

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN DAN KINERJA PEGAWAI PT. BANK NEGARA INDONESIA (BNI) PERSERO TBK CABANG PEKANBARU**

Fiestarezy Rizky Pranata<sup>1)</sup>  
Susihendriani<sup>2)</sup>  
Yulia Efni<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup> Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Riau  
<sup>2),3)</sup> Dosen Program Pascasarjana Universitas Riau

*This study aims to analyze the influence of organizational culture and leadership style on employee commitment. The influence of organizational culture and leadership style influences employee performance. Does commitment affect performance. The population in this study were all employees working at Employees working at PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Persero Tbk Pekanbaru Branch as many as 173 people. The sample to be used is 128 people. The sampling technique used is simple random sampling. The sampling technique used is the census method. The analysis technique used in this study is Structural Equation Modeling (SEM) which is operated through the WarpPLS.5.0 program. The results of this study indicate that organizational culture and leadership style influence commitment. This proves that the better the organizational culture and leadership style, the employee's commitment to the company will increase. Furthermore influential organizational culture and leadership style influence performance. This proves that the better the organizational culture and leadership style, the employee's performance will increase. And Commitment influences employee performance. These results prove that the higher the employee's commitment to the company, the higher the level of employee performance.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Leadership Style, Commitment and Performance*

## **I. PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia memegang suatu peran yang paling penting dalam mencapai tujuan organisasi. Melihat pentingnya manusia dalam pencapaian tujuan ini, maka diperlukan adanya penanganan sendiri terhadap sumber daya ini agar mereka dapat bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Dengan demikian pemeliharaan tenaga kerja mutlak diperlukan baik moral maupun fisik.

Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja

merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi. Hasil kinerja sangat tergantung pada tingkat kemampuan individu. Hasil kerja untuk mencapai tujuan organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas organisasi yang dijalankan berupa pengelolaan sumber daya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja.

Kekuatan dari suatu organisasi atau perusahaan terletak pada sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Apabila sumber daya tersebut diperhatikan secara tepat

dengan menghargai bakat dan keahlian mereka, mengembangkan kemampuan mereka, dan mendayagunakannya secara tepat, maka suatu organisasi akan dapat bergerak secara dinamis dan berkembang dengan pesat.

PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Persero Tbk Cabang Pekanbaru adalah perusahaan BUMN, yang terletak di jantung kota Pekanbaru. Selain sebagai salah satu perangkat kelengkapan otonomi daerah dalam bidang keuangan, keberadaannya pada dasarnya memiliki maksud dan tujuan membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah di segala bidang. Meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD) dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2012: 67). Selain itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Kinerja pegawai dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan efisien. Oleh karena itu keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya secara efektif dan efisien serta melakukan peran fungsinya sangat berhubungan linear dan berhubungan linear dan berhubungan positif bagi keberhasilan suatu perusahaan.

Penilaian kinerja yang dilakukan terhadap pegawai PT. Bank Negara Indonesia (BNI)

Persero Tbk Cabang Pekanbaru pada tahun 2013-2017 menunjukkan bahwa rata-rata kondisi kinerja pegawai dapat disimpulkan masih berada pada predikat memuaskan. Hal ini terlihat dari perolehan predikat yang lebih dominan adalah memuaskan penilaian berdasarkan realisasi dari target laba, tabungan, kredit serta pelayanan terhadap yang ditetapkan sebesar 81-90% sedangkan untuk predikat untuk kategori sangat memuaskan dari tahun ke tahun semakin menurun, penilaian berdasarkan realisasi dari target laba, tabungan, kredit serta pelayanan terhadap yang ditetapkan sebesar 91-100% dan kategori cukup memuaskan dengan penilaian realisasi dari target laba, tabungan, kredit serta pelayanan terhadap yang ditetapkan sebesar 70-80%, semakin meningkat jumlahnya. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Persero Tbk Cabang Pekanbaru belum maksimal dan belum tercapai di kategori sangat memuaskan dan luar biasa yang diinginkan oleh pimpinan.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan acuan teori yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*), yaitu *Goal-Setting Theory* yang menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Konsep dasarnya yaitu seorang pegawai yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Dalam *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan

yang telah ditetapkan organisasi (Robbins, 2008).

Selanjutnya untuk memperkuat grand theory tersebut, middle theory yang digunakan adalah berdasarkan pendapat Kasmir (2016:189) faktor yang bisa mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan Komitmen yang sangat berkaitan erat, berupaya untuk meningkatkan kinerjanya.

Setiap orang yang bekerja mengharapkan adanya Komitmen dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya Komitmen merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat Komitmen yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu tersebut. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat Komitmen yang dirasakan.

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya Komitmen para pegawai/ pegawai. Komitmen pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual setiap individu memiliki tingkat Komitmen yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi Komitmennya terhadap kegiatan tersebut.

Dengan demikian Komitmen merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja, karena salah satu sasaran

penting dalam manajemen sumberdaya manusia pada suatu organisasi adalah terciptanya Komitmen pegawai organisasi yang bersangkutan (Siagian 2010:45).

Ketidakpuasan pegawai dapat terjadi apabila pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan apa yang di peroleh dari perusahaan. Ketidakpuasan para pegawai ini menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan dan dapat merugikan perusahaan yang bersangkutan. Maka, para pimpinan sebaiknya mengerti apa yang dibutuhkan para pegawai dan mengetahui keinginan-keinginan apa yang membuat pegawai puas dan meningkatkan kinerjanya, termasuk apa dan berapa bonus yang akan mereka terima jika target atau tujuan kerjanya tercapai. Sehingga para pegawai tidak melakukan hal-hal yang tidak sepatasnya dikerjakan. PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Persero Tbk Cabang Pekanbaru dalam menjalankan setiap aktivitasnya tidak terlepas dari faktor ketidakpuasan kerja yang ditunjukkan pada fenomena berikut:

Adanya sistim penilaian kinerja saat ini masih dipandang kurang transparan dan bahkan bersifat kontra-produktif. Hal ini dapat dilihat dari sistem kenaikan kepangkatan yang berjalan secara otomatis, tanpa melihat prestasi kerja yang telah dicapai pegawai tersebut. Pegawai merasa kurang puas karena pegawai tersebut tidak menikmati pekerjaannya dengan menunjukkan sikap dari pekerjaan yang tidak selesai pada waktu yang telah ditentukan. Penempatan pegawai pada pekerjaannya yang mungkin tidak sesuai dengan kemampuan, dan personality mereka. Hal ini mungkin

dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja bagi pegawai tersebut karena tidak dapat mengembangkan dan menggunakan kemampuan yang sesuai dengan personaliti dan pekerjaannya.

Pemimpin merupakan tokoh utama yang dinilai paling bertanggung jawab atas keberhasilan dan keterpurukan suatu organisasi. Kepemimpinan yang sukses menunjukkan pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Pemimpin harus memperlihatkan sikap positif, antusias terhadap pekerjaan, dan menciptakan suasana yang kondusif. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya (Tjiptono, 2010).

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, dan berdasarkan pengamatan peneliti di lapangan ditemukan adanya masalah dalam hal kepemimpinan yang terjadi di PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Persero Tbk Cabang Pekanbaru sebagai berikut:

Pimpinan kurang memperhatikan pegawai yang tidak mentaati peraturan yang telah ditetapkan, karena masih banyak pegawai yang tidak taat terhadap peraturan yang telah ditetapkan, seperti saat masuk dan keluar jam kantor.

Pegawai dalam melaksanakan tugas cenderung tidak sesuai dengan aturan yang berlaku, hal ini diduga disebabkan oleh suasana kerja yang kurang kondusif untuk melaksanakan tugas tersebut sehingga pegawai merasa tidak puas.

Dan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi, karena, secara mental

masih ditemukan adanya tradisi dan tata pergaulan yang bersifat paternalisme, misalnya dihadapan pimpinan, seorang pegawai bawahan sulit untuk menunjukkan penolakannya atas suatu ide atau gagasan pimpinan. Penolakan atas ide pimpinan secara terbuka dapat berarti membuka konflik antara pimpinan dan bawahannya.

Pada tataran inilah dirasakan budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Persero Tbk Cabang Pekanbaru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh pegawai-pegawai organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal (Pabundu, 2014:4).

Berdasarkan uraian di atas, maka melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Dan Kinerja Pegawai PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Persero Tbk Cabang Pekanbaru”**.

Berdasarkan uraian, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen pegawai PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Persero Tbk Cabang Pekanbaru ?
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komitmen pegawai PT. Bank

Negara Indonesia (BNI) Persero Tbk Cabang Pekanbaru.

3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Persero Tbk Cabang Pekanbaru ?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Persero Tbk Cabang Pekanbaru ?
5. Apakah komitmen berpengaruh terhadap Kinerja Satuan PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Persero Tbk Cabang Pekanbaru ?

## II. KERANGKA TEORI

### Kinerja

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Veithzal : 2010). Tika (2012), mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja disini merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai factor untuk pencapaian tujuan organisasi dalam waktu tertentu.

Sedarmayanti (2010) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang

harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Selanjutnya Mangkunegara (2012) menyatakan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia merupakan istilah dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai/Pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja juga merupakan apa yang diharapkan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo:2012).

Selanjutnya kinerja adalah hasil karya yang dapat dicapai dari seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka pencapaian tujuan organisasi atau instansi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral maupun etika (Prawirosentono dalam Muazly : 2010).

Menurut Mahsun (2012) bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Mangkunegara (2012) mengemukakan defenisi kinerja pegawai sebagai ” ungkapan, *output*, efisiensi, serta efektivitas dan sering dihubungkan dengan Motivasi.” Sedangkan kinerja sumberdaya manusia adalah prestasi kerja atau

hasil kerja (*output*) baik kualitas atau kuantitas yang dicapai sumberdaya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan Indrawan (2010), mengatakan bahwa kinerja adalah suatu kajian perilaku yang selalu dihubungkan dengankemampuan dan motivasi dimana kemampuan dibentuk dari keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki, sedangkan motivasi terbentuk dari kondisi kerja dan pemenuhan kebutuhan yang mendorong dan mengarahkan pada kegiatan seseorang yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja optimal.

### **Komitmen**

Beberapa pakar mendefinisikan komitmen sebagai berikut :

Menurut Mowday, Porter dan Steers (2009;27) komitmen merupakan sesuatu kekuatan relative identifikasi individu dengan dengan dan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Selanjutnya Meyer dan Herscovitch (2008;301) menyatakan komitmen adalah kekuatan yang mengikat seorang individu untuk suatu tindakan yang relevan dengan satu atau beberapa tujuan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Menurut pendapat Luthans (2008;217) komitmen adalah sikap yang mencerminkan loyalitas pegawai terhadap suatu organisasi mereka dan proses yang berkelanjutan dimana peserta organisasi mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi, kesuksesan dan kesejahteraan.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis pegawai pada organisasi yang ditandai dengan adanya tiga hal, yaitu: 1) Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. 2) Kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi. 3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

### **Budaya Organisasi**

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Wirawan, (2010:10) mendefinisikan budaya organisasi : sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan pegawai organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada pegawai baru serta diterapkannya dalam aktifitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku pegawai organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen dan mencapai tujuan organisasi

Menurut Emron, Yohny, dan Imas (2016:119) budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energy serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya

organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan norma-norma dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

### **Gaya Kepemimpinan**

Menurut Sutrisno (2012:221) gaya kepemimpinan adalah perilaku pemimpin membentuk suatu kontinum dari sifat otokratik sampai demokratis.

Sedangkan menurut Wahjosumidjo (2005) kepemimpinan di terjemahkan kedalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.

Menurut Tjiptono (2010) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2009).

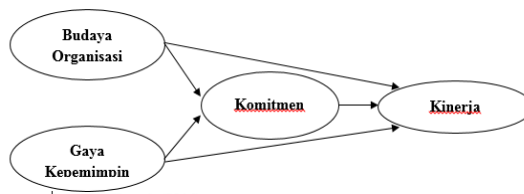
Menurut Thoha (2011) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

Menurut Kartono (2012), teori kepemimpinan adalah penggeneralisasian satu seri perilaku

pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-musabab timbulnya kepemimpinan, persyaratan menjadi pemimpin, sifat-sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan.

Menurut Rivai (2012), teori kepemimpinan terbagi atas tiga yakni: Teori sifat, yaitu teori yang berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan. Ada beberapa ciri-ciri unggul sebagai predisposisi yang diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan keterampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi, dan lain-lain. Teori kepribadian pelaku, kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan pemimpinnya. Teori ini menyatakan, bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu ia tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi. Teori kepemimpinan situasional, suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu.

## Kerangka Penelitian



## Hipotesis

Adapun perumusan hipotesis atas pengujian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap komitmen Pegawai PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Persero Tbk Cabang Pekanbaru.
2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen Pegawai PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Persero Tbk Cabang Pekanbaru.
3. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Persero Tbk Cabang Pekanbaru.
4. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Persero Tbk Cabang Pekanbaru.
5. Komitmen berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Persero Tbk Cabang Pekanbaru.

## III. METODE PENELITIAN

### Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan Pegawai PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Persero Tbk Cabang Pekanbaru. Waktu penelitian ini diperkirakan dari bulan September 2017 sampai dengan selesai.

## Jenis dan Sumber Data

Metode penelitian yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah seperti diuraikan pada bab pertama adalah pendekatan survey. Metode ini mencoba menghubungkan variabel dan menguji Pengaruh tersebut. Dengan demikian penelitian akan melalui proses verifikasi kebenaran pengaruh antar variabel dan proses deskripsi dimana pengaruh tersebut diberikan penjelasan atau signifikansinya. Jenis data yang diperlukan dalam pada penelitian ini adalah data primer dan sekunder berupa tanggapan responden yang terekam dalam hasil kuesioner.

## Populasi dan Sampel

Populasi merupakan sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Sugiyono, 2005:56). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Persero Tbk Cabang Pekanbaru sebanyak 173 orang. Sampel yang akan digunakan adalah sebanyak 128 orang. Adapun teknik pengambilan sampel yang dipergunakan adalah *simple Random Sampling*

## Teknik Pengumpulan Data

### Data Primer

Data primer diperoleh dari penggunaan teknik pengumpulan data sebagai berikut : Kuesioner yaitu sebaaian besar disusun dalam bentuk pertanyaan tertutup yang diajukan kepada para pegawai PT. Bank Negara Indonesia (BNI) Persero Tbk Cabang Pekanbaru yang telah ditetapkan sebagai sampel. Teknik ini dilakukan untuk memperoleh data deskriptif yang



dikuantifikasikan yang akan digunakan untuk menguji hipotesis dengan model kajian skala yang mempunyai 5 (lima) alternatif jawaban untuk masing – masing pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner.

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling (SEM)* yang dioperasikan melalui program WarpPLS.5.0. Penelitian ini membutuhkan suatu analisis data dan intepretasinya yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk megungkap fenomena sosial tertentu. Sehingga analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik analisis yang digunakan adalah *SEM*. Sebagai sebuah model persamaan struktur, WarpPLS.5.0 telah sering digunakan dalam persamaan dan penelitian manajemen stratejik.

Alasan penggunaan *SEM* adalah karena teknik multivariat ini yang menggabungkan aspek dari regresi berganda (meneliti hubungan ketergantungan) dan analisis faktor untuk mengestimasi rangkaian hubungan ketergantungan yang saling berhubungan secara simultan (Hair, *et al.*, 2009). Pemodelan penelitian melalui *SEM* memungkinkan seseorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional. Pada saat

seorang peneliti menghadapi pertanyaan penelitian berupa identifikasi dimensi-dimensi sebuah konsep atau konstruk dan pada saat yang sama peneliti ingin mengukur pengaruh atas tingkat antara faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya itu, *SEM* merupakan alternatif alat yang digunakan untuk penetitian ini. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa pada dasarnya, *SEM* adalah kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi berganda (Ferdinand, 2009:29).

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan WarpPLS. WarpPLS adalah salah satu metode statistika SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data, seperti ukuran sampel penelitian sangat kecil, adanya data yang hilang (*missing values*) dan multikolinearitas (Jogiyanto dan Abdilah, 2009:11). WarpPLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM berbasis kovarian bertujuan untuk mengestimasi model untuk pengujian atau konfirmasi teori, sedangkan SEM varian bertujuan untuk memprediksi model untuk pengembangan teori. Karena itu PLS merupakan alat prediksi kausalitas yang digunakan untuk pengembangan teori. Selain dapat digunakan untuk pengembangan teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. Di samping itu, PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif (Jogiyanto dan Abdillah, 2009:17). Model indikator reflektif

mengasumsikan bahwa kovarian di antara pengukuran dijelaskan oleh varian yang merupakan manifestasi dari konstruk latennya. Statistik Deskriptif

### Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif ditujukan untuk memberikan gambaran tentang demografi responden penelitian dan gambaran tentang variabel-variabel penelitian untuk mengetahui distribusi frekuensi absolut yang menunjukkan angka rata-rata (*mean*) kisaran aktual, penyimpangan baku (*standard deviation*), dan kecenderungan jawaban responden.

### Uji Validitas

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score*) yang dihitung dengan smartPLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Model mempunyai *discriminant validity* yang cukup jika akar *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk lebih besar dari pada korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, 1997 dalam Jogiyanto dan Abdillah, 2009:60). Metode lain untuk menilai *discriminant validity* adalah membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara variabel lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi

antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model.

### Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan alat analisis *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran (*outer model*) sekaligus pengujian model struktural (*Inner model*). *Outer model* digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan *inner model* digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi) (Jogiyanto dan Abdillah, 2009:14).

### Model Pengukuran (*Outer Model*)

*Outer Model* merupakan model pengukuran untuk menilai validitas, parameter model pengukuran (validitas konvergen, validitas diskriminan, *composite reliability* dan *cronbach's alpha*) termasuk nilai  $R^2$  sebagai parameter ketepatan model prediksi (Jogiyanto dan Abdillah, 2009:57).

### Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural dalam warpPLS dievaluasi dengan menggunakan  $R^2$  untuk konstruk dependen, nilai koefisien *path* atau *t-value* tiap *path* untuk uji signifikan antar konstruk dalam model struktural. Nilai  $R^2$  digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai  $R^2$  berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian

hipotesis. Adapun skor atau nilai *pvalue*, harus  $< 0.0$

### Hasil Penelitian

#### Mengevaluasi Model Pengukuran atau *Outer Model*

##### Validitas Konstruk (*Construct Validity*)

Validitas konstruk dari *measurement model* dengan indikator reflektif dapat diukur dengan skor *loading* dan menggunakan parameter *Average Variance Extracted (AVE)*, *Communality*, dan *Redundancy* (Jogiyanto dan Abdillah, 2009). Suatu konstruk dinyatakan variabel jika nilai skor *loading*  $> 0,7$ , *AVE*  $> 0,5$ . Berdasarkan dapat disimpulkan bahwa nilai *loading factor* semua variabel berada di atas 0,70 dan nilai *AVE*  $> 0,50$ . Sebagaimana yang dikemukakan Jogiyanto dan Abdillah (2009) bahwa apabila skor *loading*  $> 0,7$  dan *AVE*  $> 0.50$  maka data dikatakan valid.

##### Reliabilitas Konstruk (*Reliability Construct*)

Reliabilitas konstruk dari *measurement model* dengan indikator reflektif dapat diukur dengan melihat nilai *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability* di atas 0,70 (Jogiyanto dan Abdillah, 2009:62). Nilai *composite reliability* untuk semua konstruk adalah di atas 0,7 yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria reliabel.

#### Evaluasi Model Struktural atau *Inner model*

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk,

nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji *t* serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model struktural dengan *warpPLS* dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Tabel 4.37 merupakan hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan *warpPLS*.

Tabel 1 *R Square* Komitmen

Komitmen	<i>R Square</i>
Budaya Organisasi	0.517
Gaya Kepemimpinan	

Sumber : Pengolahan data dengan *WarpPLS*, 2018

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai *R-square* variabel budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen sebesar 51.7%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Tabel 2 *R Square* Kinerja

Kinerja	<i>R Square</i>
Budaya Organisasi	0.604
Gaya Kepemimpinan	

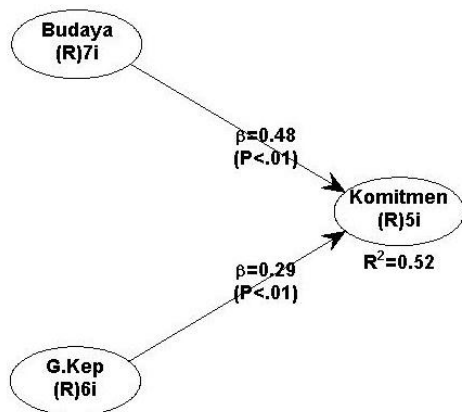
Sumber : Pengolahan data dengan *WarpPLS*, 2018

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai *R-square* variabel Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja sebesar 60.4%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar yang diteliti.

#### Pengujian *Effect Mediasi*

Melakukan estimasi *direct effect* Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen dan kinerja. Gambar 4.1 berikut menunjukkan model struktural 1 yang dieksekusi dengan menggunakan *WarpPLS 5.0*.

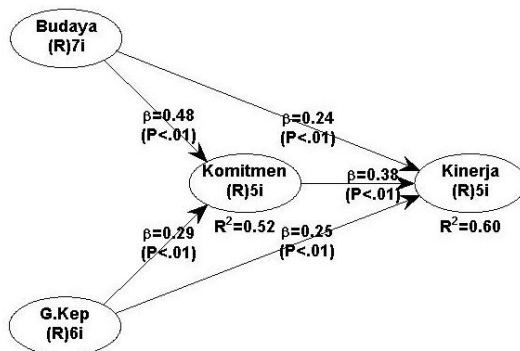
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN DAN KINERJA PEGAWAI PT. BANK NEGARA INDONESIA (BNI) PERSERO TBK CABANG PEKANBARU



Gambar 1 *Direct Effect*

**Pengujian Indirect Effect**

Melakukan estimasi model Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen dan kinerja. Gambar 4.4 berikut menunjukkan full model yang dieksekusi dengan menggunakan WarpPLS 5.0.



Gambar 4 *Full Model*

**Pengujian Hipotesis**

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai pengaruh antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output path coefficients* berikut ini:

**Tabel 3 Path Coefficients**

No	Jalur	Direct Effect		Indirect Effect	
		Koefisien	P-Value	Koefisien	P-Value
1	B.Orga-Kom	0,293	<0.001		
2	G.Kep-Kom	0,478	<0.001		

3	B.Orga-Kin	0,243	0.002	0,112	0.035
4	G.Kep-Kin	0,245	0.002	0,182	<0.001
5	Kom-Kin	0,380	<0.001		

Sumber : Pengolahan data dengan WarpPLS, 2018

**Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen**

Berdasarkan tabel 3 di atas, pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen adalah signifikan dengan nilai Path Koefisien 0.293, p Value <0.001. yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara budaya organisasi dengan komitmen. Dengan demikian, dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap komitmen” diterima.

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen**

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan bahwa pengaruh antara Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen adalah signifikan dengan nilai path koefisien 0.478, p Value <0.001 yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan komitmen. Dengan demikian dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen” diterima.

**Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

Berdasarkan tabel 3 di atas, pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja adalah signifikan dengan nilai Path Koefisien 0.243, p Value 0.002 yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja. Dengan demikian, dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja” diterima.

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja**

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan bahwa pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja adalah signifikan dengan nilai path koefisien 0.245, p Value <0.002 yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja. Dengan demikian dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja” diterima.

#### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Melalui Komitmen**

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan bahwa pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen adalah signifikan dengan nilai path koefisien 0.112, p Value 0.035 yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen. Dengan demikian dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen” diterima.

#### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Melalui Komitmen**

Berdasarkan tabel 3 di atas, hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui komitmen adalah signifikan dengan nilai path koefisien 0.182, p Value <0.001 yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui komitmen. Dengan demikian, dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui komitmen” diterima.

#### **Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja**

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen terhadap kinerja adalah signifikan dengan nilai path koefisien 0.380, p-value <0.001 yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara komitmen dengan kinerja. Dengan demikian dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa

“komitmen berpengaruh terhadap kinerja” diterima.

## **IV. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Penelitian ini menggunakan WarpPLS dalam menganalisis hubungan antar variabel. Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut.

1. Komitmen dipengaruhi oleh Budaya organisasi. Hasil ini membuktikan bahwa semakin baik budaya organisasi maka komitmen karyawan kepada instansi akan semakin meningkat. Pada penelitian ini memperlihatkan bahwa Budaya organisasi yang ada sudah baik namun belum terimplementasi secara optimal terutama pada indikator kemampuan perusahaan dalam mengatur kondisi di organisasi.
2. Komitmen dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Ini membuktikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan, maka komitmen karyawan terhadap instansi akan semakin meningkat. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang ditunjukkan kurang mampu meningkatkan komitmen karyawan dalam bekerja. Hal ini terlihat bahwa kepemimpinan yang masih kurang mampu mengendalikan karyawannya untuk mengejar target.
3. Kinerja dipengaruhi oleh Budaya organisasi. Hasil ini membuktikan bahwa semakin baik budaya organisasi maka kinerja karyawan akan semakin

meningkat. Budaya organisasi pada perusahaan ini menekankan kepada pegawai untuk bertanggungjawab dalam bekerja, akan tetapi pada kenyataannya perusahaan belum cukup memiliki kemampuan untuk mengatur kondisi di organisasi dan berjalan dengan baik.

4. Kinerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Ini membuktikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diperoleh karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Pimpinan masih kurang memiliki kemampuan untuk mengendalikan karyawannya untuk mengejar target. Maka perusahaan perlu untuk menekankan gaya kepemimpinan yang baik untuk menciptakan komitmen karyawan yang tinggi terhadap pekerjaan agar menciptakan kinerja yang lebih baik.
5. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen. Hasil ini membuktikan bahwa semakin tinggi komitmen karyawan terhadap perusahaan maka akan semakin tinggi tingkat kinerja karyawan. Masih ada sebagian pegawai yang belum menunjukkan secara optimal komitmen mereka terhadap perusahaan, yang terlihat dari pekerjaan yang tidak selesai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

#### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan beberapa saran kepada PT. Bank Negara Indonesia (BNI)

Persero TBK Cabang Pekanbaru sebagai berikut.

1. Dalam hal Budaya Organisasi, agar perusahaan mengatur kondisi organisasi secara efektif, perusahaan membentuk tim atau suatu komunikasi yang bertujuan untuk dapat menghubungkan antara sesama pegawai sehingga dengan komunikasi yang terjalin akan meningkatkan komitmen dan kinerja pegawai.
2. Dalam hal kepemimpinan, pemimpin harus bersifat tegas. Seperti memberikan sanksi kepada pegawai yang terlalu santai dalam bekerja serta yang kurang disiplin, kemudian melakukan kegiatan rutin yang bisa mengumpulkan para pegawai untuk menjalin komunikasi antar sesama, sehingga terciptanya rasa peduli terhadap bawahan maupun lingkungan disekitarnya.
3. Dalam hal kinerja hendaknya perusahaan selalu melakukan pengawasan dan meminta karyawan untuk membuat laporan sejauh mana pekerjaan sudah dikerjakannya, hal ini bertujuan agar pekerjaan yang dikerjakan memiliki kualitas yang sangat baik memenuhi standar yang telah ditetapkan.
4. Dalam hal komitmen, perusahaan perlu mengadakan suatu kegiatan yang bersifat untuk mempererat hubungan antara sesama pegawai, serta pegawai dengan atasannya, agar pegawai merasa menjadi bagian organisasi dan terciptanya komitmen karyawan terhadap perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Edison, Emron dkk. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Fandy Tjiptono, 2006, *Manajemen Pelayanan Jasa*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Ferdinand. Augusty, 2009. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang:
- Jogiyanto, H. M. dan Abdillah, W. 2009. *Konsep Dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UGM, Yogyakarta
- Kartono, Kartini. 2012. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Rajawali Jakarta
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok : PT. Rajagrafindo Persada
- Luthans, Fred. 2008. *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, Ahmad, Sumarno ), Edisi. Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI
- Mahsun, M. 2012. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFYogyakarta.
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung
- Martoyo, Susilo. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 5, Cetakan Pertama. Yogyakarta: BPFY.
- Mas'ud, Fuad, 2004. *40 Mitos Manajemen Sumber Daya Manusia* :Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. 2009. *Commitment in the workplace: Toward a general model*. Human Resource Management Review, 11, 299–32
- Mowday, Proter LW, dan Steers RM. 2009. *Employee Organizational Linkages*. New York: Academic Press.
- Priansa, Donni Juni. 2016. *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Purwanto, 2010. *Kepemimpinan*. Bandung: Pustaka.Setia
- Ridwan Engkos dan Kuncoro, Achmad. 2011. *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis*, Alfabeta: Bandung.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Robbins, Stephen P. 2008. *Organizational Behaviour, Tenth Edition (Perilaku Organisasi. Edisi ke Sepuluh)*, Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta : Salemba Empat.
- Sedarmayanti, 2010, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung,. Penerbit Mandar Maju
- Siagian, Sondang P. 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan ketiga belas*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sinungan, 2012. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*, Jakarta:

- PT. Bumi Aksara Thoha (2010)
- Sugiono, 2012, *Metode Penelitian Administra*. Bandung.
- Sutrisno, Edi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta
- Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Edisi 12, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Tika, Pabundu. 2012. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Grafindo.
- Wibowo, 2012. *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Wirawan, 2012. *Evaluasi Kinerja Sumberdaya Manusia, Teori Aplikasi dan Penelitian*, Salemba Empat, Jakarta
- Jurnal**
- Arifin. 2013. *Implications of Organizational Culture and Leadership Styles The Effects on Job Satisfaction and Organizational Performance Of Police Sector In Bandung, Cimahi, Garut- West Java*. IOSR Journal of Business and Management Volume 7, Issue 5 (Jan. - Feb. 2013), PP 44-49
- Bastian, Dian Razak. 2017. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PD.*
- BPR *Kapetakan Cirebon*. Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung
- Brahmasari, Ida Ayu, 2008. *Pengaruh Komitmen, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen 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: 124-135
- Brury, Monce. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor SAR Sorong*. Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Vol 4 ,No.1, 2016: 1-16
- Hamzah, M. Iskandar. 2013. *Moderating effects of Organizational Culture on the Link between Leadership Competencies and Job Role Performance*. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 7(10): 270-285, 2013
- Inanlou, Zeinab. 2017. *The Effect Of Organizational Culture On Employee*



- Commitment: A Mediating Role Of Human Resource Development In Korean Firms.* The Journal of Applied Business Research – January/February 2017 Volume 33, Number 1. Vol.3 ,No.2, 2015:175-186
- Jusuf, Hafid Abdul. 2016. *The effect of career development, leadership style and organizational culture on job satisfaction and organizational commitment.* International Journal of Business and Management Invention Volume 5 Issue 3 || March. 2016 || PP—07-17
- Putri, Ana Suseno. 2014. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kabupaten Boyolali)* Tesis. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Rantung, Ester. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Melayani Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Komitmen (Studi Pada Pegawai Kantor Sinode Gereja Masehi Injili di Minahasa.* Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen
- Ritawati, Agustina. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya* DIE, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen Januari 2013, Vol. 9 No.1, hal. 82-93
- Rusmanto. 2014. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Karyawan PR. Timun Mas Tunas Inti Nalumsari Jepara.* Tesis Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus
- Sarwar, Aisha. 2015. *Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Organizational Commitment.* International Review of Management and Business Research. September Vol. 4 Issue.3
- Wahyuni, Evi. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan*

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN DAN KINERJA PEGAWAI PT. BANK NEGARA INDONESIA (BNI) PERSERO TBK CABANG PEKANBARU

---

*Komitmen Sebagai  
Variabel Intervening  
(Studi Kasus Pada  
Pegawai Pemerintah  
Kota Tasikmalaya. Jurnal  
Nominal / Volume IV  
Nomor 1 / Tahun 2015)*

Walinationsuci, Trias. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Entrepreneur Independent Bank (EIB) Indonesia Surabaya).* Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang

Wulandari, Rina Dwi. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Serta Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Agroteknopark Kabupaten Ogan Ilir.* Jurnal MUQTASHID, Vol. I, No. 01, Edisi Maret 2016