

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasional terhadap Komitmen Serta Kinerja Karyawan PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember

Effect of Organizational Culture and Transformational Leadership to Commitment and Performance of Employees PT Bank's Pundi Indonesia, Tbk. Branch Jember

Adam Hendrawan Sukoco, Diana Sulianti T., Wiji Utami
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121
e-mail : adamhendrawan8@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasional terhadap komitmen serta kinerja karyawan PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Data untuk penelitian ini diperoleh melalui angket penelitian yang telah diisi oleh responden yang sudah ditentukan. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis jalur (*Path Analysis*). Sampel penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh, dengan jumlah responden sebanyak 45 orang yang meliputi seluruh karyawan PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember. Dari hasil perhitungan analisis jalur menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen (Z) dengan total pengaruh langsung sebesar 0,488 atau 48,8%. Variabel budaya organisasional (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen (Z) dengan total pengaruh langsung sebesar 0,368 atau 36,8%. Variabel kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan total pengaruh langsung sebesar 0,605 atau 60,5%. Variabel budaya organisasional (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan total pengaruh langsung sebesar 0,279 atau 27,9%. Variabel komitmen (Z) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan total pengaruh langsung sebesar 0,744 atau 74,4%. Variabel kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen (Z) dengan total pengaruh tidak langsung sebesar 0,363 atau 36,3%. Dan variabel budaya organisasional (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui komitmen (Z) dengan total pengaruh tidak langsung sebesar 0,273 atau 27,3%.

Kata Kunci : kepemimpinan transformasional, budaya organisasional, komitmen, dan kinerja karyawan.

Abstract

This research aims to analyze the effect of transformational leadership and organizational culture on employees commitment and performance of PT Bank's Pundi Indonesia, Tbk. branch Jember. This research uses a quantitative approach. Data for this study were obtained through a questionnaire study that has been completed by respondents who have been determined. Data analysis method used is the of path analysis method. This research samples using saturated sample, the number of respondents as many as 45 people covering all employees of PT Bank's Pundi Indonesia, Tbk. branch Jember. From the calculation results of path analysis showed that transformational leadership variable (X1) significantly influence commitment (Z) with a total direct effect of 0.488 or 48.8%. Organizational culture variables (X2) significantly influence commitment (Z) with a total direct effect of 0.368 or 36.8%. Transformational leadership variable (X1) significantly affect the performance of employees (Y) with a total direct effect of 0.605 or 60.5%. Organizational culture variables (X2) significantly affect the performance of employees (Y) with a total direct effect of 0.279 or 27.9%. Commitment variable (Z) significantly affect the performance of employees (Y) with a total direct effect of 0.744 or 74.4%. Transformational leadership variable (X1) significantly affect the performance of employees (Y) through the commitment of (Z) with the total indirect effect of 0.363 or 36.3%. And organizational cultural variables (X2) significantly affect the performance of employees (Y) through commitment (Z) with the total indirect effect of 0.273 or 27.3%.

Keywords : transformational leadership, organizational culture, commitment, and employee performance.

Pendahuluan

Perusahaan merupakan suatu organisasi yang mendukung pembangunan negara di bidang ekonomi. Perusahaan itu sendiri memerlukan faktor-faktor yang saling terkait satu sama lainnya. Faktor-faktor tersebut antara lain tenaga kerja, modal, bahan baku, dan teknologi. Fungsi dasar didirikannya perusahaan adalah menambah masukan (*input*) yang berupa sumber daya yaitu bahan baku, modal, teknologi, dan menjadi keluaran (*output*) yang berupa pemuas kebutuhan (barang dan jasa) sebagai timbal balik bagi berbagai pihak yang terlibat dan berkepentingan terhadap perusahaan. Di antara sumber daya yang dimiliki perusahaan sumber daya manusia merupakan faktor penting yang sangat besar pengaruhnya terhadap keberhasilan perusahaan.

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompetitif, menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan organisasi tersebut diperlukan adanya perubahan individu. Proses penyesuaian perubahan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah. Proses penyesuaian perubahan tersebut dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Oleh karena itu, organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi. Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian visi dan misi suatu organisasi.

Kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus. Kepemimpinan itu diperlukan dalam suatu organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan tertentu pada manusia, di satu pihak manusia terbatas kemampuannya dalam memimpin, di pihak lain ada orang yang memiliki kelebihan atau kemampuan untuk memimpin, di sinilah muncul kebutuhan akan pemimpin dan gaya kepemimpinan. Salah satu bentuk gaya kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional. Menurut Suharto (2006: 16) kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai hubungan antara pemimpin dan bawahan yang sangat dekat sehingga menimbulkan emosi dan kedekatan yang sangat kuat, bawahan merasa hormat, percaya kepada pemimpinnya, dan termotivasi untuk bekerja lebih dari yang sebenarnya. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan dan keyakinan diri bawahan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan transformasional seharusnya diterapkan dalam suatu budaya organisasi.

Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai oleh organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali, yang membantu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi (Robbins, 2003: 223). Keberadaan budaya dalam suatu organisasi diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan. Selain budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, ada faktor lain, yaitu adanya komitmen para karyawan kepada organisasi atau perusahaan. Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen pada organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu (Robbins, 2001: 140).

Persoalannya kemudian adalah bagaimana pegawai yang ditempatkan dalam struktur organisasi tersebut dapat menjalankan fungsinya. Sehingga dalam kerangka proses pencapaian tujuan organisasi, kinerja pegawai merupakan faktor yang penting. Sebab kinerja merupakan ukuran sejauh mana kemampuan pegawai untuk menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan apa yang diberikan oleh organisasinya. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006: 9). Menyadari pentingnya peranan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan tersebut manajer telah banyak melakukan kegiatan untuk memberdayakan karyawan sehingga memiliki kemampuan dan kinerja yang optimal dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.

Bank merupakan lembaga keuangan yang menghimpun dana masyarakat dan menyalurkannya kepada pihak yang membutuhkan dan mempunyai peranan yang sangat penting dalam sistem perekonomian yang semakin bertumbuh seiring dengan semakin bertumbuhnya kebutuhan masyarakat. Lembaga perbankan juga berperan sebagai agen pembangunan (*agent of development*) dalam pembangunan nasional, di mana bank menyalurkan dananya kepada masyarakat dalam bentuk kredit guna meningkatkan kemampuan mobilitas dana serta menciptakan iklim yang lebih baik bagi dunia usaha.

Dunia perbankan telah mengalami banyak perubahan dari tahun ke tahun, antara lain semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat dengan jasa perbankan, baik karena adanya rasa waspada terhadap masa yang akan datang sehingga membuat masyarakat ingin menyimpan sebagian dananya maupun untuk kelancaran usaha mereka. Salah satu perusahaan yang melayani jasa perbankan yaitu PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember. Bank tersebut merupakan salah satu komponen dalam bidang perekonomian di wilayah Jember. Dalam hal ini, PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang

Jember diharuskan mampu mempertahankan eksistensinya ditengah persaingan disektor perbankan yang saat ini masih kalah bersaing dengan bank-bank BUMN dan bank-bank swasta lainnya seperti Bank Mandiri, BRI, BCA, BNI, CIMB Niaga dan bank-bank kompetitor lainnya yang berada di wilayah Jember. Sedangkan PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember adalah salah satu bank swasta yang baru berdiri di Jember pada tahun 2010 dan memiliki pendapatan laba per tahun 2010 sampai tahun 2013 yang dapat dilihat pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1 Pendapatan Laba PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember

Tahun	Total Laba (Miliar)
2010	Rp 1.561.622
2011	Rp 5.993.039
2012	Rp 7.682.938
2013	Rp 8.314.294

Dari tabel diatas maka dapat dijelaskan bahwa total laba yang di peroleh PT Bank Pundi Indonseia, Tbk. Cabang Jember dari periode 2010 sampai periode 2013 selalu mengalami peningkatan, dengan tingkat kenaikan laba tertinggi pada periode 2010 – 2011 yaitu sebesar Rp 4.431.417.000,-. Hal ini tentunya tidak lepas dari peran sumber daya manusia yang ada di dalam Bank Pundi itu sendiri, baik dari kinerja karyawannya maupun gaya kepemimpinan yang di terapkan pada PT Bank Pundi Indonseia, Tbk. Cabang Jember.

Tujuan dari artikel ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasional terhadap komitmen serta kinerja karyawan PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember.

Metode Penelitian

Rancangan Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, yaitu pendekatan ilmiah terhadap pengambilan keputusan (Kuncoro, 2007). Penelitian kuantitatif merupakan penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2008: 12).

Desain penelitian ini adalah *exlanatory research* yaitu penelitian yang bertujuan untuk menggali secara luas tentang sebab-musabab atau hal-hal yang mempengaruhi terjadinya sesuatu, yang meneliti hubungan antar variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasional, komitmen, dan kinerja karyawan.

Jenis Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder.

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari instansi dimana penelitian ini dilakukan. Misalnya data-data yang diperoleh dari hasil pengamatan langsung, wawancara maupun penyampaian kuisioner pada responden yang berkaitan dengan variabel kepemimpinan transformasional (X1) dan budaya organisasional (X2), variabel perantara komitmen (Z), dan variabel terikat kinerja pkaryawan (Y). Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dalam

bentuk yang sudah diolah seperti dokumen-dokumen dan buku-buku literatur. Misalnya, sejarah instansi dan buku-buku teks mengenai manajemen sumber daya manusia.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2008:115) yang dimaksud dengan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Berdasarkan pengertian tersebut maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember yang berjumlah 45 orang (data pada bulan februari 2014).

Pengambilan Sampel pada penelitian ini menggunakan metode sensus, dimana seluruh populasi diteliti satu persatu. (Sugiyono, 2008: 116). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah keseluruhan karyawan pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember yang berjumlah 45 orang.

Metode Analisis Data

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel terikat, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui satu atau lebih perantara (Sarwono, 2006:147). Analisis jalur ini dilakukan untuk menemukan penjelasan-penjelasan mengenai pola-pola hubungan langsung dan tidak langsung berdasarkan pertimbangan-pertimbangan teoritis serta pengetahuan dari peneliti yang ditampilkan dalam bentuk gambar (*path diagram*/diagram jalur). Model analisis jalur (*path analysis*) yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural sebagai berikut :

$$Z = \beta ZX_1 + \beta ZX_2 + \epsilon_1 \quad (\text{persamaan 1})$$

$$Y = \beta YX_1 + \beta YX_2 + \beta YZ + \epsilon_2 \quad (\text{persamaan 2})$$

Dimana:

X₁ = Kepemimpinan Transformasional

X₂ = Budaya Organisasional

Z = Komitmen

Y = Kinerja Karyawan

$\epsilon_{1i}, \epsilon_{2i}$ = variabel pengganggu

Hasil Penelitian

Uji Hipotesis

Untuk menguji taraf signifikansi dari hipotesis yang telah ditetapkan, maka penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis yakni uji t pada $\alpha = 0,05$ atau p-value < 0,05 sebagai taraf signifikansi dari pengaruh langsung variabel-variabel bebas terhadap variabel tergantungnya.

1) H1 (Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional (X₁) terhadap Komitmen (Z))

Berdasarkan tabel (uji Analisis Jalur) dapat dilihat untuk pengujian variabel kepemimpinan transformasional terhadap komitmen diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,488, $t_{hitung} >$

t_{tabel} (2,906 > 1,681) dan signifikasi 0,000 < 0,05 maka H_0 ditolak. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember.

2) H2 (Pengaruh Variabel Budaya Organisasional (X_2) terhadap Komitmen (Z))

Berdasarkan tabel (uji Analisis Jalur) dapat dilihat untuk pengujian variabel budaya organisasional terhadap komitmen diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,368, $t_{hitung} > t_{tabel}$ (2,095 > 1,681) dan signifikasi 0,042 < 0,05 maka H_0 ditolak. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember.

3) H3 (Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y))

Berdasarkan tabel (uji Analisis Jalur) dapat dilihat untuk pengujian variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,605, $t_{hitung} > t_{tabel}$ (5,400 > 1,681) dan signifikasi 0,000 < 0,05 maka H_0 ditolak. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember.

4) H4 (Pengaruh Variabel Budaya Organisasional (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y))

Berdasarkan tabel (uji Analisis Jalur) dapat dilihat untuk pengujian variabel budaya organisasional terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,279, $t_{hitung} > t_{tabel}$ (2,381 > 1,681) dan signifikasi 0,022 < 0,05 maka H_0 ditolak. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember.

5) H5 (Pengaruh Variabel Komitmen (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y))

Berdasarkan tabel (uji Analisis Jalur) dapat dilihat untuk pengujian variabel komitmen terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai beta (β) sebesar 0,744, $t_{hitung} > t_{tabel}$ (8,933 > 1,681) dan signifikasi 0,000 < 0,05 maka H_0 ditolak. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa komitmen mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember.

6) H6 (Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X_1) Terhadap Kinerja (Y) Melalui Komitmen (Z))

Berdasarkan tabel (uji Analisis Jalur) dapat dilihat untuk pengujian variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen diperoleh nilai pengaruh secara tidak langsung (*indirect*) sebesar 0,363, maka dapat diartikan pengaruh secara tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional melalui komitmen terhadap

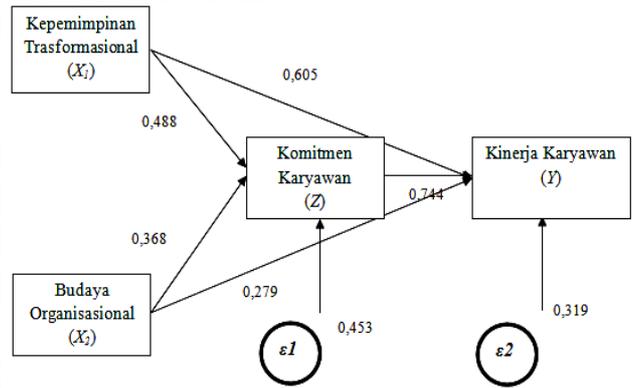
kinerja karyawan pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember adalah sebesar 36,3%.

7) H7 (Pengaruh Budaya Organisasional (X_2) Terhadap Kinerja (Y) Melalui Komitmen (Z))

Berdasarkan tabel (uji Analisis Jalur) dapat dilihat untuk pengujian variabel budaya organisasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen diperoleh nilai pengaruh secara tidak langsung (*indirect*) sebesar 0,273, maka dapat diartikan pengaruh secara tidak langsung variabel budaya organisasional melalui komitmen terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember adalah sebesar 27,3%.

Analisis jalur (Path Analysis)

Bagian ini menguraikan signifikansi tiap-tiap jalur dalam model dengan menggunakan analisis jalur. Tiap-tiap jalur yang diuji menunjukkan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung motivasi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja melalui kualitas layanan. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan, maka jalur tersebut akan dihilangkan dengan ketentuan *trimming theory*. Model analisis jalur disajikan pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1: Analisis Jalur

Sumber: data primer diolah

Dari gambar 1 dapat diketahui persamaan jalur struktural sebagai berikut.

$$Z = b_0 + 0,488X_1Z + 0,368X_2Z + \epsilon_1 \dots\dots\dots(\text{persamaan 1})$$

$$Z = b_0 + 0,605X_1Y + 0,279X_2Y + 0,744Y + \epsilon_2 \dots\dots\dots(\text{persamaan 2})$$

Hasil Perhitungan Analisis Jalur

Setelah melalui tahap uji instrument dan asumsi kelayakan model regresi, maka selanjutnya dilakukan analisis jalur. Analisis jalur berkaitan dengan studi ketergantungan suatu variabel *dependent* pada satu atau lebih variabel *independent* atau *intervening* dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel *independent* atau *intervening* terhadap variabel *dependent*. Hasil analisis jalur antara variabel *independent* yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasional dan variabel *intervening* yaitu komitmen, serta variabel *dependent* yaitu kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2 Perhitungan Analisis Jalur

Jalur	Unstandardized			t _{hitung}	t _{tabel}	Sig.	α	Keterangan
	Beta (β)	Effect	%					
X ₁ →Z	0,488	0,488	48,8%	2,906	> 1,681	0,006	< 0,05	Signifikan
X ₂ →Z	0,368	0,368	36,8%	2,095	> 1,681	0,042	< 0,05	Signifikan
X ₁ →Y	0,605	0,605	60,5%	5,400	> 1,681	0,000	< 0,05	Signifikan
X ₂ →Y	0,279	0,279	27,9%	2,381	> 1,681	0,022	< 0,05	Signifikan
Z→Y	0,744	0,744	74,4%	8,933	> 1,681	0,000	< 0,05	Signifikan
X ₁ →Z→Y (0,488),(0,744)	0,363	0,363	36,3%	-	-	-	-	-
X ₂ →Z→Y (0,368),(0,744)	0,273	0,273	27,3%	-	-	-	-	-

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur, dapat diketahui pengaruh langsung (*direct effect*) dan tidak langsung (*indirect effect*) maupun pengaruh totalnya (*total effect*).

a. Menghitung pengaruh variabel X₁ terhadap variabel Z

Direct : X₁→Z = (0,488)

Indirect : Tidak ada

Total Effect : 0,488 atau 48,8%

b. Menghitung pengaruh variabel X₂ terhadap variabel Z

Direct : X₂→Z = (0,368) = 0,368

Indirect : Tidak ada

Total Effect : 0,368 atau 36,8%

c. Menghitung pengaruh variabel X₁ terhadap variabel Y

Direct : X₁→Y = (0,605) = 0,605

Indirect : X₁→Z→Y = (0,488) (0,744) = 0,363

Total Effect : 0,605 + 0,363 = 0,968 atau 96,8%

d. Menghitung pengaruh variabel X₂ terhadap variabel Y

Direct : X₂→Y = (0,279) = 0,279

Indirect : X₂→Z→Y = (0,368) (0,744) = 0,273

Total Effect : 0,279 + 0,273 = 0,552 atau 55,2%

e. Menghitung pengaruh variabel Z terhadap variabel Y

Direct : Z→Y = (0,744) = 0,744

Indirect : Tidak ada

Total Effect : 0,744 atau 74,4%

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X₁) terhadap Komitmen (Z)

Berdasarkan tabel nilai koefisien jalur pengaruh langsung dan tidak langsung dalam uji hipotesis menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember. Sehingga, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember diterima kebenarannya. Dengan kata lain H₀ ditolak dan H_a diterima. Dengan diperoleh nilai koefisien jalur dari variabel motivasi (X₁) terhadap kualitas layanan (Z) sebesar 0,488 dengan nilai signifikansi sebesar 0,006 dan tingkat α sebesar 0,05 (5%).

Penelitian yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara kepemimpinan transformasional dan komitmen. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat kepemimpinan transformasional pada PT Bank

Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember, maka semakin tinggi komitmen organisasi dalam diri karyawan. Dengan demikian, pimpinan PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember perlu menjaga hubungan dengan karyawannya sehingga menimbulkan emosi dan kedekatan yang sangat kuat, dan karyawan merasa hormat dan percaya kepada pemimpinnya dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Indikator kepemimpinan transformasional yang paling mendominasi adalah adanya pimpinan yang memberikan citra yang menarik dalam pekerjaan dan menciptakan adanya kesesuaian atau kecocokan antara nilai-nilai yang dipegang oleh karyawan dengan nilai-nilai yang ada di perusahaan sehingga akan meningkatkan komitmen karyawan pada perusahaan.

Pengaruh Budaya Organisasional (X₂) terhadap Komitmen (Z)

Berdasarkan tabel nilai koefisien jalur pengaruh langsung dan tidak langsung dalam uji hipotesis terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasional dan komitmen yang ada pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember. Sehingga, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh signifikan budaya organisasional terhadap komitmen pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember diterima kebenarannya. Dengan kata lain H₀ ditolak dan H_a diterima. Dengan diperoleh nilai koefisien jalur dari variabel budaya organisasional (X₂) terhadap komitmen (Z) sebesar 0,368 dengan nilai signifikansi sebesar 0,042 dan tingkat α 0,05 (5%).

Penelitian yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan komitmen. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember, maka semakin tinggi komitmen organisasi dalam diri karyawan. Dengan demikian, PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember perlu menerapkan nilai-nilai serta peraturan-peraturan yang akan mempengaruhi perilaku karyawan yang mengarah pada terbentuknya komitmen organisasi. Indikator budaya organisasi yang paling mendominasi adalah adanya penghargaan berbasis kinerja yang telah menciptakan adanya rasa loyal terhadap perusahaan sehingga karyawan akan bersedia melakukan upaya ekstra disamping pekerjaan yang sudah ditentukan untuk membantu keberhasilan perusahaan, di mana hal ini menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan merasa dihargai dalam sebuah organisasi, maka ketika itu pula tercipta kesepakatan yang tinggi antar karyawan mengenai apa yang diyakini organisasi sehingga terbentuk suatu komitmen organisasi dalam diri karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan tabel nilai koefisien jalur pengaruh langsung dan tidak langsung dalam uji hipotesis terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember. Sehingga, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember diterima kebenarannya. Dengan kata

lain H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan diperoleh nilai koefisien jalur dari variabel kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,605 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 dan tingkat α 0,05 (5%).

Penelitian yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat kepemimpinan transformasional pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember, maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawannya. Indikator kepemimpinan transformasional yang paling mendominasi adalah adanya pimpinan yang membantu memberikan makna didalam pekerjaan dan adanya pimpinan yang memberikan citra yang menarik didalam berkerja telah menciptakan adanya kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dari perusahaan tepat waktu dengan hasil yang memuaskan sehingga target kerja yang diharapkan perusahaan dapat dicapai secara optimal, di mana hal ini menunjukkan bahwa ketika seorang pemimpin dapat memberikan rasa percaya dan nyaman pada diri karyawan maka pencapaian kinerja yang dihasilkan karyawan akan sesuai dengan harapan perusahaan.

Pengaruh Budaya Organisasional (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan tabel nilai koefisien jalur pengaruh langsung dan tidak langsung dalam uji hipotesis terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasional dan kinerja karyawan pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember. Sehingga, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh signifikan budaya organisasional terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember diterima kebenarannya. Dengan kata lain H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan diperoleh nilai koefisien jalur dari variabel budaya organisasional (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,279 dengan nilai signifikansi sebesar 0,022 dan tingkat α 0,05 (5%).

Penelitian yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember, maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawannya. Indikator budaya organisasi yang paling mendominasi adalah adanya hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan karyawan, di mana hal ini menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan merasa dekat dengan pimpinan dalam sebuah organisasi, maka ketika itu pula keberadaan budaya dirasakan oleh karyawan dan diharapkan perilaku mereka sesuai dengan budaya tersebut sehingga nantinya akan dapat meningkatkan kinerjanya.

Pengaruh Komitmen (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan tabel nilai koefisien jalur pengaruh langsung dan tidak langsung dalam uji hipotesis terdapat pengaruh signifikan antara komitmen dan kinerja karyawan pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember. Sehingga, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh signifikan komitmen terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Pundi

Indonesia, Tbk. Cabang Jember diterima kebenarannya. Dengan kata lain H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan diperoleh nilai koefisien jalur dari variabel komitmen (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,744 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 dan tingkat α 0,05 (5%).

Penelitian yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi dalam diri karyawan PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember, maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawannya. Indikator komitmen organisasi yang paling mendominasi adalah adanya kecocokan antara nilai-nilai yang dipegang oleh karyawan dengan nilai-nilai perusahaan dan adanya kebijakan-kebijakan perusahaan mengenai hal-hal penting yang berkaitan dengan perusahaan telah memberikan adanya kesesuaian dalam pengelolaan kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan sehingga karyawan akan mampu dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik, di mana hal ini menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan merasa menjadi bagian dari sebuah organisasi tempat mereka bekerja, maka ketika itu pula mereka dapat memberikan kontribusi dan berperan dalam mencapai tujuan organisasi yang akan mempengaruhi kinerjanya.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Komitmen (Z)

Berdasarkan tabel nilai koefisien jalur pengaruh langsung dan tidak langsung dalam uji hipotesis diperoleh nilai pengaruh secara tidak langsung (*indirect*) sebesar 0,363, maka dapat diartikan pengaruh secara tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional melalui komitmen terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember adalah sebesar 36,3%.

Penelitian yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh secara tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan melalui komitmen. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat kepemimpinan transformasional pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember, maka semakin tinggi komitmen organisasi dalam diri karyawan sehingga meningkatkan kinerja karyawannya. Dengan demikian PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember perlu menjaga hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan karyawan dan memberikan penghargaan berbasis kinerja sehingga menjadikan karyawan berkomitmen bahwa ini adalah pekerjaan yang tepat sehingga adanya komitmen akan membentuk adanya kemampuan bekerja ataupun meningkatkan kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasional (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Komitmen (Z)

Berdasarkan tabel nilai koefisien jalur pengaruh langsung dan tidak langsung dalam uji hipotesis diperoleh nilai pengaruh secara tidak langsung (*indirect*) sebesar 0,273, maka dapat diartikan pengaruh secara tidak langsung variabel budaya organisasional melalui komitmen terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember adalah sebesar 27,3%.

Penelitian yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh secara tidak langsung antara budaya organisasional dan kinerja karyawan melalui komitmen. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasional pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember, maka semakin tinggi komitmen organisasi dalam diri karyawan sehingga meningkatkan kinerja karyawannya. Dengan demikian PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember perlu menjaga sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkahlaku bagi anggota-anggotanya. Hal ini untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal, dengan artian bahwa adanya kegiatan bertindak cepat dan efektif disemua situasi dan rasa keinginan untuk menghasilkan produk yang lebih bervariasi telah menciptakan adanya kecocokan dan kesesuaian atau komitmen antara nilai-nilai yang dipegang perusahaan, sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan.

Kesimpulan dan Keterbatasan Masalah

Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

- a. Kepemimpinan Transformasional (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen (Z) pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember.
- b. Budaya Organisasional (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen (Z) pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember.
- c. Kepemimpinan Transformasional (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember.
- d. Budaya Organisasional (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember.
- e. Komitmen (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember.
- f. Kepemimpinan Transformasional (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) melalui Komitmen (Z) pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember.
- g. Budaya Organisasional (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) melalui Komitmen (Z) pada PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember.

Keterbatasan Penelitian

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh atau sensus, yang menjadikan semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada responden yaitu karyawan PT Bank Pundi Indonesia, Tbk. Cabang Jember yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner dan memberikan informasi berkaitan dengan data yang penulis teliti.

Daftar Pustaka

- Kuncoro, Riduwan. 2007. *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Alfabeta.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Robbins, P. Stephen. 2001. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prehalindo.
- Robbins, P. Stephen. 2003. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*. Jakarta: Prehalindo.
- Sarwono., Jonathan 2006. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, Edi. 2006. *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat*. Bandung: PT Refika Pratama.