



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 4 Nomor 3 Tahun 2024 Page 16825-16839

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan: Efek Moderasi Budaya Organisasi

Indra Bangsawan¹, Herman Sjahrudin^{2✉}, Frilita Bernadette Tirie³, Maria Theresia Sri Utari. S⁴,
Muh. Ikbal⁵

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar Bongaya

Email: herman.sjahrudin@stiem-bongaya.ac.id^{2✉}

Abstrak

Riset ini berbasis positivisme yang bertujuan mengeksplorasi budaya organisasi sebagai pemoderasi dalam menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dari 120 orang karyawan Bank VWY Cabang Makassar yang diperoleh melalui total sampling technique. Analisis data dilakukan dengan menggunakan model persamaan struktural melalui partial least square SmartPLS 3.0. Hasil pengujian memberikan bukti bahwa gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional secara langsung terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan. Efek moderasi budaya organisasi tidak terbukti dalam menjelaskan kontribusi gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

Kata Kunci: *Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kinerja, Komitmen Organisasional*

Abstract

This positivism-based research aims to explore organizational culture as moderation in testing the influence of leadership style and organizational commitment on the performance of 120 employees of VWY Bank Makassar Branch obtained through total sampling techniques. The data analysis was conducted using a structural equation model through the partial least square (Smart-PLS) 3.0. The test results provide evidence that the leadership style and organizational commitment are directly proven to improve employee performance. The moderation effect of organizational culture is not proven in explaining the contribution of leadership styles and organisational commitments to employees performance.

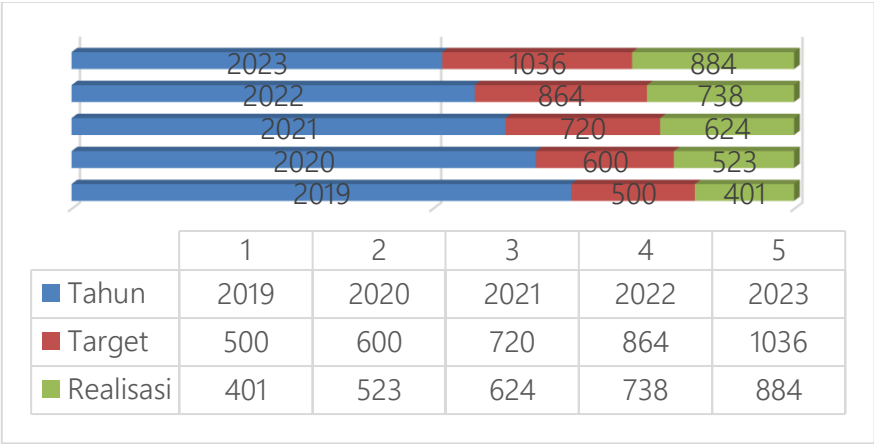
Keywords: *Leadership Style, Organizational Commitment, Organizational Culture, Performance*

PENDAHULUAN

Copyright @ Indra Bangsawan, Herman Sjahrudin, Frilita Bernadette Tirie, Maria Theresia Sri Utari. S,
Muh. Ikbal

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, kompetisi di dunia perbankan menjadi semakin sengit, terutama banyak bank-bank yang besar yang berkontribusi dalam meningkatkan persaingan di sektor ini. Dalam konteks ini, tujuan utama dari mendirikan perusahaan yaitu memperoleh laba sebanyak mungkin dengan mengeluarkan modal sekecil mungkin. Pencapaian tujuan perusahaan mengakibatkan perusahaan dituntut untuk memastikan sumber daya yang mendukung operasinya, seperti bahan baku, mesin, peralatan, serta tenaga kerja atau karyawan tersedia secara optimal (Fachrezi & Khair, 2020).

Pentingnya pengelolaan SDM yang baik supaya kestabilan diantara kebutuhan pegawai dengan dorongan serta keterampilan perusahaan bisa dicapai. Kestabilan itu menjadi pondasi pokok bagi organisasi supaya bisa bertumbuh dengan pesat. Kondisi tersebut dialami perbankan, salah satu perbankan yang saat ini mengalami peningkatan laba yang tinggi diperlihatkan melalui jumlah simpanan dana pihak ketiga yang dihimpunnya, serta jumlah nasabah yang dimilikinyai jika dibandingkan dengan perbankan lainnya, seperti pada Bank VWY Cabang Makassar yang merupakan Bank terkemuka dan terbaik di Indonesia, untuk itu dapat ditunjukkan datanya sebagai berikut:



Gambar 1. Target dan realisasi nasabah Bank VWY Cabang Makassar 2019 - 2023

Gambar 1 menunjukkan adanya permasalahan yang dihadapi bank tersebut dimana realisasi perolehan nasabah tidak dapat mencapai target yang ditetapkan. Kondisi ini dapat diidentifikasi sebagai realitas dari performa karyawan yang berada pada level yang rendah. Kondisi tersebut menuntut pimpinan bank untuk bersikap terbuka kepada karyawannya (*open minded*) sehingga terdapat ruang untuk berdialog dalam meminimalisir kesalahan dan atau ketidakmampuan karyawan dalam mencapai target yang telah ditetapkan, bahwa saat ini perbankan membutuhkan penciptaan budaya organisasi yang diyakini sebagai nilai yang dapat membawa karyawan sesuai dengan harapannya dan ketokohan pimpinan yang dapat mengayomi serta adanya intensi yang kuat dari karyawan untuk menampilkan

komitmen organisasional yang tinggi sehingga karyawan dapat menghasilkan performa yang tinggi (Rasyid et al, 2024).

Mangkunegara (2016) menjelaskan kinerja sebagai hasil kerja dengan jumlah atau besar mutu yang diraih karyawan untuk melakukan kerjaan berdasarkan pada kewajiban yang diberikan padanya. Pandangan Ainanur & Tirtayasa, (2018) terhadap kinerja, menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang bisa diciptakan oleh orang atau kelompok orang terhadap perusahaan yang memuat kuantitatif serta kualitatif, yang berkesesuaian pada tiap-tiap hak serta kewajiban, agar bisa meraih visi perusahaan yang baik secara moral bahkan etika menjadi hukum yang bisa diterima (Djaya et al., 2024; Sjahrudin et al., 2024).

Hal serupa dikemukakan Bintoro & Daryanto (2017), bahwa kinerja merupakan kemampuan seseorang bahkan golongan orang dalam melakukan kerjaan bahkan menunjang hasil yang diinginkan berdasarkan pada kewajibannya. Sesuai pada pengertian tersebut, bisa kita simpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan kemampuan karyawan secara kuantitas dan kualitas dalam melaksanakan pekerjaannya dengan jangka waktu yang telah ditentukan. Pengukuran kinerja (Bernardin & Russel, 1993) dapat ditunjukkan melalui, kualitas, bisa dicerminkan dari derajat positif atau negatifnya kinerja pegawai untuk mengerjakan kerjaan juga kemampuan pegawai untuk melakukan kerjaan yang diberikannya, kuantitas, yaitu indikator jumlah kinerja unit atau siklus kegiatan yang diselesaikan oleh pegawai maka hasil kerja pegawai bisa dilihat berdasarkan jumlah (unit/siklus), ketepatan waktu, bagaimana seorang pegawai untuk mengerjakan kerjaan yang diberikan padanya, efektivitas biaya, adalah bentuk penghematan biaya pengeluaran bagi karyawan dan perusahaan, kebutuhan untuk pengawasan, merupakan kebutuhan karyawan untuk mendapatkan pengawasan guna mencapai tujuan tanpa adanya kesalahan-kesalahan, dan dampak antarpribadi, yakni wujud komunikasi diantara 2 (dua) orang atau lebih untuk meraih visi bersama.

Kinerja karyawan berfokus dalam sebagian faktor yakni urgensi dalam menjaga kinerja yang terbaik di industri bahkan menemukan bagaimana metode yang sangat baik dalam mengoptimalkan hasil kerja (Ramadhanty & Djastuti, 2020). Kinerja karyawan yang tinggi dapat memberikan manfaat bagi bank dan untuk itu dibutuhkan tata kelola yang baik (Wahyuni et al., 2024). Hameed (2014) menjelaskan kinerja menjadi keberhasilan yang diraih seseorang untuk menjalankan kerjaannya, yang mana indikator keberhasilan yang bisa disamakan dengan pihak lainnya. Keberhasilan yang diraih oleh orang merupakan sesuai indikator yang ada bahkan disesuaikan pada kategori profesinya.

Gaya kepemimpinan adalah nilai tingkah laku yang dipakai individu saat individu berupaya mempengaruhi tindakan pihak lain. Berdasarkan perspektif yang dengan tujuan untuk menstabilkan pemikiran antara individu-individu yang mempengaruhi keberadaannya (Kurniawan, 2018). Kepemimpinan berdasarkan Hersey & Blanchard (1993) dalam Sunyoto, (2012:34) yaitu setiap usaha individu yang mempengaruhi perilaku atau kelompok, yang dengan tujuan mewujudkan visi personal, tujuan tim, bahkan bersama dengan tujuan perusahaan yang mungkin serupa bahkan berbeda.

Jusdijachlan (2019) menyatakan bahwa pemimpin yakni individu yang sebab komunikasi personalnya dengan atau tanpa pengangkatan resmi bisa mempengaruhi golongan yang dipimpin dalam mengarahkan upaya bersama menuju pencapaian target tertentu. Berdasarkan penjelasan tersebut, bisa kita simpulkan bahwa kepemimpinan adalah upaya seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi perilaku dalam suatu kelompok guna meraih visi bersama.

Kartono (2008) mengukur gaya kepemimpinan dengan menggunakan indikator; keterampilan menentukan keputusan merupakan suatu pendekatan yang terstruktur pada solusi yang dihadapi bahkan melakukan perilaku yang berdasarkan kalkulasi yang tepat, kemampuan memotivasi, daya semangat yang menyebabkan anggota perusahaan rela menjalankan keterampilannya (secara wujud skill) waktu serta tenaganya dalam melakukan semua aktivitas yang sebagai tanggungjawab bahkan menunaikan tanggung-jawabnya, untuk rangka meraih visi serta seluruh target perusahaan yang sudah ditetapkan sebelumnya, kemampuan komunikasi, merupakan kesiapan dalam menyampaikan informasi, ide bahkan persepsi pada pihak lain dengan maksud individu itu mengerti apa yang ditunjukkan dengan baik, baik lisan atau tidak, kemampuan mengontrol anggota, merupakan kemampuan agar menjadikan bawahannya ikut pada keinginannya dengan memakai kekutan personal bahkan jabatannya dengan baik demi jangka panjang organisasi. Terkhususnya untuk menginformasikan pihak lain apa yang wajib dijalankan dengan nada yang beragam mulai nada tegas hingga meminta bahkan mengancam. Maksudnya yaitu supaya tugas bisa terselesaikan secara baik, tanggung jawab merupakan kemampuan atasan untuk menjalankan berbagai tugas dengan baik. Kewajiban juga artinya menjadi tanggungan, dan keterampilan mengendalikan emosi merupakan sesuatu yang tentunya penting bagi kesuksesan hidup, makin bagus keterampilan kita dalam mengontrol emosi makin mudah kita mencapai kebahagiaan.

Gaya kepemimpinan pada suatu perusahaan menjadi unsur penting dalam menunjang hasil kerja pegawai. Hal ini disebabkan atasan yang baik bahkan bijak ketika bekerja, pastinya nantinya banyak disenangi oleh bawahannya. Maka, karyawan nantinya mersa

senang oleh atasannya. Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang dipakai oleh individu ketika seindividu itu mencoba mengarahkan sikap pihak lain semacam yang dirinya ketahui, yang dengan maksud menyamakan pemikiran diantara individu akan mempengaruhi yang menjadi penting posisinya. (Didiks & Hadi, 2019). Hal ini didukung dengan penelitian Suryani et al., (2023) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil berbeda ditunjukkan Hidayat et al., (2024) bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor lainnya, selain gaya kepemimpinan, adalah komitmen organisasional yang juga memiliki kontribusi penting untuk menunjang hasil kerja pegawai. Makin tinggi komitmen, maka makin tinggi juga hasil kerja karyawan. Robbins (2016) ; Meyer & Hersovitch (2021) merumuskan komitmen organisai adalah suatu keseimbangan bahkan kekuatan psikolog yang mengikat seseorang dalam proses aksi yang sesuai dengan capain perusahaan, bahkan nilai memposisikan wujud komitmen untuk perusahaan. Sesuai pada penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi yaitu suatu perilaku didalam organisasi yang mengikat suatu individu yang menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki keefektifan organisasi dan loyal terhadap organisasi. Pandangan serupa dikemukakan Meyer & Allen, (1991) bahwa kesuksesan organisasi sangat bergantung pada komitmen yang diperlihatkan karyawannya dalam bekerja. Pengukuran komitmen organisasional (Meyer & Allen, 1991), meliputi; komitmen afektif, merupakan keterikatan emosional dengan organisasi serta kepercayaan pada nilai-nilai, komitmen Kontinuans, merupakan perasaan sulit dalam memutuskan perusahaan disebabkan keperluan dalam bertahan dengan pertimbangan dana jika memutuskan perusahaan bahkan reward yang berkaitan pada kehadiran didalam perusahaan, dan komitmen normatif adalah tanggungjawab dalam bertahan untuk organisasi dalam alasan moral.

Dewi & Adnyani, (2014) menjelaskan bahwa semakin tinggi loyalitas individu pada kerjanya maka nantinya makin besar hasil kerja yang diperoleh, yang mengarah dalam derajat penentuan yang makin tinggi. Karyawan dengan loyalitas tinggi umumnya cenderung tahan. Produktif bahkan bertujuan pada pencapaian visi perusahaan, maka kinerja dapat maksimal. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Hanantijo & Sitanggang, (2023) bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil berbeda ditunjukkan Utami & Gunistiyo, (2023) bahwa komitmen organisasi tidak dapat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

Budaya organisasi menggambarkan karakteristik tempat kerja dan hasil dari aktivitas perusahaan, dilandasi dan dapat mempengaruhi tindakan bahkan bentuk organisasi.

Kreitner & Kinicki, (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai nilai serta keyakinan yang mendasari identitas organisasi, budaya organisasi yang dianut oleh anggota dapat menjadi pembeda diantara suatu organisasi dari lainnya. Arianty, (2014) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah gabungan pemikiran yang bisa diterima bahkan dibagi secara digenggam oleh suatu golongan untuk menetapkan bagaimana hal tersebut bisa dirasakan, ditanggapi lingkungan yang bervariasi. Berdasarkan penjelasan tersebut, bisa disimpulkan budaya organisasi merupakan kebiasaan suatu organisasi yang dapat diterima dan menentukan bagaimana hal itu dapat dirasakan dan menciptakan lingkungan yang kondusif. Hofstede et al., (1993) mengukur budaya organisasi melalui; profesionalisme, merupakan kualitas, serta tindak tanduk yang menjadi ciri suatu kerja pada suatu perusahaan, jarak dari manajemen, merupakan ketidak seimbangan pada pembagian jabatan bahkan anggota mengakui hal tersebut kedalam sesuatu yang bisa, keyakinan terhadap rekan kerja, merupakan sikap yang ada untuk mempercayai pada individu, permusuhan yaitu kondisi kompetisi diantara pegawai yang ada dalam organisasi, keteraturan merupakan kejelasan struktur, tujuan serta arah organisasi, dan intergasi merupakan suatu perilaku pembauran sampai kedalam satuan yang bulat (Syarifuddin et al., 2024).

Beberapa riset terdahulu menunjukkan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan peranan budaya organisasi sebagai efek tidak langsung masih terbatas untuk diteliti oleh peneliti terdahulu sehingga penting untuk menganalisis budaya organisasi dalam memperkuat efek gaya kepemimpinan dan komitmen organisasional terhadap performa karyawan.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan jenis penelitian ini digolongkan paradigma kuantitatif yang bertujuan untuk menguji, menganalisis pengaruh dan peran mediasi budaya organisasi pada karyawan Bank VWY Cabang Makassar. Populasi ini berjumlah 120 responden yang bekerja pada Bank VWY Cabang Makassar. Penarikan sampel ini menggunakan total teknik sampel. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural, *partial least square* (PLS) yang digunakan untuk menguji efek langsung dan tidak langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden dalam penelitian ini gambaran terhadap karyawan dalam menganalisis yang meliputi; jenis kelamin, usia, pendidikan dan masa kerja:

Tabel 1. Responden

Karakteristik	Frekuensi (N=120)	
Jenis Kelamin	Laki-laki	62
	Perempuan	58
Usia	21 - 30 Tahun	55
	31 - 40 Tahun	39
	41 - 50 Tahun	26
Pendidikan Terakhir	Diploma	43
	Sarjana	61
	Magister	16
Masa Kerja	1 - 5 Tahun	48
	6 - 10 Tahun	50
	11 - 15 Tahun	22

Secara umum jenis kelamin dapat memberikan gambaran terhadap perbedaan pada perilaku kerja karyawan. Pada jenis kelamin laki-laki berjumlah 62 orang dengan presentase 51,7% dan jenis kelamin perempuan berjumlah 58 orang dengan presentase 48,3%, kondisi tersebut menjelaskan bahwa laki-laki mendominasi karena laki – laki dipandang memiliki kemampuan yang lebih flexibel dibandingkan dengan wanita. Berdasarkan usia dalam keterkaitannya dengan tugas dan tanggung jawab responden didominasi dengan usia 21-30 tahun berjumlah 55 orang dengan presentase, bahwa kemampuan fisik dan stamina responden sangat mendukung aktivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya sehari-hari dalam bekerja.

Pendidikan terakhir dari responden dominan dengan sarjana sebanyak 61 orang dengan persentase 50,9%, bahwa pengetahuan yang dimiliki responden dipandang cukup untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Berdasarkan masa kerja responden di cirikan dengan job tenure 6 - 10 Tahun, bahwa semakin tinggi atau semakin lama masa kerja yang dimiliki seseorang, maka semakin tinggi performan yang dihasilkannya.

Evaluasi Measurement (*Outer*) Model

Analisis data dilakukan dengan bantuan Smart-PLS 3,00, langkah-langkah untuk analisis Smart-PLS dilakukan dengan menilai model outer reflektif melalui 4 (empat) kriteria yakni uji validitas serta realibilitas secara mengetahui *cronbach's alpha*, *composite reliability*

dan *ave*. Pada tahapan awal dilakukan pengujian kesahihan data (validitas) dengan melihat nilai dari setiap konstruk, dinyatakan sah apabila nilai original sampel > 0,70, selain itu juga ditunjukkan nilai rata-rata tanggapan responden dari setiap indikator yang digunakan, untuk itu dapat ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 2. *Convergent validity*

Konstruk	Original Sample (O)	Rerata
DaP <- KKAR	0,836	4,0
EfBy <- KKAR	0,822	3,8
Intrg <- BORG	0,865	4,1
Jdm <- BORG	0,870	3,7
Kafe <- KORG	0,792	4,1
Kemo <- GKP	0,849	4,2
Kko <- GKP	0,892	4,0
KmK <- GKP	0,819	3,9
Kmgb <- GKP	0,763	4,1
Kmo <- GKP	0,838	4,3
Konti <- KORG	0,921	4,0
Kpgws <- KKAR	0,826	4,3
Ktpw <- KKAR	0,821	3,9
Ktrat <- BORG	0,909	4,3
Kual3 <- KKAR	0,849	4,2
Kwan <- KKAR	0,882	4,1
Norm <- KORG	0,901	4,1
Pmush <- BORG	0,904	3,9
Prs <- BORG	0,845	3,8
Tgju <- GKP	0,871	4,3

Nilai rerata kinerja karyawan sebesar 4,1, dimana variabel ini dicerminkan oleh indikator kualitas kerja yakni, 4,2. Hal ini merupakan kesadaran karyawan akan kualitas kerja yang baik akan dengan mudah menyelesaikan pekerjaan dan tugasnya secara optimal. Indikator yang rendah terdapat pada efektifitas biaya. Hal ini dikarenakan pengerjaan pada organisasi ini sangat membutuhkan biaya yang cukup besar bagi karyawan dan organisasi guna pencapaian target organisasi yang telah ditetapkan bersama.

Nilai rerata gaya kepemimpinan sebesar 4,1, dimana variabel ini dicerminkan oleh indikator tanggung jawab, dikarenakan kemampuan seorang pemimpin untuk mampu menjalankan dan menyelesaikan tugas, kewajibannya dan bertanggung jawab atas resiko-

resiko yang ada pada tugasnya. Indikator yang tergolong rendah terdapat pada kemampuan komunikasi, dikarenakan kepemimpinan pada organisasi ini belum mampu menjadi penengah dan penerapan penyampaian sebuah gagasan atau ide kepada para karyawannya dengan baik.

Perolehan skor rerata komitmen organisasional sebesar 4,1, dimana variabel ini dicerminkan oleh komitmen normatif, dikarenakan para karyawan memiliki tingkat kesadaran dan kepedulian yang tinggi dan tetap berdedikasi terhadap organisasi, serta lebih mengambil inisiatif dalam membuat keputusan yang sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Indikator yang rendah terdapat pada komitmen kontinuans, dikarenakan karyawan memilih bertahan kepada organisasi hanya dengan alasan biaya dan kurangnya penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

Nilai rerata budaya organisasi sebesar 3,9, dimana variabel ini dicerminkan oleh keteraturan, hal ini dikarenakan budaya di dalam organisasi dan karyawan telah menerapkan kejelasan dalam struktur, kedisiplinan dan arah tujuan yang jelas sehingga menciptakan budaya yang jauh lebih baik. Indikator yang rendah terdapat pada jarak dari manajemen, dikarenakan adanya ketidakseimbangan antar karyawan dalam pembagian kekuasaan organisasi dan karyawannya.

Tabel 3. *Discriminant Validity*

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
BORG	0,711
GKP	0,705
KKAR	0,705
KORG	0,763

Pengujian validitas diskriminan memperlihatkan bahwa nilai AVE dari masing-masing variabel > 0,70 yang berarti memenuhi syarat evaluasi, sehingga *pengujian validity convergent* telah selesai dan akan dilanjutkan *composite reliability*.

Tabel 4. *Composite Reliability*

Variabel	Composite Reliability
BORG	0,936
GKP	0,935
KKAR	0,935
KORG	0,906

Tabel tersebut memperlihatkan nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel

telah memenuhi standar, yaitu >0,70 sehingga keseluruhan variabel dipandang memiliki kehandalan pada analisis data yang dilakukan.

Tabel 5. *Cronbach's Alpha*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
BORG	0,917
GKP	0,916
KKAR	0,916
KORG	0,842

Berdasarkan data pada tabel tersebut, bisa dilihat skor dari *cronbach's alpha* dari tiap-tiap variable > 0,70.

Tabel 6. Kausalitas antara variabel

Kausalitas	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
BORG -> KKAR	0,091	0,094	0,058	1,566	0,118
GKP -> KKAR	0,398	0,393	0,103	3,861	0,000
KORG -> KKAR	0,520	0,522	0,059	8,868	0,000
Mod. Effect 1 -> KKAR	0,023	0,024	0,050	0,459	0,646
Mod. Effect 2 -> KKAR	-0,035	-0,034	0,055	0,625	0,533

Efek gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pada hasil kerja pegawai. Hasil pengujian hipotesis memperlihatkan t-hitung > t-tabel = 3,861 > 1,96 dengan p-value = 0,000 < 0,05. Pemimpin yang memiliki kemampuan untuk memberikan arahan dan instruksi yang jelas dan mengkomunikasikan arahan, tujuan dan ekspektasi secara jelas akan membantuk karyawan yang memahami tugasnya dengan baik. Hal ini mencegah kesalahpahaman dan memastikan karyawan dapat bekerja dengan efisien dan lebih produktif. Semakin baik gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan memberikan efek yang baik pada peningkatan kinerja karyawan ke-arah yang tinggi. Temuan riset ini mengkonfirmasi studi yang dilakukan Agustin, (2021) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Efek komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

Temuan riset ini memberikan bukti bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis data menunjukkan jika nilai $t\text{-hitung} > t\text{-tabel} = 8,868 > 1,96$ dengan nilai probabilitas $= 0,000 < 0,05$. Karyawan memiliki komitmen berkelanjutan yang tinggi merasa khawatir akan kehilangan keuntungan atau investasi yang telah mereka berikan pada organisasi, seperti gaji, tunjangan, masa kerja atau pensiun. Oleh karena itu, mereka cenderung tetap bekerja dengan baik dan mempertahankan kuantitas kinerja karyawan untuk memastikan keuntungan-keuntungan tersebut tidak hilang. Hasil penelitian ini relevan dengan temuan Seno, (2016) bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Efek budaya organisasional terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi memberikan kontribusi positif tetapi tidak bermakna dalam meningkatkan performa karyawan. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai $t\text{-hitung} < t\text{-tabel} = 1,566 < 1,96$ dengan nilai probabilitas $= 0,118 > 0,05$. Budaya organisasi yang dipandang sebagai nilai inti dari perusahaan, walaupun telah diikuti dengan baik namun tidak dapat meningkatkan profesionalisme dan etika kerja karena dipandang tidak memenuhi standar kinerja yang jelas dan terukur. Kondisi tersebut mengakibatkan karyawan tidak dapat bekerja secara terarah dan tidak produktif untuk mencapai kuantitas kerja yang diharapkan perbankan. Temuan riset ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan Fika et al., (2023) bahwa budaya organisasi yang baik terbukti secara nyata dapat meningkatkan kinerja karyawan

Efek moderasi budaya organisasi : Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak dapat memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai $t\text{-hitung} > t\text{-tabel} = 0,459 < 1,96$ dengan nilai probabilitas $= 0,646 > 0,05$). Temuan ini menjelaskan gaya kepemimpinan yang digunakan tidak sejalan dengan nilai-nilai, norma-norma dan praktiknya dalam budaya organisasi maka pengaruhnya dapat menghambat kinerja karyawan secara kuantitas dan kualitas. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan Irfan & Lis (2020) bahwa budaya organisasi memoderasi secara positif dan signifikan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Efek moderasi budaya organisasi : Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

Hasil penelitian memberikan bukti jika budaya organisasi tidak dapat memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis menunjukkan jika nilai $t\text{-hitung} < t\text{-tabel} = 0,625 < 1,96$ dengan nilai probabilitas $=0,533 < 0,05$. Nilai-nilai dan norma sebagai representasi dari budaya organisasi yang buruk dapat melemahkan organisasi dan karyawannya. Buruknya implementasi nilai-nilai dan norma-norma tidak dapat memperkuat keterhubungan antara komitmen organisasional dengan performa karyawan. Ketika karyawan tidak memiliki komitmen organisasi yang tinggi, budaya organisasional yang tidak dapat diimplementasikan karyawan dengan baik memiliki imbas pada karyawan dalam menciptakan komitmen organisasional sebagaimana yang diharapkan perbankan sehingga berdampak pada perilaku karyawan yang kurang baik, sehingga karyawan tidak dapat memperlihatkan performa yang tinggi. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Seno, (2016) bahwa budaya organisasi memoderasi secara positif dan signifikan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

SIMPULAN

Budaya organisasi tidak memberikan efek yang bermakna terhadap kinerja karyawan, bahwa budaya organisasi yang menerapkan sikap profesionalisme dan keteraturan belum mampu meningkatkan kinerja karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan seorang pemimpin, maka akan memberikan dampak terhadap kinerja yang lebih baik. Pada hal lainnya semakin tinggi sikap komit karyawan terhadap organisasi, maka semakin baik pula kinerjanya.

Organisasi dituntut mengidentifikasi nilai yang sesuai dengan visi dan misi organisasi dengan mengembangkan kultur karyawan yang saling support dan memberikan apresiasi kepada para karyawannya guna menciptakan budaya yang positif yang mampu mendukung kinerja karyawan di dalam organisasi. Kepada peneliti selanjutnya, diharapkan penelitian ini dapat menjadi rujukan dan mampu membuat model yang berbeda dengan menggabungkan berbagai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tinggi atau rendahnya kinerja karyawan. Kepada perusahaan diharapkan penelitian ini menjadi acuan agar dapat menciptakan budaya organisasi kondusif yang tidak melenceng dari nilai-nilai yang telah diterapkan

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Agustin, F. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gama Panca Makmur Di Tangerang. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(2), 128-136.
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1-14.
- Arianty, N. (2014). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 14(2).
- Bernardin, H.J. & Russel, J.E.A (1993). *Human Resource Management an experiental approach*. Singapore: Mc Graw-Hill, Inc.
- Bintoro dan Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Yogyakarta: Gava Media.
- Danang, Sunyito. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Buku Seru
- Dewi, A. A. M. U., & Adnyani, I. G. A. D. (2014). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Bali Marine Walk (*Doctoral dissertation, Udayana University*).
- Didik, W., & Hadi, A. P. (2019). E-Bisnis. Sistem Informarsi Akademi Dengan RFID Berbasis SMS Gateway (Studi Kasus Di SMK Muhammadiyah 2 Boja), 12(1), 1–35. <https://journal.stekom.ac.id/index.php/pixel/article/download/68/64>
- Djaya, S., Sjahrudin, H., Nasir, N., & Heslina, H. (2024). Beban Kerja Dan Kebutuhan Berprestasi: Manakah Yang Penting Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai?. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(1), 3117-3129.
- Fachrezi, H., & Khair, H. (2020). Pengaruh Komunikasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 107– 119.
- Febriani, F. A., & Ramli, A. H. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(2), 309-320.
- Hameed. (2014). Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan). *International Journal of Business and Social Science* 5 (2).

- Hanantijo, G. D., & Sitanggang, Y. D. H. A. (2023, December). Pengaruh Komitmen Organisasi, Komunikasi Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *In Prosiding Seminar Nasional*. Vol. 3, No. 1, 66-69.
- Hidayat, M. S., Perkasa, D. H., Abdullah, M. A. F., Febrian, W. D., Purnama, Y. H., Deswindi, L., & Ekhsan, M. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PT Kalimutu Mitra Perkasa. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 6(1), 287-297.
- Hofstede, G. J. (1993). *Cultural Constraints in Management Theories*. In J. T. Wren
- Irfan, I., Aiyub, A., & Iis, E. Y. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Aceh Syariah Cabang Bener Meriah Dan Cabang Takengon melalui Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi. *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, 5(2), 56-69.
- Jusdijachlan, J., & Ridwan, S. (2023). Nurse Performance: Assessing The Roles Of Competence, Motivation and Commitment. *Dinasti International Journal of Management Science*, 5(1), 68-77.
- Kartono, Kartini, (2008). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada Keterampilan
- Kurniawan, E. (2018). *Analisis Gaya Kepemimpinan dan Nilai Kepemimpinan*. PT Media Rajawali Indonesia. Agora, 6(2).
- Meyer, J. P., & Beletski, L. V. (2023). Building Commitment to Organizational Change. *The Psychology of Organizational Change: New Insights on the Antecedents and Consequences on the Individual's Responses to Change*, 237.
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre-and post-entry influences. *Journal of management*, 17(4), 717-733.
- Ramadhanty, Shofi Rizki, & Indi Djastuti. (2020). Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Semarang).” *Diponegoro Journal of Management* 9 (3): 1–10. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>.
- Rasyid, M. R., Sjahrudin, H., & Data, M. U. (2024). Kontribusi Keadilan Organisasi Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(2), 1365-1374.
- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku Organisasi*. Jakarta Selatan: Salemba Empat.

- Sjahrudin, H., Hasmawati, H., Kadir, F. A., & Halim, A. (2024). APAKAH PENILAIAN KINERJA DAN BEBAN KERJA DAPAT MEMPENGARUHI KINERJA PEGAWAI?. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(1), 495-504.
- Sumowo, S. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Moderating Variable. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 1(1).
- Suryani, R. S., Agustina, G., Priatna, D. K., & Yulianti, M. L. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Wisma Pendawa Ciumbuleuit Bandung. *Jurnal Pendidikan Siber Nusantara*, 1(1), 34-43.
- Syarifuddin, M. S. P., Sjahrudin, H., & Akob, M. (2024). Quality of Work Life dan Budaya Organisasi Manakah Yang Terpenting Dalam Menciptakan Kepuasan Kerja. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(2), 6745-6760.
- Utami, D. N., Suliyanto, S., & Gunistiyo, G. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasi, Dan Reward Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada Tenaga Kependidikan SMK Negeri se Kabupaten Pematang). *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, 25(2), 49-65.
- Wahyuni, S., Sjahrudin, H., & Rajab, A. (2024). Kebermaknaan Kompetensi Dan Disiplin Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(2), 1375-1387.