



# RELASI

Jurnal Ekonomi

p - ISSN :0216-2431  
e - ISSN :2502-9525

Volume : XIV No 1 Januari 2018

## RELASI Jurnal Ekonomi

Diterbitkan Oleh:  
Pusat Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE)  
Mandala Jember

Alamat Redaksi:  
Jl. Sumatera 118-120 Jember 68121  
Telp. (0331) 330924, Fax. (0331) 330941

SUSUNAN PENGELOLA  
Penasehat:  
Ketua STIE Mandala Jember  
Pembantu Ketua STIE Mandala Jember

Ketua Editor:  
Gatot Sugeng Purwono

Mitra Bebestari:  
Tatang Arigumanli (Universitas Jember)  
I Ketut Suamba (Universitas Udayana Bali)  
Fathor Rahman (STIE Asia Malang)  
Siti Asiyah (STIE Walisongo Pasuruan)

Dewan Editor:  
Muhammad Firdaus  
Suwignyo Widagdo  
M Dimiyati  
Salahuddin  
Hary Sulaksono

Administrasi:  
Nely Supeni  
Budi Sumaryono

Layout Design:  
UPTI STIE Mandala Jember

- |   |         |
|---|---------|
| PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMITMEN ORGANISASI DI UNIT-UNIT PELAYANAN<br>Oleh: Elok Rosyidah , Isti Fadah , Diana Sulianti K. Tobing  | HAL 1   |
| DETERMINAN PROFITABILITAS BANK UMUM KONVENSIONAL DI INDONESIA<br>Oleh: Widya Puspa Andika   | HAL 17  |
| DINAMIKA RESELLER PADA ONLINE SHOP JAM TANGAN JURAGAN7AM<br>Oleh: Puji Lestari Reski Fitriani , Mohamad Dimiyati , Imam Suroso  | HAL 32  |
| PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA PEGAWAI PT. BANK MANDIRI (PERSERO), TBK AREA JEMBER<br>Oleh: Yunita Puspa Dewi , Diana Sulianti K Tobing , Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti | HAL 50  |
| PENGARUH KUALITAS PRODUK, HARGA DAN CITRA MEREK TERHADAP KEPUASAN KONSUMEN DAN WORD OF MOUTH PERUSAHAAN CONATO DI JEMBER<br>Oleh: Mochammad Nasirudin , Diah Yulisetiarni , Imam Suroso   | HAL 68  |
| PANALISIS POTENSI PERTUMBUHAN EKONOMI DI KABUPATEN PROBOLINGGO TAHUN 2011-2015<br>Oleh: Sahiratul Himmah , Muhammad Firdaus ,Farid Wahyudi  | HAL 87  |
| ANALISIS DAYA SAING DAERAH TUJUAN WISATA UNTUK MENENTUKAN SKALA PRIORITAS PEMBANGUNAN DI JAWA TIMUR (KASUS: KABUPATEN JEMBER DAN KABUPATEN BANYUWANGI)<br>Oleh: Bagus Qomaruzzaman RE , Ratih Rachmawati  | HAL 107 |
| PENGARUH TINGKAT RISIKO PEMBIAYAAN MUSYARAKAH DAN PEMBIAYAAN MUDHARABAH TERHADAP TINGKAT PROFITABILITAS BANK SYARIAH<br>Oleh: Aditya Refinaldy , Septarina Prita Dania Sofianti , Yosefa Sayekti  | HAL 126 |
| PENGARUH BAURAN PEMASARAN TERHADAP KEPUTUSAN KONSUMEN DALAM MELAKUKAN PEMBELIAN PADA UD. MITRA MUDA DI KABUPATEN JEMBER<br>Oleh: Hayatul Maspufah   | HAL 141 |
| STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI DOSEN DI STIE MANDALA JEMBER<br>Oleh: Tamriatin Hidayah  | HAL 162 |

Pusat Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (P3M)  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Mandala Jember  
Jl. Sumatera 118 -120 Jember 68121 Telp. (0331) 330942 Fax (0331) 330941



Vol 14, No 1 (2018)

Table of Contents

ECONOMIC

<u>DETERMINAN PROFITABILITAS BANK UMUM KONVENSIONAL DI INDONESIA</u> Widya Puspa Andika	17 - 31
<u>DINAMIKA RESELLER PADA ONLINE SHOP JAM TANGAN JURAGAN7AM</u> Puji Lestari Reski Fitriani, Mohamad Dimiyati, Imam Suroso	32 - 49
<u>PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA PEGAWAI PT. BANK MANDIRI (PERSERO), TBK AREA JEMBER</u> Yunita Puspa Dewi, Diana Sulianti K Tobing, Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti	50 - 67
<u>PENGARUH KUALITAS PRODUK, HARGA DAN CITRA MEREK TERHADAP KEPUASAN KONSUMEN DAN WORD OF MOUTH PERUSAHAAN CONATO DI JEMBER</u> Mochammad Nasirudin, Diah Yulisetiari, Imam Suroso	68 - 86
<u>ANALISIS POTENSI PERTUMBUHAN EKONOMI DI KABUPATEN PROBOLINGGO TAHUN 2011-2015</u> Sahiratul Himmah, Muhammad Firdaus, Farid Wahyudi	87 - 106
<u>ANALISIS DAYA SAING DAERAH TUJUAN WISATA UNTUK MENENTUKAN SKALA PRIORITAS PEMBANGUNAN DI JAWA TIMUR (Studi kasus: Kabupaten Jember dan Kabupaten Banyuwangi).</u> Bagus Qomaruzzaman RE, Ratih Rachmawati	107 - 125
<u>Pengaruh Tingkat Risiko Pembiayaan Musyarakah Dan Pembiayaan Mudharabah Terhadap Tingkat Profitabilitas Bank Syariah</u> Aditya Refinaldy, Septarina Prita Dania Sofianti, Yosefa Sayekti	126 - 140
<u>PENGARUH BAURAN PEMASARAN TERHADAP KEPUTUSAN KONSUMEN DALAM MELAKUKAN PEMBELIAN PADA UD. MITRA MUDA DI KABUPATEN JEMBER</u> Hayatul Maspufah	141 - 161
<u>STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI DOSEN DI STIE MANDALA JEMBER</u> Tamriatin Hidayah	162 - 182

ISSN: 2502-9525

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA PEGAWAI PT. BANK MANDIRI (PERSERO), TBK AREA JEMBER**

Yunita Puspa Dewi, Diana Sulianti K Tobing, Sri Wahyu Lelly Hana  
Setyanti Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UniversitasJember Email :  
[nona.yunita@yahoo.com](mailto:nona.yunita@yahoo.com)

**ABSTRACT**

The aim of this research is to understand the influence of transformational leadership, organizational culture, and organizational commitment toward employee's performance through job satisfaction at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk and also to understand about direct and indirect effect all variables. This study used path analysis. The population of this research is all employees of officer-L5 Bank Mandiri Area Jember totaling 70 people. The sample in this research is 70 employees. The results showed that transformational leadership had a direct effect on job satisfaction of employees of Bank Mandiri Area Jember. Transformational leadership has a direct impact on the performance of Bank Mandiri employees in Area Jember. Organizational culture has a direct effect on job satisfaction of employees of Bank Mandiri Area Jember. Organizational culture directly affects the performance of employees of Bank Mandiri Area Jember. Organizational commitment has a direct effect on job satisfaction of employees of Bank Mandiri Area Jember. Organizational commitment has a direct effect on the performance of Bank Mandiri employees in Area Jember. Job satisfaction has a direct effect on the performance.

*Keywords* : *transformational leadership, organizational culture, organizational commitment, job satisfaction, employee's performance, bank.*

**I. PENDAHULUAN**

Perbankan merupakan salah satu sektor yang menopang perekonomian Indonesia di sektor non-migas. Perkembangan industri perbankan menurut Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) dalam Laporan Perekonomian dan Perbankan 2016 mengalami pertumbuhan sebesar 5,04% pada Desember 2016 dibandingkan dengan Desember 2015. Bank Mandiri sebagai bank plat merah di Indonesia, tentunya memiliki andil besar dalam peningkatan *growth* dalam industri perbankan. Dengan *market share* sebesar 25,24% dari keseluruhan perbankan di Indonesia, serta berhasil membukukan profit sebesar Rp. 20,3 Trilliun dengan total aset sebesar Rp. 900,56 Trilliun maka Bank Mandiri layak mendapat predikat sebagai bank terbesar di Indonesia.

Sumber daya manusiamerupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi

ekonomi,yakni bagaimana menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan



memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global. Penerapan Manajemen Sumber Daya manusia yang baik untuk mencapai kinerja yang optimal, tentu harus terdapat kepemimpinan yang tepat dengan menerapkan budaya organisasi yang sesuai disertai komitmen pegawai terkait sumbangsuhnya terhadap organisasi, sehingga akan terwujud kepuasan kerja dan berujung pada peningkatan kinerja.

PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk didirikan pada 2 Oktober 1998 dan terus melakukan transformasi organisasi. Tahapan reorganisasi Bank Mandiri saat ini telah memasuki transformasi ketiga yang dimulai pada Tahun 2015 dengan visi utama untuk menjadi salah satu bank terbaik di Asia. Langkah reorganisasi yang nyata adalah dengan penambahan level managerial menjadi lebih dekat di level daerah dan bagi pegawai pelaksana.

Di tengah persaingan global perbankan saat ini, Bank Mandiri sebagai Bank BUMN dengan aset terbesar di Indonesia tentunya masih sangat perlu meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik, terutama dari sisi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasional, serta kepuasan kerja. Pemimpin yang memiliki sifat transformasional akan semakin dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai setelah tahapan transformasi ketiga Bank Mandiri 2015 ini, karena level kepemimpinan yang baru yaitu *layer-4* (L4) memungkinkan pemimpin lebih dekat dengan pegawai dan daerah koordinasinya. Budaya organisasi Bank Mandiri berupa TIPCE yang sudah melekat, dapat membantu akselerasi Bank Mandiri dalam pencapaian kinerja internal maupun eksternal dengan nasabah dan *stakeholder*. Komitmen organisasional yang sudah masif di kalangan pegawai, memungkinkan semakin meningkatnya pula kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Demikian pula dengan kepuasan kerja yang sudah cukup baik dirasakan oleh pegawai, akan mendorong Bank Mandiri mencapai tujuan utama perusahaan di bidang peningkatan pelayanan, bisnis, dan laba/profit.

Seperti yang telah diulas di atas, penelitian terkait kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja telah banyak dilakukan di berbagai sektor usaha, baik di bidang akademik, komunikasi, hingga pemerintahan. Penelitian yang dilakukan oleh penulis kali ini merupakan suatu keterbaruan, karena melingkupi semua variabel tersebut di atas yang juga merupakan fenomena faktual, yaitu terkait reorganisasi di Bank Mandiri Area

Jember. Berdasarkan hal tersebut, penulis tertarik untuk meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen organisasional terhadap kinerja melalui kepuasan kerjapegawai Bank Mandiri Area Jember.

### **Tujuan Penelitian**

Bertitik tolak dari uraian yang telah dikemukakan dalam latar belakang, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai Bank Mandiri;
- b. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Bank Mandiri;
- c. Untuk mengetahui pengaruh langsung budaya organisasiterhadap kepuasan kerja pegawai Bank Mandiri;
- d. Untuk mengetahui pengaruh langsung budaya organisasiterhadap kinerja pegawai Bank Mandiri;
- e. Untuk mengetahui pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja pegawai Bank Mandiri;
- f. Untuk mengetahui pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai Bank Mandiri;
- g. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerjapegawai Bank Mandiri.
- h. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Bank Mandiri.
- i. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Bank Mandiri.
- j. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung komitmen transformasional melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Bank Mandiri.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan transformasional**

Peran pemimpin sangat penting di dalam perusahaan, maka pemimpin harus bisa memotivasi bawahannya agar lebih produktif untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kepemimpinan transformasional adalah jenis gaya kepemimpinan yang mengarah ke perubahan positif pada mereka yang mengikuti dan umumnya bersifat energik, antusias dan bergairah. Menurut Burns (1978) dalam Sardjono *et al* (2014), kepemimpinan transformasional merupakan karakteristik yang dapat menyatukan pemimpin dan bawahannya untuk menyusun rencana kerja untuk mencapai tujuan bersama. Pernyataan tersebut didukung oleh Bass (1990) bahwa pemimpin transformasional dapat mendorong bawahannya untuk mencapai kinerja yang melampaui ekspektasi dengan memberikan motivasi, terlibat langsung dalam proses, membantu setiap individu untuk dapat melakukan usaha lebih dalam pencapaian kinerja.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Budaya organisasi juga merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal (Aycan *et al* 1999 dalam Ehtesham *et al* 2011).

### **Komitmen Organisasional**

Nobariedische (2014) dalam Nikpour (2017) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai, mengidentifikasi keterlibatan yang relatif kuat terhadap organisasi, dan mengetahui keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi serta bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi dan mampu menerima norma-norma yang ada dalam perusahaan tersebut.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan cerminan tingkah laku positif maupun negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja akan ditunjukkan melalui sikap dan tingkah laku karyawan terhadap pimpinannya, dimana karyawan yang memiliki kepuasan kerja, akan

melakukan hal-hal baik dan suportif untuk membantu pimpinannya mencapai tujuan perusahaan (Greenberg dan Baron, 2000 *dalam* Thamrin, 2012). Berdasarkan pengertian beberapa ahli di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian kepuasan kerja adalah perasaan senang dan puas yang dialami pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

### **Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2012:9) Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan uraian tersebut di atas dengan pencatatan hasil kerja (proses) yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

### **Penelitian Terdahulu**

Thamrin (2012) meneliti tentang Kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, kinerja, kepuasan kerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan Kepemimpinan transformasional memiliki signifikansi positif terhadap kinerja, namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan pegawai. Kepuasan pegawai memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja.

Rani (2009) meneliti tentang Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kinerja, kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan.

## **III. METODE PENELITIAN**

### **Populasi dan Sampel**

**Populasi**, Menurut Juliansyah (2011) populasi digunakan untuk menyebutkan seluruh elemen atau anggota dari suatu wilayah yang menjadi sarana penelitian atau merupakan keseluruhan dari objek penelitian. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai pimpinan layer-5 (*officer L5*) Bank Mandiri Area Jember sebanyak 70 orang.



**Sampel**, Penarikan atau pembuatan sampel dari populasi untuk mewakili populasi disebabkan untuk mengangkat kesimpulan penelitian sebagai suatu yang berlaku bagi populasi. Arikunto (2010:174) mengatakan bahwa sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Selanjutnya menurut Sugiyono (2010:81) sampel adalah “bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus yaitu menggunakan seluruh populasi sebagai sampel.

#### Metode Analisis Data

Metode analisis data pada penelitian ini terdiri dari 5 tahap, yaitu melakukan uji normalitas data, validitas, reabilitas, Analisis Jalur, uji asumsi klasik.

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis data

#### Uji Normalitas

#### Tabel. Hasil Uji Normalitas Data

Tabel 5.4. Hasil Uji Kolmogorov-Smirnov Test

		KT	BO	KO	KK	K
N		70	70	70	70	70
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	47,36	46,96	46,00	41,13	39,06
	Std. Deviation	5,045	5,328	6,972	2,200	4,851
Most Extreme Differences	Absolute	,100	,117	,080	,125	,109
	Positive	,100	,081	,073	,125	,109
	Negative	-,086	-,117	-,080	-,097	-,107
Kolmogorov-Smirnov Z		,834	,983	,673	1,043	,909
Asymp. Sig (2-tailed)		,490	,289	,755	,227	,380

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dengan melihat Tabel normalitas data dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian mempunyai nilai signifikansi lebih dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa model yang ada telah memenuhi asumsi normalitas.

## Uji Validitas

Menunjukkan bahwa hasil perbandingan antara  $r_{hitung}$  yang merupakan koefisien korelasi dengan  $r_{tabel}$  pada tabel menunjukkan bahwa semua  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  (0,2319). Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa setiap item pertanyaan dalam kuesioner memiliki validitas kontrak atau disebut konsistensi internal, yang artinya variabel tersebut mampu mengukur aspek yang sama atau apa yang ingin diukur.

**Tabel validitas**

Variabel	Korelasi Item Pertanyaan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
Kepemimpinan transformasional (X <sub>1</sub> )	Pertanyaan 1	0,666	0,2319	Valid
	Pertanyaan 2	0,740	0,2319	Valid
	Pertanyaan 3	0,343	0,2319	Valid
	Pertanyaan 4	0,614	0,2319	Valid
	Pertanyaan 5	0,604	0,2319	Valid
	Pertanyaan 6	0,586	0,2319	Valid
	Pertanyaan 7	0,688	0,2319	Valid
	Pertanyaan 8	0,544	0,2319	Valid
	Pertanyaan 9	0,523	0,2319	Valid
	Pertanyaan 10	0,540	0,2319	Valid
	Pertanyaan 11	0,467	0,2319	Valid
	Pertanyaan 12	0,548	0,2319	Valid
Budaya organisasi (X <sub>2</sub> )	Pertanyaan 1	0,613	0,2319	Valid
	Pertanyaan 2	0,659	0,2319	Valid
	Pertanyaan 3	0,615	0,2319	Valid
	Pertanyaan 4	0,620	0,2319	Valid
	Pertanyaan 5	0,618	0,2319	Valid
	Pertanyaan 6	0,600	0,2319	Valid
	Pertanyaan 7	0,459	0,2319	Valid
	Pertanyaan 8	0,609	0,2319	Valid
	Pertanyaan 9	0,385	0,2319	Valid
	Pertanyaan 10	0,465	0,2319	Valid
	Pertanyaan 11	0,733	0,2319	Valid
	Pertanyaan 12	0,668	0,2319	Valid
Komitmen Organisasional (X <sub>3</sub> )	Pertanyaan 1	0,573	0,2319	Valid
	Pertanyaan 2	0,644	0,2319	Valid
	Pertanyaan 3	0,735	0,2319	Valid
	Pertanyaan 4	0,683	0,2319	Valid
	Pertanyaan 5	0,615	0,2319	Valid
	Pertanyaan 6	0,725	0,2319	Valid
	Pertanyaan 7	0,738	0,2319	Valid
	Pertanyaan 8	0,646	0,2319	Valid
	Pertanyaan 9	0,370	0,2319	Valid
	Pertanyaan 10	0,465	0,2319	Valid

	Pertanyaan 11	0,621	0,2319	Valid
	Pertanyaan 12	0,670	0,2319	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Pertanyaan 1	0,300	0,2319	Valid
	Pertanyaan 2	0,234	0,2319	Valid
	Pertanyaan 3	0,263	0,2319	Valid
	Pertanyaan 4	0,243	0,2319	Valid
	Pertanyaan 5	0,323	0,2319	Valid
	Pertanyaan 6	0,284	0,2319	Valid
	Pertanyaan 7	0,290	0,2319	Valid
	Pertanyaan 8	0,326	0,2319	Valid
	Pertanyaan 9	0,254	0,2319	Valid
	Pertanyaan 10	0,234	0,2319	Valid
Kinerja (Y)	Pertanyaan 1	0,568	0,2319	Valid
	Pertanyaan 2	0,622	0,2319	Valid
	Pertanyaan 3	0,582	0,2319	Valid
	Pertanyaan 4	0,586	0,2319	Valid
	Pertanyaan 5	0,684	0,2319	Valid
	Pertanyaan 6	0,585	0,2319	Valid
	Pertanyaan 7	0,756	0,2319	Valid
	Pertanyaan 8	0,555	0,2319	Valid
	Pertanyaan 9	0,655	0,2319	Valid
	Pertanyaan 10	0,589	0,2319	Valid

### Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dengan menguji statistik *Cronbach alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai *Cronbach alpha* > 0,60

### Tabel Uji Reliabilitas

No	Variabel	$r_{\alpha}$	Keterangan
1	Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ )	0,876	Reliabel
2	Budaya organisasi ( $X_2$ )	0,883	Reliabel
3	Komitmen organisasional ( $X_3$ )	0,898	Reliabel
4	Kepuasan kerja (Z)	0,694	Reliabel
5	Kinerja (Y)	0,885	Reliabel

### Analisis Jalur / *Path Analysis*

Pada bagian ini menguraikan tiap-tiap jalur pada bagian model dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Tiap-tiap jalur yang diuji menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan transformasional, budaya organisasional, komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk. Dengan mengetahui signifikan atau tidaknya tiap-tiap jalur tersebut akan menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Masing-masing jalur yang diuji mewakili hipotesis yang ada dalam penelitian ini.

**Tabel Hasil Jalur  $\beta_{x_1z}$  dan  $\beta_{x_2z}$**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	34,372	3,397		10,225	,000
	KT	,135	,049	,309	2,731	,008
	BO	,092	,042	,298	2,560	,023
	KO	,083	,040	,264	2,055	,044

**Tabel Jalur  $\beta_{x_1y}$ ,  $\beta_{x_2y}$  dan  $\beta_{zy}$**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,388	7,411		,457	,649
	KT	,268	,071	,279	3,796	,000
	BO	,417	,073	,458	5,750	,000
	KO	,307	,057	,441	5,422	,000
	K	,356	,167	,162	2,133	,037

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur pada lampiran, tampak bahwa total pengaruh variabel kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja (Y) dengan rincian pengaruh langsung sebesar 27,9%. Total pengaruh variabel budaya organisasi (X2) terhadap kinerja (Y) dengan rincian pengaruh langsung sebesar 45,8%. Total pengaruh variabel komitmen organisasional (X3) terhadap kinerja (Y) dengan rincian pengaruh langsung sebesar 44,1%. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasional mempengaruhi kinerja.

Berdasarkan pada perhitungan di atas, variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kepuasan kerja (Z) adalah variabel

kepemimpinan transformasional (X1) yaitu sebesar 30,9%. Sedangkan variabel independen yang mempunyai pengaruh paling kuat terhadap variabel kinerja (Y) adalah variabel budaya organisasi (X2) yaitu sebesar 45,8%.

### Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Multikolinieritas

**Tabel Nilai multikolinieritas**

Pengujian	Variabel	VIF	Keterangan
Kepuasan kerja (Z)	Kepemimpinan transformasional (X <sub>1</sub> )	1,021	VIF < 5, maka tidak terjadi multikolinieritas
	Budaya organisasi (X <sub>2</sub> )	1,289	
	Komitmen organisasional (X <sub>3</sub> )	1,312	
Kinerja (Y)	Kepemimpinan transformasional (X <sub>1</sub> )	1,136	VIF < 5, maka tidak terjadi multikolinieritas
	Budaya organisasi (X <sub>2</sub> )	1,336	
	Komitmen organisasional (X <sub>3</sub> )	1,396	
	Kepuasan kerja (Z)	1,209	

Berdasarkan hasil analisis *Collinearity Statistic* diketahui bahwa dalam model tidak terjadi multikolinieritas. Hal ini dapat dilihat pada Tabel dimana nilai VIF dari masing-masing variabel kurang dari 5.

#### b. Uji Autokorelasi

**Tabel Nilai Durbin-Watson**

Model	R	R Square	Adj. R Square	Std. Error of Estimate	Durbin-Watson
1	,327 <sup>a</sup>	,107	,066	2,594	1,845

a. Predictors: (Constant), KO, KT, BO

b. Dependent Variable: KK

Berdasarkan hasil uji Durbin-Watson pada model  $Z = \beta X_1 Z + \beta X_2 Z + e_i$ , untuk  $k=3$  dan  $n=70$  pada *level signifikan 5%* maka diperoleh nilai  $du$  1,7028. nilai Durbin-Watson 1,845 lebih besar dari batas atas ( $du$ ) yakni 1,7028 dan kurang dari  $(4-du)$   $4 - 1,7028 = 2,2972$  sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi autokorelasi.

Model	R	R Square	Adj. R Square	Std. Error of Estimate	Durbin-Watson
1	,453 <sup>a</sup>	,205	,156	4,456	1,861

a. Predictors: (Constant), KO, KT, BO, KK

b. Dependent Variable: K

Berdasarkan hasil uji Durbin-Watson pada model  $Z = \beta X_1 Z + \beta X_2 Z + e_i$ , untuk  $k=4$  dan  $n=70$  pada *level significant 5%* maka diperoleh nilai  $du$  1,4943. nilai Durbin-Watson 1,861 lebih besar dari batas atas ( $du$ ) yakni 1,4943 dan kurang dari  $(4-du)$   $4-1,4943=2.5057$  sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi autokorelasi.

### Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas dilakukan untuk menguji apakah pada model path terjadi adanya ketidak samaan varian dari residual suatu pengamatan kepengamatan lain. Model regresi yang baik maka tidak terjadi heteroskedastisitas, Dasar Pengambilan Keputusan adalah sebagai berikut:

- 1) Tidak terjadi heteroskedastisitas, jika nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$  dan nilai signifikansi lebih besar dari 0,05.
- 2) Terjadi heteroskedastisitas, jika nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

**Tabel Nilai Uji Heterokedastisitas**

Variabel	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan transformasional ( $X_1$ )	1,125	1,9944	0,265	Tidak terjadi heterokedastisitas
Budaya organisasi ( $X_2$ )	0,837	1,9944	0,406	Tidak terjadi heterokedastisitas
Komitmen organisasional ( $X_3$ )	0,596	1,9944	0,553	Tidak terjadi heterokedastisitas
Kepuasan kerja ( $Z$ )	1,313	1,9944	0,194	Tidak terjadi heterokedastisitas

### Pembahasan

#### Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan nilai perhitungan jalur dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini

bermakna bahwa semakin seorang pemimpin memiliki sikap transformasional, akan semakin puas pegawai terhadap pekerjaannya. Demikian juga sebaliknya, semakin seorang pemimpin memiliki sikap transaksional, maka rasa puas terhadap pekerjaan tidak mudah dirasakan. Perhitungan jalur menunjukkan bahwa nilai  $\beta_{X_1Z}$  sebesar 0,309, hal ini bermakna bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi secara langsung 30,9% kepuasan kerja pegawai. Sebesar 69,1% kepuasan kerja, dipengaruhi oleh variabel selain variabel kepemimpinan transformasional, seperti budaya organisasi, komitmen organisasional, motivasi, kompensasi, pelatihan, dan lain sebagainya.

### **Pengaruh budaya organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin seorang pegawai bekerja dengan memegang budaya organisasi, kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat. Demikian sebaliknya, semakin pegawai mengabaikan budaya organisasi, maka kepuasan kerja tidak tercapai. Perhitungan jalur menunjukkan bahwa nilai  $\beta_{X_2Z}$  sebesar 0,298, hal ini bermakna bahwa budaya organisasi memengaruhi secara langsung 29,8% kepuasan kerja pegawai. Sebesar 80,2% kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel selain variabel budaya organisasi, seperti kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, motivasi, kompensasi, pelatihan, dan lain sebagainya.

### **Pengaruh komitmen organisasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Perhitungan jalur menunjukkan bahwa nilai  $\beta_{X_3Z}$  sebesar 0,264, hal ini bermakna bahwa komitmen organisasional memengaruhi secara langsung 26,4% kepuasan kerja pegawai. Sebesar 73,6% kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel selain variabel komitmen organisasional, seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi, kompensasi, pelatihan, dan lain sebagainya.

### **Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja**

hasil *path analysis* menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin seorang pemimpin memiliki sikap transformasional, semakin meningkatkan kinerja pegawai. Sebaliknya, semakin seorang pemimpin tidak bersikap transformasional, maka pencapaian kinerja

menjadi terhambat. Perhitungan jalur menunjukkan bahwa nilai  $\beta_{X_1Y}$  sebesar 0,279, hal ini bermakna bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi secara langsung 27,9% kinerja pegawai. Sebesar 72,1% kinerja dipengaruhi oleh variabel selain variabel kepemimpinan transformasional, seperti budaya organisasi, komitmen organisasional, kepribadian, disiplin kerja, manajemen konflik, dan lain sebagainya.

### **Budaya organisasi Terhadap Kinerja**

Berdasarkan nilai perhitungan jalur dapat diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini bermakna bahwa semakin seorang pegawai menjalankan budaya organisasi dengan baik, semakin mudah pegawai mencapai tujuan kerja sebagai penilaian terhadap kinerjanya. Demikian juga sebaliknya, semakin seorang pegawai mengabaikan budaya organisasi, maka kinerja pegawai lebih sulit tercapai. Perhitungan jalur menunjukkan bahwa nilai  $\beta_{X_2Y}$  sebesar 0,458, hal ini bermakna bahwa budaya organisasi memengaruhi secara langsung 45,8% kinerja pegawai. Sebesar 54,2% kinerja dipengaruhi oleh variabel selain variabel budaya organisasi, seperti kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, kepribadian, disiplin kerja, manajemen konflik, dan lain sebagainya.

### **Komitmen organisasional Terhadap Kinerja**

Porter dan Steers *dalam* Purnama (2013) mengemukakan bahwa pegawai yang memiliki komitmen organisasional baik adalah pegawai yang memiliki keinginan untuk memberikan kontribusi positif terhadap organisasi sehingga juga akan berkomitmen untuk meningkatkan kinerja perusahaan pula. Teori tersebut sejalan dengan hasil *path analysis* yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen organisasional yang dimiliki pegawai, semakin meningkatkan kinerja pegawai. Demikian juga sebaliknya, semakin rendah komitmen organisasional yang dimiliki pegawai, maka pencapaian kinerja menjadi terhambat. Perhitungan jalur menunjukkan bahwa nilai  $\beta_{X_3Y}$  sebesar 0,141, hal ini bermakna bahwa komitmen organisasional memengaruhi secara langsung 14,1% kinerja pegawai. Sebesar 85,9% kinerja dipengaruhi oleh variabel selain variabel komitmen organisasional, seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepribadian, disiplin kerja, manajemen konflik, dan lain sebagainya.



### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Berdasarkan nilai perhitungan jalur dapat diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin puas seorang pegawai terhadap pekerjaannya, semakin mudah pegawai mencapai tujuan kerja sebagai penilaian terhadap kinerjanya. Demikian juga sebaliknya, semakin seorang pegawai merasa tidak puas dengan pekerjaannya, maka kinerja pegawai cenderung menurun. Perhitungan jalur juga menunjukkan bahwa nilai  $\beta_{ZY}$  sebesar 0,162, hal ini bermakna bahwa kepuasan kerja memengaruhi secara langsung 16,2% kinerja pegawai. Sebesar 83,8% kinerja dipengaruhi oleh variabel selain variabel kepuasan kerja, seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepribadian, disiplin kerja, manajemen konflik, dan lain sebagainya.

### **Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja melalui kepuasan kerja**

Berdasarkan analisa deskriptif variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan kinerja pada pegawai Bank Mandiri Area Jember, diketahui bahwa 65,7% responden menyatakan sikap pimpinan telah dengan baik memenuhi karakteristik kepemimpinan transformasional; 65,1% responden setuju bahwa kepuasan kerja telah terpenuhi; dan 57,4% responden setuju bahwa kinerja telah tercapai. Perhitungan jalur juga menunjukkan bahwa nilai  $\beta_{X_1ZY}$  sebesar 0,045, hal ini bermakna bahwa kepemimpinan transformasional memengaruhi secara tidak langsung 4,5% kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai. Sebesar 95,5% kinerja dipengaruhi oleh variabel selain variabel kepemimpinan transformasional dan melalui variabel selain variabel kepuasan kerja sebagai *intervening*.

### **Pengaruh budaya organisasi Terhadap Kinerja melalui kepuasan kerja**

Hasil penelitian menjelaskan bahwa variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pada pegawai Bank Mandiri Area Jember, sebanyak 59,8% responden menyatakan budaya organisasi telah terimplementasikan dengan baik; 65,1% responden setuju bahwa kepuasan kerja telah terpenuhi; dan 57,4% responden setuju bahwa kinerja telah tercapai. Perhitungan jalur juga menunjukkan bahwa nilai  $\beta_{X_2ZY}$  sebesar 0,074, hal ini bermakna bahwa budaya organisasi memengaruhi secara tidak langsung 7,4%

kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Sebesar 92,6% kinerja dipengaruhi oleh variabel selain variabel budaya organisasi dan melalui variabel selain variabel kepuasan kerja sebagai *intervening*.

### **Pengaruh Komitmen organisasional Terhadap Kinerja melalui kepuasan kerja**

Hasil penelitian menjelaskan bahwa variabel komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kinerja pada pegawai Bank Mandiri Area Jember, sebanyak 54,8% responden menyatakan budaya organisasi telah terimplementasikan dengan baik; 65,1% responden setuju bahwa kepuasan kerja telah terpenuhi; dan 57,4% responden setuju bahwa kinerja telah tercapai. Perhitungan jalur juga menunjukkan bahwa nilai  $\beta_{X_3ZY}$  sebesar 0,010, hal ini bermakna bahwa budaya organisasi memengaruhi secara tidak langsung 1,0% kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Sebesar 99,0% kinerja dipengaruhi oleh variabel selain variabel budaya organisasi dan melalui variabel selain variabel kepuasan kerja sebagai *intervening*.

## **V. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil studi yang dilakukan pada pegawai Bank Mandiri Area Jember maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut

- a. Hasil studi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerjapegawai Bank Mandiri Area Jember.
- b. Hasil studi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerjapegawai Bank Mandiri Area Jember.
- c. Hasil studi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerjapegawai Bank Mandiri Area Jember.
- d. Hasil studi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Mandiri Area Jember.
- e. Hasil studi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Mandiri Area Jember.

- f. Hasil studi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Mandiri Area Jember.
- g. Hasil studi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Mandiri Area Jember.
- h. Hasil studi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai Bank Mandiri Area Jember.
- i. Hasil studi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai Bank Mandiri Area Jember.
- j. Hasil studi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai Bank Mandiri Area Jember.

#### Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka peneliti ingin memberikan saran yang dapat dijadikan masukan kepada Bank Mandiri Area Jember, yaitu :

- a. Kepemimpinan transformasional di Bank Mandiri Area Jember sudah baik, dimana pemimpin senantiasa mendorong gagasan kreatif, berkomunikasi secara efektif, dan mampu menjadi role model yang baik dalam setiap kegiatan. Namun demikian, tetap perlu memperhatikan cara penyampaian tujuan perusahaan yang tertuang *Key Performance Indicator* (KPI) secara lebih detail agar tidak memiliki maksud yang berbeda dengan KPI Kantor Pusat.
- b. Budaya organisasi yang diterapkan di Bank Mandiri Area Jember sudah baik, dimana selain mengatur dan hubungan pegawai dengan nasabah, juga mengatur hubungan antarpegawai sehingga tercipta suasana kerja yang komprehensif. Budaya organisasi TIPCE yang sudah diimplementasikan agar lebih intens dilaksanakan, terutama dengan adanya pengembangan partner 1:4, dimana setiap pegawai diharapkan memberikan contoh dan pengaruh baik terkait budaya organisasi TIPCE ini kepada 4 pegawai lainnya,
- c. Komitmen organisasional Bank Mandiri sudah baik, dimana pegawai Bank Mandiri Area Jember sering terlibat dalam setiap kegiatan dan beberapa forum pengambilan keputusan yang bersifat *bottom-up*, sehingga memiliki rasa

keterlibatan dan memiliki yang tinggi pula terhadap perusahaan. Semakin banyaknya pesaing sesama perbankan, membuat Bank Mandiri juga harus waspada terhadap “pembajakan” pegawainya. Peningkatan komitmen organisasional semakin perlu dilakukan untuk mempertahankan pegawai dengan kualitas baik, dengan cara pemberian apresiasi yang intens, memperhatikan kebutuhan pegawai, dan kegiatan yang dapat meningkatkan kepemilikan serta rasa bangga terhadap Bank Mandiri.



## DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M. 1990. *From Transactional to Iransformational Leadership: Learning to Share the Vision*. New York:Free-Press.
- Ehtesham, U. M., Muhammad, T. M., Muhammad, S.A. 2011. Relationship between organizational culture and performance management practices: a case of university in pakistan. *Journal of Competitiveness*, Vol.4, No.9 : 78-86.
- Noor, Juliansyah. 2011. *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Kencana
- Mangkunegara. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nickpour, A. 2017. The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, Vol.6, No.4 : 65-72.
- Rani, M. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero). *Tesis*. Semarang : Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
- Sardjono S, Husaeni M, Rahardjo K, Arifin Z. 2014. The effect of transformational leadership, superior-subordinate relationship, job satisfaction and willing cooperation towards organizational citizenship behavior and employee performance. *European Journal of Business and Management*, Vol.6, No.25 : 196-207.
- Thamrin, M. H. 2012. The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol.3, No.5 : 566-572.