

## **Pengaruh Inovasi, Budaya Organisasi dan *Teamwork* Terhadap Kinerja Manajerial Serta Implikasinya Pada Kinerja Bank Perkreditan Rakyat di Provinsi Kalimantan Timur**

**Rediyono**

kunci201245@yahoo.com  
Institut Pendidikan Putra Bangsa  
Bontang Kaltim

**Ujianto**

ujiantojatim@gmail.com  
Universitas 17 Agustus 1945  
Surabaya

### **ABSTRACT**

*Bank Performance were very depend on human resource. In high competition, organization behaviour should be managed to match with internal and external condition. In this context, bank need corporate culture which support effective teamwork and create innovation by hold of management. Management who responsible to manage organization should have competency to transforming opportunities to realize the vision. So, managerial performance have great impact on corporate performance. Many research of corporate performance use single method to evaluate a performance so it is difficult for us to get a comprehensive profile. The objective of this disertation are to analyse the effects of innovation, corporate culture, teamwork on managerial performance on corporate performance of community banking in Province of East Kalimantan. The different of this research compare with others, is using Balanced Scorecard model to evaluate corporate performance to get a comprehensive profile and Team work as one of Predicting variable. Total 140 respondents from 14 community banking in Province of East Kalimantan participated in this study. The data were collected using questionnaires and analyzed using Structural Equation Modelling (SEM). Results of this study proved that innovation, corporate culture and teamwork have significant effects on managerial performance. Managerial performance and teamwork also have significant effects on corporate performance. On the contrary, innovation and corporate culture have insignificant effects on corporate performance in community banking in Province of East Kalimantan. The finding of this study is important empirical evidence on the development of organization behaviour theories and practices.*

**Key words:** *community banking, innovation, corporate culture, teamwork, managerial, and performance.*

### **PENDAHULUAN**

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) merupakan jenis usaha jasa. Dalam industri jasa peran sumberdaya manusia bersifat sangat strategis karena berpengaruh terhadap citra dan kinerja organisasi, oleh karena itu pengelolaan SDM berperan penting dalam meraih tujuan organisasi. Meningkatnya persaingan usaha antar organisasi dalam memperoleh keuntungan, pelanggan, dan mencapai tujuan-tujuannya menunjukkan pentingnya peran manajer dalam upaya-upaya tersebut. Dinamisasi lingkungan eksternal juga menuntut pentingnya kemampuan organisasi dalam melakukan inovasi.

Pada banyak kasus, organisasi yang kreatif dan inovatif memiliki peluang lebih besar untuk meraih sukses dibanding organisasi yang pasif dan reaktif. Cepatnya perubahan lingkungan eksternal mendorong perlunya pemahaman terhadap budaya organisasi dan eksistensi budaya organisasi yang sesuai. Saat ini hampir semua organisasi menggunakan model kelompok kerja dalam kegiatan operasionalnya. Mengapa tim dibutuhkan, karena kualitas keputusan dan tingkat kreativitas yang dihasilkan tim jauh lebih baik daripada kualitas dan kreativitas yang dihasilkan oleh rata-rata individu yang bekerja sendirian. Bagi

BPR, pengelolaan tim untuk meraih tujuan organisasi juga merupakan tuntutan dalam persaingan yang semakin tinggi saat ini.

Organisasi sangat berkepentingan dalam mengukur kinerja dari banyak perspektif, termasuk pengukuran kinerja atau kapabilitas SDM sebagai salah satu perspektif yang strategis. Pengukuran tersebut bersifat finansial dan non finansial, yang dapat digunakan dalam mengendalikan operasional organisasi, melalui kegiatan pengawasan kinerja organisasi. baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Berdasarkan uraian latar belakang di depan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, (2) Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, (3) Apakah *teamwork* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, (4) Apakah kinerja manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, (5) Apakah inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, (6) Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, dan (7) Apakah *teamwork* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

## LANDASAN TEORI

Penelitian Elton Mayo tentang perilaku manusia dalam berbagai situasi kerja menyimpulkan bahwa hubungan antar manusia di antara anggota kelompok lebih penting dalam menentukan produktivitas ketimbang perubahan kondisi kerja (Wahyudi, 2008: 12). Dalam penelitian Mayo yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan produktivitas organisasi adalah moral kerja karyawan, dinamika kelompok, pengawasan yang demokratis, dan hubungan antar karyawan. Aliran ilmu perilaku memberikan sumbangan bagi pemahaman tentang motivasi perorangan, perilaku kelompok, hubungan antar pribadi di tempat kerja, dan arti pentingnya pekerjaan bagi manusia. Ilmuwan perilaku memberikan pandangan-pandangan baru dalam bidang kepemimpinan, kerjasama, cara menggunakan kekuasaan, perubahan dalam organisasi dan komunikasi.

Perilaku organisasi mengkaji dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki keefektifan organisasi (Robbins, 1996 dalam Wahyudi, 2008: 13). Perilaku di dalam organisasi berasal dari 2 sumber yaitu: individu dan kelompok. Perilaku kelompok dan pengaruh antar pribadi juga memberikan kekuatan atas kinerja organisasi. Seiring perubahan lingkungan bisnis yang semakin ketat, kreativitas dan inovasi telah menjadi kegiatan yang utama dan rutin bagi perusahaan. Han *et al* (1998) mengemukakan bahwa inovasi mengacu pada produk baru atau upaya untuk melakukan terobosan-terobosan baru. Samson (1989) membagi inovasi ke dalam 3 bentuk yaitu: inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi sistem manajerial, sedangkan Han, *et al* (1998) menggolongkan inovasi menjadi inovasi teknis dan inovasi administrasi. Menurut Ellitan dan Anatan (2009) inovasi dapat mencakup 4 bidang: (1) inovasi produk, (2) inovasi proses, (3) inovasi teknologi, dan (4) inovasi SDM. Kegagalan inovasi umumnya bersumber dari ketidakpedulian anggota organisasi pada inovasi, organisasi tidak memiliki orang yang tepat yang cocok untuk semua kondisi dan waktu untuk pencapaian inovasi tersebut. Inovasi dipengaruhi juga oleh struktur, budaya, iklim kerja, dan lingkungan organisasi (Sutrisno, 2010: 106). Terdapat hubungan antara inovasi dengan kinerja organisasi. Pada inovasi produk, proses inovasi produk akan berdampak secara langsung terhadap keberhasilan perusahaan yang ditunjukkan dengan peningkatan revenue maupun profitnya (Ellitan dan Anatan, 2009: 4). Dalam hal inovasi proses, *Reengineering* (inovasi proses) yang berhasil akan meningkatkan kinerja organisasi dan kinerja karyawan (Davidson, 1993). Perubahan proses bisnis akan mendatangkan hasil kinerja yang dapat diukur dengan *market share* dan atau profitabilitas (Kettinger and Grover, 1995). Dalam hal inovasi teknologi, kemajuan teknologi akan memainkan peran penting dalam mencapai kemampulabaan jangka panjang (Stacey and Ashton, 1990).

Amnuai (1989) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Budaya asli berasal berasal dari filosofi pendirinya yang selanjutnya ditanamkan, ditumbuhkan, dan dikembangkan melalui gaya kepemimpinan dan iklim kerja. Kreitner and Kinicki (2003) mengemukakan bahwa budaya organisasi berfungsi untuk memberikan identitas organisasi kepada karyawan, memudahkan komitmen kolektif, mempromosikan stabilitas sistem sosial serta untuk membentuk perilaku. Budaya organisasi juga berfungsi untuk memecahkan masalah masalah pokok dalam proses eksistensi suatu kelompok dan adaptasinya terhadap lingkungan eksternal serta proses integrasi internal. Terdapat 10 karakteristik budaya organisasi yaitu: inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan beresiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi. ((Robbins, 1996). Ia mengemukakan bahwa terdapat 3 kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi yaitu: praktek seleksi, manajemen puncak, dan sosialisasi. Kadangkala organisasi perlu mengubah budaya untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan. Kendati perubahan budaya organisasi lebih sulit dibanding perubahan strategi, namun perusahaan yang berhasil melakukannya memperoleh hasil yang jauh lebih besar. Menurut Korter and Hesken (1997), faktor utama yang paling berpengaruh dalam perubahan budaya organisasi adalah kepemimpinan yang kompeten di puncak. Tika (2008: 149-150) mengemukakan karakteristik budaya organisasi yang mampu meningkatkan kinerja organisasi dicirikan oleh: (1) kepemimpinan yang kuat di puncak, (2) kepedulian terhadap konstituen utama, (3) penghargaan terhadap inovasi, (4) budaya yang kuat dan adaptif, dan (5) melakukan diversifikasi usaha. Sebaliknya budaya organisasi yang dapat menurunkan kinerja organisasi dicirikan oleh: (1) pemimpin lebih mengutamakan kepentingan pribadi, (2) kepemimpinan yang angkuh dan birokratis,

(3) tidak menghargai inisiatif perorangan, (4) budaya yang lemah, (5) kurang melakukan diversifikasi usaha, (6) inovasi yang sentralistis. Terdapat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi. Beberapa perusahaan yang berhasil mengubah budayanya mencatat pertumbuhan pendapatan dan laba yang meningkat pesat (Tika, 2008: 77-78). Perusahaan dengan budaya yang mementingkan setiap komponen utama manajerial (pelanggan, pemegang saham, dan karyawan) dan kepemimpinan manajerial pada semua tingkat cenderung berkinerja melebihi perusahaan yang tidak memiliki ciri ciri budaya tersebut dengan perbedaan yang sangat besar. Budaya yang tidak adaptif akan semakin membawa dampak keuangan negatif dalam dasawarsa mendatang (Kotter and Heskett, 1992).

Tugas utama manajer dalam organisasi adalah mengelola organisasi untuk mencapai tujuan tujuannya. Manajer merupakan pihak yang paling bertanggungjawab dalam keberhasilan organisasi yang dipimpinnya. Untuk meraih tujuan organisasi, manajer merencanakan strategi, mengorganisir sumberdaya yang dimiliki, menjalankan strategi dan melakukan tindakan pengendalian untuk menjamin organisasi berada pada arah yang benar. Konsep peranan manajer dalam organisasi secara umum terbagi dalam 2 pendekatan yaitu *market theory* dan *planning and control theory* (Chamberlien, 1982). *Market theory* beranggapan bahwa peranan manajer dalam organisasi pada pokoknya terdiri atas keputusan keputusan yang reaktif terhadap kejadian lingkungannya. *Planning and control theory* berpandangan bahwa peranan manajer dalam organisasi pada dasarnya bersifat aktif sebagai langkah menciptakan kondisi perusahaan. Hal ini bermakna bahwa faktor utama keberhasilan organisasi merupakan kemampuan manajer dalam merencanakan dan mengendalikan kegiatan organisasi. Siswanto (2008: 18-19) mendeskripsikan pekerjaan manajer berdasarkan fungsinya sbb: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian. Penilaian kinerja manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen dapat juga didasarkan pada hasil yang dicapai oleh setiap elemen

tersebut. Drucker (1976) berpendapat bahwa prestasi seorang manajer dapat diukur berdasarkan 2 konsep yaitu efisiensi dan efektivitas. Kinerja manajerial dapat pula diukur dari sejauh mana kepemimpinan manajer efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi baik langsung maupun tidak langsung akan membentuk perilaku manajer maupun harapan bawahan. Manajemen organisasi mempengaruhi kinerja organisasi. Faktor utama keberhasilan organisasi merupakan kemampuan manajer dalam merencanakan dan mengendalikan kegiatan organisasi (Chamberlien, 1982).

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu organisasi dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan (Zarkasyi, 2008). Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkat individu kelompok ataupun organisasi. Kinerja individu memberikan kontribusi pada kinerja kelompok yang selanjutnya memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Pada organisasi yang sangat efektif, pihak manajemen membantu menciptakan sinergi yang positif, yang secara keseluruhan lebih besar daripada jumlah dari bagian-bagiannya. Tidak ada satupun ukuran atau kriteria yang tepat merefleksikan kinerja di tingkat manapun (Gibson, et al. 1996: 18).

Kaplan and Norton (2000) mengemukakan metode *Balanced Scorecard (BSC)* untuk menilai kinerja perusahaan. Metode BSC merupakan pendekatan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan 4 aspek atau perspektif yaitu: (1) perspektif keuangan; (2) perspektif konsumen; (3) perspektif proses bisnis internal; dan (4) perspektif proses belajar dan berkembang. Pengukuran dengan cara ini dipandang lebih komprehensif dalam menilai kinerja perusahaan.

### Hipotesis

- **Pengaruh inovasi terhadap kinerja manajerial**

Walker, Damanpor and Devece (2010) menemukan bahwa: 1) inovasi manajemen tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi, 2) kinerja manajemen berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi, dan 3) pengaruh inovasi manajemen terhadap kinerja organisasi dimediasi oleh kinerja manajemen.

Hipotesis 1 : Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

- **Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial**

Penelitian Handayati (2006) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen. Etemadi, et al (2009) menemukan bahwa budaya berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian Sinha, et al (2010) menemukan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja manajerial. Pengaruh berkebalikan dari kinerja manajerial terhadap budaya organisasi didapat dari hasil penelitian Kotter and Hesken (1997). Menurut Kotter and Hesken (1997), faktor utama yang paling berpengaruh dalam perubahan budaya organisasi adalah kepemimpinan yang kompeten di puncak. Riset Lado and Wilson, 1981; Kotter and Heskell, 1987; Chatman and Karen, 1994; Cheki, 1996 menyimpulkan 3 hal. Pertama, budaya organisasi mampu mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Dalam penelitiannya Kotter and Heskell menemukan bahwa perusahaan yang menganut budaya orientasi pelanggan, pemegang saham dan karyawan serta kepemimpinan manajerial di semua tingkatan, mampu mengungguli perusahaan yang tidak memiliki budaya seperti itu. Ke dua, budaya organisasi bisa menjadi faktor kunci yang menentukan sukses atau gagalnya perusahaan. Ke tiga, meskipun sulit budaya organisasi dapat diubah sedemikian rupa sehingga lebih mendukung kinerja. Perubahan ini membutuhkan waktu yang panjang dan kepemimpinan yang solid.

Hipotesis 2: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

- **Pengaruh *teamwork* terhadap kinerja manajerial**

Penelitian Utomo dan Aldi (2003) menemukan bahwa keberhasilan manajemen proyek tergantung pada persoalan multidimensi. Kejelasan tujuan atasan-bawahan dan kedekatan fisik anggota kelompok berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerjasama tim lintas fungsi. Dewi Maya Sari dalam penelitiannya pada perusahaan baja menemukan bahwa TQM tidak berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial. TQM juga tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara parsial. Pane dalam penelitiannya di perusahaan kertas menemukan bahwa TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, baik secara simultan maupun parsial. Narsa dan Yuniawati (2003) dalam penelitiannya pada perusahaan jasa telekomunikasi menemukan bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Prismianita dalam penelitiannya di perusahaan gula menyimpulkan bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, baik secara simultan maupun parsial.

Hipotesis 3: *Teamwork* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

- **Pengaruh kinerja manajerial terhadap kinerja organisasi**

Kinerja bisnis yang superior dipengaruhi oleh adanya pengelolaan karyawan yang berusaha untuk memuaskan karyawan dan melibatkan mereka dalam proses utama perusahaan, orientasi terhadap proses utama perusahaan, dan orientasi kepada pelanggan untuk memuaskan pelanggan (Gustafsson *et.al*, 2003). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perusahaan jasa yang dikelola dengan sangat baik salah satu cirinya adalah adanya sejarah komitmen manajemen puncak pada kualitas (Kotler, 1997). Penelitian Abosedede, *et al* (2011) pada sektor perbankan menemukan bahwa kinerja manajerial tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Hipotesis 4: Kinerja manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi

- **Pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasi**

Hasil penelitian Han *et.al* (1998) di industri perbankan USA menyatakan bahwa inovasi merupakan faktor perantara antara orientasi pasar dan kinerja, karena orientasi pasar berpengaruh positif terhadap pertumbuhan dan profitabilitas/ROA melalui inovasi administratif dan inovasi teknis. Pengetahuan teknologi informasi berpengaruh positif terhadap perubahan proses bisnis pada industri perbankan (Nielsen, 2003). Inovasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan pada industri perbankan (Han *et al*, 1998). Deshpande *et al* (1993) menemukan bahwa inovasi merupakan determinan kunci dari kinerja bisnis. Subramanian (1997) menyatakan bahwa ada hubungan signifikan positif antara ukuran multidimensi inovasi dengan kinerja organisasi pada industri perbankan. Temuan ini didukung oleh hasil penelitian Han, *et.al* (1998) yang menyimpulkan bahwa hubungan inovasi dan kinerja tidak hanya menekankan pemisahan kontribusi inovasi administratif dan teknis terhadap kinerja perusahaan tetapi juga mendukung sinergi antara 2 jenis inovasi tersebut untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Begitu juga Avlonitis *et al* (2001) mengemukakan bahwa ada hubungan positif antara inovasi radikal dengan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini diperkuat oleh temuan Nijssen *et al* (2004) yang menyatakan bahwa inovasi jasa secara radikal berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Rachmat (2006) dalam penelitiannya di industri perhotelan menemukan bahwa inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bisnis. Penelitian Cahyono, Lestari dan Yusuf (2007) pada perusahaan manufaktur di Indonesia menemukan bahwa inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian Abir and Cokri (2010) pada industri perbankan menemukan bahwa inovasi keuangan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Penelitian Chih, Huang and Yang (2011) dalam industri jasa menemukan bahwa kapasitas inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Hipotesis 5: Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi

- **Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya memiliki dampak yang makin kuat terhadap prestasi kerja. Temuan Indriantoro (2000) dan Subramanian (2001) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan aktivitas yang berwujud perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja. Penelitian Kotter and Heskett (1992) terhadap berbagai jenis industri di Amerika menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang. Menurut Holmes and Marsden (1996) budaya organisasi mempunyai pengaruh perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Perusahaan dengan budaya yang berorientasi pada pasar akan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik (Slater and Narver, 2000). Narver and Slater (1990) menemukan hubungan positif antara orientasi pasar dan retensi pelanggan dan profitabilitas. Juga Pelham and Wilson (1996) menyimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat orientasi pasar menghasilkan semakin tinggi pula tingkat profitabilitas dan kualitas produk. Harris and Ogbonna (2001) menemukan bahwa orientasi pasar mempunyai pengaruh langsung yang kuat terhadap kinerja bisnis. Kinerja bisnis yang superior dipengaruhi oleh adanya pengelolaan karyawan yang berusaha untuk memuaskan karyawan dan melibatkan mereka dalam proses utama perusahaan, orientasi terhadap proses utama perusahaan, dan orientasi kepada pelanggan untuk memuaskan pelanggan (Gustafsson *et.al*, 2003). Sin and Tse (2000) dalam penelitiannya di perusahaan jasa menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja bisnis dan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja bisnis melalui variabel efektivitas strategi pemasaran. Larry A. Mallak, *et al* (2003) dalam penelitiannya dengan obyek rumah sakit menyimpulkan bahwa kekuatan budaya terkait dengan tingkat kinerja yang lebih tinggi dan lingkungan fisik bersifat sebagai variabel moderat. Chow, *et al* (2003) dalam penelitiannya pada pabrikan menemukan bahwa terdapat perbedaan aspek nilai pada

budaya perusahaan di setiap negara dan budaya perusahaan mempengaruhi kinerja perusahaan dalam cara yang berbeda-beda. Penelitian Carmeli and Tishler (2004) menemukan bahwa kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh 6 unsur organisasi yang tidak berwujud, salah satunya budaya organisasi. Penelitian Chew and Sharma (2005) menemukan bahwa organisasi yang menerapkan *elite atau leader value* dan ditunjang dengan efektivitas SDM memiliki kinerja keuangan yang lebih baik dibanding organisasi yang menerapkan *meritocratic atau collegial value*. Penelitian Abdullah dan Arisanti (2010) pada instansi pemerintah menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian Brahmasari dan Suprayetno menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hipotesis 6: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi

- **Pengaruh *teamwork* terhadap kinerja organisasi**

Wahjono (2010) mencatat beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengetahui hubungan kelompok terhadap kinerja: (1). Penelitian Verney menyimpulkan adanya hubungan positif antara persepsi peran dan kinerja, (2). Ada hubungan positif antara norma kelompok dengan kinerja. (3) Ada hubungan positif antara keadilan status dalam kelompok dengan kinerja. (4) Ada hubungan positif antara kepaduan kelompok dengan kinerja. (5) Ada hubungan negatif antara kerumitan tugas dalam kelompok dengan kinerja. Sebaliknya beberapa penelitian lain tentang hubungan antara kelompok dan kepuasan memberikan kesimpulan berikut: (1) Ada hubungan positif dan signifikan antara persepsi peran dan kepuasan, (2) Ada hubungan positif antara kesamaan status dengan kepuasan, dan (3) Ada hubungan positif antara ukuran kelompok dengan kepuasan. Penelitian Schachter *et al* (dalam Wahjudi, 2010: 153) menyimpulkan bahwa kelompok yang memiliki kohesivitas tinggi memiliki kinerja yang lebih baik dibanding

kelompok dengan kohesivitas yang rendah. Delarue, *et al* (2003) menyimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pelaksanaan kerja tim dan struktur kelompok dengan produktivitas organisasi. Tipologi kelompok diklasifikasikan berdasarkan luas otonomi dan interdependensinya, sedangkan untuk penilaian kinerja organisasi digunakan indikator produktivitas tenaga kerja. Pineda, *et al* (2010) menyimpulkan bahwa perbedaan nilai-nilai budaya dan factor situasi mempengaruhi tingkat kepuasan dan keinginan bekerja dalam kelompok. Heywood dan Jirjahn (2004) menghasilkan temuan bahwa keberadaan kelompok berpengaruh kuat pada tingkat absensi karyawan. Perusahaan yang menggunakan kelompok kerja memiliki tingkat absensi karyawan yang lebih rendah. Griffin, *et al.* (2001) meneliti hubungan antara kepuasan kerja dengan kerja tim. Ia memperoleh temuan bahwa lingkup kerja tim berpengaruh secara langsung terhadap persepsi otonomi tugas dan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kepuasan kerja. Penelitian Delarue, dkk. (2003) menemukan bahwa tidak terdapat hubungan signifikan antara implementasi kerja tim dengan produktivitas organisasi. Struktur tim juga tidak berdampak signifikan terhadap produktivitas. Penelitian Sanfilippo, Bendapudi dan Rucci (2008) menemukan bahwa perilaku kepemimpinan dan kerja tim berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Hipotesis 7 : *Teamwork* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi

## METODE

Populasi sasaran dalam penelitian ini meliputi seluruh BPR yang berlokasi di Propinsi Kalimantan Timur. Populasi terjangkau meliputi seluruh BPR yang berkantor di provinsi Kalimantan Timur dan tercatat pada Bank Indonesia Berdasarkan data bank Indonesia, pada tahun 2011 terdapat 15 BPR di Propinsi Kalimantan Timur. Metode pengambilan sampel menggunakan sensus (*total sampling*) karena jumlah elemen populasi relatif sedikit. Akan tetapi karena terdapat 1 BPR yang baru berdiri dan beroperasi sehingga tidak memenu-

hi persyaratan sebagai sample, maka jumlah sampel penelitian menjadi hanya 14 BPR. Pemilihan responden didasarkan pada jabatan di level manajemen yang meliputi: komisaris, direktur, manajer, dan kepala unit.

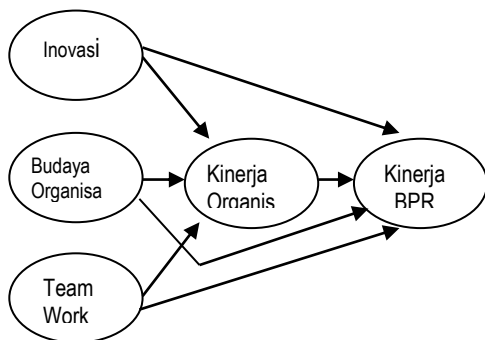
Variabel penelitian terdiri dari 5 variabel yaitu: (1) inovasi, (2) budaya organisasi, (3) *teamwork*, (4) kinerja manajerial, dan (5) kinerja organisasi. Inovasi (X1) adalah perubahan yang dilakukan dalam organisasi yang didalamnya mencakup kreativitas dalam menciptakan produk baru, jasa, ide, atau proses baru. Diukur melalui 4 indikator: inovasi produk (X1.1), inovasi proses (X1.2), inovasi teknologi (X1.3), dan inovasi SDM (X1.4). Budaya organisasi (X2) merupakan sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya yang membedakan perusahaan yang satu dengan yang lain Diukur melalui dua indikator: karakteristik budaya organisasi (X2.1) dan pembentuk budaya organisasi (X2.2). *Teamwork* (X3) atau kerjasama atau kerja tim adalah kegiatan yang dilakukan oleh beberapa orang yang tergabung dalam satu kelompok atau kegiatan yang dilakukan antar kelompok untuk mencapai satu tujuan bersama. Diukur melalui 3 indikator yaitu: proses transisi (X3.1), proses aksi (X3.2), dan proses interpersonal (X3.3). Kinerja manajerial (X4) adalah kuantitas dan kualitas hasil kerja yang dicapai oleh manajer dalam suatu organisasi selama periode waktu tertentu. Diukur melalui indikator fungsi manajemen yaitu: perencanaan (X4.1), pengorganisasian (X4.2), penggerakkan (X4.3) dan pengendalian (X4.4). Kinerja organisasi (Y) adalah kuantitas dan kualitas hasil kerja organisasi yang dipengaruhi oleh faktor intern dan ekstern organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu. Diukur melalui 4 indikator perspektif kinerja yaitu: keuangan (Y1), pelanggan (Y2), proses bisnis internal (Y3), dan pembelajaran dan pertumbuhan (Y4).

Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Jawaban diukur dengan skala Likert 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Pengukuran inovasi menggunakan instrumen Ellitan dan Anatan (2009). Pengukuran budaya organisasi mengacu pada instrumen

Robbins (1996) dan Deal and Kennedy (1982). Sedangkan untuk mengukur *teamwork* digunakan instrumen yang dikembangkan Pineda and Lerner (2006). Untuk pengukuran kinerja manajerial digunakan instrumen Terry (1976), sedangkan pengukuran kinerja organisasi berdasarkan pada instrumen Kaplan and Norton (2008).

Dari 140 kuesioner yang dibagikan, keseluruhannya diterima kembali, dan 136 kuesioner yang dapat diolah dan dianalisis. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modelling (SEM)*. *Confirmatory Factor Analysis* digunakan untuk menguji hipotesis, mengelompokkan obyek berdasarkan karakteristik, mengekstraksi sejumlah faktor dari variabel awal, menunjukkan apakah indikator yang dibuat memang tepat mengukur yang akan diukur, dengan diperolehnya skor faktor dapat digunakan untuk langkah awal input dari berbagai jenis analisis data yang lain (Hair, *et.al*, 1999). Analisis SEM digunakan untuk pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen, pengujian model hubungan antara variabel, dan mendapatkan model yang bermanfaat untuk prakiraan.

Kerangka konseptual digambarkan seperti tampak pada Gambar ini.



## HASIL

Profil responden sebagian besar berusia antara 26 - 45 tahun, berjenis kelamin laki-laki, level jabatan direksi atau kepala unit, dengan masa dan pengalaman kerja dari 1 - 5 tahun, serta berpendidikan sarjana.

Nilai skor rata-rata setiap variabel berada dalam kategori baik, kecuali nilai rata-rata variabel *teamwork* berada dalam kategori sangat baik. Hasil uji normalitas data terhadap

variabel yang diteliti menunjukkan nilai *critical ratio (c.r.)*  $\leq 2,58$  yang berarti data dikategorikan normal (lihat Tabel 4). Hasil uji *outlier* data terhadap variabel yang diteliti menunjukkan nilai  $p_1$  dan  $p_2 \geq 0,05$  yang berarti semua data tidak ada yang *outlier*. Hasil *r-Hitung* masing masing variabel yang diamati  $> r\text{-Tabel}$  sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel yang diamati adalah valid. Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai *construct reliability*  $> 0,60$  sehingga dapat dikatakan bahwa keseluruhan variabel yang diamati adalah reliabel. Hasil pengujian model dengan menggunakan *confirmatory factor analysis (CFA)* dan *Goodness of Fit Index (GFI)* menunjukkan sebagian besar kriteria yang digunakan menunjukkan hasil yang baik, sebagian kecil kurang baik. Hal ini berarti model yang diajukan perlu dimodifikasi. Pengukuran nilai *loading factor* dan probabilitas menunjukkan nilai probabilitas  $< 0,05$  sehingga semua indikator variabel memiliki derajat kepentingan yang signifikan. Nilai perhitungan *Goodness of Fit Index* menunjukkan hasil yang lebih baik setelah dilakukan modifikasi sehingga analisis dapat dilanjutkan pada tahapan uji hipotesis. Uji hipotesis menggunakan parameter dengan kriteria nilai  $p = < 0.05$ , dan batasan  $t_{\text{kritis}}$  sebesar 1.96. Interpretasi hubungan masing-masing variabel yang dihipotesiskan dan koefisien. Hasilnya H1, H2, H3, H4, dan H7 diterima sedangkan H5, dan H6 ditolak.

## PEMBAHASAN

Pengaruh inovasi terhadap kinerja manajerial adalah signifikan, sejalan dengan penelitian Walker, Damanpor dan Devece (2010), Pengaruh ini dapat dijelaskan sebagai berikut. Indikator inovasi yang paling mempengaruhi kinerja manajerial adalah inovasi teknologi dan inovasi proses (dengan nilai korelasi 0,737 dan 0,634). Pada industri bank BPR, inovasi teknologi sangat berpengaruh dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap BPR. Penggunaan teknologi komputer, komunikasi, mesin ATM, dan *mobile banking* telah meningkatkan kepuasan nasabah dalam memperoleh pelayanan perbankan. Kecenderungan masyarakat dalam menggunakan teknologi



telepon seluler serta keinginan untuk memanfaatkan internet semakin memperkuat motivasi nasabah dalam mengadopsi teknologi dalam layanan perbankan. Di samping itu, salah satu aspek penting untuk memenangkan persaingan dengan lembaga keuangan lain adalah melalui inovasi terhadap proses pelayanan nasabah. Misalnya: BPR tidak hanya menerapkan pelayanan di *banking hall* tetapi juga melakukan pelayanan dengan pola *cash pick up* (pengambilan/pengantaran uang di lokasi nasabah). Inovasi proses juga dapat diartikan sebagai pemberian kemudahan dan kecepatan pelayanan.

Hasil ini bertentangan dengan pendapat Hall et al, (1993); Martinez, (1995); Cooper and Marcus, (1995); Drew, (1995); Johnne and Storey, (1998); Lievens et al (1999); Nielsen et al, (2003); Kettinger and Grover, (1995); Kotter (1995) yang menyatakan bahwa kinerja manajerial berpengaruh terhadap inovasi. Komitmen, dukungan, dan iklim manajemen sangat berpengaruh terhadap tingkat keberhasilan inovasi. Beberapa penelitian (Hall et al, 1993, Martinez, 1995, Cooper and Marcus, 1995) menyimpulkan bahwa kurangnya komitmen manajemen dan kurangnya keleluasaan dan kedalaman analisis terhadap faktor faktor kritis merupakan faktor utama yang menyebabkan kegagalan dalam inovasi proses (*reengineering*). Ketiadaan dukungan manajemen juga merupakan hambatan utama untuk pengembangan produk baru dalam lembaga keuangan (Drew, 1995). Kecepatan membawa jasa baru ke pasar merupakan keunggulan bersaing bagi sebuah bank dan komitmen manajemen puncak adalah salah satu faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan tersebut (Drew, 1995; Johnne and Storey, 1998; Lievens et al 1999). Inovasi teknologi juga memerlukan dukungan manajemen puncak untuk mengesahkan tahap awal perubahan (Nielsen et al, 2003 dalam Wibowo, 2006). Dukungan itu sangat diperlukan terutama pada tahap implementasi. Ditinjau dari aspek kepemimpinan, para manajer puncak berperan sebagai pemimpin dalam mendefinisikan dan mengkomunikasikan visi strategik perubahan organisasional. Perubahan proses bisnis ditimbulkan oleh strategi dengan kepemimpinan

yang *visionary* dari para manajemen puncak (Kettinger and Grover, 1995 dalam Wibowo, 2006).

Kotter (1995) dalam Wibowo, (2006) mengatakan bahwa perubahan proses bisnis dimulai dari prakarsa strategik yang datang dari tim manajemen puncak. Hal ini dilakukan untuk menciptakan peluang potensial. Jadi dapatlah disimpulkan bahwa hubungan antara inovasi dengan kinerja manajerial pada dasarnya dapat bersifat timbal balik atau saling mempengaruhi. Dampak yang ditimbulkan oleh adanya kegiatan inovasi di dalam perusahaan adalah meningkatnya kinerja manajerial dari waktu ke waktu, baik di bidang perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, maupun di bidang pengawasan atau pengendalian. Inovasi yang dihasilkan memberikan banyak manfaat terhadap tindakan manajerial tersebut. Inovasi bisa saja dilakukan dalam hal proses, teknologi, SDM maupun produk. Dampak ikutan yang timbul kemudian adalah bahwa aktivitas aktivitas manajerial seperti: *planning, organizing, actuating and controlling* selanjutnya akan memicu timbulnya pemikiran-pemikiran inovatif di lingkungan perusahaan. Jadi dapatlah dipahami jika hubungan antara inovasi dan kinerja manajerial bersifat resiprok atau timbal balik. Jika analisis ini benar, maka hal ini dapat menjadi pedoman bagi banyak manajer perusahaan untuk secara terus menerus menggalakkan aktivitas inovasi dan menciptakan lingkungan yang mendorong munculnya inovasi di semua segi.

Budaya organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, dengan probabilitas = 0,009. Temuan ini sejalan dengan penelitian Handayati (2006), Etemadi, et al. (2009), dan Sinha, et al (2010). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial pada BPR dapat dipahami karena budaya organisasi merupakan nilai dan norma yang dimiliki bersama yang berdampak pada prestasi kerja. Kumpulan prestasi kerja individu setiap karyawan pada akhirnya tercermin pada kinerja manajemen secara keseluruhan, termasuk didalamnya pada setiap tahapan manajemen yaitu: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian. Menurut Jolmes and Marsden (1996) budaya organisasi mempe-

ngaruhi perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi. Temuan ini bertolak belakang dengan penelitian Kotter and Hesken (1997) yang menyatakan bahwa faktor utama yang paling berpengaruh dalam perubahan budaya organisasi adalah kepemimpinan yang kompeten di puncak. Artinya bahwa kinerja manajerial yang tercermin pada mutu kepemimpinan lah yang berpengaruh terhadap budaya organisasi. Kepemimpinan yang kuat dapat mengubah budaya organisasi.

Memadukan ke dua hasil penelitian yang kontradiktif di atas dapat disimpulkan bahwa pola hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja manajerial pada dasarnya bersifat timbal balik. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dan selanjutnya kinerja manajemen mempengaruhi budaya organisasi perusahaan. Budaya organisasi yang baik pada akhirnya berdampak pada baiknya kinerja manajemen yang mengendalikannya perusahaan. Organisasi memang sangat bergantung pada budaya yang dimilikinya untuk menghasilkan kinerja, termasuk kinerja para pemimpin atau manajemen. Banyak bukti menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang memiliki kinerja terbaik seringkali karena dipimpin oleh manajer-manajer yang piawai dan didukung oleh lingkungan organisasi yang baik karena memiliki budaya organisasi yang sesuai atau tepat. Jika kinerja manajerialnya baik, hal itu akan memudahkan bagi para pemimpin organisasi untuk dapat mempengaruhi, meningkatkan, dan mengembangkan budaya organisasi yang lebih baik lagi guna mendukung strategi dan peningkatan kinerja perusahaan. Dalam beberapa kasus, kepemimpinan yang kuat di tingkat manajemen puncak dapat digunakan untuk membangun budaya organisasi yang baru. Usaha untuk membangun budaya organisasi baru yang sangat berbeda dari budaya organisasi sebelumnya biasanya dilakukan dengan mendudukkan manajemen puncak yang berasal dari luar organisasi. Tidak dimilikinya hubungan sebelumnya dengan organisasi yang bersangkutan memudahkan manajer untuk melakukan perubahan tanpa harus terbebani dengan

perasaan bersalah karena munculnya eksekusi tertentu akibat perubahan tersebut.

*Teamwork* mempengaruhi kinerja manajerial dengan tingkat probabilitas 0,000. Hasil ini mendukung pendapat Utomo dan Aldi (2003); Narsa dan Yuniawati (2003); serta Prismianita pada industri manufaktur. Sebaliknya temuan ini bertentangan dengan penelitian Sari dan Pane pada industri manufaktur yang menyimpulkan bahwa *teamwork* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil ini mengindikasikan kuatnya tingkat koordinasi antar anggota maupun antar tim dalam organisasi. Persyaratan mutlak yang harus dipenuhi agar tim bekerja dengan baik ialah adanya mekanisme koordinasi. Satuan-satuan kerja yang ada harus terintegrasi dalam suatu upaya yang menyatu karena hanya dengan demikianlah organisasi akan berfungsi secara efektif (Siagian, 2007: 57). Adanya pengaruh *teamwork* terhadap kinerja manajerial juga mencerminkan dipenuhinya 6 persyaratan karakteristik kelompok yang baik yaitu: struktur, status hierarki, peran, norma, kepemimpinan, dan kekompakan (Wahyono, 2010: 150-151). Faktor kekompakan dibawah pengarahannya kuat kepemimpinan manajer menjadi kunci keberhasilan tersebut. Keberhasilan tim sangat dipengaruhi oleh kekompakan (*cohesiveness*) para anggotanya. Adanya struktur kelompok yang jelas dalam organisasi BPR juga semakin memperkuat pengaruh tersebut. Bahwa struktur kelompok: otoritas pengambilan keputusan, pelaporan, hubungan formal, aturan, prosedur, kebijakan akan menuntun perilaku karyawan. Semakin formal struktur semakin dapat diramalkan perilaku kelompok (Wahjono, 2010: 154). *Teamwork* yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial tidak terlepas dari peran manajer dalam menciptakan soliditas, koordinasi dan sinergi tim. Pada BPR, peran vital manajer dalam menggerakkan organisasi tercerminkan dalam kesatuan gerak kerjasama yang tercipta dalam operasional sehari-hari. Aktivitas koordinasi yang diciptakan oleh manajer dalam kesempatan rapat evaluasi yang dilakukan secara periodik seminggu, dua minggu atau sebulan sekali merupakan sarana untuk melakukan pelatihan, pembinaan, in house training yang

sekaligus sebagai sarana koordinasi. Hasil penelitian tentang perilaku kelompok menunjukkan bahwa dalam situasi tertentu, kerjasama mendorong produktivitas terutama dalam situasi dimana tugas yang harus dikerjakan rumit dan memerlukan koordinasi dan kesediaan berbagi informasi. Berarti ada tindakan tertentu yang dapat dilakukan oleh manajemen untuk mendorong kerjasama di antara satuan-satuan kerja yang dipimpinnya (Siagian, 2007: 182).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja manajerial mempengaruhi kinerja organisasi dengan tingkat probabilitas sebesar 0,026. Hal ini menyimpulkan bahwa peran manajer BPR dalam menciptakan besaran kinerja organisasi sangatlah besar. Pada dasarnya terdapat faktor faktor yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kinerja. Faktor faktor tersebut antara lain adalah: struktur modal, budaya organisasi, sumberdaya manusia, efektivitas manajemen, gaya kepemimpinan, motivasi, komitmen karyawan dan faktor eksternal organisasi (Handayati, 2006). Manajemen organisasi mempengaruhi kinerja organisasi, tugas utama manajemen organisasi adalah mengelola sumberdaya yang ada untuk meningkatkan nilai organisasi dan kesejahteraan pemegang saham. Faktor utama keberhasilan organisasi merupakan kemampuan manajer dalam merencanakan dan mengendalikan kegiatan organisasi (Chamberlien, 1982).

Hasil ini sejalan dengan konsep peran manajemen dalam organisasi yang menyatakan bahwa tugas utama manajer adalah mengelola organisasi untuk mencapai tujuannya, dan sebagai pihak yang paling bertanggungjawab dalam keberhasilan organisasi yang dipimpinnya. Untuk meraih tujuan organisasi, manajer merencanakan strategi, mengorganisir sumberdaya yang dimiliki, menjalankan strategi dan melakukan tindakan pengendalian untuk menjamin organisasi berada pada arah yang benar. Konsep peranan manajer dalam organisasi secara umum terbagi dalam 2 pendekatan yaitu *market theory* dan *planning and control theory* (Chamberlien, 1982 dalam Handayati, 2006: 10). *Planning and control theory* berpandangan bahwa

peranan manajer dalam organisasi pada dasarnya bersifat aktif sebagai langkah menciptakan kondisi perusahaan. Hal ini bermakna bahwa faktor utama keberhasilan organisasi merupakan kemampuan manajer dalam merencanakan dan mengendalikan kegiatan organisasi. Kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan untuk mengarahkan merupakan faktor penting dalam efektivitas manajer. Kepemimpinan manajerial merupakan proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang dihubungkan dengan tugas dari para anggota kelompok (Stogdill, 1971 dalam Siswanto, 2008: 153). Temuan ini berbeda dengan penelitian Abosedede, et al (2011) pada industri perbankan yang menyatakan bahwa kinerja manajerial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Perbedaan hasil ini diduga karena adanya perbedaan dalam hal jumlah sampel, ragam responden, dan jenis bank. Penelitian ini menggunakan jumlah sampel 136 responden, lebih banyak dibanding sampel Abosedede, dkk yang hanya 35 responden. Jumlah sample yang besar berpeluang lebih besar dalam menghasilkan nilai rata-rata yang mendekati karakteristik populasi. Penelitian ini mengambil responden dari level komisaris hingga pengawas sehingga rentang jenis responden lebih luas, sebaliknya penelitian Abosedede, et al. hanya mengambil responden dari Kepala Cabang Bank. Obyek penelitian ini adalah BPR yang memiliki otoritas penuh, sedangkan obyek penelitian Abosedede adalah cabang bank yang bertanggungjawab kepada kantor pusat bank yang bersangkutan. Perbedaan tingkat otoritas inilah yang diduga dapat memberikan tingkat pengaruh yang berbeda dari kinerja manajerial terhadap kinerja organisasi.

Inovasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (tingkat probabilitas = 0,431), sejalan dengan pendapat Walker, et al. (2010) yang menyatakan bahwa pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasi dimediasi oleh kinerja manajerial sebagai variabel moderator. Temuan ini berbeda dengan teori yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara inovasi dengan kinerja organisasi. Inovasi produk akan meningkatkan revenue dan profit (Ellitan dan Anatan, 2009), menjadikan perusahaan unggul (Stalk, 1988), meningkatkan

ROI (Luchs, 1990), Inovasi proses akan meningkatkan kinerja organisasi dan kinerja karyawan (Davidson, 1993), meningkatkan *market share* dan profitabilitas (Kettinger and Grover, 1995). Inovasi teknologi memainkan peran penting dalam mencapai kemampulabaan jangka panjang (Stacey and Ashton, 1990).

Temuan ini juga berbeda dengan penelitian sebelumnya dari Despande et al, (1993); Subramanian (1997); Han, et al (1998); Avlonitis et al (2001); Nijssen et al (2004); Llorensmonies, et al (2005); Rachmat (2006); Cahyono, Lestari dan Yusuf (2007); Abir and Cokri (2010); Jamal and Saif (2011); Chih, Huang, and Yang (2011); yang menyimpulkan bahwa inovasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi dipengaruhi oleh inovasi administratif (Rahmat, 2006); produk, keuangan, proses (Abir and Cokri, 2010), dan jasa (Nijssen et al, 2004). Inovasi berpengaruh pada kinerja keuangan dan pelanggan (Chih, Huang, and Yang, 2011). Inovasi dapat meningkatkan kinerja bank (Han et al, 1998). Inovasi merupakan determinan kunci dari kinerja bisnis (Despande et al, 1993).

Perbedaan hasil ini dengan teori dan beberapa penelitian sebelumnya diduga karena kuatnya peran manajemen dalam bank BPR sebagai pengambil keputusan. Dalam kondisi seperti itu aktivitas manajemen sangat berperan dalam menentukan kinerja organisasi dibanding aspek lainnya. Itulah sebabnya mengapa pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasi bersifat tidak langsung dengan mediasi kinerja manajerial. Temuan penelitian ini didukung oleh pendapat Drew (1995) yang menyatakan bahwa “dalam hal inovasi produk, ketiadaan dukungan manajemen juga merupakan hambatan utama untuk pengembangan produk baru dalam lembaga keuangan”. Johan and Storey (1998) juga mengemukakan bahwa “dukungan manajemen puncak merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan pengembangan jasa baru”. Demikian pula pendapat Srinivasan, et al (2002) yang menyebutkan bahwa “dukungan manajemen puncak atas teknologi baru merupakan upaya tim manajemen puncak untuk meningkatkan

pentingnya kepekaan organisasi terhadap pengembangan teknologi baru.”

Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Nilai probabilitasnya = 0,328. Temuan ini mendukung penelitian Roobins (1996); Kotter and Heskett (1997); Schein dalam Tika (2008); Abdullah dan Arisanti (2010) bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi melalui akuntabilitas publik sebagai variabel *intervening*. Budaya organisasi yang mampu meningkatkan kinerja organisasi dicirikan oleh kepemimpinan yang kuat di puncak (Tika, 2008). Budaya diciptakan, ditanamkan, dan diperkuat oleh pemimpin (Schein dalam Tika, 2008). Terdapat 3 kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi yaitu praktek seleksi, manajemen puncak dan sosialisasi (Roobins, 1996). Faktor utama yang paling berpengaruh dalam perubahan budaya organisasi adalah kepemimpinan yang kompeten di puncak (Kotter and Heskett, 1997).

Hasil ini bertentangan dengan konsep teoretis yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi mampu mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Perusahaan yang menganut budaya orientasi pelanggan, pemegang saham dan karyawan serta kepemimpinan manajerial di semua tingkatan, mampu mengungguli perusahaan yang tidak memiliki budaya seperti itu. Budaya organisasi juga bisa menjadi faktor kunci yang menentukan sukses atau gagalnya perusahaan. Meskipun sulit budaya organisasi dapat diubah sedemikian rupa sehingga lebih mendukung kinerja. Perubahan ini membutuhkan waktu yang panjang dan kepemimpinan yang solid. Konsep ini diperkuat oleh temuan Sin and Tse (2000); Mallak, et al (2003); Chow, et al (2003); Carmeli and Tishler (2004); Chew and Sharma (2005); Brahmasari dan Suprayetno yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Temuan ini memperkuat dugaan bahwa peran budaya organisasi terhadap kinerja orga-

nisasi adalah tidak langsung dan melalui kinerja manajerial. Dikaitkan dengan adanya pengaruh kinerja manajerial terhadap kinerja organisasi, diduga bahwa peran manajer sangat besar dalam pencapaian kinerja organisasi. Budaya organisasi BPR sangat tergantung pada pola kepemimpinan manajer. Secara teoritis, terdapat faktor faktor yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kinerja, . antara lain: struktur modal, budaya organisasi, sumberdaya manusia, efektivitas manajemen, gaya kepemimpinan, motivasi, komitmen karyawan dan faktor eksternal organisasi (Handayati, 2006). Perusahaan dengan budaya yang mementingkan setiap komponen utama manajerial (pelanggan, pemegang saham, dan karyawan) dan kepemimpinan manajerial pada semua tingkat berkinerja melebihi perusahaan yang tidak memiliki ciri ciri budaya tersebut dengan perbedaan yang sangat besar. Budaya yang tidak adaptif akan semakin membawa dampak keuangan negatif dalam dasawarsa mendatang (Kotter and Heskett, 1992).

*Teamwork* mempengaruhi kinerja organisasi pada tingkat probabilitas sebesar 0,010. Hasil ini sejalan dengan temuan Sanfilippo, et al (2008). Sebaliknya hasil penelitian ini bertentangan dengan temuan Delarue, et al (2003) yang menyimpulkan bahwa *teamwork* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Tujuan riset Delarue, et al. adalah untuk menetapkan dampak dari pola struktur tim terhadap kinerja – khususnya produktivitas. Meski temuan Delarue tampaknya kontradiktif dengan logika pengaruh positif kerja tim terhadap kinerja organisasi, namun pada dasarnya penelitiannya menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki tim sosio-teknik secara mandiri cenderung menghasilkan produktivitas tenaga kerja yang lebih tinggi dibanding perusahaan yang memiliki struktur tim jenis lainnya. Hanya saja pengaruh tersebut melemah dengan hadirnya variabel intervening seperti: jenis kegiatan, ukuran, usia organisasi, jenis produk dan strategi. Akibatnya struktur tim menjadi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Temuan ini memperkuat dugaan bahwa kerjasama merupakan prasyarat mutlak dalam

mencapai kinerja perusahaan. Terdapat faktor faktor yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kinerja. Faktor faktor tersebut antara lain: struktur modal, budaya organisasi, sumberdaya manusia, efektivitas manajemen, gaya kepemimpinan, motivasi, komitmen karyawan dan faktor eksternal organisasi (Handayati, 2006). Sumberdaya manusia, motivasi dan komitmen karyawan merupakan unsur dari kerjasama. Peran manajer dalam mengendalikan SDM ditunjukkan oleh perkembangan manajemen dalam menjalankan roda organisasi dimana penekanan diletakkan pada pendekatan dan kerjasama tim yang ternyata merupakan cara jitu untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi (Siagian, 2007). Salah satu dasar pemikiran untuk menggunakan pendekatan ini adalah adanya bukti-bukti bahwa para individu menampilkan kinerja yang lebih memuaskan jika mereka menjadi anggota tim. Sebagai anggota suatu tim mereka lebih dapat dipercayai dan kesediaan memikul tanggungjawab demi keberhasilan bersama menjadi lebih besar. Persyaratan mutlak yang harus dipenuhi agar tim bekerja dengan baik ialah adanya mekanisme koordinasi mengingat diantara para anggota tim terdapat interdependensi. Penelitian Schachter, et al (dalam Wahjudi, 2010: 153) menyimpulkan bahwa kelompok dengan kohesivitas tinggi memiliki dinamika kinerja kelompok positif dan negatif yang tinggi, dan sebaliknya kelompok dengan kohesivitas yang rendah memiliki dinamika kinerja kelompok yang rendah pula. Pada 16 studi terhadap 372 kelompok ditemukan bahwa 74% dari kelompok yang memiliki kohesivitas tinggi memiliki kinerja yang lebih baik dibanding kelompok dengan kohesivitas yang rendah. Temuan penelitian ini juga menyiratkan bahwa kerja tim atau *teamwork* berpengaruh baik secara langsung terhadap kinerja organisasi, maupun berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui variabel kinerja manajerial.

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASINYA

Variabel inovasi, budaya organisasi, dan *teamwork* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Varia-

bel kinerja manajerial dan Variabel *teamwork* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.. Pengaruh variabel inovasi dan variabel budaya organisasi terhadap kinerja organisasi adalah tidak signifikan.

Temuan ini membawa implikasi secara teoritis bahwa inovasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial, dengan demikian mendukung teori Ellitan dan Anatan (2009); Luchs (1990); Zammuto and O'Connor (1992); Pfeffer (1995). Temuan ini juga melengkapi teori yang dikemukakan oleh Hall, et al (1993); Martinez (1995); Cooper and Marcus (1995); Drew (1995); Johney and Storey (1998); Lievens, et al (1999); Nielsen, et al (2003); Srinivasan, et al (2002); Kettinger and Grover (1995); dan Kotter (1995) yang menyatakan bahwa kinerja manajerial berpengaruh terhadap inovasi. Temuan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial juga mendukung teori Hellriegell, et al (1989); George and Jones (2002); Roobins (2008); Gumbel (2003); Tika (2008); Holmes and Marsden (1996), dan melengkapi teori Roobins (1996); dan Kotter and Hesken (1997) yang menyatakan bahwa kinerja manajerial berpengaruh terhadap budaya organisasi.

Implikasi praktisnya, untuk lebih meningkatkan lagi kinerja manajerial, manajemen perlu mendesain lingkungan internal perusahaan yang dapat memacu munculnya pemikiran dan praktik inovatif, budaya organisasi yang mendukung pelaksanaan strategi perusahaan, serta beragam upaya untuk mengembangkan kohesivitas kelompok. Implikasi praktis lainnya bahwa kinerja manajerial dan *teamwork* berpengaruh positif dalam mendorong peningkatan kinerja organisasi. Hal ini menegaskan betapa strategisnya peran manajemen dalam kontribusinya menghasilkan kinerja perusahaan. Jika diinginkan adanya peningkatan kinerja organisasi yang lebih besar, manajemen perusahaan harus mampu meningkatkan prestasi kerjanya dan dalam waktu yang bersamaan menciptakan *teamwork yang solid* sehingga mampu melipatgandakan dampak positif dari kedua aspek tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adam, Helmy. 2005. Internalisasi Perspektif Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Perguruan Tinggi. Tema. Vol.8 No.1 Maret 2005. Pusat Dokumentasi dan Publikasi Ilmiah Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. Malang.
- Anwar, Anas Iswanto, dkk. 2007. Preferensi dan Perilaku Masyarakat Sulawesi Selatan terhadap Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Bank Indonesia.
- Bake, J. 2004. Pendekatan 4 P Kreatif: Pengertian dan Model Pengukuran Kreativitas dan Inovasi. Usahawan No. 04 Th. XXXIII April. Lembaga Manajemen FEUI. Jakarta.
- Bank Indonesia. 2006. Arsitektur Perbankan Indonesia: Visi Perbankan Indonesia ke Depan.
- ....., 2006a. Cetak Biru Bank Perkreditan Rakyat. Direktorat Pengawasan Bank Perkreditan Rakyat.
- Bashith, Abdul., Ichsan, Moch., Winarso, Djoko. 2004. Variabel-Variabel Operasional yang Berpengaruh terhadap Efisiensi Operasional Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Wilayah Malang. JAM. Jurnal Aplikasi Manajemen Vol.2 No.3. Desember 2004. Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Brawijaya Malang. p. 460-491.
- Becton, Clayton., Wysocki, Allen, and Kepner, Karl. 2008. *Buildng Teamwork and the Importance of Trust in a Business Environment*. University of Florida. IFAS Extension.
- Boynton, A.C., R.W. Zmud, G.C. Jacobs. 1994. *The Influence of IT Management Practice on IT Use in Large Organizations*. MIS Quarterly 18 (3): 299-318.
- Ceridian Corporation. 2004,2005. *Teamwork: Tips for Manager*.
- Chen, Joseph C., and Chen, Jacob. 2004. *Testing a New Approach for Learning Teamwork Knowledge and Skills in Tech-*

- nical Education*. Journal of Industrial Technology. Volume 20, Number 2 – February 2004 to April 2004.
- Chew, Irene K.H., Sharma, Basu. 2005. *The Effects of Culture and HRM Practices on Firm Performance*. International Journal of Manpower Vol. 26 No. 6 2005. pp. 560-581.
- Chow, Chee W.; Haddad, Kamal M.; Wu, Anne. 2003. *Corporate Culture and Its Relations to Performance: A Comparative Study in Taiwanese and U.S. Manufacturing Firms*. Managerial Finance Volume 29 Number 12 2003. pp. 65-76.
- Cohen, Philip R., Levesque, Hector J. 1991. *Teamwork*. Canadian Institute for Advanced Research. Canada.
- Covey, Franklin. 2007. *Improving Teamwork and Turn-Around Time at Kimball International*. Center for Advanced Research.
- Cummings, P.W. 1980. *Open Management: Guides to Successful Practice*. Amacom. New York.
- Delarue, Anne., Gryp, Stijn., and Geert Van Hootegeem. 2003. *Productivity Outcomes of Teamwork As an Effect of Team Structure*. Katholieke Universiteit Leuven.
- Denton, D. Keith. 2007. *Developing A Performance Measurement System for Effective Teamwork*. International Journal of Quality and Productivity Management Vol. 07, No. 01, December 15.
- Drew, S. 1995. *Strategic Benchmarking Innovation Practices in Financial Institutions*. International Journal of Bank Marketing. 13 (1): 4-16.
- DuBrin, A.J. 1984. *Foundations of Organizational Behaviour: An Applied Perspective*. Prentice Hall International, Inc. London.
- Ellitan, Lana dan Anatan, Lina. 2009. *Manajemen Inovasi: Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia*. Alfabeta. Bandung.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2007. *Teamwork and High Performance Work Organization*. Wyattville Road, Loughlinstown, Dublin 18, Ireland.
- Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian Untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor*. BP Undip. Semarang.
- Gibson, J.L., Inancevich, J.M., dan Donnelly, Jr.J.H. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses*. Edisi VIII. Terj. Nunuk Ardiani. Binarupa Aksara. Jakarta.
- Gilbert, C. 2003. *The Disruption Opportunity*. MIT Sloan Management Review, 44 (4): 27-32.
- Griffin, Mark A., Patterson, Malcolm G., and West, Michael A. 2001. *Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support*. Journal of Organizational Behaviour 22, 537-550.
- Hair, Jr. JF.; Anderson, RE; Tatham, RL; Black, WC. 1999. *Multivariate Data Analysis with Readings*. MacMillan Publishing Company, New York.
- Han, J.K., N. Kim, and RK Srivastava. 1998. *Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?* Journal of Marketing 62 (4) 30-45.
- Handayati, Puji. 2006. *Keterkaitan antara Anggaran Partisipasi, Budaya Organisasi, Pemahaman Manajer atas Good Corporate Governance, Job Relevant Information dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajemen (Studi Empiris pada Perusahaan Retail di Jawa Timur)*. Disertasi. Program Doktor Ilmu Ekonomi. Program Pasca Sarjana Universitas Brawijaya. Malang.
- Harvard Business Scholl Press. 2007. *Pocket Mentor Leading Teams (Poket Mentor Memimpin Tim)*. Erlangga. Jakarta.
- Herri, dkk. 2006. *Studi Peningkatan Peran Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dalam Pembiayaan Usaha Mikro Kecil (UMK) di Sumatera Barat*. Bank Indonesia.
- Hersey, P. and Blanchard, K. 1986. *Management of Organizational Behaviour: Utili-*

- zing *Human Resources*. 4<sup>th</sup> edition. Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- Heywood, John S. and Jirjahn, Uwe. 2004. *Teams, Teamwork and Absence*. Scandianavian Journal of Economic 106 (4) 765-782.
- Ismanto, Budi. 2004. Pengukuran Kinerja Perusahaan Berdasarkan Metode Balanced Scorecard pada PT Semen Gresik . Thesis. Program Studi Magister Manajemen. Program Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus 1945. Surabaya.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. 2008. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terj. Peter S. Yosi Pasla. Erlangga. Jakarta.
- Kotter, J. 1995. *Leading Change: Why Transformation Effort Fail*. Harvard Business Review, 73 (2): 59-67.
- Laksmi, Asri. 2011. *Budaya Organisasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Luthans, F. 1985. *Organizational Behaviour*. McGraw-Hill Book Company. New York.
- Maddux, Robert B. 2009. *Kiat Membangun Tim Handal*. Erlangga. Jakarta.
- Mallak, Larry A.; Lyth, David M.; Olson, Suzan D.; Ulshafer, Susan M.; Sardone, Frank J. 2003. *Culture, The Built Environment and Healthcare Organizational Performance*. Managing Service Quality Volume 13 – Number 1 2003. pp. 27-38.
- Maxwell, John C. 2004. *The 17 Indisputable Laws of Teamwork (17 Hukum Kerja yang Efektif, Buku Kerja)*. Terj. Arvin Saputra. Interaksara. Batam.
- ....., 2010. *Teamwork 101. Hal-hal yang Harus Diketahui Oleh Para Pemimpin*. MIC Publishing. Surabaya.
- Media BPR. 2007. *Alokasi Kredit BPR*. No. 16, Mei-Juni 2007.
- Miller, Douglas. 2008. *Brilliant Teams (Tim Juara)*. Terj. Dicky Satyadewa. Erlangga. Jakarta
- Narver, J.C., and S.F. Slater. 1990. *The Effect of Market Orientation on Business Profitability*. Journal of Marketing 54 (October) 20-35.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Paris, Carol R., Salas, Eduardo., Bowers, Janis A. 2000. *Teamwork in Multi-person Systems: A review and Analysis*. Economics Vol. 43 No. 8: 1052-1075.
- Pineda, Rodley C., Barger, Bionita., and Lerner, Linda D. 2010. *Exploring Differences in Student Perceptions of Teamwork: The Case of U.S. and Lithuanian Students*. Journal of International Business and Cultural Studies.
- Pineda, Roudley C., and Lerner, Linda D. 2006. *Goal Attainment, Satisfaction and Learning from Teamwork*. Team Performance Management Vol 12 No.5/6.
- Pocket Mentor. Memimpin Tim*. 2011. Erlangga. Jakarta.
- Porter, Michael E. 1987. *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. terjemahan, Agus Maulana. Erlangga. Jakarta.
- Ritonga, Jhon Tafbu, dkk. 2006. *Studi Potensi Pendirian Bank Umum dan BPR di Sumatera Utara*. Bank Indonesia.
- Roobins, S.P. 1990. *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- Roobins, Steven P. and Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Buku 2. Terjemahan Diana Engolica. Salemba Empat. Jakarta.
- Sanfilippo, Fred., Bendapudi, Neeli., Rucci, Anthony, and Schlesinger, Leonard. 2008. *Strong Leadership and Teamwork Drive Culture and Performance Change: Ohio State University Medical Center 200-2006*. Academic Medicine Vol.83 No.9.



- Santoso, S. 2001. *SPSS Versi 10 Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta
- Santoso, Ruddy Tri. 1994. *Mengenal Dunia Perbankan*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Sapsed, Jonathan. 2010. *Teamwork in Knowledge Work: Organizing for Complexity*. Centrim – University of Brighton.
- Siagian, Sondang P. 2007. *Teori Pengembangan Organisasi*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sin, Leo Y.M. and Tse, Alan C.B. 2000. *How Does Marketing Effectiveness Mediate the Effect of Organizational Culture on Business Performance? The Case of Service Firms*. *Journal of Service Marketing* Vol. 14 No. 4 2000. pp. 295-309.
- Siswanto, H.B. 2008. *Pengantar Manajemen*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Soesilo, Nining I. 2005. *The Optimal Lending Rate of Bank Perkreditan Rakyat*. *Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan*, Maret 2005.
- Solimun. 2002. *Multivariate Analysis Sturctural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*. Universitas Negeri. Malang.
- Stanis Man. 2008. *Analisis Kinerja Manajemen Bank: Suatu Pendekatan Balanced Scorecard (Studi pada Bank Nusa Tenggara Timur)*. Disertasi. Program Pascasarjana Universitas Brawijaya. Malang.
- Stevens, Michael J., and Champion, Michael A. 1994. *The Knowledge, Skill, and Ability Requirements for Teamwork: Implications for Human Resource Management*. *Journal of Management* Vol. 20 No.2, 503-530.
- Sudarma, Made. 2003. *Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Keuangan (Studi kasus pada Bank Perkreditan Rakyat di Malang)*. TEMA. Telaah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi Vo. IV No.1. Maret 2003. Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang. p.1-14.
- Sulistiowati, Novita., Rsikayanto. 2006. *BPR dan Permodalan UKM*. *Media BPR* No. 12, Oktober-Nopember 2006.
- Suwarti, A. 1994. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kemampulabaan Bank Pembangunan Daerah Se-Karesidenan Surakarta*. Tesis. Program Pascasarjana Universitas Surakarta. Surakarta.
- Tika, Moh. Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Tosi, H.I., Rizzo, J.R., and Carrol, S.J. 1990. *Managing Organizational Behavior*. 2 nd Edition. Harper Collins Publishers. New York.
- ....., 2002. *Metode Riset Bisnis*. Cetakan I. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- ....., 2005. *Evaluasi Kinerja Perusa-haan*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Wahjono, Sentot Imam. 2010. *Perilaku Organisasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Wahyudi. 2008. *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Edisi II. Cetakan III. Alfabeta. Bandung.