

## **PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK MERGER : STUDI PADA PT. BANK MANDIRI HUB. MALANG**

**Nurita Andriani**

*Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Trunojoyo*

**Abstraksi:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui deskripsi dari iklim organisasi, dan kinerja karyawan Bank Mandiri Hub Malang, selain itu menguji pengaruh variabel-variabel iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dan untuk menguji variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada Bank Mandiri Hub Malang, yang meliputi Bank Mandiri Wahid Hasyim Malang, Merdeka Malang, Jaksa Agung Suprpto Malang, Batu, Blitar, Pasuruan, Kediri dan Madiun. Daerah penelitian dilakukan dengan sengaja (*purposive*) yaitu Bank Mandiri di kota Malang, yang meliputi Bank Mandiri Wahid Hasyim, Bank Mandiri Merdeka, dan Bank Mandiri Jaksa Agung Suprpto. Sedangkan penentuan sampel menggunakan *purposive sampling*, dengan kriteria Karyawan operasional dengan masa kerja minimal tiga tiga tahun. Jumlah sampel yang digunakan adalah 100 responden. Alat analisisnya adalah regresi dengan variabel dibakukan (*analisis jalur*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Bank Mandiri mempunyai iklim yang 'sehat', dan mempunyai kinerja karyawan yang sesuai dengan harapan perusahaan. Dan perilaku pemimpin berpengaruh secara positif dan paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Kata-kata Kunci:** iklim organisasi, kinerja karyawan, pelaku pimpinan

### **I. PENDAHULUAN**

Adanya krisis moneter yang melanda Indonesia pada bulan Juli 1997, mengakibatkan perbankan Indonesia mengalami keterpurukan, hal ini ditandai dengan likuidasi 16 Bank oleh pemerintah. Oleh karena itu salah satu Kebijakan Pemerintah Indonesia dalam rangka program rekapitulasi perbankan di Indonesia adalah menghimbau dilakukannya penyatuan Bank (*merger*), baik dilingkungan Bank Swasta maupun Bank Pemerintah.

Bank Dagang Negara (BDN), Bank Export Import (Bank Exim), Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo), dan Bank Bumi Daya (BBD) merupakan Bank-Bank yang telah melakukan *merger* (penyatuan bank). Keempat Bank tersebut bergabung menjadi lembaga perbankan yang baru dengan nama Bank Mandiri. Dengan tujuan untuk memperkuat aset dan menyehatkan kondisi Bank, disamping itu diharapkan memiliki kekuatan modal yang cukup besar

dalam menghadapi persaingan disektor perbankan nasional maupun internasional. Selain itu diharapkan memiliki sumber daya manusia yang lebih berdaya guna sehingga mampu berkinerja secara optimal guna mencapai tujuan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Bank Mandiri sebagai perusahaan jasa keuangan, harus mampu bersaing dan dituntut mengadakan pembenahan baik segi kualitas pelayanan, pengembangan produk, maupun sumberdaya manusianya. Dengan adanya *merger* tentunya terjadi perubahan didalam manajemen, yang akan berdampak terhadap perilaku organisasi. Dimana dari keempat Bank yang mempunyai beberapa perbedaan tersebut perlu sekali menyamakan perbedaan-perbedaan itu, sehingga tujuan dari Bank *merger* tercapai. Dalam rangka mempertahankan agar Bank Mandiri tetap dapat bersaing didunia perbankan dan tetap eksis dilingkungan masyarakat dalam memberikan pelayanannya, maka diperlukan suatu iklim organisasi yang mendukung harapan karyawan (Handoko, 1996).

Iklim organisasi merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung dan tidak langsung oleh karyawan yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku (Gibson, 1998). Iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi, produktivitas kerja dan kepuasan kerja. Iklim organisasi mempengaruhi dengan cara membentuk harapan karyawan tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan.

Iklim organisasi yang belum menunjang penampilan kerja yang produktif, penyediaan teknologi organisasi dan kondisi kerja (seperti kantor dan fasilitas lainnya) memadai, kemudian arus komunikasi yang tidak menunjang dalam arti jumlah maupun mutu, praktek pengambilan keputusan tidak sejalan disemua jenjang organisasi, dan disisi lain kesejahteraan pegawai masih belum dapat diperhatikan secara baik, akan mengakibatkan rendahnya kepuasan kerja. Ditegaskan pula bahwa iklim organisasi berfungsi sebagai faktor pengukuh dalam proses belajar-mengajar bagi perilaku kerja, kinerja dan kepuasan kerja, sehingga semakin sesuai dan semakin sehat suatu iklim organisasi, akan semakin tinggi tingkat kinerja karyawan dalam suatu organisasi (Purnomosidhi, 1996). Dengan demikian salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja adalah dengan menciptakan lingkungan kerja perusahaan atau iklim organisasi yang baik.

Likert (1986) mengembangkan instrumen klasik yang berfokus pada gaya-gaya manajemen. Dalam hal ini responden diminta untuk memilih sesuai pandangannya, yaitu apakah organisasi tersebut cenderung otokratis, penstrukturan tinggi atau lebih partisipatif dan berorientasi manusia. Hasil dari penelitiannya bahwa iklim organisasi yang berorientasi manusia menghasilkan tingkat prestasi yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih besar.

Berdasarkan pada uraian diatas, peneliti tertarik untuk meneliti tentang pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Adapun variabel iklim organisasi yang dipakai berdasarkan teori Likert (1986), yaitu: perilaku pemimpin, motivasi kerja, arus komunikasi, proses interaksi, proses pengambilan keputusan, dan kontrol. Dan variabel kinerja karyawan akan mengacu pada kualitas dan kuantitas hasil kerja (Dessler 1997).

Tujuan Penelitian ini untuk menggambarkan (mendeskripsikan) iklim organisasi dan kinerja karyawan Bank Mandiri Hub Malang, untuk mengetahui pengaruh dari variabel-variabel iklim organisasi terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri Hub Malang

## II. KERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Menurut Davis (1996) bahwa iklim organisasi mempengaruhi motivasi, produktivitas kerja dan kepuasan kerja. Iklim mempengaruhi hal itu dengan membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari berbagai tindakan. Apabila iklim yang dirasakan menyenangkan maka karyawan akan melakukan sesuatu yang bermanfaat dan menimbulkan perasaan berharga. Sedangkan Worthy dalam Famularo (1987) mengemukakan bahwa *organizational performance* atau kinerja organisasi, salah satu yang membentuk kinerja adalah lingkungan dalam organisasi itu sendiri, termasuk didalamnya adalah iklim organisasi (*climate*)

Likert (1986) mengembangkan instrumen yang memusatkan pada kondisi-kondisi dan gaya-gaya manajemen yang digunakan. Karakteristik yang dicakup adalah perilaku pemimpin, motivasi kerja, arus komunikasi, proses interaksi, proses pengambilan keputusan, penetapan tujuan dan kontrol.

Karena didalam suatu organisasi pemimpin sangat berpengaruh dalam menyusun rencana, formulasi, implementasi dan evaluasi suatu strategi perusahaan, maka perilaku pemimpin juga akan berpengaruh terhadap strategi organisasi. Para pemimpin dapat mengorganisasikan dan mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dengan cara yang lebih efisien (Yulk, 1996).

Teori motivasi prestasi yang dikembangkan McClelland (1971) dalam Robbins (1996) mengemukakan bahwa manusia pada hakekatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi diatas kemampuan orang lain, dimana teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan manusia yaitu : kebutuhan akan prestasi, kekuasaan dan afiliasi. Dalam kehidupan berorganisasi, hubungan antara dua individu atau lebih ejadi dimana perilaku individu yang satu mempengaruhi, mengubah, atau memperbaiki perilaku individu yanga lain. Steers (1995) mengemukakan bahwa dengan adanya interaksi diharapkan tercipta iklim organisasi yang menimbulkan kepercayaan antar pribadi yang tinggi dan berkurangnya konflik dan persaingan.

Steers (1995) mengemukakan bahwa persoalan utama didalam kaitannya dengan ancangan manajemen dalam mengambil keputusan adalah sejauh mana manajer mengijinkan bawahan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, yang nantinya akan mempengaruhi pekerjaan mereka.

### Hipotesis

1. Diduga variabel-variabel iklim organisasi (perilaku pemimpin, motivasi kerja, arus komunikasi, proses interaksi, proses pengambilan keputusan, dan kontrol) berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan.
2. Diduga variabel perilaku pemimpin yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

## III. METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada PT. Bank Mandiri (PERSERO) yang meliputi Bank Mandiri Cabang Wahid Hasyim Malang, Jaksa Agung Suprpto Malang, Merdeka Malang, Batu, Blitar, Pasuruan, Kediri dan Madiun). Sebagai sampel diambil di kota Malang, yaitu PT. Bank Mandiri kantor Cabang Wahid Hasyim (sebelumnya Bank Exim), kantor cabang Jaksa Agung Suprpto (sebelumnya

Bank Dagang Negara) dan kantor cabang Merdeka (sebelumnya Bank Bumi Daya).

Besar sampel menggunakan 100 responden untuk memenuhi standar jumlah sampel yang umumnya digunakan dan diterima dalam penelitian yaitu 100-200 (Hair *et al.* 1998: 604-605). Dengan kriteria responden adalah Manajer sampai dengan karyawan operasional yang telah menjadi karyawan minimal tiga tahun, baik pada Bank-Bank yang melakukan *merger* maupun pada Bank Mandiri setelah dilakukan *merger*.

Dipilih kota Malang dengan pertimbangan (1) Kota Malang sebagai kota terbesar kedua di propinsi Jawa Timur merupakan kota perdagangan, sehingga jasa perbankan di kota Malang cukup berkembang (2) Sebagai salah satu kota yang berkembang di Jawa Timur, maka jasa perbankan telah banyak digunakan dan dikenal oleh masyarakat kota Malang (3) Empat bank yang disatukan (melakukan *merger*) menjadi bank Mandiri semuanya terdapat di kota Malang serta telah banyak dikenal oleh masyarakat Malang.

Kesimpulan dari data sampel akan diberlakukan untuk populasi dengan peluang kesalahan 5 %. Sedangkan untuk analisis memuat langkah-langkah mulai dari uji validitas dan reliabilitas, pengujian hipotesis. Untuk membuktikan hipotesis menggunakan model regresi linier berganda dengan melihat hasil uji-F (*overall test*) dan uji-t (*individual test*).

### **Identifikasi dan Operasional Variabel**

Berdasarkan landasan teori dan pokok permasalahan dari rumusan hipotesis, variabel penelitian yang akan dianalisis yaitu :

#### **1. Iklim Organisasi**

Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan kerja yang dirasakan anggota-anggotanya dan mempengaruhi sikap dan perilaku mereka dalam bekerja, meliputi :

Perilaku pemimpin ( $X_1$ ) yaitu perilaku dan tindakan pemimpin yang merujuk pada cara pengorganisasian dan mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas yang efisien

Motivasi kerja ( $X_2$ ) yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual

Komunikasi ( $X_3$ ) yaitu sarana yang diperlukan untuk mengkoordinasikan dan mengarahkan karyawan ketujuan dan sasaran organisasi

Interaksi ( $X_4$ ) yaitu hubungan antara satu atau lebih karyawan dimana individu yang satu mempengaruhi, mengubah, atau memperbaiki perilaku individu yang lain atau sebaliknya

Pengambilan keputusan ( $X_5$ ) yaitu partisipasi anggota organisasi dalam pengambilan keputusan

Kontrol ( $X_6$ ) suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar kinerja dengan perencanaan sasaran guna mendisain sistem informasi umpan balik

#### **2. Kinerja (Y)**

Kinerja mencerminkan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Skala pengukuran adalah skala Likert dengan interval penilaian 1 sampai dengan 5. Dan alternatif jawaban yang digunakan adalah : (a) sangat

tidak setuju skor = 1, (b) tidak setuju skor = 2, (c) kurang setuju skor = 3, (d) setuju skor = 4, dan (e) sangat setuju skor = 5.

### Metode Analisis Data

Dalam analisis data akan digunakan analisis kualitas dan statistik untuk mengukur kuatnya hubungan dan pengaruh variabel-variabel *independent* terhadap variabel *dependent*. Model hubungan antar variabel tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + e$$

Dimana :

Y	=	Kinerja
a	=	Konstanta
$b_1$	=	Variabel beta dari masing-masing variabel <i>independent</i>
$X_1$	=	Perilaku pemimpin
$X_2$	=	Motivasi kerja
$X_3$	=	Komunikasi
$X_4$	=	Interaksi
$X_5$	=	Pengambilan keputusan
$X_6$	=	Kontrol
e	=	<i>Disturbance error</i>

Sebelum analisis data dilakukan maka terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Dengan metode korelasi *Product Moment* data dianggap valid jika minimum nilai  $r \geq 0,3$ . Sedangkan konsistensi jawaban responden diukur dengan menggunakan *alpha Cronbach*, dimana suatu instrumen dapat dikatakan realibel bila memiliki koefisien alpha sebesar 0,6 atau lebih.

Untuk itu model perlu dilakukan uji asumsi klasik, yaitu :

#### 1. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah keadaan adanya korelasi linier yang sempurna diantara variabel-variabel independen dalam model. Untuk mendeteksi keberadaan multikolinieritas dilakukan dengan melihat VIF (*Variance Inflation Factor*), jika  $VIF < 10$  berarti tidak terjadi multikolinier (Gujarati, 1995)

#### 2. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah keadaan dimana masing-masing kesalahan pengganggu tidak konstan untuk semua nilai variabel independen. Pengujian dilakukan dengan uji Park, dimana  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , dengan demikian homogenitas ragam terpenuhi (Gujarati, 1995)

#### 3. Uji Autokorelasi

Autokorelasi artinya, adanya korelasi antara anggota serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu (seperti dalam data *time series*) atau ruang (seperti dalam *cross section*) (Gujarati, 1995). Untuk menguji adanya autokorelasi dilakukan melalui pengujian terhadap nilai Uji Durbin-Watson (Uji Dw).

#### 4. Uji Normalitas

Uji Normalitas distribusi data dengan menguji residual-residual untuk melihat apakah data terdistribusi secara normal. Untuk uji normalitas ini

menggunakan uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov*, yaitu memperhatikan hasil nilai probabilitas yang ada apakah lebih besar dari  $\alpha = 0,05$

Untuk membuktikan hipotesis dengan menggunakan model regresi linier berganda, diperlukan pengujian terhadap model dengan menggunakan Uji F (*over all test*), yang dicerminkan dengan  $F_{hitung}$  ditujukan untuk mengetahui tingkat nyata (signifikansi) semua variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Dasar pengambilan keputusan, membandingkan  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  atau probabilitas F dengan  $\alpha = 0.05$ . dimana : Jika  $r < 0.05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya ada pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. Jika  $r > 0.05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, artinya tidak ada pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen.

Uji-t (*partial test*), uji-t ditujukan untuk mengetahui tingkat nyata (signifikansi) secara parsial variabel independen terhadap variabel dependen. Dasar pengambilan keputusan, membandingkan nilai probabilitas (Sig.t) dengan  $\alpha = 0.05$ . Dimana : Jika  $r < 0.05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya ada pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. Jika  $r > 0.05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, artinya tidak ada pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian mengambil responden sebanyak 92 karyawan, dapat diketahui beberapa karakteristik responden. Berdasarkan jenis kelamin, status perkawinan, pendidikan terakhir, status karyawan di perusahaan, pendapatan total rata-rata perbulan, bagian/divisi, usia dan masa kerja.

Berdasarkan data pada Tabel 1 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki (64.1 %), status perkawinan menikah sebesar (80.4 %), tingkat pendidikan terakhir responden, terbanyak adalah tingkat Sarjana (S1) yaitu sebesar 73.9 % , dan pendapatan total rata-rata perbulan responden terbanyak lebih dari Rp. 2 juta yaitu 58.7 %.

Hal ini mengindikasikan, bahwa jumlah angkatan kerja lebih banyak tenaga kerja laki-laki. Dapat dijelaskan bahwa karyawan yang berstatus menikah memiliki tanggung jawab yang lebih besar dalam menghidupi keluarga, dan pekerjaan menjadi hal yang sangat penting untuk kehidupannya. Selain itu apabila dikaitkan dengan usia responden, dimana usia responden rata-rata diatas 30 tahun, maka dapat dimengerti bila sebagian besar responden berstatus menikah.

Dari pendidikan terakhir dapat dilihat terbanyak adalah tingkat Sarjana (S1) sebesar 73,9 % , hal ini dikarenakan penerimaan karyawan Bank Mandiri untuk karyawan officer syarat pendidikan terakhir Sarjana S1 atau Magister (S2), sedangkan untuk Pelaksana (Clerk) syaratnya berpendidikan terakhir Sarjana (D3). Oleh karena itu bila dihubungkan dengan Tabel 1 pada status karyawan, dimana status karyawan terbesar adalah officer dan clerk, maka dapat dilihat bahwa Bank Mandiri sebagian besar karyawan berpendidikan sarjana (S1).

**Tabel 1.**  
**Karakteristik Responden**

<b>Keterangan</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	59	64.1
Perempuan	33	35.9
<b>Status Perkawinan</b>		
Menikah	74	80.4
Belum menikah	18	19.6
<b>Pendidikan terakhir</b>		
SLTA	7	7.60
Diploma	13	14.1
Sarjana (S1)	68	73.9
Magister (S2)	4	4.30
<b>Status Karyawan</b>		
Manage	3	3.3
Officer Development Program (ODP)	38	41.3
Pegawai Umum/ Pelaksana (Clerk)	31	33.7
Front Liners (FL)	20	21.7
<b>Pendapatan total rata-rata perbulan</b>		
Rp. 1 juta	2	2.2
Rp. 1.1 juta – 1.5 juta	17	18.5
Rp. 1.51 juta – Rp. 2 juta	19	20.7
> Rp. 2 juta	54	58.7
<b>Bagian/Divisi</b>		
Comercial	8	8.7
Retail/ Outlet	35	3.8
Operational	33	35.9
Internal Control & Compliance	2	2.2
Credit Operation	14	15.2
<b>Usia (Tahun)</b>		
25 – 30	24	26.1
31 – 35	21	22.8
36 – 40	24	26.1
41 – 45	18	19.6
46 – 50	5	5.4
<b>Masa Kerja (Tahun)</b>		
3 – 7	28	30.4
8 – 12	30	32.6
13 – 17	15	16.3
18 – 22	15	16.3
22 – 27	4	4.3

Sumber : Data primer diolah

Berdasarkan status karyawan di perusahaan dapat dilihat bahwa jumlah responden pada jabatan Officer 41.3 % yang terbanyak, disusul dengan Clerk sebesar 33.7%. Hal ini disebabkan oleh fokus dari penelitian ini adalah karyawan operasional, sedangkan pada struktur organisasi sebagian besar unit kerja mempunyai karyawan berstatus officer dan clerk.

Dari gaji menunjukkan bahwa standar gaji di Bank Mandiri sudah cukup tinggi lebih dari 2 juta rupiah . Ini dapat dimengerti karena bekerja di dunia perbankan membutuhkan tingkat ketelitian yang cukup tinggi dan risiko yang besar apabila melakukan kesalahan.

Jumlah responden terbanyak berada pada bagian operasional, Retail/ Outlet dan Credit Operation. Hal ini sesuai dengan bidang dari Bank Mandiri, yang merupakan usaha dibidang jasa keuangan. Sehingga membutuhkan karyawan yang lebih banyak berhubungan dengan Customer. Disamping itu karena produk yang ditawarkan Bank Mandiri sangat banyak yaitu 24 produk, maka dapat dimengerti apabila jumlah karyawan bagian Operational dan Retail/ Outlet terbanyak, dimana pada bagian Operasional terdapat unit kerja Human Resource dan General Affair yang berfungsi mengatur dan menerima tanggung jawab dari seluruh Spoke yang menjadi bagian dari Hub. Malang. Sedangkan pada bagian Retail/ Outlet terdapat unit kerja Teller yang mempunyai tugas berhubungan langsung dengan customer serta menerima dan mengeluarkan uang.

Responden terbesar berusia 25 – 30 tahun, 36 – 40 tahun dan 31 - 35 tahun. Dari struktur usia tersebut memperlihatkan bahwa responden termasuk dalam kelompok pekerja yang produktif. Selain itu dengan merger Bank Mandiri melakukan pembenahan terhadap SDM, dimana karyawan berusia diatas 50 tahun diberikan pilihan untuk pensiun dini dengan mendapat uang pesangon, dan mereka memanfaatkan tawaran tersebut, sehingga tidak ada responden berusia diatas 50 tahun.

Sedangkan berdasarkan masa kerja responden, diketahui bahwa masa kerja antara 8 - 12 tahun jumlahnya yang terbesar yaitu 32.6 %, kemudian untuk masa kerja 3 - 7 tahun jumlahnya 30.4%. Gambaran tersebut menunjukkan bahwa Bank Mandiri tetap menggunakan SDM yang sudah ada yaitu karyawan dari Bank-bank sebelum merger, disamping juga melakukan rekrutmen karyawan baru.

#### **Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

Pada penelitian ini dari hasil uji validitas yang dilakukan, dari item yang digunakan dinyatakan valid, yaitu antara 0,328 sampai dengan 0,854. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (1998) bahwa koefisien korelasi ( $r^2$ )  $> 0,3$ , maka butir instrumen dinyatakan valid.

Dengan mendasarkan pada kriteria yang diberikan Malo dalam Artiningsih (2001) yaitu nilai alpha kurang dari 0.50 dikategorikan reliabilitas rendah, nilai alpha antara 0.50 – 0.89 dikategorikan reliabilitas sedang, dan nilai alpha antara 0.90 – 1.0 dikategorikan reliabilitas tinggi maka instrumen yang dipergunakan untuk mengukur semua variabel yang dipakai dalam penelitian ini adalah reliabel atau dapat diandalkan.

#### **Hasil Analisis Deskripsi Variabel**

Dari hasil analisis distribusi frekuensi variabel-variabel iklim organisasi diketahui bahwa di Bank Mandiri perilaku pemimpin sesuai dengan yang

diharapkan karyawan, menganut sistem keterbukaan, terjadi interaksi antara atasan dan bawahan dan antara karyawan dengan karyawan, desentralisasi dalam pengambilan keputusan, dan melaksanakan sistem kontrol yang baik. Sedangkan kinerja karyawan di Bank Mandiri menunjukkan sesuai dengan standar yang ditentukan dan memenuhi batas waktu yang ditetapkan perusahaan.

### **Pengujian Asumsi Klasik**

#### **1. Uji Multikolinearitas**

Dilihat dari nilai VIF dari variabel-variabel bebas pada model regresi (1,888) jadi tidak melebihi nilai 10, dengan demikian syarat tidak terjadi multikolinearitas untuk model regresi terpenuhi.

#### **2. Uji Heteroskedastisitas**

Dari hasil regresi Ln Residual terhadap variabel bebas dengan  $\alpha$  0.05, dari nilai probabilitas terlihat tidak signifikan untuk model regresi yaitu : 0,360 lebih besar dari nilai  $\alpha$  0.05, artinya  $H_0$  diterima, sehingga asumsi tidak adanya heteroskedastisitas terpenuhi.

#### **3. Uji Autokorelasi**

Dari hasil analisis untuk untuk model I nilai Durbin-Watson lebih dari dl (1.445) dan kurang dari 4 - du (2.119),  $H_0$  diterima, artinya tidak signifikan. Dengan nilai Durbin Watson lebih dari du dan kurang dari 4 - du, maka  $H_0$  diterima, dengan demikian model regresi tersebut tidak disifati autokorelasi.

#### **4. Uji Normalitas**

Dari hasil pengujian menunjukkan data terdistribusi secara normal, hal ini dapat dilihat pada table *Kolomogorov-Sminorv*, dimana nilai signifikansi sebesar 0.767 lebih besar dari nilai  $\alpha$  0.05 yang berarti asumsi normalitas terpenuhi.

### **Pengujian Hipotesis**

Hasil analisis variabel-variabel iklim organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut pada tabel 2 :

#### **Pengaruh Variabel-Variabel Iklim Organisasi (X) Terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y) Secara Simultan**

Dari hasil analisis regresi pada Tabel 2 diperoleh hasil nilai koefisien determinasi  $R^2 = 0,67177$ , hal ini berarti bahwa variabel bebas (perilaku pemimpin, motivasi kerja, arus komunikasi, proses interaksi, proses pengambilan keputusan, dan kontrol) mampu menjelaskan variasi variabel terikat (kinerja karyawan) sebesar 67,17%, sedang sisanya 32,83% dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

Nilai  $F_{hitung} = 14,66794$  lebih besar dari  $F_{tabel} = 2,34$  pada tingkat signifikansi  $F$  sebesar 0,0000, maka nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya variabel perilaku pemimpin, motivasi kerja, arus komunikasi, proses interaksi, proses pengambilan keputusan, dan kontrol secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 2.**  
**Hasil Analisis Regresi Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat**

Variabel	B	t <sub>hitung</sub>	Sig t	Beta
X <sub>1</sub> Perilaku pemimpin	1,278435	5,537	0,0000	0,513788
X <sub>2</sub> Motivasi kerja	0,522490	2,499	0,0164	0,195320
X <sub>3</sub> Komunikasi	0,425328	2,118	0,0400	0,212447
X <sub>4</sub> Interaksi	0,451616	2,322	0,0251	0,198426
X <sub>5</sub> Pengambilan keputusan	0,381682	2,198	0,0334	0,235420
X <sub>6</sub> Kontrol	0,454779	2,365	0,0226	0,253575
Konstanta	= - 31,221367			
Multiple R	= 0,81962			
R Square	= 0,67177			
Adjusted R Square	= 0,62598			
F <sub>hitung</sub>	= 14,66794			
Signifikansi F	= 0,0000			

Sumber : Data primer diolah

### **Pengaruh Variabel-Variabel Iklim Organisasi (X) Terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y) Secara Parsial**

Secara parsial keenam variabel bebas yaitu pemimpin, motivasi kerja, arus komunikasi, proses interaksi, proses pengambilan keputusan, dan kontrol mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena masing-masing koefisien dari variabel bebas mempunyai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada taraf  $\alpha = 5\%$  ( $t_{tabel} = 1,684$ )

Berdasarkan Tabel 2 juga dapat dilihat bahwa variabel perilaku pemimpin merupakan faktor yang dominan dibandingkan variabel-variabel lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan Bank Mandiri. Dengan demikian diketahui bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa perilaku pemimpin merupakan faktor dominan terbukti.

### **Pembahasan**

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima, artinya secara simultan dan parsial variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat dan dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### **1. Perilaku Pemimpin**

Dari hasil analisis regresi diperoleh hasil bahwa variabel perilaku pemimpin berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 1,2784. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang menunjukkan keramah-tamahan, selalu memotivasi dalam segala hal, memberikan kritik dan dapat dijadikan panutan bawahan akan mempengaruhi bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga bawahan dapat menunjukkan hasil kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan dan tepat waktu. Hal ini dapat pula menjelaskan bahwa dengan adanya merger, maka pemimpin Bank Mandiri yang baru harus mampu mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dengan cara lebih efisien.

## 2. Motivasi

Hasil analisis regresi menunjukkan variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,522490. Ini menunjukkan bahwa seorang karyawan akan menciptakan kinerja yang tinggi jika memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Dimana dengan adanya merger memotivasi karyawan untuk memperbaiki kinerja mereka, dengan harapan kinerja selanjutnya akan lebih baik sehingga tercapai tujuan dari Bank Mandiri untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berdaya guna.

## 3. Komunikasi

Dari hasil analisis regresi diperoleh hasil bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,425328. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi yang mementingkan pekerjaan dengan komunikasi terbuka akan menghasilkan peningkatan prestasi kerja (kinerja). Selain itu hasil ini didukung hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa komunikasi mempengaruhi efisiensi dan produktifitas organisasi serta kemauan berinovasi (Ekvall, 2000).

## 4. Interaksi

Dari hasil analisis regresi diperoleh hasil bahwa proses interaksi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,451616. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan budaya keterbukaan, adanya dukungan bersama, dan adanya interaksi antara atasan dan bawahan di Bank Mandiri menghasilkan peningkatan kinerja. Seperti diketahui bahwa karyawan di Bank Mandiri adalah gabungan dari empat bank dengan iklim organisasi yang berbeda untuk itu perlu penyesuaian diri dengan lingkungan yang baru perlu ditingkatkan, dengan harapan penyesuaian tersebut berdampak pada peningkatan produktifitas karyawan.

## 5. Pengambilan Keputusan

Dari hasil analisis regresi diperoleh hasil bahwa proses pengambilan keputusan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,381682. Ini menerangkan bahwa strategi keterlibatan pegawai dapat meningkatkan kreatifitas dan produktifitas kerja karyawan. Demikian juga yang ada pada Bank Mandiri menunjukkan bahwa pengambilan keputusan atasan bertindak dengan cepat dan menggunakan pengetahuan teknis dan profesional. Hal ini bila dikaitkan dengan pedoman perilaku yang sudah ditetapkan Bank Mandiri, dimana pimpinan harus mampu berpikir strategis dan menjabarkan secara operasional akan berdampak pada keputusan-keputusan yang baik, sehingga meningkatkan prestasi kerja karyawan.

## 6. Kontrol

Dari hasil analisis regresi diperoleh hasil bahwa pengendalian atau kontrol berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,454779. Hal ini menunjukkan bahwa bahwa sistem proses kontrol pada Bank Mandiri, dengan mencatat penyimpangan kerja dan penentuan jadwal kontrol, berpengaruh terhadap kualitas hasil kerja terutama pada ketepatan

waktu dalam penyelesaian pekerjaan dan kesesuaian dengan prosedur pekerjaan yang sudah ditetapkan.

Dari hasil analisis regresi secara parsial menunjukkan bahwa variabel perilaku pemimpin yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri. Karyawan dalam melakukan kegiatannya membutuhkan sosok pemimpin yang ramah terhadap bawahan, mendorong bawahan untuk maju dan menunjukkan perilaku yang dapat dijadikan panutan bawahan, sehingga karyawan dapat menunjukkan hasil kerja yang sesuai dengan standar, tepat waktu dan tidak terjadi penyimpangan.

## V. SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil pengamatan, hasil analisis dan pembahasan, penelitian tentang iklim organisasi dan kinerja ini dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan analisis deskriptif menunjukkan bahwa Bank Mandiri sebagai bank merger yang berasal 4 bank (Bank Exim, Bapindo, BBD dan BDN) dengan manajemen dan iklim organisasi yang berbeda-beda, mempunyai iklim organisasi yang sehat dan kondusif. Dan persepsi karyawan dalam menilai kinerja mereka baik kualitas maupun kuantitas adalah tinggi. Ditunjukkan bahwa hasil kerja yang dicapai telah sesuai dengan harapan perusahaan.
2. Penelitian menghasilkan temuan yang mendukung hipotesis yang diajukan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel –variabel iklim organisasi (perilaku pemimpin, motivasi kerja, arus komunikasi, proses interaksi, proses pengambilan keputusan, dan kontrol) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Dari pengujian hipotesis terlihat bahwa variabel Perilaku Pemimpin berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan.

### Saran

Dikarenakan Bank Mandiri berasal dari bank-bank dengan berbagai perbedaan, maka dengan mengacu pada hasil penelitian ini peningkatan sumber daya manusia (SDM) melalui iklim organisasi perlu dibina dan dikembangkan, guna menjaga iklim kerja yang 'sehat' sehingga mampu menghadapi tantangan yang ada pada era persaingan dunia perbankan yang mulai tajam kembali.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Bank Mandiri, 2002. *Corporate Information*. [Http://www.bankmandiri.co.id/indonesia](http://www.bankmandiri.co.id/indonesia)
- Davis, K. and Newstrom, J.W., 1996. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Agus Dharma, Jilid I, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Dessler, G. 1992. *Manajemen Personalialia*. Terjemahan Agus Dharma, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Ekvall, G. 2001. The Innovation Climate Questionnaire (ICQ). *Journal of Climate Innovative Quisionary*.
- Famularo, J. J. 1987. *Hand Book of Human Resources Administration*. Second Edition, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Gibson, Ivancevich, Donelly, 1998. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Terjemahan: Djarkasih, Jilid I, II, Erlangga Jakarta.
- Gujarati, Damodar, 1991. *Basic Econometric*. McGraw Hill, New York.
- Hadi, S. 1999. Pengaruh Performance Appraisal terhadap Kinerja. *Tesis*, Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya Malang.
- Hair, Anderson, Tatham, Black, 1998. *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall International-Prentice Hall Inc., Singapore.
- Hamidi, Masyhuri, 2000. Protean Career: Pengembangan Karir Menuju Struktur Organisasi Modern, *Usahawan*, September 2000, No 9 Th XXIX
- Ichsan, M. 1999. Pengaruh variabel Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja, *Tesis*, Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya, Malang.
- Joseph, J & Deshpande, S.P. 1997. The Impact of Ethical Climate on Job Satisfaction on Nurses, *Health Care Management Review*, Aspen publishers, Inc., Vol.22, No.1, 78-81
- Lee, J.W. and Miller, D. 1999. People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms. *Stategic Management Journal*, 20:579-593
- Likert, R. 1986. *Organisasi Manusia : Nilai dan Manajemen*. Terjemahan: Suratno, Erlangga, Jakarta.
- Patterson, M. and Payne, R. 1996. Collective Climates : A test of their sociopsychological significance. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, no.6, 1675-1691
- Robbins, S. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa Pujaatmaka dan Hadyana, Prenhallindo, Jakarta.
- Satriyo, 1997. Pengaruh Perilaku Pemimpin, Iklim Organisasi dan Kinerja terhadap Kepuasan Kerja. *Tesis*. Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya, Malang.
- Shadur, M. Kienzle, R dan Rodwell , J. 1999. The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perception of Involvement, *Group and Organizational Management*. Vol 24 No.4, 479-503
- Solimun. 2002. Multivariate Analysis-SEM, Lisrel dan Amos, Aplikasi di Manajemen, Ekonomi Pembangunan, Psikologi, Sosial, Kedokteran dan Agrokompleks, Universitas Negeri Malang.
- Stoner, James A.F. and Wankel, C. 1986. *Manajemen*, Terjemahan: Agus Maulana dkk, jilid 2, Erlangga, Surabaya.

- Sudarsanam, P.S. 1999. *Merger dan Akuisisi*. Terjemahan Rahmad Herutomo, Penerbit Andi , Yogyakarta
- Triatmadja, I.M. 2001. Analisa Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Tingkat Kepuasan Nasabah Pada Bank yang Melakukan Merger, *Tesis*, Program Pascasarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Wexley, K.N. & Yulk, G. A. 1992. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personal*, Terjemahan Shobaruddin, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.