

## **Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT.Bank Pembangunan Daerah Kalsel Cabang Rantau)**

Aulia Nurrahmi<sup>1)</sup>, Hairudinor<sup>2)</sup>, Setio Utomo<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup> Mahasiswa Magister Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP ULM Banjarmasin

<sup>2)</sup> Dosen Magister Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP ULM Banjarmasin

<sup>3)</sup> Dosen Magister Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP ULM Banjarmasin

Jl. Brigjen H. Hasan Basry Banjarmasin 70123

Telp./Fax (0511) 3304595, 3304968

Email : [aulianurrahmi51@gmail.com](mailto:aulianurrahmi51@gmail.com)

### **ABSTRACT**

*Every organization always has problems with human resources, so with the existence of these problems it is necessary to have high work motivation, organizational culture which is a reference for every leader and leader who has a transformational leadership pattern so that problems within the company can be overcome. This study aims to examine the effect of Work Motivation (X1), Organizational Culture (X2), and Transformational Leadership Style (X3) on Organizational Commitment (Y1) and Employee Performance (Y2) on PT. South Kalimantan Regional Development Bank Rantau Branch as many as 38 employees using sampling techniques saturated with quantitative method approaches. Data collection used a questionnaire while data analysis using Smart PLS Analysis.*

*The results of this study in the form of Work Motivation (X 1 ) have a significant effect on Organizational Commitment (Y 1 ) with a large influence of 62, 3% are in the strong category, then Work Motivation (X 1 ) has a significant effect on Employee Performance (Y 2 ) with a large influence -27.6% are in a very weak category. Organizational Culture (X 2 ) has a significant effect on Organizational Commitment (Y 1 ) with a large influence 18.4% in the very weak category. Organizational Culture (X 1 ) has a significant effect on Employee Performance (Y 2 ) with a large influence of 26.8% in the weak category. Transformational leadership (X 3 ) has no significant effect on Organizational Commitment (Y 1 ) with a large influence of -3.4% in the very weak category. Transformational leadership (X 3 ) has a significant effect on Employee Performance (Y 2 ) with a large influence of -23 , 9% in the weak category and Organizational Commitment (Y 1 ) has a significant effect on Employee Performance (Y 2 ) with a large influence of -7.70% in the very weak category.*

*Keywords: Work Motivation, Organizational Culture, Transformational Leadership Style, Organizational Commitment and Employee Performance*

### **1. Latar Belakang**

Peran sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi adalah sangat dominan, karena merupakan motor penggerak paling utama di dalam suatu organisasi. Dengan demikian perhatian serius terhadap pengelolaan SDM adalah salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi yang mutlak diperlukan. Pandangan terhadap SDM tidak hanya dapat dilihat secara individu saja, melainkan juga secara kelompok dalam lingkungan organisasi. Hal tersebut dikarenakan sikap dan perilaku manusia mempunyai sifat dan karakteristik

yang berbeda, baik secara individu maupun antar kelompok dalam unit organisasi

Bank Pembangunan Daerah seluruh Indonesia sekarang ini dituntut oleh Bank Indonesia untuk lebih berkontribusi terhadap perekonomian daerah dan nasional, untuk itu Bank Indonesia berupaya untuk meningkatkan daya saing BPD dengan menyelenggarakan BPD *Regional Champion* (BRC), selain itu Bank Indonesia juga mendorong BPD untuk peningkatan *customer based retail* sebagai sumber pendanaan BPD yang relatif stabil dan terdiversifikasi sehingga BPD tidak

hanya bergantung pada pendanaan dari Pemerintah Daerah (Pemda).

Bank Kalsel yang sahamnya dimiliki oleh pemerintah Propinsi Kalimantan Selatan dan Pemerintah Kabupaten/Kota di Kalimantan Selatan, tiap tahunnya memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah, peran serta Bank Kalsel dalam memberikan kontribusi PAD.

Untuk mendorong karyawan agar dapat berprestasi dan dapat bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan, maka setiap karyawan harus memiliki motivasi dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan ditempat mereka bekerja sehingga dapat memberikan kontribusi positifnya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Motivasi merupakan pemberian gaya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang bekerja agar efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan (Winardi, 2000:135). (Moekijat, 2010) menyatakan bahwa motivasi mempunyai peran penting dalam peningkatan produktifitas kerja karyawan, apabila seorang karyawan termotivasi, maka senantiasa akan mempunyai gairah kerja yang tinggi yang nantinya akan berpengaruh pada prestasi kerja.

Motivasi Kerja yang terjadi pada Bank Kalsel Cabang Rantau, di dukung dari hasil observasi di lapangan kepada salah seorang Staf Operasional Bank Kalsel Cabang Rantau yang menjelaskan bahwa jenjang karir yang bagus dan promosi untuk kenaikan jabatan membuat karyawan menjadi bersemangat dalam melakukan pekerjaannya karena memiliki tujuan dan dorongan yang baik antar sesama karyawan dalam mendukung pekerjaan satu sama untuk meningkatkan taraf kehidupan yang lebih baik, di sisi lain juga mendapat arahan yang jelas dari pimpinan sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Untuk mencapai tujuan perusahaan, setiap perusahaan memiliki budaya yang berbeda. Masing-masing memiliki filosofi yang prinsip bisnisnya sendiri-sendiri, cara dalam pemecahan permasalahan dan mengambil keputusan sendiri, serta memiliki keyakinan, perilaku dan pola

pemikiran, praktek bisnis, dan kepribadian sendiri. Menurut Hardiyana et al.,(2013) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena dengan kuatnya penerapan budaya organisasi dapat memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal dan kaku dan hal-hal yang dapat menekan pertumbuhan kinerja pada perusahaan, seperti yang di kutip dari Hasil observasi kepada Staf Pelayanan Cabang Rantau tentang Budaya Organisasi, Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu motivasi bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya sesuai dengan job desc masing-masing karyawan dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi.

Penerapan Budaya Perusahaan pada Bank Kalsel Cabang Rantau juga di dukung hasil observasi lapangan kepada salah satu staf pemasar yang menjelaskan bahwa membutuhkan penerapan budaya perusahaan dalam pekerjaan sehari-hari dan harus selalu di tingkatkan karena dengan dengan semakin menjiwai budaya perusahaan maka para karyawan dapat mempraktikan dan dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada nasabah untuk mencapai keberhasilan.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Esensi kepemimpinan transformasional adalah sharing of power. Dalam konsep ini, seorang pemimpin transformasional melibatkan bawahan secara bersamasama untuk melakukan perubahan, atau sering disebut wujud pemberdayaan. Melalui kepemimpinan transformasional ada suatu keterikatan yang positif antara atasan dan bawahan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus

menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya.

Hasil penelitian yang dilakukan Cavazotte (2013) yang menghasilkan adanya hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Dengan hasil penelitian tersebut gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi karyawan ke arah yang lebih baik, yang mana Kepemimpinan transformasional jelas akan terlihat jika seorang pemimpin dalam perusahaan mampu membuat perubahan. Seperti halnya pada Bank Kalsel Cabang Rantau yang terdapat pola gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional ini terlihat pada Bank Kalsel Cabang Rantau sangatlah jelas terjadi dimana berdasarkan observasi lapangan pada bulan Januari-Februari 2018 dimana kepemimpinan yang terdapat pada Bank Kalsel bisa membuat karyawan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaan.

Hal ini membuat pimpinan yang ada saat ini lebih di segani dan di hormati serta di percayai oleh bawahannya. Pimpinan mampu membaaur dengan karyawannya dalam melakukan pekerjaan. Jika karyawan mengalami kesulitan maka pimpinan memberikan solusi dan menampung ide-ide yang baik dari karyawan. Selain itu pimpinan saat ini juga mampu mendorong karyawan lebih baik untuk melakukan pekerjaan. Karyawan sangat bangga mempunyai pimpinan yang mampu membuat karyawannya merasa nyaman dalam bekerja.

Kepemimpinan transformasional yang diadopsi oleh Pimpinan Bank Kalsel Cabang Rantau, di dukung dari hasil observasi kepada Staf Pemasar Unit Margasari Cabang Rantau yang menjelaskan bahwa pimpinan yang ada saat ini memiliki kharisma yang sangat bagus, dimana karyawan merasa bangga mempunyai pimpinan seperti beliau, karyawan mengagumi bagaimana beliau memimpin. Beliau mampu memotivasi karyawan dan memberikan arahan yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Selain itu gaya pemikiran beliau juga sangat bagus baik dalam pengambilan keputusan dan

juga menerima saransaran atau masukan dari karyawan.

Komitmen organisasi juga merupakan hal penting pada sebuah organisasi dalam meningkatkan kinerjanya, Komitmen organisasional dibutuhkan guna menunjukkan adanya rasa memiliki dan rasa tanggung jawab karyawan pada perusahaan, di mana dengan adanya rasa memiliki mendorong seseorang untuk tercapainya kesuksesan tujuan organisasi, serta akan mampu membuat suatu keadaan yang menyebabkan seorang karyawan lebih memihak pada organisasinya dan tetap untuk berniat memelihara keanggotaannya dalam perusahaan (Robbins, 1998), serta akan menunjukkan seberapa tinggi hasrat karyawan pada organisasi itu untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi perusahaan (Armansyah, 2002).

Menurut Mathieu dan Zajac (1990) dalam Supriyono (2005) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah ikatan keterkaitan individu dengan organisasi. Manajer yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter et al. 1974 dalam Latuheru, 2005). Seperti halnya pada Bank Kalsel Cabang Rantau di mana berdasarkan pengamatan di lapangan pada bulan Januari-Februari 2018 dimana komitmen karyawan terhadap organisasi sangat tinggi, sebab karyawan sudah ada standar prosedur kerja dan SOP yang menjadi pedoman untuk melakukan pekerjaan. Pekerjaan yang diberikan sesegera mungkin dikerjakan agar segera selesai tepat waktu.

Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bersedia untuk tinggal dan mengabdikan diri untuk mencapai tujuan pekerjaan karena mereka memiliki nilai yang sama dan tujuan dalam organisasi, sebagai karyawan memiliki komitmen organisasi, produktifitas mereka akan meningkat dan begitu juga prestasi kerja, seperti komitmen organisasi yang terjadi pada Bank Kalsel Cabang Rantau, didukung hasil observasi kepada Staf Pelayanan Bank Kalsel Cabang Rantau yang menjelaskan bahwa para karyawan sudah memiliki komitmen yang tinggi dan bekerja sesuai prosedur dan SOP yang telah

di tetapkan perusahaan. Setiap karyawan juga mendukung pencapaian-pencapaian yang telah di targetkan oleh perusahaan. Karyawan juga memiliki kepercayaan terhadap nilai-nilai serta peduli dengan permasalahan di perusahaan. Selain itu, karyawan juga selalu siap lembur apabila ada pekerjaan tambahan yang di bebaskan karena karyawan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi.

Berdasarkan penelitian terdahulu masih terdapat variabel yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan perusahaan masih menunjukkan hasil yang berbeda, bahkan bertentangan antara hasil penelitian yang satu dengan yang lainnya. Hal inilah yang menjadi *research gap* dalam penelitian ini, sehingga sangat menarik dan bisa di lakukan penelitian lebih lanjut dengan objek penelitian yang berbeda terkait dengan *research gap* tersebut.

Adapun dalam penelitian ini pemilihan lokasi pada kantor Cabang Rantau karena Cabang Rantau merupakan salah satu unit kerja operasional yang karyawannya memiliki latar belakang yang beragam baik dari latar belakang pendidikan maupun daerah asalnya, sehingga dinilai cukup mewakili Bank Kalsel secara umum

## **2. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan serta menguji Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BPD Kalsel Cabang Rantau.

## **3. Tinjauan Pustaka** **Motivasi Kerja**

Menurut Sondang P. Siagian (2008: 138), mengemukakan bahwa Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan

menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya

Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang baik-baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akandiperoleh mendatang jika harapan itu menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan motivasi kerjanya. Menurut Ngilim Purwanto, motivasi mengandung tiga komponen pokok, yaitu Menggerakkan, Mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku dan Untuk menjaga atau menopang tingkah laku.

Menurut Wibowo (2010:378) indikator Motivasi Kerja yaitu Promosi, Prestasi kerja, Pekerjaan itu sendiri, Penghargaan, Tanggung jawab, Pengakuan dan Keberhasilan dalam bekerja. Beberapa penelitian terdahulu mengenai hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan yakni, Djoemadi dan Noermijati (2014), Umar (2011), Juliningrum dan Sudiro (2013) yang mana menghasilkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

## **Budaya Organisasi**

Budaya organisasional adalah persamaan persepsi yang dipegang oleh anggota organisasi dalam memberi arti (*shared meaning*) dari suatu nilai yang ada. Budaya organisasional ini akan membentuk norma-norma dan menjadi pedoman perilaku yang menentukan sikap perilaku anggotanya dan dapat diterima oleh anggota lainnya karena norma-norma itu baik dan benar mulai dari top manajemen sampai pada karyawan operasional (Robbins, 1996).

Pengkajian terhadap budaya organisasi sebagai salah satu aspek perilaku organisasi memiliki peran penting karena dapat membina dan membangun konstruksi perilaku organisasi secara keseluruhan sebagai ilmu. Veithzal (2003:430) mengungkapkan peran budaya organisasi yaitu Menetapkan tapal batas, Memberikan ciri identitas bagi anggota organisasi, Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individu,

Meningkatkan kemandirian sistem sosial dan Memandu dan membentuk sikap anggota organisasi.

Menurut Moeliono (2005:94) dalam Yudha dan Widowati (2012) indikator budaya organisasi yaitu Pelayanan Prima, Antusias, Kehati-hatian, Profesional, Integritas dan Kerjasama. Pemahaman budaya organisasi harus dikaitkan dengan perilaku organisasi, menurut Sweeney dan Farlin (2002:4) perilaku organisasi berkaitan dengan “Bagaimana dan mengapa orang-orang bertindak, berfikir dan merasa dalam suatu organisasi”, untuk dapat memperjelas budaya organisasi maka kedua kata-kata tersebut perlu dipisah dalam memahami definisi keduanya. Beberapa penelitian mengenai budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, yakni Brahmasari dan Siregar (2008), Shahzad et al. (2013), dan Nurwati et al. (2012), yang menghasilkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

#### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut O’Leary (2001:21) Kepemimpinan transformasional berusaha membawa tiap-tiap individu dan tim bekerja melampaui status-quo. Pemimpin transformasional adalah seorang yang memiliki kekuatan untuk mendatangkan perubahan di dalam diri para anggota tim dan di dalam organisasi secara keseluruhan. Menurutnya kepemimpinan transformasional dapat digunakan bila diperlukan untuk meningkatkan kinerja.

Dalam kepemimpinan transformasional para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan kepada pemimpin serta termotivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka. Pemimpin transformasional adalah orang yang membantu perusahaan dan orang lain untuk membuat perubahan positif dalam aktifitas mereka. Perubahan itu sering kali berskala besar dan dramatis.

Dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat organisasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi atau masyarakat untuk mencapai

tujuan mereka. Bagaimanapun juga, kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektifitas manajer

Wijayanto (2012:176) indikator kepemimpinan transformasional yaitu Charismatic Leadership, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation dan Individualized Consideration. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Menurut Robbins dan Judge bahwa pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya. Beberapa penelitian mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan yaitu, Cavazotte et al. (2013), Risambessy et al. (2008), dan Maharani et al. (2013) yang menjelaskan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan

#### **Komitmen Organisasi**

Robbins (2001) memandang komitmen sebagai salah satu sikap kerja karena merupakan refleksi dari perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi ditempat individu tersebut bekerja. Lebih lanjut ia mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan. Jadi komitmen organisasi mendefinisikan unsur orientasi hubungan antara individu dengan organisasinya. Orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu bersedia memberikan sesuatu dan sesuatu yang diberikan itu demi merefleksikan hubungan bagi tercapainya tujuan organisasi.

Secara umum, David (dalam Sopia, 2008:163) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional, yaitu Faktor personal, Karakteristik pekerjaan, Karakteristik struktur dan Pengalaman kerja. Dengan adanya faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi diantaranya adalah kejujuran dalam pekerjaan, perhatian, kepedulian dan kepercayaan terhadap karyawan, perbedaan karakteristik

individu (usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, status perkawinan, karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan, karakteristik struktural (formalitas, desentralisasi), pengalaman dalam kerja, kepercayaan dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai dan tujuan organisasi, keinginan bekerja keras demi kepentingan organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan diri agar tetap menjadi anggota organisasi.

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008:100) terdapat tiga indikator komitmen organisasi karyawan yaitu *Affective Comitment* (Komitmen afektif), *Continuance Commitment* (Komitmen berkelanjutan) dan *Normative Commitment* (Komitmen normatif). Terdapat beberapa hasil penelitian yang melakukan penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan seperti menurut penelitian Dr. Hueryen Yeh, Hong (2012) yaitu *Organizational Commitment will positively and significantly affect job performance*. Menurut Ghorbanpour, Dehnavi, Heyrani (2014) yaitu komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja karyawan

#### Kinerja Karyawan

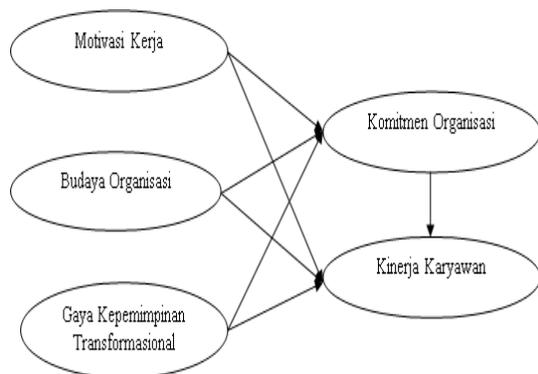
Menurut Rivai (2004:15) menyebutkan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan

tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Selain itu juga menjelaskan bahwa pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu.

Menurut Robbins (2006:687) Kinerja Karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria. Sedangkan menurut Mangkunegara (2012:67) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusankeputusan personalia dan dapat memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan untuk mengetahui seberapa baik seseorang karyawan bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi.

Menurut Mangkunegara (2000), Kinerja Karyawan memiliki beberapa Indikatornya yaitu Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas, Kemandirian dan Komitmen kerja.

#### 4. Model Penelitian



Gambar 1.1 model penelitian

#### 5. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah penelitian yang analisisnya lebih fokus pada data-data

numerikal (angka) yang diolah dengan menggunakan metode statistika. Menurut Sugiyono (2015:14), metode kuantitatif merupakan metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini termasuk penelitian menurut tingkat eksplanasi (penjelasan) adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh dalam Sugiyono (2011:68) dimana sampel jenuh merupakan teknik pengumpulan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Adapun, jumlah dari karyawan Bank BPD Kalsel Cabang Rantau dan 2 unit kerja terkaitnya yaitu Unit Binuang dan Unit Margasari yang berjumlah 35 orang karyawan yang akan dijadikan sampel penelitian.

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan *software Smart PLS* versi 2.0. karena penelitian ini menggunakan teknik statistika multivarian dengan melakukan 4 variabel yaitu dua variabel independen, satu variabel intervening, dan satu variabel dependen. PLS (*Partial Least Square*) merupakan salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik data. PLS adalah analisis persamaan struktural berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi) (Jogianto & Abdillah, 2009).

## **6. Hasil Dan Pembahasan**

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

Pada Hasil uji validitas outer model pertama nilai *Outer Loading (Convergent Validity)* terhadap butir-butir variabel penelitian menunjukkan terdapat enam (6) butir pertanyaan yang tidak valid atau tidak memiliki *convergent validity*, dengan rincian empat (4) item dari pertanyaan Motivasi Kerja ( $X_1$ ) dan dua (2) dari item dari pertanyaan Komitmen Organisasi ( $Y_2$ ) dan *Discriminant validity* model pertama menunjukkan satu (1) butir pertanyaan yang tidak valid (tidak mampu mengukur variabel latennya) karena nilai loadingnya lebih rendah dibandingkan dengan loading dengan variabel laten lainnya. Sedangkan Nilai AVE model pertama menunjukkan nilai AVE untuk motivasi dan kinerja karyawan masih di bawah 0,5 atau tidak valid, (nilai minimal standar dalam *smartPLS*), sedangkan untuk variabel

budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi telah memenuhi standar minimal nilai AVE dan menunjukkan seluruh variabel penelitian telah mempunyai reliabilitas yang baik, karena mempunyai *composite reliability* lebih dari 0,7 dan  $\alpha$  diatas 0,6

Pada Hasil uji validitas outer model kedua menunjukkan nilai *outer loading (convergent validity)* terhadap butir-butir variabel penelitian menunjukkan seluruh pertanyaan atas variabel penelitian terbukti valid. Untuk Motivasi Kerja ( $X_1$ ) terdapat delapan (8) item yang valid, Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terdapat dua puluh (20) item yang valid, Kepemimpinan Transformasional ( $X_3$ ) terdapat duabelas (12) item yang valid, Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ) terdapat duabelas (12) item yang valid dan Kinerja Karyawan ( $X_2$ ) terdapat sepuluh (10) item yang valid dan *Discriminant Validity* menunjukkan seluruh butir-butir pertanyaan telah valid (mampu mengukur variabel latennya) karena nilai loadingnya lebih tertinggi dibandingkan dengan loading dengan variabel laten lainnya. Untuk proses selanjutnya di pengujian model struktural kedua, butir ini dihilangkan. Sedangkan Nilai AVE *Composite Reliability* dan Cronbachs Alpha menunjukkan seluruh variabel penelitian telah mempunyai reliabilitas yang baik, karena mempunyai *composite reliability* lebih dari 0.7 dan  $\alpha$  diatas 0.6

### **Pengujian Hipotesis dengan SEM PLS**

*Partial Least Square (PLS)* menurut Wold merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi. PLS sebagai teknik analisis data dengan *software SmartPLS* versi 2.0.M3 mempunyai keunggulan tersendiri diantaranya: data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai rasio dapat digunakan pada model yang sama) dan ukuran sampel tidak harus besar. Walaupun PLS digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten. PLS dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan indikator formatif dan hal ini tidak mungkin dijalankan dalam Struktural

Equation Model (SEM) karena akan terjadi unidentified model. (Wiyono, 2011:402)

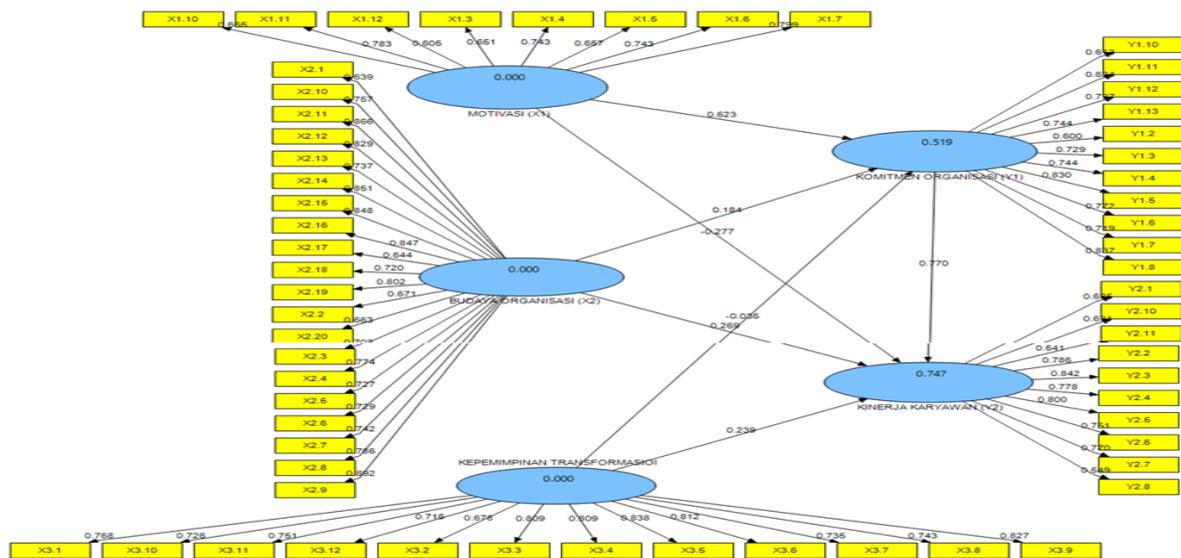
Pengujian inner model atau model struktural pada prinsipnya menguji pengaruh antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya baik eksogen maupun endogen. Dapat dikatakan juga untuk menguji hipotesis antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya. Pengujian dilakukan dengan melihat persentase varian yang dijelaskan, yaitu:  $R^2$  untuk variabel laten dependen yang dimodelkan mendapatkan pengaruh dari variabel laten independen dengan menggunakan ukuran *stone-geisser Q square test*, serta melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini di uji dengan menggunakan t-statistik yang diperoleh lewat prosedur *bootstrapping*. (Wiyono, 2011:402)

#### Hasil Path Koefisien dan T Statistik

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan setelah melalui tiga (3) tahap pengujian outer model (validitas dan

reliabilitas). Model struktural ketiga telah memenuhi segala persyaratan outer model sehingga dapat dilanjutkan ke pengujian inner model atau pengujian hipotesis pengaruh antar variabel. Dalam SEM PLS pengujian hipotesis (inner model) adalah menentukan pengaruh antar variabel yang ditandai arah anak panah dari variabel menuju variabel lain (bentuk bulat warna biru).

Path coefficients, merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya pengaruh variabel laten. Pada model struktural PLS besar pengaruh (path coefficients) ini tertulis pada setiap anak panah dari satu variabel laten ke variabel laten yang lain. Misalnya gambar 1.2 menunjukkan besar pengaruh MK ke KO sebesar 0,623, KT ke KO 0,184, BO ke KO 0,269 dan seterusnya. Semakin besar nilai path coefficient menunjukkan besar pengaruh semakin besar dan sebaliknya.



Gambar 1.2 Path Coefficients Model Struktural (Algoritma SmartPLS)  
Sumber: Output smartPLS, 2018

Nilai path coefficients seperti pada gambar 1.2 untuk lebih jelasnya disajikan kembali dalam bentuk tabel 1.1 dibawah ini.

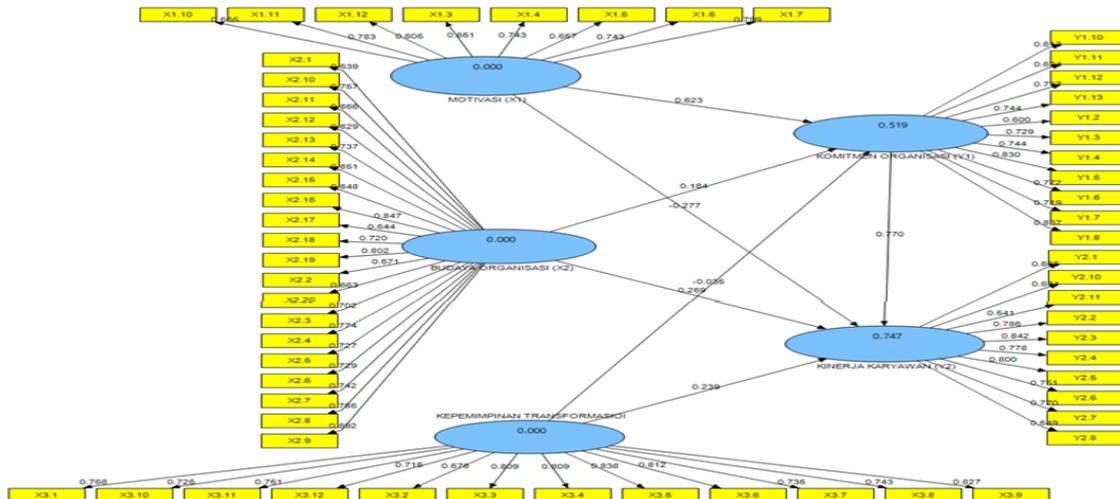
Tabel 1.1. Path Coefficients Model Struktural Ketiga (Fit Model)

Variabel	Motivasi Kerja	Budaya Organisasi	Kepemimpinan Transformasional	Komitmen Organisasi	Kinerja Karyawan
Motivasi Kerja				0.623026	-0.276655
Budaya Organisasi				0.184060	0.268518
Kepemimpinan Transformasional				-0.034519	0.239283
Komitmen Organisasi					0.770035

Sumber: Diolah dari Output smartPLS, 2018

*Path Coefficients* hanya menunjukkan besar pengaruh antar variabel dan belum memberikan bukti apakah pengaruh antar variabel tersebut signifikan atau tidak. Pengujian signifikan atau tidak signifikannya pengaruh antar variabel dalam PLS dilakukan dengan membandingkan nilai t statistik dengan t

signifikansi 5% sebesar 1.96. (Chin, 1998 dan 2010), Hair. et.al (2011 dan 2012) dalam Latan dan Ghazali (2012). T hitung inner model struktural PLS diperoleh dengan metode bootstapping. Hasil kalkulasi t statistik terlihat pada gambar 1.3



Gambar 1.3. Hasil t statistik dengan *Bootstrapping SmartPLS*  
Sumber: Output smartPLS, 2018

Tabel 1.2 Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values) Model Struktural Fit

Pengaruh Antar Variabel	Path Coefficient	T Statistics
Motivasi Kerja ->Komitmen Organisasi	0.623026	9.705390
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	-0.276655	3.483468
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi	0.184060	2.735249
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.268518	4.345582
Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Organisasi	-0.034519	0.351812
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0.239283	3.399798
Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	-0.770035	11.431180

Sumber: Output smartPLS, 2018 (Lampiran)

### R-Square

Pengujian terhadap model struktural dengan cara melihat *R-square*, hasil output smartPLS 2.0 menggunakan *calculate-PLS Algorithm* sebagai berikut:

Tabel 1.3. *R Square* Model Fit

Keterangan	R-square
Motivasi Kerja	-
Budaya Organisasi	-
Kepemimpinan Transformasional	-
Komitmen Organisasi	0.518912
Kinerja Karyawan	0.747088

Sumber: Diolah dari Output *SmarPLS*, 2018

Hasil *R-square* pada tabel 1.3 pengaruh Motivasi Kerja (X<sub>1</sub>), Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) dan Kepemimpinan Transformasional (X<sub>3</sub>) terhadap Komitmen

Organisasi (Y<sub>1</sub>) memberikan nilai sebesar 0,518912, artinya variabel konstruk Komitmen Organisasi (Y<sub>1</sub>) yang dapat dijelaskan oleh variabel konstruk Motivasi

Kerja ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Kepemimpinan Transformasioanl ( $X_3$ ) sebesar 51.89%, sedangkan sisanya 48.11% dijelaskan oleh variabel yang lain di luar variabel yang di teliti. Selanjutnya pengaruh pengaruh Motivasi Kerja ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Kepemimpinan Transformasioanl ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) memberikan nilai R-square sebesar 0,747088, atinya variabel konstruk Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) yang dapat dijelaskan oleh variabel konstruk Motivasi Kerja ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Kepemimpinan Transformasioanl ( $X_3$ )

sebesar 74.70%, sedangkan sisanya 25.3% dijelaskan oleh variabel yang lain di luar variabel yang diteliti

Pengujian signifikan tidaknya pengaruh secara partial dari setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen dilakukan dengan cara membandingkan nilai t hitung statistik dengan t signifikansi. Jika T-statistik lebih tinggi dibandingkan nilai T signifikansi, berarti hipotesis terdukung atau diterima. Adapun hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung sebagai berikut:

### Pengaruh Antar Variabel

Tabel 1.4 Pengaruh Antar Variabel

	Pengaruh antar Variabel	Path Koefisien	T Statistics	T signifikansi0,05	Putusan
H1	Motivasi Kerja -> Komitmen Organisasi	0.623026	9.705390	1,96	Signifikan
H2	Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	-0.276655	3.483468	1,96	Signifikan
H3	Budaya Organiasi -> Komitmen Organisasi	0.184060	2.735249	1,96	Signifikan
H4	Budaya Organiasi -> Kinerja Karyawan	0.268518	4.345582	1,96	Signifikan
H5	Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Organisasi	-0.034519	0.351812	1,96	Tidak Signifikan
H6	Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0.239283	3.399798	1,96	Signifikan
H7	Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	-0.770035	11.431180	1,96	Signifikan

Sumber: Output SmartPLS, 2018

### Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 1.5 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total Pengaruh

Pengaruh Antar Variabel	Langsung	Tidak Langsung	Total	Keterangan
Motivasi Kerja ->Komitmen Organisasi	0.623 (9.70)	-	-	Signifikan
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	-0.276 (3.48)	-	-	Signifikan
Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	-0.770 (11.43)	-	-	Signifikan
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi	0.184 (2.73)	-	-	Signifikan
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.268 (4.34)	-	-	Signifikan
Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	-0.770 (11.43)	-	-	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Organisasi	-0.034 (0.35)			Tidak Signifikan
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	0.239 (3.39)			Signifikan
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	-0.770 (11.43)			Signifikan

Sumber: Diolah dari hasil *SmartPLS*, 2018. (Diolah kembali dari Lampiran)

### Pembahasan

#### Motivasi Kerja( $X_1$ ) Terhadap Komitmen Organisasi( $Y_1$ )

Pengujian hipotesis pertama dilakukan untuk menguji pengaruh variabel Motivasi Kerja ( $X_1$ ) terhadap variabel Komitmen Organisasi( $Y_1$ ). Pembuktian ada tidaknya pengaruh yang signifikan

dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik hasil dari *bootstrapping* dengan t signifikansi 5%. Berdasarkan tabel 1.5 diketahui nilai t hitung >t signifikansi 5%, yaitu: 9.705> 1,96. Hal ini dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja ( $X_1$ ) terbukti berpengaruh signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ) pada

taraf signifikansi 5%, dengan besar pengaruh 62.3%. Dengan demikian hipotesis pertama diterima kebenarannya.

Koefisien arah hubungannya berbentuk positif, artinya jika Motivasi Kerja ( $X_1$ ) baik, maka akan meningkatkan Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ), sebaliknya semakin tidak baik Motivasi Kerja ( $X_1$ ), maka akan menurunkan Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ). Kekuatan pengaruhnya berada dalam kategori kuat karena berada diantara 0.6 -0,799 (Sugiono, 2013:215)

#### **Motivasi Kerja ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )**

Pengujian hipotesis kedua dilakukan untuk menguji pengaruh variabel Motivasi Kerja ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ). Pembuktian ada tidaknya pengaruh yang signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik hasil dari *bootstrapping* dengan t signifikansi 5%. Berdasarkan tabel 1.5 diketahui nilai t hitung  $>$  t signifikansi 5%, yaitu:  $3.483 > 1.96$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja ( $X_1$ ) terbukti berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) pada taraf signifikansi 5%, dengan besar pengaruh -27.6%. Dengan demikian hipotesis kedua diterima kebenarannya.

Koefisien arah hubungannya berbentuk negatif, artinya jika Motivasi Kerja ( $X_1$ ) menurun, maka akan menurunkan Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ), sebaliknya semakin baik Motivasi Kerja ( $X_1$ ), maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ). Kekuatan pengaruhnya berada dalam kategori sangat lemah karena berada diantara 0,000 -0,199 (Sugiono, 2013:215)

#### **Budaya Organisasi ( $X_2$ ) Terhadap Komitmen ( $Y_1$ )**

Pengujian hipotesis ketiga dilakukan untuk menguji pengaruh variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ). Pembuktian ada tidaknya pengaruh yang signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik hasil dari *bootstrapping* dengan t signifikansi 5%. Berdasarkan tabel 1.5 diketahui nilai t hitung  $>$  t signifikansi 5%, yaitu:  $2.735 > 1.96$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terbukti berpengaruh signifikan terhadap

variabel Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ) pada taraf signifikansi 5%, dengan besar pengaruh 18.4%. Dengan demikian hipotesis ketiga diterima kebenarannya.

Koefisien arah hubungannya berbentuk positif, artinya jika Budaya Organisasi ( $X_2$ ) baik, maka akan meningkatkan Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ), sebaliknya semakin tidak baik Budaya Organisasi ( $X_2$ ), maka akan menurunkan Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ). Kekuatan pengaruhnya berada dalam kategori sangat lemah karena berada diantara 0,000 -0.1999 (Sugiono, 2013:215)

#### **Budaya Organisasi ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )**

Pengujian hipotesis keempat dilakukan untuk menguji pengaruh variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ). Pembuktian ada tidaknya pengaruh yang signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik hasil dari *bootstrapping* dengan t signifikansi 5%. Berdasarkan tabel 1.5 diketahui nilai t hitung  $>$  t signifikansi 5%, yaitu:  $4.345 > 1.96$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terbukti berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) pada taraf signifikansi 5%, dengan besar pengaruh 26.8%. Dengan demikian hipotesis keempat diterima kebenarannya.

Koefisien arah hubungannya berbentuk positif, artinya jika Budaya Organisasi ( $X_2$ ) baik, maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ), sebaliknya semakin tidak baik Budaya Organisasi ( $X_2$ ), maka akan menurunkan Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ). Kekuatan pengaruhnya berada dalam kategori lemah karena berada diantara 0.200-0.399 (Sugiono, 2013:215)

#### **Kepemimpinan Transformasioanal ( $X_1$ ) Terhadap Komitmen Organisasi ( $Y_1$ )**

Pengujian hipotesis kelima dilakukan untuk menguji pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_3$ ) terhadap variabel Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ). Pembuktian ada tidaknya pengaruh yang signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik hasil dari *bootstrapping* dengan t signifikansi 5%. Berdasarkan table 1.5 diketahui nilai t hitung  $<$  t signifikansi 5%, yaitu:  $0.351 >$

1,96. Hal ini dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional ( $X_3$ ) terbukti berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ) pada taraf signifikansi 5%, dengan besar pengaruh -3.4%. Dengan demikian hipotesis kelima diterima kebenarannya.

Koefisien arah hubungannya berbentuk negatif, artinya jika Kepemimpinan Transformasional ( $X_3$ ) menurun, maka akan menurunkan Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ), sebaliknya semakin baik Kepemimpinan Transformasional ( $X_3$ ), maka akan meningkatkan Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ). Kekuatan pengaruhnya berada dalam kategori sangat lemah karena berada diantara 0.000-0.199 (Sugiono, 2013:215)

#### **Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )**

Pengujian hipotesis keenam dilakukan untuk menguji pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional ( $X_3$ ) terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ). Pembuktian ada tidaknya pengaruh yang signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik hasil dari *bootstrapping* dengan t signifikansi 5%. Berdasarkan tabel 1.5 diketahui nilai t hitung > t signifikansi 5%, yaitu: 3.399 > 1.96. Hal ini dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional ( $X_3$ ) terbukti berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) pada taraf signifikansi 5%, dengan besar pengaruh 23.9%. Dengan demikian hipotesis keenam diterima kebenarannya.

Koefisien arah hubungannya berbentuk positif, artinya jika Kepemimpinan Transformasional ( $X_3$ ) baik, maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ), sebaliknya semakin tidak baik Kepemimpinan Transformasional ( $X_3$ ), maka akan menurunkan Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ). Kekuatan pengaruhnya berada dalam kategori lemah karena berada diantara 0.200-0.399 (Sugiono, 2013:215)

#### **Pengaruh Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ) Terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_1$ )**

Pengujian hipotesis ketujuh dilakukan untuk menguji pengaruh variabel Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ) terhadap

variabel Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ). Pembuktian ada tidaknya pengaruh yang signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik hasil dari *bootstrapping* dengan t signifikansi 5%. Berdasarkan tabel 1.5 diketahui nilai t hitung < t signifikansi 5%, yaitu: 11.431 > 1,96. Hal ini dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ) terbukti berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) pada taraf signifikansi 5%, dengan besar pengaruh -7.70%. Dengan demikian hipotesis pertama diterima kebenarannya.

Koefisien arah hubungannya berbentuk negatif, artinya jika Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ) menurun, maka akan menurunkan Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ), sebaliknya semakin baik Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ), maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ). Kekuatan pengaruhnya berada dalam kategori sangat lemah karena berada diantara 0.000-0.199 (Sugiono, 2013:215)

#### **7. Keterbatasan**

Peneliti mengakui secara pribadi bahwa dalam penelitian ini terdapat keterbatasan yang dialami oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu:

1. Hasil ini merupakan penilaian sesaat ketika penelitian mengambil data dari responden, sehingga bisa terjadi perubahan setiap saat untuk situasi dan kondisi yang berbeda karena program-program pengembangan sumber daya manusia, adopsi nilai-nilai baru dalam Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi ataupun Kinerja Karyawan, serta adanya dinamika tinggi atas variabel yang diteliti dan variabel-variabel lain yang juga mempengaruhi yang selalu berubah seiring adanya perubahan lingkungan.
2. Kompleksitas untuk menilai dan Kinerja Karyawan belum tercakup dalam penelitian ini, sebab variabel yang digunakan untuk memprediksinya hanya Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional yang teradopsi dan Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan sebagai prediktor padahal masih banyak

variabel-variabel lain yang dapat menjadi prediktor yang lebih baik

## 8. Kesimpulan

Berdasarkan hasil, analisis dan pembahasan, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Kerja ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ) pada Bank BPD Kalsel Cabang Rantau
2. Motivasi Kerja ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) pada Bank BPD Kalsel Cabang Rantau
3. Budaya Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ) pada Bank BPD Kalsel Cabang Rantau
4. Budaya Organisasi ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) pada Bank BPD Kalsel Cabang Rantau
5. Kepemimpinan Transformasional ( $X_3$ ) berpengaruh tidak signifikan terhadap Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ) pada Bank BPD Kalsel Cabang Rantau
6. Kepemimpinan Transformasional ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) pada Bank BPD Kalsel Cabang Rantau
7. Komitmen Organisasi ( $Y_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) pada Bank BPD Kalsel Cabang Rantau

## Daftar Pustaka

### BUKU

- A.D. Thompson, 1997, Catatan Kuliah Patologi, Alih Bahasa: R.F. Maulany, Edisi 3, EGC, Jakarta.
- A.M. Sardiman, 2007, Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar: Bandung, Rajawali Pers
- Amnuai dan Schien (1992:12). Aspek budaya organisasi
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2000, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung. PT, Remaja Rosdakarya.
- Bass, Bernard M. 1985. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free
- B. Uno, Hamzah. 2008. Teori Motivasi dan Pengukurannya, Jakarta: Bumi Aksara.
- C. A. O'Reilly, (1998), "Demography and Diversity in Organizations," Research in Organizational Behavior, pp.77-140
- Campbell, et. al. 1999. Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Cheki, Yio, 1996, Budaya Perusahaan Cina. Penerbit Usahawan. FE Universitas Indonesia, Jakarta
- Chin, W.W. 1998. The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modelling. Modern methods for business research, 295 (2), 295 – 336.
- Gendro, Wiyono. 2011. Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS 17.0 & Smart PLS 2.0. Yogyakarta: Percetakan STIM YKPM.
- Ghozali, Imam. 2006. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2007. Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Cetakan Empat. Badan Penerbit Universitas diponegoro. Semarang
- Greenberg, Jerald., & Robert A. Baron. (2008). Behavior in Organizations. 9th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc
- Hasibuan, Malayu S.P, 2004, "Manajemen" Edisi Revisi, Penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2006. Manajemen sumber Daya Manusia, Bumi Aksara: Jakarta
- Jenkins, G.M and Reinsel, G.C. (1994). Time Series Analysis Forecasting and Control, Third Edition. PrenticeHall, Inc. USA
- Juhana, D., Kadir, & Yahya, D. (2011). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi
- Kuncoro, Mudrajad. 2009. Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Kuntjoro, Z. (2002). Komitmen Organisasi. <http://www.epsikologi.com/masalah/250702.htm>
- Luthans, Fred. 2006. Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI.
- Mathis.L.Robert dan Jackson.H.John. 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : Buku kedua
- McKenna, Eugene & Nick Beech., (1995). The Essence of Human Resource

- management. London: prentice Hall International (UK) Ltd.
- Moekijat,(2010) : **Sumber Daya Manusia**. Bandung: CV. Mandar Maju
- Ngalim Purwanto. 2006. Psikologi Pendidikan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. 2011. Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Purwanto, Ngalim., Prinsip-prinsip dan Teknik Evaluasi Pengajaran, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Priyanto, Dwi. 2008. Mandiri Belajar SPSS. Yogyakarta: MediaKom.
- Rivai, Veitzal., 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik. Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 1999. Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi Edisi ke 5. Jakarta : Erlangga
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. 2008. Perilaku Organisasi: Organizational Behaviour. Edisi 12. Salemba Empat. Jakarta.
- Robert G Owens,,1991. Organizational Behavior in Education. New Jersey: Printice Hall International Inc.
- Siagian, Sondang (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia (cetakan 15). Jakarta: Bumi Aksara.
- Sopiah. 2008. Perilaku Organisasional. CV. Andi Offset : Yogyakarta.
- Steers, R. M., and Porter, L. W. (1991). Motivation and work behavior, 3rd ad Singapore:Mc Graw-Hill.
- Stephen P. Robbins, 1996.Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi danAplikasi. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Penerbit PT.Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Sugiyono. 2003. Metode Penelitian. Bandung: Alfabeta.
- Siregar. Syofian. 2014. Metode penelitian kuantitatif dilengkapi dengan perbandingan perhitungan manual dan SPSS. Jakarta: Kencana.
- Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Afabeta
- Sutrisno, Edy. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Sweeney, Paul D. and Dean B. McFarlin. 2002. Organizational behavior solutions for management. McGraw Hill. New York.
- Siregar, Eveline. 2014. Teori Belajar dan Pembelajaran. Bogor: Ghalia Indonesia
- Stryker, S. (1987). Identity theory: developments and extentions. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1987-97316-006>.
- Thibaut, J., & Kelley, H. (1959) The Social psychology of groups. Newyork : Wiley.
- Turner, J.S., & Helms, D.B (1987). Life-Span Development (3th ed). London: Holt Rinehart Winston.
- Winardi. 2000. Manager dan Manajemen. Citra Aditya Bakti. Bandung.
- Wirawan, 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat
- Yudha, Nurcahyanto, Widowati. 2011. "Penerapan Budaya Organisasi". Semanaran. Undip

#### **JURNAL**

- Arizona, D., Riniwati, H., & Harahap, N. (2013). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Malang). *API STUDENT JOURNAL* Vol.1 pp 1-11 Universitas Brawijaya, 1-10.
- Armansyah, 2002. Komitmen Organisasi Dan Imbalan Finansial. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara* Vol. 02 No. 02. Hal 33-45 Oktober 2002
- Brahmasari, Ida Ayu. dan Peniel Siregar. 2009. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Central Proteinaprima Tbk". *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 7, Nomor 1, Februari 2009
- Boke, K., & Nalla, M. K. (2009). Police organizational culture and job satisfaction: A comparison of law enforcement officers perceptions in two midwestern states in the US. Diunduh

- dari [www.fvv.uni-mb.si/varstvoslovje/Articles/KaanNalla\\_VS\\_2008-4\\_ang.pdf](http://www.fvv.uni-mb.si/varstvoslovje/Articles/KaanNalla_VS_2008-4_ang.pdf).
- Cavazotte, F., Moreno, V., Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: the mediating roles of identification and self efficacy. *Journal of Rio De Janeiro*10(4), 72-97
- Chandra, 2013, "PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PD.WONOAGUNG SEJAHTERA DI GRESIK", Tesis S-2 Magister Manajemen, Universitas Katolik Wisya Mandala Surabaya.
- Djoemadi, Farid Rokhman dan Noermijati. 2014. Pengaruh Karakteristik Pemimpin dan Penghargaan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT Visi Karya Agritama). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 12, Nomor 2, Juni 2014: 239–247
- Dr Hueryen Yeh, Dachuan Hong, (2012) "The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance", *The Journal of Human Resource and Adult*, Vol 8 no.2
- Ghorbanpour, Zahra., Hasan Dehghan Dehnavi & Forough Heyrani. 2014. Examination of Auditor Acceptance of Dysfunctional Behavior Using a Heuristic Model. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. Vol.4. No.1 pp. 41- 51
- Hardiyana, A. & Helwiyani. 2013. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Kekaryawanan Pendidikan Dan Pelatihan Kabupaten Bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship* Vol. 5, No. 2, Oktober 2011, 86-96.
- Ismail, I. 2006. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Madura. Disertasi. Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya.
- Juliningrum, Emmy dan Achmad Sudiro. 2013. Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi, terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Volume 11. Nomor 4.
- Khan, Muhammad Riaz et al., 2010, The Impact of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3): 292-298.
- Kurniawan, Dedi, dkk.2012. Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan International Federation Red Cross (Ifrc) Banda Aceh. *Jurnal Manajemen* Vol. 1 No. 1, Agustus 2012. ISSN 2302- 0199
- Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo. (1995). *Organizational Behavior*. Third Edition, Printed in The United State of America: Richard D. Irwin Inc.
- Lado A., dan Wilson M., (1994). Human Resource System and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727
- Latuheru, Belianus Patria. (2005). Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Senjangan Anggaran Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol.7, No.2, Nopember 2005, hal:117-130
- Lina, Dewi. 2014. Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Sistem Reward sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*. Vol 14 No. 1 / Maret 2014. h. 77-97.
- Maharani, Vivin, et. al. 2013. Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 17; 2013.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L., (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organisation: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61(1):20-52.
- Moreland, R., Levine & Cini, M., 2010, Grup Socialization: The Role of Commitment, Dalam *Group Motivation Sosial*

- Psychology Perspectives, Editor, Michael A Hogg & Dominic Abrams, D., New York: Harvester Wheatsheaf.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. 1982. *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Nurwati. (2012). Pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja dan kinerja karyawan (studi pada Koperasi Unit Desa di Provinsi Sulawesi Tenggara). *Jurnal sains manajemen*. Volume I. Nomor 1. Hal 41-51.
- Oktaviansyah, D.A. (2008) Hubungan antara kohesivitas kelompok dengan komitmen terhadap organisasi pada karyawan UMS. *Indegenous. Jurnal ilmiah berkala psikologi*, vol. 10 no. 1 hal 58-67.
- Porter, L. W., & Steeras, R. (1982). *Organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, California: Academic Press.
- R.A Supriyono (2005), Pengaruh Komitmen Organisasi, Keinginan Sosial, Dan Asimetri Informasi Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran Dengan Kinerja Manajer, *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, Vol.20, No.1, Hal.40-56.
- Reichers, A. E., & Schneider, B. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs*. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Risambessy, Agusthina et al. 2012. *The Influence of Transformational Leadership Style, Motivation, Burnout Towards Job Satisfaction and Employee Performance*. Indonesia: University of Pattimura,
- Rokhman, W. dan Harsono. 2002. *Peningkatan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepemimpinan Transaksional Pada Komitmen Organisasi dan Kepuasan Bawahan*, *journal Empirika*, Volume 11, Nomor 1, Juni 2002.
- Shahzad, Khurram., Hussain, Sajjad., Bashir, Sajid., Chishti, Anwar F., Nasir, Zafar Mueen. (2011). "Organizational Environment, Job Satisfaction and Career Growth Opportunities: A Link to Employee Turnover Intentions in Public Sector of Pakistan". *Journal of Business and Economics*, Vol 2, pp 45-5.
- Soedjono. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol 7 No. 1.
- Supendy, R., Setiawan, M., Troena, E. A., & Surachman. (2012). *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan serta Implikasinya Terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada BPD Sulawesi Tenggara)*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol 10, No. 2.
- Sri Hardini, 2001, "Hubungan Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Pegawai KPKN Yogyakarta", Skripsi S-1 Fakultas Ekonomi, UGM.
- Widodo, Untung. 2006. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Bawahan (Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Semarang)*. *Jurnal Fokus Ekonomi*. Vol 1, No 2: 92-108.
- Yeh, Hueryen dan Dachuan Hong. 2012. *The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance*. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, V 50 ol. 8, Num. 2, December 2012