



ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KINERJA KARYAWAN BANK SYARIAH MANDIRI DI JAKARTA

Bayu Ratno Tenggara¹, Hulmansyah² Nurul Huda³

^{1,2}Universitas YARSI

³Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas YARSI

Abstract

Received: 8 May 2016
Final Accepted: 26 May 2016
Published Online: 15 August 2016

Keywords:

Leadership, Organization Culture, Organizational Commitment, Employee Performance, SEM.

Corresponding Authors:

- * Bayu Ratno Tenggara
- * Hulmansyah
- * Nurul Huda

This research aimed to find out whether there is direct or indirect influence of leadership towards organization culture, organizational commitment and employee performance of Bank Syariah Mandiri Jakarta's head office. The sample which used in this research is as many as 100 employees and using Structural Equation Modelling (SEM) for its data analysis. Research results : Leadership variable positively and significantly influencing towards organization culture variable. Leadership variable directly and insignificantly influencing towards organizational commitment variable. Leadership variable directly and insignificantly influencing towards employee performance variable. Leadership variable indirectly and insignificantly influencing towards employee performance variable through organization culture variable and organizational commitment variable but the influence is stronger than the direct influence of leadership variable towards employee performance variable. Organization culture variable indirectly and insignificantly influencing towards employee performance variable through organizational commitment variable but the influence is weaker than the direct influence of organization culture towards employee performance variable.

Copy righ JEBA 2016., All rights reserved

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh baik secara langsung maupun tak langsung kepemimpinan terhadap budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri kantor pusat Jakarta. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 100 karyawan dan analisis data menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil penelitian: Variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel budaya organisasi. Variabel kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel komitmen organisasional. Variabel kepemimpinan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Variabel kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel budaya organisasi dan variabel komitmen organisasional namun pengaruhnya lebih kuat daripada pengaruh langsung antara variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan. Variabel budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel komitmen organisasional

namun pengaruhnya lebih lemah daripada pengaruh langsung antara variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional, Kinerja Karyawan, SEM.

PENDAHULUAN

Salah satu unsur utama organisasi adalah bahwa organisasi merupakan suatu kerangka hubungan yang memiliki struktur, didalamnya berisi wewenang, tanggung jawab, dan pembagian kerja untuk menjalankan suatu fungsi tertentu, Istilah lain dari unsur ini ialah terdapatnya hierarki (*hierarchy*). Konsekuensi dari adanya hierarki ini, bahwa didalam organisasi harus ada pimpinan atau kepala dan bawahan atau staf (Mulyadi, 2015).

Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Di satu pihak manusia memiliki kemampuan terbatas untuk memimpin, di pihak lain ada orang yang mempunyai kelebihan kemampuan untuk memimpin. Di sini timbulnya kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan (Thoha, 2013).

Kecenderungan organisasi dalam menghadapi persaingan global harus disikapi dengan baik karena akan membawa dampak bagi budaya perusahaan. Perubahan manajemen dan struktur organisasi akan membawa dampak pada perubahan budaya perusahaan dan sebaliknya, perubahan restrukturisasi manajemen tidak akan membawa hasil yang optimal jika tidak disertai dengan budaya yang kondusif terhadap perubahan tersebut. Kecocokan antara budaya yang tumbuh dalam setiap individu dengan budaya yang berkembang dalam suatu organisasi menunjukkan indikasi bahwa *turn over* karyawan akan dapat diminimumkan. Artinya semakin tinggi kecocokan antara pribadi dan organisasi memungkinkan karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi yang bersangkutan. Salah satu strategi yang dapat digunakan untuk mewujudkan kecocokan *person* dan budaya organisasi tersebut adalah dengan melakukan sosialisasi budaya organisasi (Sutrisno, 2013).

Komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan pegawai bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan pegawai terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan, serta hasrat terus bekerja di sana. Komitmen biasanya lebih kuat

di antara karyawan lama, mereka yang telah mengalami kesuksesan pribadi dalam organisasi, dan mereka yang bekerja di dalam tim yang berkomitmen. Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi biasanya memiliki catatan kehadiran yang baik, menunjukkan kesetiaan secara sukarela terhadap kebijakan perusahaan, dan memiliki tingkat pergantian yang rendah (Pierce dan Newstrom, 2011). Secara khusus, pengetahuan mereka yang luas tentang pekerjaan sering terwujud menjadi pelanggan yang setia yang membeli lebih banyak, yang merekomendasikan kepada pelanggan lain, serta bersedia membayar harga yang lebih (Kaswan, 2015).

Kompetensi dan kinerja SDM merupakan kunci pencapaian kinerja organisasi yang optimal. Organisasi membutuhkan SDM yang berkompeten dan profesional dalam mencapai visi serta mampu melaksanakan misi organisasi. Kompetensi dan kinerja SDM menyangkut kewenangan setiap pegawai untuk melaksanakan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi, yang sesuai dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimilikinya. Kompetensi dan kinerja SDM harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi agar tercapai dengan optimal. Dengan kata lain kompetensi yang dimiliki oleh pegawai harus mampu mendukung sistem kerja yang ada dalam organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan persaingan dan bisnis yang semakin kompetitif. Kompetensi yang tinggi akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh pegawai. Kinerja pegawai yang tinggi akan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Priansa, 2014).

Bank Syariah Mandiri (BSM) merupakan bank syariah pertama yang muncul setelah adanya Undang-Undang Perbankan No 10 Tahun 1998 atau merupakan bank syariah kedua setelah Bank Muamalat yang mulai beroperasi tahun 1992. Hingga tahun 2015 Bank Syariah Mandiri merupakan bank dengan pemilik aset terbesar diantara bank umum syariah.

BSM merupakan bank syariah terbesar di Indonesia dengan kantor layanan sekitar 700 unit, mulai dari kantor cabang, kantor cabang pembantu, kantor kas, kantor outlet, *payment point* yang tersebar di seluruh Indonesia. Bank Syariah Mandiri juga merupakan bank syariah pertama yang berhasil masuk ke dalam Buku III, dengan penambahan modal dari mandiri sebesar 500 milyar di tahun 2015 menjadikan bank syariah mandiri sebagai perbankan syariah terbesar di Indonesia ([http:// www.syariahindonesia.com /2015/12/sejarah-bank-syariah-mandiri.html](http://www.syariahindonesia.com/2015/12/sejarah-bank-syariah-mandiri.html). akses 22 Mei 2016).

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis : (1) Adanya pengaruh antara kepemimpinan dengan budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri di Jakarta (2) Adanya pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan melalui budaya organisasi dan komitmen organisasional karyawan Bank Syariah Mandiri di Jakarta (3) Adanya pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan melalui komitmen organisasional karyawan Bank Syariah Mandiri di Jakarta

KAJIAN TEORI

Kepemimpinan

Faktor kepemimpinan dalam suatu organisasi memegang peranan yang penting karena pemimpin yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Berbagai macam pengertian mengenai kepemimpinan yang diberikan oleh para ahli. Namun, pada intinya kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Apa yang digerakkan oleh seorang pemimpin bukan benda mati, tetapi manusia yang mempunyai perasaan dan akal, serta beraneka ragam jenis dan sifatnya, maka kepemimpinan tidak dipandang mudah. Kemauan seorang pemimpin merupakan suatu sarana untuk mencapai tujuan (Korbi, 2015). Hal ini berarti bawahan dalam memenuhi kebutuhannya tergantung pada keterampilan dan kemampuan pemimpin (Sutrisno, 2015).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya (Woszczyzna, 2015). istilah budaya organisasi yang dipakai untuk memuat rangkaian variabel-variabel perilaku yang mengacu kepada nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan prinsip pokok yang berperan sebagai suatu dasar bagi suatu

sistem manajemen organisasi (Robbins, 2007). Miller (1987) menyebutkan Budaya organisasi merupakan nilai dan semangat yang mendasar dalam cara mengelola serta mengorganisasikannya. Nilai-nilai itu merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan kadang-kadang tidak terungkap. Dengan demikian nilai-nilai dan semangat ini akan mendasari sifat organisasi dalam usaha menjawab tantangan (Shabankareh *et al.*, 2015).

Denison (1990) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah kekuatan dan potensi yang dimiliki suatu organisasi untuk melakukan koordinasi dan kontrol terhadap perilaku anggota organisasi. Sehingga kuatnya suatu budaya organisasi yang baik, akan berpengaruh makin meningkatnya mutu informasi serta koordinasi perilaku.

Schein (1985) budaya organisasi adalah : *“...a pattern of basic assumption-invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration that has worked well enough to be considered valid and therefore to be thought to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”* Makna dari pendapat Schein bahwa budaya organisasi adalah suatu pola dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu, seperti mempelajari penanggulangan masalah-masalah yang diadaptasi dari luar maupun integrasi dari dalam, yang sudah berjalan cukup baik, diakui secara sah dan oleh karena itu, perlu dipikirkan oleh anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk disadari, dipikirkan dan dirasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut (Mulyadi, 2015).

Komitmen Organisasional

Konsep komitmen organisasional berkaitan dengan tingkat keterlibatan orang dengan organisasi di mana mereka bekerja dan tertarik untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut. Greenberg dan Baron, (2003) menyatakan komitmen organisasional sebagai suatu tingkatan di mana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan / atau tidak ingin meninggalkannya. Sementara itu, pendapat lain mengemukakan bahwa komitmen organisasional merupakan tingkat loyalitas yang dirasakan individu terhadap organisasi (Schermerhorn, Hunt, Osborn, dan Uhl-Bien, 2010).

Makna yang sama antara *Organizational Commitment* dengan *Employee Loyalty*, yaitu sebagai suatu tingkatan di mana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya (Pierce dan Newstrom, 2011).

Pekerja mengidentifikasi dengan organisasi menunjukkan bahwa pekerja bercampur dengan baik dan sesuai dengan etika dan harapan organisasi bahwa mereka mengalami perasaan kesatuan dengan perusahaan.

Komitmen organisasional sering artikan sebagai : (a) sebuah keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, (b) keinginan untuk mendesak usaha pada tingkat tinggi atas nama organisasi, dan (c) keyakinan yang pasti dalam dan penerimaan atas nilai-nilai dan tujuan organisasi. Artinya, komitmen adalah suatu sikap yang mencerminkan loyalitas pekerja pada organisasi dan merupakan suatu proses yang sedang berjalan melalui mana peserta organisasi menyatakan perhatian mereka terhadap organisasi dan kelanjutan keberhasilan dan kesejahteraannya (Luthans, 2011).

Komitmen organisasional sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional memengaruhi apakah seorang pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi (*is retained*) atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lain (*turns over*) (Colquitt, LePine dan Wesson (2011).

Kinerja Karyawan

Mathis dan Jackson (2004) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Molenaar (2002) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu (Benardin dan Russel, 2006). Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai, dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan (Milkovich dan Boudreau, (2002); Priansa, (2014).

Penelitian Terdahulu

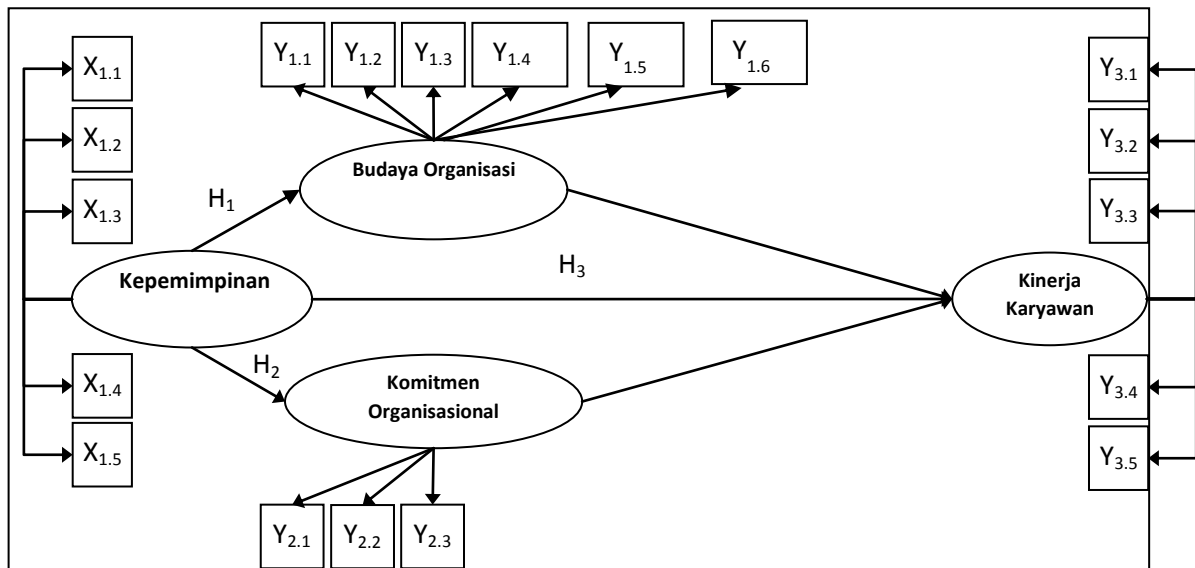
Brahmasari dan Suprayetno (2008) meneliti Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja

dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kemudian kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Arifin (2010) menelitian Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Kerja Karyawan Dalam Peningkatan Kinerja Organisasional Karyawan Pada Koperasi BMT di Kecamatan Jepara. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode *Structural Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasional berpengaruh terhadap komitmen karyawan dan nasabah BMT di Kecamatan Jepara dan komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan nasabah BMT di Kecamatan Jepara.

Taurisa dan Ratnawati (2012) meneliti Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang searah antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, kemudian adanya pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, kemudian adanya pengaruh yang searah antara komitmen organisasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

Hipotesis:

H1. Terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi

H2. Terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional

H3. Terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah kuantitatif. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode survey dimana responden diminta untuk mengisi butir-butir variabel yang tercantum dalam kuesioner. Pengumpulan data dilakukan secara langsung kepada responden dengan memberikan kuesioner tersebut.

Populasi dalam penelitian seluruh karyawan Bank Syariah Mandiri di Jakarta. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 100 orang dan teknik penarikan sampel yang digunakan adalah teknik *simple random sampling*. Analisis dengan menggunakan *Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket *software* Lisrel 8.5. Pengukuran indikator menggunakan skala likert. 1 mewakili sangat tidak setuju, 2 mewakili tidak setuju samapi 5 mewakili sangat setuju.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Variabel kepemimpinan yang terdiri dari kemampuan, kepribadian, pengalaman, intelektual, dan lingkungan kerja keseluruhannya valid, karena nilai $>$ dari 0,3. Variabel kepemimpinan juga handal (reliabel), karena nilai *alfa cronbach* sebesar 0,943 lebih besar dari 0,60.

Variabel budaya organisasi yang terdiri dari nilai-nilai organisasi, dukungan manajemen, sistem imbalan, toleransi, orientasi pada rincian pekerjaan, dan orientasi pada tim keseluruhannya valid, karena nilai $>$ dari 0,3. Nilai *alfa cronbach* variabel ini sebesar 0,747 lebih besar dari 0,60. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen untuk mengukur variabel budaya organisasi ini dapat diandalkan (reliabel).

Hasil uji validitas indikator-indikator variabel komitmen organisasional yang terdiri dari *acceptance*, *willingness*, dan *maintain* keseluruhannya valid, karena nilai $>$ dari 0,3. Untuk hasil uji reliabilitas variabel komitmen organisasional memiliki nilai *alfa cronbach* 0,545 lebih kecil dari 0,60. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen untuk mengukur komitmen organisasional kurang dapat diandalkan (reliabel).

Hasil uji validitas indikator-indikator untuk variabel kinerja karyawan yang terdiri dari kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian keseluruhannya valid, karena nilai $>$ dari 0,3. Untuk hasil uji reliabilitas variabel kinerja karyawan memiliki nilai *alfa cronbach* 0,382 lebih kecil dari 0,60. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen untuk mengukur kinerja karyawan kurang dapat diandalkan (reliabel).

Uji Kecocokan Model Pengukuran

Pengujian dilakukan terhadap setiap konstruk atau model pengukuran dengan uji validitas dan reliabilitas dari model pengukuran.

Uji validitas untuk model pengukuran dilakukan dengan mengevaluasi nilai statistik uji t atau t hitung dari muatan faktornya (*loading factor*) dan muatan faktor standarnya (*standardized loading factor*).

Tabel 1. Estimasi Parameter Model Pengukuran

	SLF	Error	t-value
X11← Kepemimpinan	0,89	0,20	11,29

X12← Kepemimpinan	0,69	0,52	7,75
X13← Kepemimpinan	0,83	0,31	9,98
X14← Kepemimpinan	0,92	0,15	11,91
X15← Kepemimpinan	0,88	0,23	10,95
Y11←Budaya Organisasi	0,66	0,56	
Y12←Budaya Organisasi	0,71	0,49	5,95
Y13←Budaya Organisasi	0,60	0,64	5,16
Y14←Budaya Organisasi	0,57	0,67	4,93
Y15←Budaya Organisasi	0,62	0,61	5,33
Y16←Budaya Organisasi	0,59	0,65	5,10
Y21←Komitmen	0,71	0,50	
Y22←Komitmen	0,85	0,27	7,33
Y23←Komitmen	0,75	0,44	6,68
Y31←Kinerja	0,84	0,30	
Y32←Kinerja	0,88	0,22	10,33
Y33←Kinerja	0,82	0,33	9,41
Y34←Kinerja	0,32	0,90	3,14
Y35←Kinerja	0,63	0,60	6,67

Sumber : Hasil pengolahan data dengan LISREL 8.5, (2016)

Untuk uji reliabilitas model pengukuran, dilakukan dengan menggunakan ukuran reliabilitas konstruk (*construct reliability* / CR) dan ukuran ekstrak varian (*variant extract* / VE).

Pada tabel 1. di atas, menunjukkan tidak semua indikator variabel laten memiliki nilai *Standard Loading Factor* (SLF) $\geq 0,50$, indikator variabel laten yang memiliki nilai SLF $< 0,50$ adalah indikator Y34. Semua variabel laten memiliki nilai t-value $\geq 1,96$. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator variabel kepemimpinan berupa kemampuan, kepribadian, pengalaman, intelektual, dan lingkungan kerja merefleksikan variabel laten yaitu variabel kepemimpinan. Indikator variabel budaya organisasi berupa nilai-nilai organisasi, dukungan manajemen, sistem Imbalan, toleransi, orientasi pada rincian pekerjaan, dan orientasi pada tim juga dapat merefleksikan variabel laten terhadap budaya organisasi di PT BSM. Indikator-indikator untuk variabel laten komitmen organisasional juga memiliki nilai SLF $\geq 0,50$ dan t-value $\geq 1,96$. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator-indikator dari variabel laten komitmen organisasional berupa *Acceptance*, *Willingness*, dan *Maintain* merefleksikan variabel komitmen organisasional karyawan PT BSM pada PT BSM. Indikator-indikator untuk variabel laten kinerja karyawan berupa kualitas, kuantitas, ketepatan Waktu, efektifitas, dan kemandirian juga memiliki nilai SLF $\geq 0,50$ dan t-value $\geq 1,96$, kecuali indikator efektifitas memiliki nilai SLF $< 0,50$, namun memiliki nilai t-value $\geq 1,96$. Hasil ini menunjukkan bahwa indikator-indikator dari variabel laten kinerja karyawan merefleksikan variabel kinerja karyawan di PT BSM.

Dari hasil estimasi yang diberikan (Tabel 1), nilai *Construct Reliability* (CR) dan Variance Extracted (VE) dari setiap variabel laten (Tabel 2):

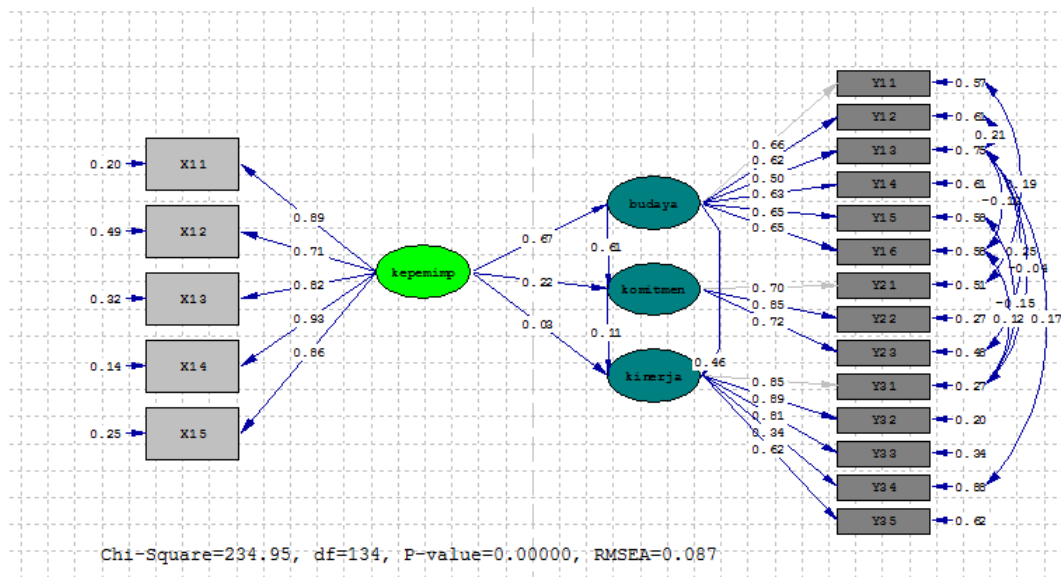
Tabel 2. Reliabilitas Model Pengukuran

Variabel	Reliabilitas		Keterangan
	CR \geq 0,70	VE \geq 0,50	
Kepemimpinan	0,93	0,72	Reliabilitas Baik
Budaya Organisasi	0,79	0,39	Reliabilitas Kurang Baik
Komitmen Organisasional	0,82	0,60	Reliabilitas Baik
Kinerja Karyawan	0,84	0,53	Reliabilitas Kurang Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Data, (2016)

Tabel 2. yang merupakan nilai reliabilitas model pengukuran dilihat dari nilai CR dan VE, menunjukkan bahwa tidak semua model pengukuran dalam penelitian ini adalah reliable atau andal untuk mengukur kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari nilai CR dan VE variabel penelitian yang ada, bahwa hanya variabel kepemimpinan dan komitmen organisasional memiliki nilai CR $>$ 0,70 dan nilai VE $>$ 0,50, sehingga model pengukuran dalam penelitian ini andal untuk mengukur variabel kepemimpinan dan komitmen organisasional. Model pengukuran untuk mengukur variabel budaya organisasi dan kinerja karyawan termasuk model pengukuran yang andal walaupun nilai VE $<$ 0,50, namun nilai CR $>$ 0,70.

Analisis Model Struktural



Gambar 2. Diagram Jalur Model Kinerja Karyawan Setelah Modifikasi

Setelah mendapatkan validitas dan reliabilitas model pengukuran, maka tahap berikutnya evaluasi terhadap koefisien model struktural. Evaluasi terhadap koefisien model struktural disajikan pada tabel 3. berikut :

Tabel 3. Evaluasi Terhadap Koefisien Model Struktural

Hipotesis	Hubungan	Estimasi Standar	Nilai-t
1	Kepemimpinan → Budaya Organisasi	0,67	5.17
2	Kepemimpinan → Komitmen Organisasional	0,22	1,65*
3	Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0,03	0,21*

Keterangan : * Koefisien tidak signifikan pada $\alpha = 0,05$

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2016

Setelah diperoleh model dengan tingkat kecocokan yang baik, baik secara keseluruhan maupun parsial (uji pada masing-masing parameter), langkah selanjutnya adalah menginterpretasi hasil yang diperoleh.

Berdasarkan Tabel 3. persamaan struktural sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi = 0,67 Kepemimpinan

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi budaya organisasi di PT BSM sebesar 0,67 dan positif. Sehingga makin bagus kepemimpinan yang diterapkan para pemimpin di PT BSM, maka budaya organisasi yang terbentuk juga semakin bagus. Persamaan ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan

berpengaruh secara langsung dan besar dampaknya terhadap variabel budaya organisasi yang ada di PT. BSM. Pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi sebenarnya juga tercermin saat dilakukan uji validitas dan reliabilitas dimana semua indikator dari kedua variabel tersebut memberikan hasil yang valid dan reliabel.

2. Komitmen Organisasional = 0,22 Kepemimpinan

Hasil persamaan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi secara langsung komitmen organisasional karyawan sebesar 0,22 dan berpengaruh positif. Sehingga makin bagus kepemimpinan, maka makin tinggi komitmen organisasional karyawan pada PT BSM, namun dalam penelitian ini pengaruh antar variabel tersebut tidak signifikan.

Pengaruh yang tidak signifikan tersebut sebenarnya sudah tercermin pada saat dilakukan uji validitas dan reliabilitas khususnya variabel komitmen organisasional yang tidak memenuhi syarat reliabilitas.

3. Kinerja Karyawan = 0,03 Kepemimpinan

Berdasarkan persamaan di atas, maka dapat diketahui bahwa kepemimpinan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT BSM dan memiliki pengaruh positif. Makin bagus gaya kepemimpinan yang diterapkan manajemen PT BSM, maka akan meningkatkan kinerja karyawan, namun pengaruh antar variabel tersebut tidak signifikan.

Pengaruh yang tidak signifikan tersebut sebenarnya sudah tercermin saat dilakukan uji validitas dan reliabilitas khususnya variabel kinerja karyawan yang tidak memenuhi syarat reliabilitas.

Selain itu peneliti juga melakukan pengujian terhadap sesama variabel di atas (Budaya Organisasi, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan) dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4. Pengaruh antar Variabel Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional serta Kinerja Karyawan

Hipotesis	Hubungan	Estimasi Standar	Nilai-t
1	Budaya Organisasi → Komitmen Organisasional	0,61	3,80
2	Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,46	2,17
3	Komitmen Organisasional → Kinerja Karyawan	0,11	0,58*

Keterangan : * Koefisien tidak signifikan pada $\alpha = 0,05$

Sumber : Hasil Pengolahan Data, (2016)

Tabel 4. menunjukkan nilai koefisien estimasi standar antar variabel laten dan nilai t signifikansi setelah dilakukan respesifikasi model. Hasil respesifikasi model untuk nilai estimasi standar dan nilai t signifikansi antara sebelum dengan sesudah respesifikasi mengalami perubahan yang berarti yaitu pada model sesudah respesifikasi nilai t signifikansi untuk hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menjadi signifikan, sementara sebelum respesifikasi, hubungan tersebut tidak signifikan.

1) Komitmen Organisasional = 0,61 Budaya Organisasi

Persamaan di atas menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi komitmen organisasional karyawan. Pengaruh variabel budaya organisasi tersebut adalah positif dan signifikan. Jika budaya organisasi yang dirasakan karyawan rendah, maka komitmen organisasional kepada perusahaan khususnya PT BSM juga rendah. Begitu juga sebaliknya, jika karyawan merasa budaya organisasi di PT BSM lebih bagus dari perusahaan lain, maka komitmen organisasional karyawan terhadap PT BSM juga besar, pengaruh antar variabel ini signifikan.

2) Kinerja Karyawan = 0,46 Budaya Organisasi

Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dalam persamaan di atas kecil dan positif. Jika budaya organisasi PT. BSM bagus, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Pengaruh antar variabel ini signifikan.

3) Kinerja Karyawan = 0,11 Komitmen Organisasional

Persamaan di atas pemahamannya sama dengan persamaan yang kedua. Komitmen Organisasional juga dapat mempengaruhi variabel kinerja karyawan, namun pengaruhnya kecil tapi positif. Jika komitmen organisasional karyawan meningkat, maka kinerja karyawan juga meningkat. Namun dalam penelitian ini, pengaruh secara langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan tidak signifikan.

Interpretasi hasil estimasi merupakan hasil estimasi untuk mengetahui hubungan secara langsung antar variabel laten. Persamaan struktural di atas menunjukkan hubungan dan pengaruh secara langsung variabel kepemimpinan terhadap budaya organisasi, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan, hubungan dan pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan, serta hubungan dan pengaruh secara langsung komitmen organisasional terhadap kinerja

karyawan Hanya tiga hubungan dan pengaruh secara langsung tersebut memiliki nilai uji $t \geq 1,96$, sementara hubungan dan pengaruh secara langsung antara kepemimpinan terhadap komitmen organisasional, kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan memiliki nilai uji $t \leq 1,96$, maka berarti hubungan dan pengaruh secara langsung tersebut hanya signifikan untuk hubungan dan pengaruh secara langsung kepemimpinan terhadap budaya organisasi, budaya organisasi terhadap komitmen organisasional, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

SIMPULAN

Hasil pengolahan data dengan menggunakan software Lisrel 8.5, bahwa ada pengaruh signifikan positif variabel kepemimpinan secara langsung terhadap variabel budaya organisasi. Adanya pengaruh tidak signifikan positif secara langsung antara variabel kepemimpinan terhadap variabel komitmen organisasional, pengaruhnya adalah. Adapula pengaruh secara langsung yang tidak signifikan positif antara variabel kepemimpinan dengan variabel kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Noor. 2010. Analisis Budaya Organisasional Terhadap Komitmen Kerja Karyawan Dalam Peningkatan Kinerja Organisasional Karyawan pada Koperasi BMT di Kecamatan Jepara. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, Vol.8, No.2, November 2010.
- Bernardin dan Russel. 2006. *Pinter Manajer, Aneka Pandangan Kontemporer*. Alih Bahasa Agus Maulana. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10, No.2, September 2008.
- Colquitt, Jason A, Jeffery A. LePine, dan Micheal J. Wesson. 2011. *Organizational Behavior*. Mc Graw-Hill, New York
- Denison, Daniel R. 1990. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.

- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. 2003. *Behaviour in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work*. Third Edition. Allin and Bacon. A Division of Schuster. Massachusets.
- [http:// www.syariahindonesia.com /2015/ 12/sejarah-bank-syariah-mandiri.html](http://www.syariahindonesia.com/2015/12/sejarah-bank-syariah-mandiri.html). akses 22 Mei 2016
- Kaswan. 2015. *Sikap Kerja : Dari Teori dan Implementasi Sampai Bukti*. Bandung Alfabeta.
- Kaouther Korbi. 2015. Leadership and Strategic Change. *The Journal of Organizational Management Studies*. Vol. 2015 (2015), Article ID 638847, 32 pages DOI: 10.5171/2015.638847
- Luthans, Fred. 2011. *International Management Culture Strategy and Behavior*. New York: Mc Graw Hill Book.
- Mathis, Robert dan Jacson. 2005. *Human Resources Management*. Edinburg: Person Education
- Milkovich, G.T dan Boudreau, J.W. 2002. *Human Resource Management*. Thirteenth Edition. Irwin Bokk Team
- Miller, L.M., 1987. *Manajemen Era Baru: Beberapa Pandangan Mengenai Budaya Perusahaan Modern*. Terjemahan, Jakarta: Airlangga.
- Molenaar, Keith, 2002, Corporate Culture, a Study of Form With Outstanding Consideration Safety, Profesional Safety pp. 18-27
- Mulyadi, Deddy. 2015. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan (Konsep dan Aplikasi Administrasi, Manajemen, dan Organisasi Modern)*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Pierce, J.L. dan Newstrom, J.W. 2011. *Leaders and the Leadership Process*. 6th ed. New York, NY: McGraw-Hill.
- Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Robbins, Stephen and Judge, Timothy A. 2007. *Organizational Behaviour*. 12nd edition. Upper Saddle River: New Jersey
- Shabankareh, Nasrollah, Neda MAdan dan Wali Shiralizadeh. 2015. The Relationship between Organizational Culture and Employee Succession Planning in Keshavarzi Bank Branches in Tehran. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. April 2015, Vol. 5, No. 4.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., dan Uhl-Bien, M. 2010. *Organizational Behavior 11th Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Schein, Edgar, H. 1991. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Oxford Jossey Bass Publisher,.
- Sutrisno, Edy. 2013. *Budaya Organisasi*. Jakarta. Kencana.
- _____. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Taurisa, Chaterina Melina dan Intan Ratnawati. 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, Vol.19, No.2, September 2012.
- Thoha, Miftah. 2013. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Woszczyna, Katarzyna Szczepańska. 2015. Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process. *Procedia Economics and Finance*. Business Economics and Management 2015 Conference, BEM 2015