motivasi (X_2) terhadap kinerja (Y) adalah signifikan. Hal ini berarti bahwa hipotesis II untuk variabel motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja *frontliner* 'terbukti'.

Uji Simultan (Uji F)

Hasil pengujian hipotesis secara simultan (secara bersama-sama) yang dilakukan dengan menggunakan uji F dapat dilihat dari Tabel 5.7. berikut.

Tabel 5.7.

Hasil Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Uji Model	F Hitung	Signifikansi
Model 1	188,544	0,000
Sumber : Data primer diolah untuk tesis, 2013		

Pengujian ini untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai *frontliner* secara simultan (bersama-sama) menggunakan uji F. Berdasarkan dari uji ANOVA atau F test didapat F hitung 188,544 dengan tingkat signifikansi 0,000, dikarenakan probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi ini bisa dipakai untuk memprediksi kinerja pegawai, atau bisa juga dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{Tabel} pada tingkat kepercayaan 95% (α = 0,05). Nilai F_{Tabel} 0,05 pada df = (n-k) = 55 (dimana n banyaknya responden dan k adalah banyaknya variabel) adalah 3,164993 maka H_3 diterima, yang berarti bahwa variabel budaya organisasi dan motivasi secara bersama-sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai *frontliner*.

Hasil Pengujian Pengaruh Variabel Budaya Organisasi (X_1) dan Motivasi (X_2) terhadap Kinerja (Y)

Hasil pengujian pada hipotesis III, dapat dilihat pada Tabel 5.8. dibawah ini.

Tabel 5.8.
Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis		Hasil Pengujian
H1	Variabel budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai frontliner.	Terbukti
H2	Variabel motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai frontliner.	Terbukti
H3	Variabel budaya organisasi dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai frontliner.	Terbukti

Sumber : Data primer diolah untuk tesis, 2013

Berdasarkan hasil data pengujian hipotesis III pada Tabel 5.27. diatas, maka didapat untuk F (hitung) sebesar 188,544 > F (tabel) 3.164993. Perbandingan keduanya menunjukkan bahwa pengaruh variabel budaya organisasi (X_1) dan motivasi (X_2) terhadap kinerja (Y) adalah signifikan. Hal ini berarti bahwa hipotesis III untuk variabel budaya organisasi dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja *frontliner* 'terbukti'.

Implikasi Hasil Penelitian

Implikasi Teoritis

Variabel motivasi merupakan variabel yang memberikan pengaruh dominan dalam kinerja pegawai *frontliner* dibandingkan dengan budaya organisasi dalam penelitian diatas. Keberhasilan pegawai menjadi yang profesional merupakan motivasi yang perlu mendapat perhatian dengan terus memberikan dorongan dan adanya pembinaan, penyadaran dan kemauan kerja yang tinggi untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Menurut Manurung (2011), apabila karyawan penuh kesadaran bekerja optimal maka tujuan perusahaan akan lebih mudah tercapai. Sedangkan menurut Umar (2006) motivasi memberi peran langsung terhadap kinerja karyawan, artinya motivasi yang ada dalam diri seseorang akan semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja pegawai *frontliner* juga dipengaruhi oleh budaya organisasi, dimana dalam penelitian diatas berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai *frontliner.* Budaya organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh perusahaan, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Pembentukan kinerja pegawai yang baik dihasilkan jika terjadi komunikasi yang baik antara seluruh pegawai sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan pegawai untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja (Mangkunegara, 2009).

Budaya organisasi juga dapat dikatakan sebagai perekat sosial bagi anggota organisasi yang akan berdampak pada kinerja karena budaya organisasi dapat menyatukan berbagai karakteristik individu kedalam suatu wadah perilaku yang didasarkan nilai-nilai kebersamaan dan diyakini kebenarannya.

Berdasarkan nilai t hitung variabel budaya organisasi dan motivasi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja pegawai *frontliner* lebih dipengaruhi oleh variabel motivasi dibandingkan variabel budaya organisasi.

5.7.2. Implikasi Manajerial

1. Variabel motivasi memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan dengan budaya organisasi, maka dalam hal ini motivasi diharapkan dapat memberikan dorongan bagi pegawai frontliner untuk mencapai kinerja yang diharapkan.
2. Variabel budaya organisasi meskipun pengaruhnya lebih kecil dibanding dengan variabel budaya organisasi namun sangat perlu untuk menanamkan nilai-nilai yang dapat memacu pegawai untuk lebih baik dalam bekerja, teliti, dan berani mengambil resiko serta saling bekerjasama dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, hal ini dipandang selama tidak bertentangan dengan ketentuan yang berlaku.
3. Budaya organisasi dan motivasi juga dapat dikatakan salah satu cara dalam mencapai tujuan organisasi, dimana pelaksanaannya disesuaikan dengan kesiapan pegawai menerima budaya organisasi dan motivasi tersebut. Pihak manajemen dalam mendukung budaya organisasi dan motivasi juga perlu memperhatikan dan meningkatkan kualitas dari potensi pegawai frontliner misalnya dengan pemberian kesempatan melanjutkan mengikuti pendidikan bagi yang berminat dan mengikutsertakan dalam berbagai pelatihan.

Keterbatasan Penelitian

1. Variabel independen yang digunakan hanya 2 (dua) variabel yaitu budaya organisasi dan motivasi sedangkan bila dilihat dari hasil uji regresi menunjukan adanya faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai frontliner .
2. Penelitian hanya dilakukan pada kantor cabang Bank Kalsel yang berada di wilayah Banjarmasin, sehingga hasil tidak dapat digeneralisir mewakili seluruh kantor cabang Bank Kalsel.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai *frontliner*. Pengaruh yang ditimbulkan menunjukkan hubungan yang positif dengan kinerja, artinya motivasi yang ada dalam diri pegawai maupun yang berasal dari luar lingkungan dapat membantu dalam meningkatkan kinerja.
2. Budaya organisasi juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai frontliner, hal ini menunjukan bahwa budaya organisasi merupakan perekat sosial bagi anggota organisasi yang akan berdampak pada kinerja karena budaya organisasi dapat menyatukan berbagai karakteristik individu kedalam suatu wadah perilaku yang didasarkan nilai-nilai kebersamaan dan diyakini kebenarannya.
3. Budaya organisasi dan motivasi secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai frontliner. Hasil uji-t yang menunjukan bahwa variabel

motivasi merupakan variabel yang berpengaruh secara dominan dibandingkan dengan variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai frontliner.

Saran

1. Bagi pihak manajemen Bank Kalsel untuk meningkatkan kinerja pegawai *frontliner*, maka perlu memotivasi pegawainya misalnya dengan pemberian penghargaan terhadap pegawai *frontliner* yang berprestasi berupa pemberian bonus, kenaikan pangkat, memberikan kesempatan untuk meningkatkan karir melalui program-program peningkatan karir, misalnya program pengembangan karir dari posisi staf menjadi *Manager Officer*, mengadakan kompetisi sebagai pegawai *frontliner* terbaik antar kantor cabang Bank Kalsel, dan lain-lain. Selain itu juga perlu dipertahankan hubungan yang erat dengan pegawai dengan suasana kerja yang aman dan nyaman, karena dapat memberi motivasi bagi pegawai untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.
2. Penerapan budaya "Pasti Prima" dengan diadakan evaluasi serta tes yang akan dilakukan secara berkala, hasil penerapan ini nantinya dapat memberikan nilai tambah bagi hasil kinerja pegawai. Peningkatan kinerja pegawai frontliner dalam hal menyelesaikan pekerjaan dengan baik serta memiliki perilaku yang baik dapat dilakukan dengan menerapkan nilai dan perilaku budaya yang sesuai budaya kerja perusahaan.
3. Pemberian kesempatan bagi pegawai *frontliner* untuk meningkatkan pengetahuan dengan cara memberikan peluang untuk mengikuti pendidikan (misalkan pendidikan *services excellent*, pendidikan kepribadian, dan lain-lain) dan pelatihan (misalkan pelatihan tentang produk-produk perbankan, pelatihan tentang management resiko khususnya yang berkaitan dengan pelayanan, dan lain-lain) maupun kesempatan untuk melanjutkan studi merupakan upaya yang sangat baik dalam meningkatkan kinerja pegawai.
4. Bagi penelitian selanjutnya dapat menambahkan faktor-faktor lain di luar variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yang bisa mempengaruhi kinerja pegawai *frontliner* seperti kepuasan kerja, kepemimpinan, komitmen dan lain-lain.
5. Bagi penelitian selanjutnya dapat memperluas ruang lingkup penelitian tidak hanya di bagian *frontliner*, tapi bisa juga bisa di unit kerja lainnya misalnya bagian *back office*, pemasar kredit dan dana, dll.
6. Penelitian selanjutnya dapat meneliti pegawai *frontliner* tidak hanya di wilayah Banjarmasin, tapi bisa keseluruhan kantor cabang Bank Kalsel.

DAFTAR PUSTAKA

Anonim. Keputusan Direksi, Nomor 49A/SK.DIR/SDM/2004, tanggal 17 Juni 2004, tentang Sistem Penilaian Kinerja dan Potensi Pegawai.

Anonim. Keputusan Direksi, Nomor 2/KEP.DIR/REN/2012, tanggal 15 Februari 2012, tentang Budaya Perusahaan.

Anonim. Keputusan Direksi, Nomor 23/KEP.DIR/JPC/2012, tanggal 20 Juli 2012, tentang Panduan Pelaksanaan Budaya Perusahaan Bank Kalsel.

Ahmadi, dkk. 2008. "Hubungan Antara Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Dengan Jinerja Karyawan PT. Telkom Divisi Fixed Wireless Network Area Operasi Jakarta Tahun 2008", *Julnal Management Bisnis Syariah*, (2).

Amir, Faisal M. 2006. *Mengolah Dan Membuat Interpretasi Hasil Olahan SPSS Untuk Penelitian Ilmiah*. Jakarta : Edsa Mahkota.

As'ad, Mohammad. 1998. *Psikologi Industri*. Edisi Empat. Cetakan Pertama (Maret), Liberty. Yogyakarta.

Brahmasari, dkk. 2008. 'Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama indonesia), *Julnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10 (2), hal. 124-135.

Dessler, G 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh Jilid I, Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.

Djokosantoso, M 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Elex Media Komputindo, Jakarta

Ehtesham, U.M, T.M. Muhammad & S.A. Muahmmad (2011). "Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices : A Case of University in Pakistan" *Research Journal of Internatıonal Studıes* - Issue 14.

Ferdinand, A. 2006, *Metode Penelitian Manajemen*, Edisi Kedua, BP Universitas Diponegoro, Semarang.

Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19 Edisi 5*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

Gomes, F.C 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.

Gujarati, N.D 2003. *Basic Econometrics*. 4th ed. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Harber, D.G, N.M. Ashkanasy & V.J. Callan (1997). "Implementing quality service in a public public hospital setting: A path-analytic study of the

organizational antecedents of employee perceptions and outcomes" *Public Productivity & Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 13-29

Khan, K.U, S.U. Farooq & M.I. Ullah (2010). "The Relationship Between Reward and Employee Motivation in Commercial Banks of Pakistan" *Research Journal of Inter natıonal Studıes* - Issue 14.

Kartiningsih. 2007. "Analisa Pengaruh Budaya dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dlam Meningkatkan Kinerja Karyawan". Tesis, Universitas Diponegoro.

Koesmono, H. Teman. 2005. "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur". *Julnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.7, No.2 : 171 - 188.

Luthans, E.A 1992. *Organization Behavior* Sixth Edition, McGraw Hill Book Co. Singapore.

Lukito, 1995. "*Budaya yang Kuat dan Peningkatan Kinerja Ekonomi Perusahaan : Tinjauan Atas Teori Stromg Culture*", Usahawan, Th. XXIV, No.12.

Mangkunegara, Anwar Prabu., 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*, Refika Aditama, Bandung, cet. Ke 4

Manurung, Henson, E., 2011. 'Pengaruh Faktor-Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sentana Adidaya Pratama Palembang", *Julnal Ekonomi dan Bisnis*, 3 (2).

Masrudin dan Waridin. 2006. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai". *Julnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol 7(2), Juni : 197 - 209.

Mas'ud, Fuad 2004. *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Mohammad, J., Zakaria, S. 2010. Organizational Citizenship Behavior and Commitment : Do Age and Tenure Make Any Diffrerance?. *Business Management Quarterly Review.* Vol. 1. No. 3. Hal. 28 - 49.

Ojo, O. 2009. "Impact Assesment of Corporate Culture On Employee Job Performance" *Business Intelligence Journal - August,* 2009 Vol. 2 No. 2.

Rachmanto, Chairuddin Nur, 2010, Tesis *Pengaruh Komitmen Organisasi, Perubahan Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Kerja pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II*

Riduwan. 2005. *Dasar-Dasar Statistika*. Bandung : Alfabeta.

Rivai, V 2004. *Performance Appraisal*, Edisi Kedua, PT Rajawali Pers, Jakarta.

Rivai, V 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktek*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Robbins, S.P 1993. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies*, Application. Eight Edition. Prentice Hall International, Inc. New Jersey.

Robbins, S.P 2006. *Perilaku Organisas*i, Edisi Kesepuluh, Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.

Robbins, S.P dan Coulter, M 2004. *Manajemen* Edisi 6. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.

Robbins, S.P dan Judge, T.A 2008a. *Perilaku Organisasi*, Edisi 12 Buku 1, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Robbins, S.P dan Judge, T.A 2008b. *Perilaku Organisasi*, Edisi 12 Buku 2, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Santosa, B. P. dan Ashari, 2005. *Analisis Statistik Dengan Microsoft Excel dan SPSS*, Andi Offset, Yogyakarta.

Santoso, S. 2000. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, Jakarta : PT. Elex Media Komputindo, Kelompok Gramedia.

Schein, E.H 1991. *Organizational Culture and Leadership,* Jossey Bass Publisher, San Fransisco.

Sedarmayanti 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Refina Aditama, Bandung.

Sekaran, U 2006. *Research Methods For Business,* Buku 2, Edisi 4, Salemba Empat, Jakarta.

Setyaningsih, dkk. 2009. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja, Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Jambi". *Jurnal Manajemen Bisnis & Publik*. Vol 1, No 1, Hal 17-30.

Siagian, S.P 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.

Simamora, H. 1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta; STIE YKPN.

Simbolon, R. 2012. Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Banjarmasin). Universitas Lambung Mangkurat.

Singarimbun, Masri. Effendi, Sofian. 2011. *Metode Penelitian Survai.* LP3ES. Jakarta.

Sudarmanto, G. 2005. *Analisis Regresi Liner Ganda Dengan SPSS*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

Sugiyono, 1999. *Statistika Untuk Penelitian.* Cetakan ke-2, CV. Alfabeta, Bandung.

Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Bisnis.* Alfabeta. Bandung.

Sunyoto, D dan Burhanudin, 2011. *Perilaku Organisasi*, CAPS, Yogyakarta.

Supranto, 1987. *Statistik – Teori dan Aplikasi*, Erlangga, Jakarta.

Susanto, AB., 1997. *Budaya Perusahaan : Seri Manajemen Dan Persaingan Bisnis.* Cetakan Pertama, Elex Media Komputindo, Jakarta.

Syauta, et al. 2012. "The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia)", *International Journal of Business and Management Invention*, Volume 1 Issue 1, pp 69-76.

Tampubolon, M.P 2003. *Perilaku Keorganisasian,* Ghalia Indonesia, Jakarta.

Trang, et al. 2013. "Organizational Commitment as Mediation Variable Influence of Work Motivation, Leadership Style and Learning Organization to the Employee Performance (Studies at PT. Pelabuhan Indonesia IV (Limited) Branch Bitung", *IQSR Journal of Business and Management* Volume 7 Issue 2, pp 12-25.

Tunggal, A.W 2001. *Tanya-Jawab Budaya Organisasi. (Organizational Culture).* Harvarindo. Jakarta.

Umar, H 2002. *Riset Perilaku Organisasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Umar, Yohanas., 2006. "Pengaruh Faktor Budaya Organisasi, Program Diklat, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Riau", *Julnal Eksekutif*, 3 (2).

Wibowo, 2007, *Manajemen Perubahan,* PT. Raja Grafindo Persada, Cet. III, Jakarta

Winardi, dkk. 2012. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Dinas Pengairan Provinsi Aceh)", *Julnal Ilmu Management*. Volume I, Tahun I, No.1, Mei 2012.

Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Yang, F 2011. "Work, Motivation and Personal Characteristics: an in-depth study of six organizations in Ningbo" *Chinese Management Studies,* Vol. 5 No. 3, 2011.