

## PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PENGAWASAN TERHADAP KINERJA MELALUI KOMITMEN KARYAWAN FRONTLINER PT BANK RIAU KEPRI

Indah Sri Kumala Dewi<sup>1)</sup>

Harlen<sup>2)</sup>

Jumiati Sasmita<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup>Mahasiswa program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Riau

<sup>2)</sup>Dosen pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Riau

<sup>3)</sup>Dosen pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Riau

**Abstract.** This research aims to determine the influence of organization culture and supervision on the performance through employee commitment in Riau Kepri Bank. The research method used is descriptive. The population in this research are 147 employees customer service. By using a Proportionate Stratified Random Sampling method it has been obtained 106 respondents. Data collected with questionnaires. Techniques of data analysis is using path analysis. The result show that organization culture have a significant and positif influence on the commitment; supervision have not a significant and negatif influence on the commitment; komitmen have a significant and positif influence on the performance; organization culture have a significant and positif influence on the performance; supervision have not a significant and negatif influence on the performance; influence organization culture to performance through employee komitmen more bigger than influence organization culture on performance; influence supervision to performance through employee komitmen have not give contribution to develop employee performance.

**Keywords:** organization culture, supervision, commitment, and performance.

### PENDAHULUAN

Bank merupakan perusahaan yang menyediakan produk dan jasa perbankan dalam melayani transaksi keuangan nasabah. Bank bergantung pada kepercayaan masyarakat, oleh sebab itu bank harus memberikan kinerja yang terbaik bagi nasabah.

Bila dilihat dengan banyaknya bermunculan bank – bank pesaing seperti Bank BJB, Bank DKI, Bank BRI, dan lain sebagainya ini menandakan semakin tinggi tingkat persaingan yang dihadapi dalam mempertahankan nasabah. Oleh sebab itu Bank harus terus meningkatkan kualitas dari Sumber Daya Manusia (SDM), khususnya kepada petugas frontliner yang dalam aktivitasnya berhadapan langsung dengan nasabah.

Namun berdasarkan hasil penilaian kinerja petugas frontliner yang dilakukan oleh pihak internal (Divisi Desk Service Quality) dan pihak eksternal (Marketing Research Indonesia) diperoleh hasil yang belum begitu baik, seperti yang terlihat pada tabel berikut.

Tabel 1. Penilaian Kinerja Frontliner PT. Bank Riau Kepri

Aspek Dimilai	Penilaian	2010		2011		2012	
		Standar	Realisasi	Standar	Realisasi	Standar	Realisasi
Aspek yang dimilai sebagai berikut : a. Sikap b. Skill c. Penampilan	Internal, yaitu Divisi Desk Service Quality	80	65,79	81	71,58	81	92
	Eksternal, yaitu Marketing Research Indonesia (MRI)	80	51,53	81	50,31	81	59,86

Sumber : *Data Sekunder PT. Bank Riau Kepri 2013*

Tabel 1 menggambarkan hasil penilaian kinerja petugas frontliner periode 2010 - 2013. Aspek yang dinilai yaitu sikap, skill, dan penampilan. Dengan nilai standar yang ditetapkan yaitu 81. Pada realisasi petugas frontliner mendapatkan nilai yang belum begitu baik dibawah standar 81. oleh sebab itu perlu dilakukan perbaikan dan analisa untuk meningkatkan kinerja karyawan petugas frontliner.

Variabel yang dipandang dapat mempengaruhi kinerja yaitu budaya organisasi dan pengawasan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan menggunakan komitmen sebagai variable intervening. Atas dasar uraian diatas, maka peneliti melakukan penelitian yang dituangkan dalam judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengawasan Terhadap Kinerja Melalui Komitmen Karyawan Frontliner PT. Bank Riau Kepri.

### **Perumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan frontliner PT.Bank Riau Kepri ?
2. Bagaimana pengaruh pengawasan terhadap komitmen karyawan frontliner PT. Bank Riau Kepri?
3. Bagaimana pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan frontliner PT. Bank Riau Kepri?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan frontliner PT.Bank Riau Kepri?
5. Bagaimana pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan frontliner PT. Bank Riau Kepri?

6. Bagaimana pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen karyawan frontliner PT.Bank Riau Kepri?
7. Bagaimana pengaruh tidak langsung pengawasan terhadap kinerja melalui komitmen karyawan frontliner PT. Bank Riau Kepri?

### **Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah, maka tujuan penelitian adalah :

1. Untuk menganalisis budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen karyawan frontliner PT.Bank Riau Kepri.
2. Untuk menganalisis pengawasan berpengaruh terhadap komitmen karyawan frontliner PT. Bank Riau Kepri.
3. Untuk menganalisis komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan frontliner PT. Bank Riau Kepri.
4. Untuk menganalisis budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan frontliner PT.Bank Riau Kepri.
5. Untuk menganalisis pengawasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan frontliner PT. Bank Riau Kepri.
6. Untuk menganalisis budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui komitmen karyawan frontliner PT.Bank Riau Kepri.
7. Untuk menganalisis pengawasan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui komitmen karyawan frontliner PT. Bank Riau Kepri.

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **Kinerja**

Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja

atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Definisi kinerja menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2013: 2) merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2005: 9) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Proses kinerja organisasional dipengaruhi oleh banyak faktor. Hersey, Blanchard, dan Johnson dalam Wibowo (2013: 98) menggambarkan hubungan antara kinerja dengan faktor – faktor yang mempengaruhi dalam bentuk Satellite Model. Menurut satellite model, kinerja organisasi diperoleh dari terjadinya integrasi dari faktor – faktor pengetahuan, sumber daya bukan manusia, posisi strategis, proses sumber daya manusia, dan struktur. Pendapat lain tentang faktor – faktor yang memengaruhi kinerja, antara lain dikemukakan Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2013: 100) yaitu *Personal factors, Leadership factors, Team factors, System factors, Contextual/situational factors*.

Indikator kinerja menurut Hersey, Blanchard, dan Johnson dalam Wibowo (2013: 102) yaitu tujuan, standar, umpan balik, alat atau sarana, kompetensi, motif, peluang. Sedangkan Husein Umar dalam Mangkunegara (2005: 18), membagi aspek – aspek penilaian kinerja sebagai berikut: Mutu pekerjaan, Kejujuran karyawan, Inisiatif, Kehadiran, Sikap, Kerjasama, Keandalan, Pengetahuan tentang pekerjaan, Tanggung jawab, Pemanfaatan waktu kerja. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator yang dikemukakan

oleh Hersey, Blanchard dan Jhonson dalam Wibowo (2013) dan Umar dalam Mangkunegara (2005), yakni : Standar, Sikap, Kompetensi, dan Tanggung jawab.

### **Komitmen**

Komitmen menurut Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008: 155) memberikan definisi, ”*Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*”. (Komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi).

Menurut Luthans dalam Sutrisno (2010: 292) menyatakan komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi, suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Faktor – faktor yang mempengaruhi komitmen menurut David dalam Sopiah (2008: 163) yaitu 1) Faktor personal, seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian. 2) Karakteristik pekerjaan, seperti lingkup jabatan, tantangan, konflik, peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan. 3) Karakteristik struktur, seperti besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja. 4) Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi.

Lincoln dan Bashaw dalam Sopiah (2008: 156) mengemukakan 3 indikator komitmen organisasional yaitu Kemauan karyawan pada organisasi, Kesetiaan karyawan pada organisasi, Kebanggaan

karyawan pada organisasi. Mowday et.al dalam Sopiah (2008: 165) mengembangkan suatu skala yang disebut *Self Report Scales* untuk mengukur komitmen karyawan terhadap organisasi, yaitu Penerimaan terhadap tujuan organisasi, Keinginan untuk bekerja keras, dan Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi. Dalam penelitian ini indikator yang digunakan peneliti oleh Mowday dalam Sopiah (2008) yakni Penerimaan terhadap tujuan organisasi, Keinginan untuk bekerja keras, Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi menurut Robbins dan Judge dalam Sunyoto (2012: 225) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Menurut Schein dalam Sutrisno (2010: 10) budaya organisasi adalah pola asumsi-asumsi dasar yang oleh suatu kelompok telah ditemukan, dibuka, atau dikembangkan melalui belajar untuk memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan yang telah berjalan cukup baik untuk dipandang saja dan oleh karena itu, diajarkan kepada anggota – anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berpikir, dan merasa dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut.

Indikator budaya organisasi menurut 5 nilai budaya perusahaan PT. Bank Riau Kepri dan perilaku utama insan PT Bank Riau Kepri, yaitu :

1. Integritas, dengan perilaku utama :
  - a. Jujur dan berkomitmen.
2. Sinergi, dengan perilaku utama :
  - a. Bekerjasama, saling menghargai dan mendukung
  - b. Berfikir positif.

3. Fokus pada pelanggan, dengan perilaku utama :

- a. Peduli, proaktif dan cepat tanggap
  - b. Tulus ikhlas
  - c. Berorientasi pada solusi terbaik
4. Profesionalisme
- a. Kompeten dan bertanggung jawab
  - b. Bekerja cerdas efektif dan efisien
5. Unggul
- a. Kreatif, inovatif dan bernilai tambah
  - b. Memberikan hasil terbaik

Peneliti memilih budaya perusahaan dari PT. Bank Riau Kepri, yaitu Sinergi, Integritas, dan Fokus pada Pelanggan untuk mengukur budaya organisasi. Sinergi dengan perilaku utama bekerja sama, saling menghargai dan mendukung melalui komunikasi yang baik., Fokus pada pelanggan dengan perilaku utama peduli, proaktif dan cepat tanggap dan Integritas dengan perilaku utama jujur dan berkomitmen.

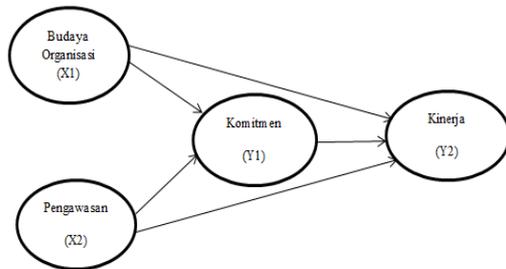
### **Pengawasan**

Pengawasan menurut Saydam dalam Kadarisman (2012: 186) pengawasan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengendalikan pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan, agar proses pekerjaan itu sesuai dengan hasil yang diinginkan. Marnis (2008: 329) menyatakan pengawasan adalah proses pemantauan kegiatan organisasional untuk mengetahui apakah kinerja aktual sesuai dengan standar dan tujuan – tujuan organisasional yang diharapkan.

Silalahi (2002: 406) mengungkapkan indikator dari pengawasan yaitu Orientasi rencana (*plans oriented*), Orientasi hasil (*result-oriented*), Cepat dan orientasi pengecualian (*prompt and exception oriented*), Menyeluruh (*multidimensional system control*), Akurat, Realistik, Adil dan objektif, Dapat dimengerti, Tepat waktu, Dapat diterima, Efektif biaya, dan Longgar (*flexible*). Dalam penelitian ini peneliti

menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Silalahi (2002) yakni Orientasi rencana, Orientasi hasil, dan Tepat waktu.

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



### Hipotesis:

1. Diduga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan frontliner PT. Bank Riau Kepri.
2. Diduga terdapat pengaruh pengawasan terhadap komitmen karyawan frontliner PT. Bank Riau Kepri.
3. Diduga terdapat pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan frontliner PT. Bank Riau Kepri.
4. Diduga terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan frontliner PT. Bank Riau Kepri.
5. Diduga terdapat pengaruh pengawasan terhadap kinerja karyawan frontliner PT. Bank Riau Kepri.
6. Diduga terdapat pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen karyawan frontliner PT. Bank Riau Kepri.

Diduga terdapat pengaruh tidak langsung antara pengawasan terhadap kinerja melalui komitmen karyawan frontliner PT. Bank Riau Kepri.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif untuk mendeskripsikan

atau memberikan gambaran terhadap obyek yang akan diteliti melalui data sampel atau populasi. Sehingga dengan demikian analisis statistik deskriptif pada penelitian ini digunakan untuk memberikan gambaran tentang variabel yang terkait yaitu a) Budaya Organisasi, b) Pengawasan, c) Komitmen, dan d) Kinerja.

Dalam penelitian ini, analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat, dengan tujuan menerangkan akibat langsung dan akibat tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat. Teknik ini digunakan dalam pengujian kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada tiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel X1, X2, terhadap Y2 melalui Y1 sebagai variabel intervening.

Dalam mengkategorikan jawaban responden dibuat skala interval yang dihitung dari skor tertinggi dikurangi dengan skor terendah dibagi lima, sehingga diperoleh interval untuk kategori sebesar 0,80. Rincian kategori skala jawaban sebagai berikut 1,00 – 1,80 Sangat rendah; 1,81 - 2,60 Rendah; 2,61 – 3,40 Kurang Tinggi; 3,41 – 4,20 Tinggi; 4,21 – 5,00 Sangat Tinggi.

### Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja sebagai *Customer Service* pada seluruh Kantor Cabang PT. Bank Riau Kepri yang berjumlah 71 orang ditambah dengan *Customer Service* pada 38 Cabang Pembantu masing-masing 2 orang tiap capem, sehingga total 76. dengan jumlah keseluruhan sebesar 147 orang.

Teknik pengambilan sampel menggunakan rumus dari Taro Yamane atau Slovin dalam (Riduwan, 2008: 65) :

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

d = presisi kelonggaran

ketidakteelitian yaitu 5%.

Jadi, sampelnya adalah

147

$$n = \frac{147}{(147(0,05^2) + 1)}$$

= 106 orang

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode sebagai berikut :

1. Mengamati (Observasi) langsung terhadap kegiatan yang sedang dilaksanakan karyawan yang bekerja sebagai frontliner yaitu Customer Service pada seluruh Kantor Cabang PT. Bank Riau Kepri.
2. Menyebarkan daftar pertanyaan (*Questionnaire*) dan memberikan kepada karyawan yang bekerja sebagai frontliner yaitu Customer Service pada seluruh Kantor Cabang PT. Bank Riau Kepri sebagai responden.
3. Melakukan Wawancara (Interview) kepada yang berwenang memberi data dan informasi di Kantor Cabang PT. Bank Riau Kepri.

Melakukan Studi dokumentasi dengan mencari data pada dokumen-dokumen yang ada di Kantor Cabang PT. Bank Riau Kepri.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pengaruh Secara Langsung Budaya Organisasi Terhadap Komitmen**

Hasil Statistik menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh langsung signifikan dan positif terhadap Komitmen. Besarnya pengaruh bila dilihat dari koefisien beta adalah sebesar 0,503 dengan nilai koefisien sig 0,000 lebih kecil dari nilai 0,05, disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh

secara signifikan dan positif terhadap komitmen, berarti peningkatan budaya organisasi dapat meningkatkan komitmen karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Trisnaningsih (2007), Koesmono (2011).

Bila dilihat dari deskripsi variabel budaya organisasi dari 4 item pernyataan kuesioner yang disebar, diperoleh nilai terendah yaitu sikap konsisten karyawan dalam menerapkan budaya perusahaan dalam aktivitas setiap harinya melayani transaksi nasabah. Hal ini dapat berdampak tidak baik bagi perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan disarankan untuk lebih memperhatikan kekonsistenan karyawan dalam penerapan budaya organisasi, baik itu dari segi sikap terhadap nasabah, waktu pengerjaan yang singkat sehingga nasabah tidak menunggu lama dalam memproses transaksinya.

Penerapan budaya organisasi seperti komunikasi yang baik dan efektif dapat menciptakan suasana kondusif dalam bekerja, sikap konsisten dalam menerapkan perilaku dan nilai budaya perusahaan, pemahaman mendalam tentang keinginan dan kebutuhan pelanggan, dan rasa bagian dalam tim perusahaan, tentunya dapat meningkatkan komitmen dalam diri karyawan ditunjukkan dengan sikap ingin mewujudkan visi dan misi perusahaan, bekerja maksimal untuk kemajuan perusahaan, serta tumbuhnya rasa loyal terhadap perusahaan. Sehingga pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen karyawan pada PT. Bank Riau Kepri dapat diterima.

### **Pengaruh Secara Langsung Pengawasan Terhadap Komitmen**

Hasil Statistik menunjukkan bahwa Pengawasan memiliki pengaruh langsung tidak signifikan dan negatif terhadap

Komitmen. Besarnya pengaruh bila dilihat dari koefisien beta adalah sebesar -0,096 dengan nilai koefisien sig 0,333 lebih besar dari nilai 0,05, disimpulkan bahwa pengawasan berpengaruh tidak signifikan dan negatif terhadap komitmen, berarti peningkatan pengawasan dapat menurunkan komitmen karyawan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Steers dan Porter. Menurut Steers dan Porter dalam Sopiah (2008 : 164) mengemukakan bahwa pengawasan termasuk salah satu factor organisasi yang mempengaruhi komitmen yang dapat membentuk atau memunculkan tanggung jawab.

Berdasarkan hasil deskripsi variable pengawasan dari 3 item pernyataan kuesioner yang disebar, diperoleh nilai terendah yaitu tentang penyampaian umpan balik terhadap hasil kerja. Hal ini disebabkan karena keterbatasan waktu yang dimiliki oleh tim Desk Service Quality dalam mengunjungi kantor cabang dan cabang pembantu yang cukup banyak, baik itu di kota dan kabupaten.

Pengawasan dalam hal kepatuhan terhadap instruksi dan rencana kerja, penyampaian umpan balik terhadap hasil kerja, dan kontrol untuk selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dimana seharusnya hal ini akan meningkatkan komitmen karyawan, namun pada penelitian ini berpengaruh tidak signifikan dan negatif terhadap komitmen.

Hal ini disebabkan oleh beberapa hal, yaitu Karyawan memiliki kesadaran dan rasa tanggung jawab untuk bekerja dengan sungguh – sungguh dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan berlandaskan standar yang berlaku. Sebab jika menjalankan diluar standard operasional prosedur dapat dikenakan sanksi, yang bisa menghambat perkembangan karir.

### **Pengaruh Secara Langsung Komitmen Terhadap Kinerja**

Hasil statistik menunjukkan bahwa Komitmen memiliki pengaruh langsung yang signifikan dan positif terhadap Kinerja. Besarnya pengaruh bila dilihat dari koefisien beta adalah sebesar 0,466 dengan nilai koefisien sig 0,000 lebih kecil dari nilai 0,05, disimpulkan bahwa komitmen berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja, berarti peningkatan komitmen dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2010) dan Kartiningasih (2007).

Bila dilihat dari deskripsi variabel budaya organisasi dari 3 item pernyataan kuesioner yang disebar, diperoleh nilai terendah yaitu pernyataan kelayakan karyawan terhadap perusahaan. Ketidak loyalan karyawan yang berlangsung dalam waktu lama akan memberikan dampak yang tidak baik bagi perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan harus memberikan perhatian terhadap harapan karyawan. Cara meningkatkan rasa loyal dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis bagi karyawan, jenjang karir yang jelas disesuaikan dengan kompetensi karyawan, dan mendengarkan setiap keluhan karyawan dan memberikan solusi yang terbaik dari setiap permasalahan.

Karyawan sebagai penggerak bank harus bekerja berlandaskan visi dan misi perusahaan. Kemudian dengan keinginan yang kuat dari karyawan untuk dapat mewujudkan visi dan misi, dapat menimbulkan semangat bekerja yang tinggi dan dengan sendirinya karyawan akan loyal terhadap tempat ia bekerja, dan pada akhirnya hal ini dapat meningkatkan kinerja dari karyawan.

Dengan komitmen yang dimiliki karyawan dalam bekerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Semakin tinggi komitmen karyawan, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Jadi pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Riau Kepri dapat diterima.

### **Pengaruh Secara Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil statistik menunjukkan bahwa bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh langsung signifikan dan positif terhadap kinerja. Besarnya pengaruh bila dilihat dari koefisien beta adalah sebesar 0,369 dengan nilai koefisien sig 0,000 lebih kecil dari nilai 0,05, disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja, berarti peningkatan budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi dkk (2014) dan Amaliyah (2012).

Bila dilihat dari deskripsi variabel budaya organisasi dari 4 item pernyataan kuesioner yang disebar, diperoleh nilai terendah yaitu sikap konsisten karyawan dalam menerapkan budaya perusahaan dalam aktivitas setiap harinya melayani transaksi nasabah. Sikap konsisten karyawan dalam menerapkan budaya organisasi menjadi poin yang harus diperhatikan oleh perusahaan, mengingat bertugas frontliner yang berhadapan langsung dengan nasabah dianggap sebagai cerminan perusahaan.

Budaya organisasi dalam hal komunikasi yang baik dan efektif, sikap konsisten dalam menerapkan budaya perusahaan, memahami kebutuhan pelanggan, dan perasaan bagian dalam tim dapat meningkatkan kinerja. Diwujudkan dengan bekerja sesuai prosedur, berprinsip

bahwa bekerja merupakan prioritas, beradaptasi terhadap setiap perubahan kebijakan, serta berkompeten dalam menyelesaikan pekerjaan seperti bekerjasama dengan rekan, komunikasi yang baik dan efektif, serta kemampuan untuk merumuskan masalah. Jadi pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Riau Kepri dapat diterima.

### **Pengaruh Secara Langsung Pengawasan Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil statistic menunjukkan bahwa Pengawasan memiliki pengaruh langsung tidak signifikan dan negatif terhadap Kinerja. Besarnya pengaruh bila dilihat dari koefisien beta adalah sebesar -0,158 dengan nilai koefisien sig 0,060 lebih besar dari nilai 0,05, disimpulkan bahwa pengawasan berpengaruh tidak signifikan dan negatif terhadap kinerja, berarti peningkatan pengawasan dapat menurunkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Chandra (2006) yang menyatakan bahwa pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil deskripsi variable pengawasan dari 3 item pernyataan kuesioner yang disebar, diperoleh nilai terendah yaitu tentang penyampaian umpan balik terhadap hasil kerja. Hal ini disebabkan karena keterbatasan waktu yang dimiliki oleh tim Desk Service Quality dalam mengunjungi kantor cabang dan cabang pembantu yang cukup banyak, baik itu di kota dan kabupaten. Sehingga pengawasan dalam hal penyampaian umpan balik terhadap hasil kerja karyawan tidak dapat maksimal dilakukan.

Pengawasan dalam hal kepatuhan karyawan dalam menerapkan instruksi dan rencana kerja yang ada, mendapatkan

umpan balik terhadap hasil kerja, dan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang dijadwalkan. Dimana seharusnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun ternyata dalam hasil penelitian tidak dapat membuktikan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Hal ini disebabkan oleh dalam bekerja karyawan bekerja dengan inisiatif dan kesadaran untuk menyelesaikan pekerjaannya, mengikuti prosedur standard pekerjaan yang menjadi acuan dalam bekerja, baik itu dalam merumuskan masalah maupun penyesuaian terhadap keputusan baru yang dibuat perusahaan. Sehingga pengawasan menjadi kurang berkontribusi dalam peningkatan kinerja karyawan, sehingga pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh tidak signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Riau Kepri dapat diterima.

#### **Pembuktian Variabel Intervening; Pengaruh Secara Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Komitmen**

Berdasarkan hasil statistik didapat bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung signifikan dan positif terhadap kinerja dengan besarnya pengaruh koefisien beta 0,369. Pengaruh total budaya organisasi ke kinerja melalui komitmen adalah sebesar  $0,369 + 0,234 = 0,603$ . Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja adalah lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui komitmen terhadap kinerja karyawan PT. Bank Riau Kepri. Berarti komitmen merupakan variabel intervening bagi hubungan antara Budaya organisasi dengan Kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2010).

Pada PT. Bank Riau Kepri kinerja karyawan sangatlah penting, sebab kinerja karyawan yang tinggi dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dan kesejahteraan karyawan itu sendiri. Untuk itu kinerja karyawan yang sudah baik tetap harus dipertahankan dan begitu juga sebaliknya. Pelaksanaan kinerja akan dipengaruhi oleh faktor yang bersumber dari pekerja itu sendiri yaitu komitmen. karyawan yang komit terhadap perusahaan akan lebih cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar terhadap pekerjaannya, bersikap loyal, dan berupaya untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan demi mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor yang bersumber dari organisasi yakni budaya organisasi. Budaya organisasi yang dijadikan sebagai nilai-nilai yang memandu seluruh insan PT. Bank Riau Kepri dalam menentukan baik/buruk dan benar/salahnya suatu tindakan yang diambil. Budaya organisasi yang kuat dapat memberikan dampak yang positif bagi perusahaan. Contohnya, pola komunikasi dan menjaga hubungan baik antar rekan kerja maupun dengan nasabah. Hubungan kerja yang tercipta dengan baik akan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan harmonis dan dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk bekerja dengan maksimal demi mencapai visi misi perusahaan serta semangat kerja yang tinggi akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Oleh sebab itu pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen karyawan pada PT. Bank Riau Kepri dapat diterima dan juga komitmen dapat dijadikan variabel intervening dalam peningkatan kinerja.

### **Pembuktian Variabel Intervening; Pengaruh Secara Tidak Langsung Pengawasan Terhadap Kinerja Melalui Komitmen**

Berdasarkan hasil statistik didapat bahwa pengawasan berpengaruh langsung tidak signifikan dan negatif terhadap kinerja dengan besarnya pengaruh koefisien beta  $-0,158$ . Pengaruh total pengawasan ke kinerja melalui komitmen adalah sebesar  $-0,158 + (-0,045) = -0,203$ . Pengawasan terhadap kinerja secara tidak langsung berpengaruh negatif terhadap kinerja. Komitmen sebagai variabel intervening tidak memberikan kontribusi yang berarti, tetapi dapat menurunkan kinerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu seperti chandra (2006) yang menyatakan bahwa pengawasan berpengaruh tidak signifikan kinerja sehingga. Pada PT. Bank Riau Kepri pengawasan tidak begitu memberikan kontribusi yang berarti bagi peningkatan kinerja karyawan. Hal ini bisa saja terjadi sebab karyawan telah memahami prosedur bekerja dan resiko apa yang akan diterima jika bekerja diluar dari prosedur. Misalnya kesalahan dalam pencairan deposito, jika karyawan tidak mengetahui tahapan pencairan deposito maka karyawan harus menerima resiko, seperti pemberhentian ataupun mendapatkan surat peringatan. Jadi dalam bekerja karyawan telah berkomitmen untuk bekerja sesuai prosedur, bertanggung jawab, memberikan hasil kerja yang baik untuk kemajuan perusahaan.

Dengan demikian pada PT. Bank Riau Kepri pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa secara tidak langsung pengawasan berpengaruh tidak signifikan dan negatif terhadap kinerja dapat diterima dan komitmen tidak berhasil mejadi variabel intervening untuk meningkatkan kinerja.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **Kesimpulan**

Berdasarkan tujuan penelitian dan pembahasan yang telah di dapatkan maka peneliti mendapatkan kesimpulan, sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan dan positif terhadap Komitmen karyawan frontliner PT. Bank Riau Kepri. Karena dengan adanya penerapan budaya organisasi seperti komunikasi yang baik dan efektif dapat menciptakan suasana kondusif dalam bekerja, didukung dengan sikap konsisten karyawan dalam menerapkan perilaku dan nilai budaya perusahaan, pemahaman mendalam tentang keinginan dan kebutuhan pelanggan, dan perasaan sebagai bagian dari tim yang menimbulkan rasa kepuasan tersendiri bagi karyawan, dapat meningkatkan komitmen dalam diri karyawan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan.
2. Pengawasan memiliki pengaruh langsung yang tidak signifikan dan negatif terhadap Komitmen karyawan frontliner PT. Bank Riau Kepri. Karyawan memiliki kesadaran dan rasa tanggung jawab untuk bekerja dengan sungguh – sungguh dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan berlandaskan standar yang berlaku. Sebab jika menjalankan diluar standard operasional prosedur dapat dikenakan sanksi, yang bisa menghambat perkembangan karir.
3. Komitmen memiliki pengaruh langsung yang signifikan dan positif terhadap Kinerja karyawan frontliner PT. Bank Riau Kepri. Karena dengan adanya pemahaman terhadap

visi dan misi perusahaan tempat ia bekerja, bersedia bekerja dengan maksimal dalam bekerja demi kemajuan perusahaan, dan bersikap loyal terhadap tempatnya bekerja, tentunya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

4. Budaya Organisasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan dan positif terhadap Kinerja karyawan frontliner PT. Bank Riau Kepri. Karena budaya organisasi yang baik akan menciptakan suasana kerja yang harmonis antar rekan maupun dengan nasabah. Terciptanya suasana kerja yang harmonis secara langsung dapat menumbuhkan kepercayaan pada diri karyawan untuk memberikan hasil kerja yang maksimal.
5. Pengawasan memiliki pengaruh langsung yang tidak signifikan dan negatif terhadap Kinerja karyawan frontliner PT. Bank Riau Kepri. Karena karyawan bekerja dengan penuh inisiatif dan kesadaran untuk menyelesaikan pekerjaannya, sesuai dengan standard operasional prosedur sebagai acuan dalam bekerja, baik itu dalam merumuskan masalah maupun penyesuaian terhadap keputusan baru yang dibuat perusahaan, jadi tanpa pengawasan pekerjaan tetap berjalan.
6. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja adalah lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui komitmen (komitmen sebagai variabel intervening) terhadap kinerja karyawan frontliner PT. Bank Riau Kepri. Karena penerapan budaya organisasi seperti pola komunikasi yang baik dan efektif, pemahaman mendalam terhadap pelanggan, sikap konsisten dalam menjalankan nilai budaya dapat meningkatkan komitmen dalam diri karyawan.

Karyawan yang telah memiliki komitmen akan bekerja dengan sepenuh hati untuk mewujudkan visi misi perusahaan ditunjukkan dengan sikap tanggung jawab terhadap pekerjaan, bekerja sesuai prosedur, akibatnya kinerja karyawan meningkat.

Pengawasan terhadap kinerja secara langsung berpengaruh tidak signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan frontliner PT. Bank Riau Kepri. Karena karyawan memahami bahwa dalam bekerja sudah terdapat standar operasional prosedur yang dijadikan acuan sehingga timbul kesadaran dan inisiatif dalam bekerja. Akibatnya pengawasan kurang memberikan kontribusi berarti terhadap komitmen. Komitmen yang dimiliki karyawan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan, tidak dapat dijadikan variabel intervening untuk meningkatkan kinerja.

### Saran

Hal-hal yang dapat disarankan berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengawasan Terhadap Komitmen Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Frontliner PT. Bank Riau Kepri meliputi :

1. Memperhatikan kondisi karyawan untuk selalu konsisten dalam menerapkan perilaku dan nilai-nilai budaya yang ditetapkan oleh perusahaan.
2. Memperhatikan cara penyampaian umpan balik yang tepat terhadap hasil kerja karyawan.
3. Diadakan kompetisi pemilihan customer service terbaik dari perwakilan masing – masing cabang dan capem, pemenang kompetisi di tempatkan di service quality dan

dijadikan role model bagi customer service yang lain.

4. Bagi karyawan yang telah bekerja diatas 6 tahun dan memiliki kinerja yang baik, agar mendapat kesempatan untuk pengembangan karir.

Setiap karyawan yang akan di pindahkan ke bagian service quality agar terlebih dahulu diberikan pelatihan dari pihak esktern.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi., 2003, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Arifin, Noor., 2010, *Analisis Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Kerja Karyawan Dalam Peningkatan Kinerja Organisasional Karyawan Pada Koperasi BMT Di Kecamatan Jepara*, dalam *Jurnal Ekonomi & Pendidikan*, Vol 8 No 2, November 2010, Jepara.
- Amaliyah., 2012, *Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank BNI Cab. Ahmad Yani Bekasi*.
- <http://publication.gunadarma.ac.id/bitstream/123456789/5327/1/JURNAL.pdf>
- Chandra, Ferdinand Kris., 2006, *Pengaruh Tindakan Supervisi terhadap Kinerja Auditor Internal dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada PT. Bank ABC)*, Tesis, Universitas Diponegoro, Semarang.
- [http://eprints.undip.ac.id/15599/1/Ferdinand\\_Kris\\_Candra.pdf](http://eprints.undip.ac.id/15599/1/Ferdinand_Kris_Candra.pdf)
- Ghozali, Iman., 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi kedua, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Kartiningih., 2007, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja karyawan (Studi Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Semarang)*, Tesis, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Koesmono, H Teman., 2011, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Variabel Mediasi Komitmen Organisasional Karyawan Perusahaan Swasta di Surabaya Timur*, *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, Vol. 2, No 2, Oktober 2011, Universitas Katholik Widya Mandala, Surabaya.
- Kadarisman., 2012, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rajawali Pers, Depok.Mangkunegara, Anwar Prabu., 2005, *Evaluasi Kinerja SDM*, Refika Aditama, Bandung.
- Marnis., 2006, *Pengantar Manajemen*, Unri Press, Pekanbaru.
- Pratiwi, Amelia, Nuryanti, Iwan N Daulay., 2014, *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Riau Kepri Capem Duri*, Vol 1 No 2, Oktober 2014, Universitas Riau, Pekanbaru.
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro., 2008. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (PATH ANALYSIS)*, Cetakan kedua, Alfabeta, Bandung.
- Silalahi, Ulber., 2002, *Pemahaman Praktis Asas-Asas Manajemen*, Mandar Maju, Bandung.
- Sopiah., 2008, *Perilaku Organisasional*, Andi, Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy., 2010, *Budaya Organisasi*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Sunyoto, Danang., 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CAPS

(Center for Academic Publishing Service), Yogyakarta.

Trisnaningsih, Sri., 2007, *Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor*, Unhas, Makasar. Wibowo., 2011, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Rajawali Pers, Jakarta.

Wibowo., 2011, *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Rajawali Pers, Jakarta.

\_\_\_\_\_., 2013, *Manajemen Kinerja*, Rajawali Pers, Jakarta.