

PENGARUH DAN HUBUNGAN STRUKTUR ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI DAN SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN KINERJA

Konteks: Bank Umum di Indonesia

Lasmaida Gultom¹,
Musa Hubeis²,
M. Syamsul Maarif³,
Dadang Sukandar⁴

¹Graduate School of Management and Business, Bogor Agricultural University, Indonesia

²Department of Management, Faculty of Economics and Management, Bogor Agricultural University, Indonesia

³Department of Agroindustrial Technology, Faculty of Agricultural Technology,
Bogor Agricultural University, Indonesia.

⁴Department of Community Nutrition, Faculty of Human Ecology, Bogor Agricultural University, Indonesia.

Abstract

Research on the influence and relationship of organizational structures, organizational culture and Human Resources (HR) with performance of commercial banks in Indonesia has been done. The research objective is to analyze the influence and correlation of organizational structure, organizational culture and human resources with performance of commercial banks in Indonesia by using multivariate regression and Spearman correlation to analyze the data. The hypothesis was tested by using 84 respondents representing 84 commercial banks in Indonesia, which is obtained through online surveys with census sampling techniques. Results of multivariate regression and Spearman correlation show that organizational structure, organizational culture and HR have a significant influence and relationship with performance of commercial banks in Indonesia.

Keywords: performance, organizational structure, organizational culture, human resources

Bank sebagai lembaga intermediasi memiliki salah satu fungsi menyalurkan kredit yang mempunyai peranan penting bagi pergerakan roda perekonomian secara keseluruhan dan memfasilitasi pertumbuhan ekonomi (Siringoringo, 2012). Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja perbankan baik dari sisi keuangan maupun non keuangan.

Peneliti terdahulu melakukan studi terhadap kinerja perbankan dengan menggunakan beberapa indikator keuangan (Marozva, 2015; Azam and Siddiqui, 2011; Flamini, McDonald and Schumacher, 2009). Dalam implementasinya menunjukkan bahwa kinerja perbankan juga dipengaruhi faktor-faktor non keuangan seperti SDM, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi dan Etika (Hunter, 2002; Lee

Korespondensi dengan Penulis:

Lasmaida Gultom: -

E-mail: -

dan Yu, 2004; Uysal, 2008; Ying dan Ahmad, 2008; Teerayout W, 2009; Rehman, 2011; Lin *et al.* 2012; Tavitiyaman P, Zhang HQ, dan Qu H, 2012; Samad, 2013; Setyaningdyah, Kertahadi, Thoyib, 2013; Sharma, 2013; Uzkurt, Kumar, Kimzan, Eminoglu, 2013; Yen, 2013; Al-Qudah, Osman, dan Al-Qudah, 2014; Hsu, 2014; Santos, Bronzo, Oliveira, dan Resende, 2014).

Daya saing perusahaan terbentuk karena kapasitasnya dalam mengelola kinerja dan peningkatan program pengembangan keterampilan/keahlian serta kompetensi karyawannya, artinya mampu menciptakan iklim pembelajaran (Adhikari, 2010).

Mousavi, Hosseini dan Hassanpour (2014) melakukan penelitian terhadap cabang-cabang bank negara di Iran yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja bank khususnya variabel keterlibatan dan kemampuan untuk beradaptasi.

Fang dan Wang (2006) menemukan bahwa penerapan budaya dapat membantu organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal, sehingga dalam jangka panjang dapat mendorong kinerja yang tinggi. Sebagian besar manajer yang memiliki tingkat kinerja rendah merupakan dampak dari tidak harmonisnya budaya organisasi dengan lingkungan. Hessel (2005), kinerja suatu organisasi dipengaruhi oleh struktur organisasi dan SDM kompeten. Struktur organisasi yang baik dan jelas memengaruhi unsur-unsur didalamnya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.

Samad (2013) menemukan bahwa aspek SDM terdiri dari kompetensi dan kreativitas karyawan muncul sebagai faktor utama memengaruhi kinerja perusahaan. Temuan ini menyoroti pentingnya SDM sebagai komponen kunci sumber daya internal dalam mempertahankan keunggulan kompetitif dan meraih kinerja bisnis perusahaan, serta pentingnya berinvestasi dalam SDM. Perusahaan perlu merencanakan program pengembangan SDM

(berupa pelatihan dan pendidikan, keahlian, pengetahuan, kompetensi, kreativitas dan kepribadian) bertujuan untuk meraih kinerja lebih baik dan meningkatkan keunggulan kompetitif, serta tetap bertahan dalam suatu bisnis dalam jangka panjang.

Dari berbagai hasil penelitian mengenai struktur organisasi, budaya organisasi, SDM dan kinerja organisasi (Mousavi, Hosseini dan Hassanpour, 2014; Fang dan Wang, 2006; dan Hessel, 2005). Atas dasar uraian tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh dan Hubungan Struktur Organisasi, Budaya Organisasi dan Sumber Daya Manusia dengan Kinerja dalam Konteks Bank Umum di Indonesia".

HIPOTESIS

Berdasarkan tujuan penelitian dan kerangka pemikiran konseptual penelitian, maka disusun tiga hipotesis berikut:

- H₁₁: Struktur organisasi memiliki pengaruh dan hubungan dengan kinerja bank umum di Indonesia.
- H₁₂: Budaya organisasi memiliki pengaruh dan hubungan dengan kinerja bank umum di Indonesia
- H₁₃: SDM memiliki pengaruh dan hubungan dengan kinerja bank umum di Indonesia.

METODE

Penelitian ini melibatkan 84 responden yang mewakili 84 bank umum di Indonesia. Pengumpulan data dilakukan pada bulan November 2014-Januari 2015 dengan kuesioner kepada salah satu pejabat Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR) atau Divisi Pengembangan Bisnis/Organisasi bank umum di Indonesia ke dalam kategori responden dengan level jabatan Kepala Divisi setelah itu dilakukan pengolahan data pada bulan Maret 2015.

Data primer diperoleh melalui distribusi kuesioner kepada seluruh bank umum di Indonesia. Distribusi kuesioner dan wawancara dilakukan terhadap para pakar perbankan, otoritas dan akademisi yang memiliki peranan penting dalam pengambilan keputusan. Data sekunder didapatkan dari studi literatur melalui buku, disertasi, jurnal, artikel, data laporan tahunan bank umum di Indonesia, *internet* dan data publikasi lainnya.

Tabel 1. Distribusi Responden Bank Umum

Bank umum	<i>Disproporsional sampling (orang)</i>
Bank Umum Persero	4
Bank Umum Swasta Nasional	42
Bank Asing	9
Bank Umum Syariah	6
Bank Daerah	23
Total	84

Teknik penentuan contoh dalam penelitian ini menggunakan *sensus* dan populasi penarikan contoh yang meliputi satu pejabat SKMR atau pejabat pengembangan bisnis atau organisasi bank umum di Indonesia. Terdapat 118 bank umum di Indonesia (data OJK per Desember 2014). Analisis data menggunakan regresi multivariat dan korelasi Spearman dengan peranti lunak *Statistic Analysis System (SAS)*. Terdapat 118 responden dalam penelitian ini yang mewakili 118 bank umum, dan dan terdapat 84 kuesioner yang dikembalikan oleh responden dengan distribusi seperti pada Tabel 1.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari total responden berjumlah 118 bank umum dengan kategori responden 118 Kepala SKMR dan Kepala Divisi Pengembangan Bisnis/Organisasi yang mewakili seluruh bank umum tersebut, jumlah kuesioner yang telah diisi dan dikirimkan kembali sebanyak 84 kuesioner (71,

19%) dari total populasi. Hasil analisis deskriptif menggambarkan secara umum profil responden bank umum dengan jabatan Kepala SKMR dan Kepala Divisi Pengembangan Bisnis/Organisasi, mayoritas usia responden ≤ 35 tahun sebanyak 15 orang, 36-40 tahun sebanyak 21 orang dan 41-50 tahun sebanyak 31 orang, mayoritas reponden berjenis kelamin laki-laki 69 orang, mayoritas berpendidikan terakhir S1 (45 orang) dan S2 (38 orang), serta lama bekerja lebih dari tujuh tahun (>5 tahun) 65 orang.

Analisis Regresi Multivariat

Berdasarkan tujuan penelitian, kerangka konseptual penelitian, hasil analisis menggunakan regresi multivariat dan korelasi Spearman tentang pengaruh dan hubungan SO, BO dan SDM dengan kinerja dalam konteks bank umum di Indonesia, diperoleh tiga hipotesis penelitian berikut:

- Hasil regresi indikator peubah bebas terhadap indikator kinerja inheren risiko (K1) dapat dilihat pada Tabel 2.

Dari Tabel 2 diperoleh persamaan regresi multivariat:

$$K1 = 6.55634 + 0.31712 SO_6 + 0.21547 BO_4 + 0.36828 SDM_2$$

Hal ini dapat diartikan bahwa SO_6 , BO_4 dan SDM_2 mempunyai kontribusi dominan dan pengaruh dalam meningkatkan kinerja inheren risiko (K1), karena struktur organisasi sesuai kebutuhan, pekerjaan dilaksanakan dengan *Standard Operating Procedure (SOP)* didukung dengan implemementasi kesetiaan, kolaborasi, komitmen tinggi dan saling percaya dalam kerja tim dengan memberikan perhatian dan dorongan moral bagi karyawan serta SDM yang memiliki keterampilan/keahlian untuk mencapai kinerja inheren risiko (K1) yang optimal.

b. Hasil regresi indikator peubah bebas terhadap indikator kinerja Kualitas Penerapan Manajemen Risiko/KPMR (K2) dapat dilihat pada Tabel 3.

Dari Tabel 3 diperoleh persamaan regresi multivariat:

$$K2 = 5.06938 + 0.32661SO6 + 0.29913BO1 + 0.31103SDM2$$

Persamaan dimaksud menunjukkan bahwa SO6, BO1 dan SDM2 memiliki kontribusi dominan dan pengaruh terhadap kinerja KPMR (K2), karena struktur organisasi sesuai kebutuhan, pekerjaan dilaksanakan dengan SOP didukung dengan implementasi budaya yang fokus pada proses kerja baik dan pemimpin sebagai koordinator serta SDM yang memiliki keterampilan/keahlian untuk mencapai kinerja KPMR (K2) yang optimal

c. Hasil regresi indikator peubah bebas terhadap indikator kinerja *Good Corporate Governance/* GCG (K3) dapat dilihat pada Tabel 4.

Dari Tabel 4 diperoleh persamaan regresi multivariat:

$$K3 = 26.11741 + 0.38709 SO6 + 0.34573 SDM2$$

SO6 dan SDM2 memiliki kontribusi dominan dan pengaruh terhadap K3, karena struktur organisasi sesuai kebutuhan, pekerjaan dilaksanakan dengan *Standard Operating Procedure* didukung dengan SDM yang memiliki keterampilan/keahlian untuk mencapai kinerja GCG (K3) yang optimal.

Analisis Korelasi Spearman

Hasil analisis korelasi indikator peubah (SO, BO dan SDM) terhadap kinerja dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 2. Regresi Indikator Peubah Bebas Terhadap Indikator K1

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II SS	F Value	Pr > F
Intercept	6.55634	5.74978	100.37359	1.30	0.2576
SO6	0.31712	0.10032	771.38060	9.99	0.0022
BO4	0.21547	0.08964	446.10266	5.78	0.0185
SDM2	0.36828	0.08680	1389.84404	18.00	<.0001

Tabel 3. Regresi Indikator Peubah Bebas Terhadap Indikator K2

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II SS	F Value	Pr > F
Intercept	5.06938	5.75268	61.52353	0.78	0.3808
SO6	0.32661	0.10233	807.00668	10.19	0.0020
BO1	0.29913	0.11220	563.12099		
SDM2	0.31103	0.10572	685.75682	8.66	0.00143

Tabel 4. Regresi Indikator Peubah Bebas Terhadap Indikator K3

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II SS	F Value	Pr > F
Intercept	26.11741	5.78620	1686.37958	20.37	<.0001
SO6	0.38709	0.09846	1279.37470	15.46	0.0002
SDM2	0.34573	0.08126	1498.43828	18.10	<.0001

Pengaruh dan Hubungan Struktur Organisasi, Budaya Organisasi dan Sumber Daya Manusia Dengan Kinerja...

Lasmaida Gultom, Musa Hubeis, M. Syamsul Maarif, & Dadang Sukandar

Dari tabel 5 diketahui bahwa SO6, BO1 dan BO4 serta SDM2 mempunyai hubungan nyata dengan kinerja (K1, K2 dan K3), artinya implementasi SO sesuai dengan kebutuhan bank didukung dengan penerapan BO yang tepat dan SDM yang memiliki kompetensi keterampilan/ keahlian mampu meningkatkan kinerja bank umum sebagaimana ditunjukkan dalam hasil regresi multivariat.

Berdasarkan tujuan penelitian, kerangka pemikiran konseptual penelitian, hasil analisis regresi multivariat dan korelasi Spearman tentang pengaruh dan hubungan SO, BO dan SDM dengan kinerja bank umum di Indonesia, diperoleh tiga hipotesis penelitian berikut:

H₁₁: SO6 mempunyai pengaruh dan hubungan nyata dengan kinerja inheren risiko (K1), artinya penerapan SO sesuai kebutuhan bank, pekerjaan dilaksanakan dengan SOP dan karya-

wan mematuhi SOP mendukung pencapaian kinerja inheren risiko (K1) yang optimal.

H₁₂: BO1 dan BO4 memiliki pengaruh dan hubungan nyata dengan kinerja KPMR (K2) bank umum, artinya penerapan BO kolaborasi dan komitmen tinggi dan saling percaya mendukung kinerja KPMR (K2) bank umum yang optimal dapat tercapai.

H₁₃: SDM2 memiliki pengaruh dan hubungan nyata dengan kinerja GCG (K3) bank umum, artinya bank umum yang memiliki SDM terampil dan ahli mendukung pencapaian kinerja GCG (K3) yang optimal.

KESIMPULAN

Hasil pembahasan pengaruh dan hubungan SO, BO dan SDM dengan kinerja bank umum di Indonesia menunjukkan hal-hal berikut:

Tabel 5. Korelasi indikator peubah independen dengan indikator kinerja

	K1	K2	K3
SO1	0.5500**	0.5598**	0.4666**
SO2	0.6573**	0.6096**	0.5924**
SO3	0.5985**	0.6336**	0.4858**
SO4	0.3917**	0.2641**	0.3130**
SO5	0.4623**	0.3945**	0.4415**
SO6	0.6480**	0.5818**	0.4956**
BO1	0.6491**	0.7375**	0.6379**
BO2	0.5462**	0.5226**	0.4768**
BO3	0.6142**	0.6064**	0.5385**
BO4	0.5817**	0.5602**	0.5283**
SDM1	0.6066**	0.6196**	0.5277**
SDM2	0.6707**	0.6920**	0.6200**
SDM3	0.5323**	0.5957**	0.5329**
SDM4	0.5038**	0.6145**	0.5661**
SDM5	0.5276**	0.5774**	0.6014**
SDM6	0.6102**	0.6199**	0.5628**
SDM7	0.6214**	0.5599**	0.4847**

Keterangan:**) *significant* pada level 0.01

Struktur organisasi (SO6) memiliki pengaruh dan hubungan nyata dengan kinerja inheren risiko (K1) bank umum di Indonesia. Budaya organisasi (BO1 dan BO4) memiliki pengaruh dan hubungan nyata dengan kinerja KPMR (K2) bank umum di Indonesia. Sumber daya manusia (SDM2) memiliki pengaruh dan hubungan nyata dengan kinerja GCG (K3) bank umum di Indonesia.

SARAN

Pengaruh dan hubungan SO, BO dan SDM dengan kinerja dalam konteks bank umum di Indonesia teridentifikasi kebenarannya sesuai faktor-faktor, seperti adanya relevansi tujuan yang ingin dicapai yaitu menganalisis pengaruh dan hubungan SO, BO dan SDM dengan kinerja. Sistematika pengaruh dan hubungan indikator SO, BO dan SDM yang digunakan sesuai dengan kerangka pemikiran konseptual penelitian.

Dengan demikian, untuk mewujudkan organisasi bank umum di Indonesia yang memiliki kinerja baik dan berdaya saing diperlukan implikasi secara operasional, yaitu:

1. Kinerja inheren risiko yang optimal dapat dicapai dengan penerapan SOP sesuai kebutuhan bank dan setiap karyawan mamatuhi aturan yang berlaku untuk menjadikannya standar kerja.
2. Budaya organisasi dengan kolaborasi, komitmen tinggi dan saling percaya harus dapat dibangun menjadi sebuah budaya organisasi agar dapat tercapai kinerja KPMR yang baik.
3. Manajemen harus memperhatikan pengembangan keahlian dan keterampilan karyawan sehingga kompetensi mereka dapat terus ditingkatkan karena pengembangan SDM merupakan salah satu faktor yang meningkatkan kinerja bank optimal dan mempengaruhi daya saing organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhikari DR. 2010. Human resource development (HRD) for performance management, *The case of Nepalese organizations. International Journal of Productivity and Performance Management.* Vol. 59(4) Hal. 306-324.
- Al-Qudah HMA, Osman A, Al-Qudah HEM. 2014. The Effect Of Human Resources Management Practices On Employee Performance. *International Journal Of Scientific & Technology Research.* Vol.3 No. 9 Hal. 129-134.
- Azam M dan Siddiqui S. 2011. Domestic and Foreign Banks' Profitability: Differences and Their Determinants. *International Journal of Economics and Financial Issues.* Vol. 2(1) Hal. 33-40.
- Fang SC dan Wang JF. 2006. Effects of organizational culture and learning on manufacturing strategy selection: An empirical study. *International journal of management.* Vol. 23(3) Hal. 503-514.
- Flamini V, McDonald C A dan Schumacher LB. 2009. The Determinants of Commercial Bank Profitability in Sub-Saharan Africa. *IMF Working Papers.* Hal. 1-30.
- Hessel NST. 2005. *Manajemen Publik.* PT. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Hsu SH. 2014. Effects of Organization Culture, Organizational Learning and IT Strategy on Knowledge Management and Performance. *The Journal of International Management Studies.* Vol. 9 No 1 Hal. 50-58.
- Hunter J. 2002. Improving organizational performance through the use of effective elements of organizational structure. *International Journal of Health Care Quality Assurance.*
- Lee SKJ, Yu K. 2004. Corporate culture and organizational performance. *psychology.* Vol 19 No.4. Hal 340-359.
- Lin *et al.* 2012. Human capital disclosure and organizational performance. The moderating effects of knowledge intensity and organizationalize.
- Marozva G. 2015. Liquidity And Bank Performance. *International Business & Economics Research Journal.* Vol. 14(3) Hal. 453-462.

Pengaruh dan Hubungan Struktur Organisasi, Budaya Organisasi dan Sumber Daya Manusia Dengan Kinerja...

Lasmaida Gultom, Musa Hubeis, M. Syamsul Maarif, & Dadang Sukandar

- Mousavi SA, Hosseini SY dan Hassanpour N. 2014. On the Effects of Organizational Culture on Organizational Performance: An Iranian Experience in State Bank Branches. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*. Vol. 8 (1) Hal. 97-116.
- Rehman MS. 2011. Exploring the Impact of Human Resources Management on Organizational Performance: a Study of Public Sector Organizations. *Journal of Business Studies Quarterly*. Vol. 2 No. 4 Hal 1-16.
- Samad S.2013. Assessing the contribution of human capital on business Performance. *International Journal of Trade*. Vol. 4 (6).
- Samad S.2013. Assessing the contribution of human capital on business Performance. *International Journal of Trade*. Vol 4, No 6.
- Santos NM, Bronzo M, Oliveira MPV, Resende PTV. 2014. Organizational Culture, Organizational Structure and Human Resource Management as Bases for Business Process Orientation and their Impacts on Organizational Performance. *Brazilian Business Review*. Vol. 11 No. 3 Hal. 100-122.
- Setyaningdyah E, Nimran U, Thoyib A.2013. Commitment and transactional leadership on work discipline, job satisfaction and performance. *Interdisciplines Journal Of Contemporary Research In Business*. August Vol 5, No 4.
- Sharma E. 2013. Measuring the Performance of Banks: An Application of AHP Model. *Review of Management*. Vol. 3 No. 3/4 Hal 33-40.
- Siringoringo. 2012. Karakteristik dan fungsi intermediasi Perbankan di Indonesia. *Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan*.
- Tavitiyaman P, Zhang HQ, Qu H. 2012. The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol.24. No.1. Hal 140-159.
- Teerayout W. 2009. Strategic human resource management and organizational performance: A Study of Thai Enterprises. *The Journal of Global Business Issues* Vol 3(2) Hal 139..
- Uysal G.2008. Relationship among HR and firm performance: A Turkey context. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge. 13(2) Hal. 77-83.
- Uzkurt C, Kumar R, Kimzan HS, Eminoglu G. 2013. Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance a study of the banking sector in Turkey. *European Journal of Innovation Management* Vol. 16 (1) Hal. 92-117.
- Ying LH, Ahmad KZB. 2008. The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 30 No. 1, 2009 Hal. 53-86.