

Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah

Anwar ikhsan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana

anwar.i@mercubuana.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine and analyze the influence of organizational culture and leadership to employee performance to Syariah Bank in Jakarta. The analysis technique used is using PLS. Hypothesis test results: Culture organization not significant effect on employe performance and leadership significant effect on employee performance.

Keywords: *Organizational Culture, Leadership, Performance*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Bank Syariah di Jakarta. Teknik analisis yang digunakan menggunakan PLS. Hasil uji hipotesis: Budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kinerja*

PENDAHULUAN

Dalam era revolusi industri 4.0 dimana telah memunculkan budaya baru seperti budaya kolaborasi, *economy shareing*, sosial media dan finansial teknologi (fintech) yang menjadi tantangan bagi industri perbankan agar dapat terus berkembang sesuai kebutuhan dan tuntutan jaman.

Setiap organisasi berusaha mencari keunggulan masing-masing agar menjadi pemenang dalam era disrupsi baik melalui transformasi tekologi maupun dengan kolaborasi sehingga setiap organisasi akan berusaha dengan keras dan berbagai upaya kreatif dan inovatif agar sumber dayanya mereka dapat efektif dan efisien untuk menunjang eksistensi perusahaan dalam bidangnya.

Menurut Utomo (2014) pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan berdampak pada kestabilan organisasi dan upaya pencapaian tujuan dan sasaran organisasi itu sendiri. Untuk mencapai tujuan, suatu organisasi tentu mengharapkan produktivitas kinerja terhadap karyawannya. Kinerja dipandang sebagai kemampuan karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan sehingga kinerja karyawan merupakan salah satu dimensi yang dapat dipergunakan untuk mengukur, mengevaluasi kekuatan pegawai dalam bertahan serta melaksanakan tugas dan kewajibannya terhadap organisasi dimana mereka bernaung. Para pegawai dituntut untuk dapat melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik, yaitu dengan mengoptimalkan waktu bekerja, disiplin dan jujur, agar dapat mencapai hasil kerja dengan kualitas dan kuantitas yang tinggi. Akan tetapi pada kenyataannya karyawan

sebagai SDM utama tidak dapat mencapai apa yang perusahaan harapkan sehingga target perusahaan tidak tercapai.

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Perkembangan perbankan syariah di Indonesia pada tahun 2019 mencatatkan pertumbuhan sebesar 11,25%, dengan pangsa pasar sampai dengan bulan Mei 2019 mencapai 5,85% dari total asset industry perbankan. (OJK, 2019).

Sejalan dengan perkembangan diatas bank-bank syariah masih menghadapi kendala terkait optimalisasi teknologi informasi untuk memenuhi kebutuhan perkembangan teknologi informasi terutama kebutuhan transaksi e-commerce, dan peningkatan efisiensi operasional bank.

Berdasarkan wawancara penulis dengan pimpinan bank-bank syariah terdapat masalah kinerja karyawan di cabang masing-masing yaitu terkait masih kurangnya disiplin, motivasi karyawan yang turun naik, serta masih kurangnya kreativitas karyawan, dimana persaingan yang semakin ketat dan perkembangan perusahaan finansial teknologi (fintech) yang berkembang pesat serta target kerja yang terus bertambah.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi dimana perilaku karyawan dalam organisasi tersebutpun otomatis akan menyesuaikan dengan nilai-nilai yang dianut perusahaan sehingga saat seorang karyawan telah menyatu dengan budaya perusahaan maka karyawan itu akan bisa menunjukkan sikap positif baik terhadap perusahaan maupun dengan rekan kerja.

Budaya organisasi yang baik dapat mewujudkan tujuan perusahaan dengan memandu operasional perusahaan secara efektif. Namun, untuk mencapai tujuan secara efisien diperlukan determinan lain, salah satunya adalah kepemimpinan. Fungsi kepemimpinan memainkan peranan yang penting, bahkan bisa dikatakan sangat menentukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan..

Keberhasilan atau peningkatan kinerja perusahaan selalu dikaitkan dengan budaya yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai organisasi maka akan semakin besar komitmen karyawan terhadap nilai-nilai budaya tersebut, yang berdampak akan semakin kuat suatu budaya organisasi atau perusahaan tersebut. Budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi diantara anggotanya. Kebulatan suara terhadap tujuan akan membentuk keterikatan, kesetiaan dan komitmen organisasi dengan begitu akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. (Robbins, 2003).

Menurut penelitian Alvian dkk (2018), Jujung Dwi Marta (2016), Endah Moeljahwati (2016), Heri Kiswanto (2019) menyatakan bahwa penerapan budaya organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan begitupula sebaliknya penerapan budaya organisasi yang kurang baik akan secara signifikan menurunkan kinerja karyawan. Sedangkan menurut Fina Nafhatul (2018) terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan serta gaya kepemimpinan islami dengan kinerja karyawan.

Namun menurut penelitian Nining Lisdana (2016), Neny Ambar A (2014), Allysa Laura dan Cecep Hidayat (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja,

Hasil penelitian Rini Astuti (2018), Rikson Pandapotan Tampubolon (2018), Istiqomah Qodriani F (2018), Syafriadi Mifatul M, dkk (2018), Setyawan (2019), Faktor pemimpin dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga pemimpin dapat menjadi salah satu kunci keberhasilan organisasi dan peningkatan kinerja organisasi, dimana pimpinan yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat SDM sebagai asset dan mampu mengoptimalkan SDM tersebut sesuai dengan kebutuhan organisasi, sehingga akan membuat organisasi lebih kompetitif.

Sedangkan menurut hasil penelitian A Nur Insan (2013) Kepemimpinan transaksional tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kesenjangan teori pengaruh antara budaya dan kepemimpinan terhadap kinerja dengan temuan hasil penelitian (teori gap) dengan hasil penelitian (riset gap) telah membuat ketertarikan dan rasa ingin tahu untuk meneliti dan mengkaji pengaruh antara ketiga variable tersebut dalam penelitian ini khususnya pada organisasi perbankan syariah.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul : **Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah di DKI Jakarta.**

KAJIAN PUSTAKA

Menurut Robbins dalam Sutrisno (2011) budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkatan bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Ernawan (2011) budaya organisasi gaya hidup dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai – nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh anggota organisasi.

Menurut Randolph dan Blackbum dalam Tampubolon (2012: 228) menyatakan bahwa budaya perusahaan (corporate culture) merupakan seperangkat nilai-nilai kunci, kepercayaan, dan pemahaman-pemahaman yang dibentuk oleh dan untuk anggota organisasi.

Menurut Badeni (2013) budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, asumsi – asumsi dan standar perilaku yang berkembang dan diyakini oleh sebagian besar anggota organisasi sebagai acuan dalam menjalankan organisasi atau memecahkan permasalahan organisasi, baik secara internal (peningkatan efektivitas, efisiensi, dan integritas) maupun menghadapi masalah – masalah eksternal.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2009) budaya perusahaan yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh perusahaan, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya perusahaan yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan

Menurut Kotter & Hasket dalam Sudarmanto (2014) logika tentang cara kekuatan budaya itu berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan, yaitu:

1. Penyatuan tujuan. Dalam sebuah perusahaan (organisasi) dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh gendrang yang sama. Artinya tidak ada prestasi kecil dalam suatu dunia yang penuh spesialisasi dan bentuk-bentuk keragaman lain.
2. Budaya yang kuat juga sering dikatakan membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan.
3. Budaya yang kuat juga dikatakan membantu kinerja karena memberikan skruktur dan control yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Dimensi dan indikator Budaya Organisasi diuraikan sebagai berikut menurut Edison (2016:131)

1. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produkberkualitas dan layana tinggi.

- a. Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.
- b. Anggota berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
- c. Anggota menaati peraturan-peraturan yang ada

2. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias.

- a. Anggota penuh inisiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan.
- b. Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik.

3. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

- a. Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam pada saat perjumpaan.
- b. Anggota kelompok saling membantu.
- c. Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat

4. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

- a. Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- b. Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna.
- c. Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien

5. Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

- a. Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan disinergikan.
- b. Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu diselesaikan dengan baik.

Menurut Handoko (2009:295) teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1) Teori Sifat

Teori sifat kepemimpinan (*trait theories of leadership*) merupakan teori-teori yang mempertimbangkan kualitas dan karakteristik personel yang mendiferensiasikan para pemimpin dari yang bukan para pemimpin.

2) Teori Perilaku Kepemimpinan

Teori perilaku kepemimpinan (*behavioral theories of leadership*) merupakan teori-teori yang mengusulkan perilaku spesifik yang mendiferensiasikan para pemimpin dari bukan para pemimpin. Perilaku individu cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri ramah tamah, mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima usul dan memikirkan kesejahteraan bawahan.

3) Teori Situasional dan Model Kontingensi

Teori kepemimpinan yang berisikan tentang seorang pemimpin itu lahir dan ada karena adanya berbagai faktor situasional yang membuat anggota dan pemimpin saling bergantung satu sama lain dalam organisasi.

Kemudian Rahmi (2014) mengemukakan bahwa terdapat empat karakteristik dan sekaligus sebagai dimensi kepemimpinan :

- 1) Pengaruh Idealis (*Individualized Influence*), pemimpin menetapkan standar tinggi dari tingkah laku, moral dan etika, serta menggunakan kemampuan untuk menggerakkan individu maupun kelompok untuk pencapaian bersama.
- 2) Motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*), pemimpin merangsang para bawahan untuk berfikir secara kreatif dan inovatif, dengan memberikan asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah yang telah lampau untuk diselesaikan oleh bawahan dengan

cara baru. Pemimpin bersikap proaktif, kreatif dan inovatif dalam mengambil gagasan, memiliki ideology yang radikal dan melakukan pencarian gagasan, memiliki ideology yang radikal dan melakukan pencarian gagasan dalam memecahkan masalah.

- 3) *Konsiderasi Individual (Individualized Consideration)*, secara pribadi pemimpin memberikan perhatian secara pribadi kepada bawahan dengan bertindak sebagai mentor, hal ini guna meningkatkan kebutuhan dan kemampuan bawahan kepada tingkat yang lebih tinggi.

Rahni (2014) mengemukakan bahwa kepemimpinan dapat diukur dengan indikator sebagai berikut :

- Pengaruh Idealis
 - a) Penetapan standar yang tinggi dari tingkah laku, b) Penetapan standar yang tinggi dari moral dan etika, c) Menggerakkan individu atau kelompok untuk pencapaian bersama.
- Motivasi Inspirasional
 - a. Implementasi Visi, b) panutan bagi bawahan
- Stimulasi Intelektual
 - a. Memberikan rangsangan kepada bawahan untuk kreatif dan inovatif, b) Memiliki ideology yang keras
- Konsiderasi Individual
 - a. Memberikan perhatian pribadi kepada bawahan

Menurut Mangkunegara (2011) istilah kinerja berasal dari *Job performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Bangun (2012) kinerja adalah pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan – persyaratan pekerjaan. Sedangkan menurut Ismail dalam Taurisa dan Ratnawati (2012) kinerja adalah tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan secara umum dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dalam diri karyawan, yang meliputi: kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar karyawan, yang meliputi kepemimpinan, keamanan, keselamatan kerja serta budaya organisasi.

Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain menurut Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2010) :

- *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
- *Leadership factors*. ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang ada dilakukan manajer dan team leader.
- *Team Factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
- *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- *Contextual/Situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Mangkunegara dalam Arianty (2014) indikator kinerja yaitu :

- Kualitas kerja, mencerminkan peningkatan mutu dan standar kerja yang telah ditentukan sebelumnya, biasanya disertai dengan peningkatan kemampuan dan nilai ekonomis.
- Kuantitas output, mencerminkan peningkatan volume atau jumlah dari suatu unit kegiatan yang menghasilkan barang dari segi jumlah. Kuantitas kerja dapat diukur melalui penambahan nilai fisik dan barang dari hasil sebelumnya. Dapat tidaknya diandalkan, mencerminkan bagaimana seseorang itu menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan padanya dengan tingkat ketelitian, kemauan serta semangat tinggi.

- Sikap koooperatif, mencerminkan sikap yang menunjukkan tinggi kerja sama di antara sesama dan sikap terhadap atasan, juga terhadap karyawan dari perusahaan lain.

Umar dalam Mangkunegara (2010), membagi aspek-aspek kinerja terdiri dari mutu, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, serjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, pemanfaatan waktu kerja

Adapun aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif.

1. Aspek Kuantitatif meliputi : 1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan, 2) Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan, 3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
2. Aspek Kualitatif meliputi : 1) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan, 2) Tingkat kemampuan dalam bekerja 3).Menganalisis menganalisis data/informasi, kemampuan/ kegagalan menggunakan peralatan/mesin, 4) Kemampuan mengevaluasi.

Menurut Ismail dalam Taurisa dan Ratnawati (2012) kinerja adalah tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan secara umum dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dalam diri karyawan, yang meliputi : kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar karyawan, yang meliputi kepemimpinan, keamanan, keselamatan kerja serta budaya organisasi.

Menurut Sudin dan Sudarman (2010) baik buruknya kinerja sangat dipengaruhi oleh tepatnya gaya kepemimpinan. Menurut Soedjono dalam Taurisa dan Ratnawati (2012) salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi, dimana nilai-nilai tersebut digunakan untuk mengarahkan perilaku anggota-anggota organisasi.

Menurut Cahyono (2012) menemukan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut Kotter & Hasket dalam Sudarmanto (2014) logika tentang cara kekuatan budaya itu berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan, yaitu:

1. Penyatuan tujuan. Dalam sebuah perusahaan (organisasi) dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh gendang yang sama. Artinya tidak ada prestasi kecil dalam suatu dunia yang penuh spesialisasi dan bentuk-bentuk keragaman lain.
2. Budaya yang kuat juga sering dikatakan membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan.
3. Budaya yang kuat juga dikatakan membantu kinerja karena memberikan skruktur dan control yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Menurut Mangkunegara (2009) budaya perusahaan yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh perusahaan, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya perusahaan yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan. Oleh karena itu budaya organisasi mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan.

Menurut Robbins dalam Sudarmanto (2014) budaya organisasi terbentuk dari persepsi subjektif anggota organisasi terhadap nilai-nilai inovasi, toleransi risiko, tekanan pada tim dan dukungan orang. Persepsi keseluruhan itu akan membentuk budaya atau kepribadian

organisasi. Selanjutnya budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, baik mendukung atau tidak mendukung.

Menurut Zunaidah dan Budiman (2014) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat oleh penelitian Musriha (2013) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Rini Astuti (2018), Rikson Pandapotan Tampubolon (2018), Istiqomah Qodriani F (2018), Syafriadi Mifatul M, dkk (2018), Setyawan (2019), Faktor pemimpin dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Ramya Inggita Manikottama, Lukman M Baga dan Aida Vitayala S Hubeis (2019) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 43 orang dari 3 bank syariah di Jakarta yaitu Bank Syariah Mandiri cabang Kebon Jeruk, Bank Danamon Syariah Cabang Lapangan Ros Tebet, dan BRI Syariah cabang Mangga Dua, dengan metode pengambilan sampel menggunakan teknik random sampling yaitu teknik pengambilan sampel secara acak dan memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2014). Penelitian ini menggunakan alat analisa PLS untuk memberikan model umum yang meliputi teknik korelasi kanonikal, redundancy analysis, regresi berganda, multivariate analysis of variance (MANOVA) dan principle component analysis (Ghozali, 2014).

Analisis *Partial Least Square*

a. Menguji Model Pengukuran (*Outer model*)

Menurut Ghozali (2014:37-38) outer model sering disebut juga (Outer Relation atau Measurement Model) mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel lainnya. Blok dengan indikator reflektif dapat ditulis persamaanya sebagai berikut:

$$\begin{aligned}x &= \Lambda_x \xi + \varepsilon_x \\y &= \Lambda_y \eta + \varepsilon_y\end{aligned}$$

i. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score atau component score dengan construct score yang dihitung dengan partial least square. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup (Chin dalam Ghozali, 2014).

ii. *Discriminant Validity*

Menurut Fornell dan Larcker dalam Ghozali (2014) *Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik pada ukuran blok lainnya. Metode lain untuk menilai discriminant validity adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

Berikut rumus menghitung AVE:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i VAR(\varepsilon_i)}$$

Dimana λ adalah component loading ke indikator dan $var(\varepsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$. Jika semua indikator di standardized, maka ukuran ini sama dengan average *communalities* dalam blok. Menurut Fornell dan Larcker dalam Ghazali (2014) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur realibilitas component score variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reliability* (pc). Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0,50.

iii. Reliability

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsisten dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan *Cronbach's Alpha dan Composite Reliability* sering disebut *Dillon-Goldsteins's*. Dalam menguji reliabilitas suatu konstruk yaitu nilai *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0,7 untuk penelitian yang bersifat *Confirmatory* dan 0,6 – 0,7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *explonatory* (Ghozali dan Latan, 2015). *Composite Reliability* dapat dihitung dengan menggunakan rumus yang dikembangkan oleh Werts, Lim dan Joreskog (1974) untuk mengukur internal consistency sebagai berikut (Ghozali dan Latan, 2015)

:

$$Pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2 Var F}{(\sum \lambda_i)^2 Var F + \sum \theta_{ii}}$$

Menurut Ghazali dan Latan (2015), Untuk menghitung *cronbach's alpha* dapat dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$a = \frac{\sum_{p \neq q} r^{cor}(x_{pq}, x_{pq})}{p_q + \sum_{p \neq q} r^{cor}(x_{pq}, x_{p'q})} \times \frac{p_q}{p_q - 1}$$

b. Menguji Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian inner model merupakan pengembangan model berbasis konsep teori dalam rangka menganalisis hubungan antara variabel eksoden dan endogen yang telah dijabarkan dalam rerangka konseptual. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan uji *goodness-fit* model. Tahapan pengujian terhadap model structural (Uji hipotesis) dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a) Nilai R-Square

Melihat nilai R-Square yang merupakan uji *goodness-fit* model. Uji yang kedua dapat dilihat dari hasil R square untuk variabel laten endogen sebesar 0.67, 0.33 dan 0.19 mengindikasikan bahwa model tersebut baik, moderat dan lemah pada model structural (Chin, 1998) dan 0.7 dikategorikan sebagai kuat (sarwono).

b) *Goodness of Fit Model*

Pengujian *Goodness of Fit Model* struktural pada inner model menggunakan nilai *predictive-relevance* (Q^2). Nilai Q-square lebih besar 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*.

c) Hasil Pengujian Hipotesis (Estimasi Koefisien Jalur)

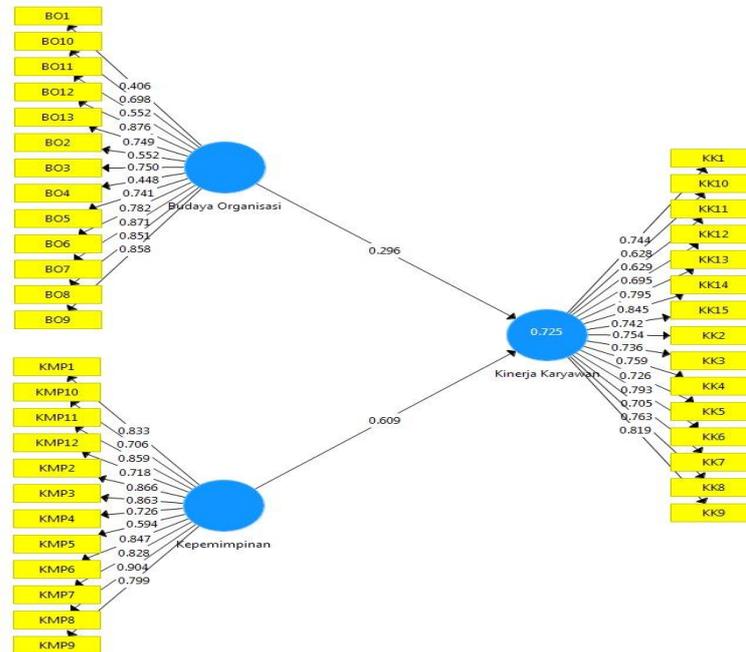
Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan. Nilai signifikansi ini dapat diperoleh dengan prosedur *bootstrapping*. Untuk mengetahui signifikan atau tidak signifikan dilihat dari T- tabel pada alpha (0,05 (5%) = 1,96 kemudian T – tabel dibandingkan oleh T-hitung (T – statistik).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Evaluasi *Measurement (outer)* Model

a. Hasil Pengujian *Convergent validity*

Gambar 4.1
Hasil Alogaritma PLS

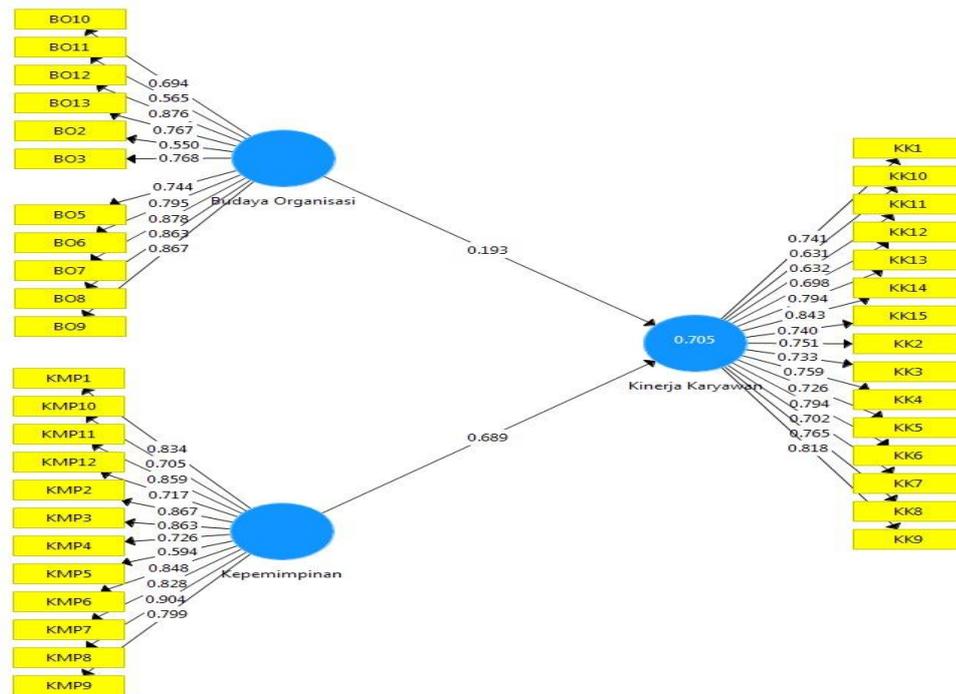


Sumber: output PLS, 2020

Berdasarkan gambar 4.1 dan tabel 4.8 di atas, dapat di ketahui bahwa hasil modifikasi pengujian *convergent validity* dengan analisis factor konfirmatori menunjukkan indikator dengan nilai Standardized loading factor > 0.50 . Pada indikator BO1 (0.406) dan BO4 (0.447), hal ini membuktikan bahwa belum semua indikator *loading factor* lebih dari 0.500, masih ada yang belum valid. Maka indikator tersebut akan dihapus dari model. Berikut hasil output dari penghilangan indikator dan penghitungan kembali pada gambar 4.2

ALGORITMA (MODIFIKASI)

Gambar 4.2
Hasil Alogaritma PLS



Sumber :Output PLS,(2020)

Pengujian convergent validity pada gambar 4.2 dapat di lihat bahwa semua indikator telah memenuhi *convergent validity* karena memiliki nilai loading factor di atas 0,50.

a. Hasil Pengujian *Discriminant Validity*

Tabel 4.9
Hasil Pengujian *Discriminant Validity* (Cross loadings)

Variabel	Budaya Organisasi	Kepemimpinan	Kinerja Karyawan
Budaya Organisasi	0,769		
Kepemimpinan	0,727	0,800	
Kinerja Karyawan	0,694	0,829	0,744

Sumber : Output PLS, 2020

Berdasarkan hasil output PLS pada tabel 4.9 di atas dapat di lihat setiap indikator memiliki loading factor paling besar saat di hubungkan dengan konstruk endogen lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa berdasarkan *Discriminant Validity* yang telah di ujikan semua indikator adalah valid.

Tabel 4.10
Hasil Pengujian Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Budaya Organisasi	0.591	Valid
Kepemimpinan	0.640	Valid
Kinerja Karyawan	0.554	Valid

Sumber: Output PLS, 2020

Dari Tabel 4.10 dapat disimpulkan bahwa akar kuadrat dari *average variance extracted* untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk yang satu dengan konstruk lainnya dalam model. Nilai AVE berdasarkan tabel diatas, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*.

b. Hasil Pengujian *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

Tabel 4.11
Hasil Pengujian *Composite Reliability*

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Budaya Organisasi	0.940	Reliabel Sangat Tinggi
Kepemimpinan	0.955	Reliabel Sangat Tinggi
Kinerja Karyawan	0.949	Reliabel Sangat Tinggi

Sumber: Output PLS, 2020

Berdasarkan Tabel 4.11 bahwa hasil pengujian *composite reliability* memiliki nilai ≥ 0.7 hal itu berarti konstruk memiliki reabilitas yang baik atau kuesioner yang digunakan sebagai alat dalam penelitian ini telah andal atau konsisten.

Tabel 4.12
Hasil Pengujian *Cronbach's Alpha*

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.928	Reliabel Sangat Tinggi
Motivasi Kerja	0.947	Reliabel Sangat Tinggi
Prestasi Kerja	0.943	Reliabel Sangat Tinggi

Sumber : Output PLS, 2020

Berdasarkan Tabel 4.12 bahwa hasil pengujian *cronbach's alpha* menunjukkan nilai yang memuaskan, karena seluruh variabel laten memiliki nilai *cronbach's alpha* ≥ 0.70 . Hal ini berarti seluruh variabel laten dikatakan reliabel.

2. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

a. Hasil Pengujian Nilai R-square

Melihat nilai R-square yang merupakan uji *goodness-fit model*.

Tabel 4.13
Nilai R^2 Variabel Endogen

Variabel Endogen	R square Adjusted
Kinerja Karyawan	0.705

Sumber: Output PLS, 2020

Model struktural mengindikasikan bahwa model pada variabel prestasi kerja dapat dikatakan kuat sebab memiliki nilai di atas 0.66. Model pengaruh variabel laten independen terhadap prestasi kerja nilai R-square sebesar 0.705 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan kepemimpinan sebesar 70.5% sedangkan 29.5% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

b. Hasil Pengujian *Goodness of Fit Model*

Nilai *predictive relevance* diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1)(1 - R_2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.705)^2$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.497)$$

$$Q^2 = 0.497$$

Hasil perhitungan diatas memperlihatkan nilai predictive-relevance sebesar 0.497 yaitu lebih besar dari 0 (nol). Hal itu berarti bahwa 49.7% pada prestasi kerja (variabel dependen) dijelaskan oleh variabel independen yang digunakan, dengan demikian model dikatakan layak memiliki nilai prediktif yang relevan.

c. Hasil Pengujian Hipotesis (Estimasi Koefisien Jalur)

Tabel 4.14
Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel	Original Sample	Sample Mean	Standar Deviation	T. Statistic	P Values	Signifikansi
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0.193	0.228	0.170	1.136	0.256	Positif Tidak Signifikan
Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0.698	0.688	0.143	4.809	0.000	Positif Signifikan

Sumber : data primer diolah menggunakan SmartPLS , 2020

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji hipotesis pada penelitian ini diperoleh hasil *T-Statistic* sebesar 1.136, nilai *original sample* sebesar 0,193, dari nilai *P.Values* 0.259. Nilai *T-statistic* lebih kecil dari nilai *T-table* 1,96, nilai *original sample* menunjukkan nilai positif, dan pada nilai *P Values* menunjukkan lebih besar dari 0.05, dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis H_a ditolak dan H_0 diterima dan hasil tersebut menunjukkan budaya organisasi memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Beberapa indikator seperti peningkatan kemampuan karyawan, bekerja belum efektif dan efisien serta kurangnya inovasi menjadi indikator budaya organisasi yang harus lebih ditingkatkan karena memiliki hasil positif namun tidak signifikan, namun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan cukup kuat dengan kinerja karyawan.

Hal sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh menurut Nuning Lisdiana (2017), Neny Ambar A (2014), Allysa Laura dan Cecep Hidayat (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan uji hipotesis pada penelitian ini diperoleh hasil *T-Statistic* sebesar 4.809, nilai *original sample* sebesar 0,698, dari nilai *P.Values* 0.00. Nilai *T-statistic* lebih besar dari nilai *T-table* 1,96, nilai *original sample* menunjukkan nilai positif, dan pada nilai *P Values* menunjukkan lebih kecil dari 0.05, dan hasil tersebut menunjukkan variabel kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rini Astuti (2018), Rikson Pandapotan Tampubolon (2018), Istiqomah Qodriani F (2018), Syafriadi Mifatul M, dkk (2018), Setyawan (2019), Faktor pemimpin dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Bank Syariah DKI Jakarta, maka berikut

penulis akan menyimpulkan mengenai hasil dari penelitian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik kesadaran budaya organisasi di lingkungan bank-bank syariah di DKI maka berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan walaupun tidak signifikan.
2. Kepemimpinan berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti bahwa kepemimpinan yang baik akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan.
3. Budaya organisasi dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap Bank Syariah di DKI Jakarta.

Saran dan Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan diatas penulis mencoba memberikan saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi manajemen maupun bank syariah khususnya di DKI Jakarta :

1. Meningkatkan program, pendidikan, pelatihan dan pengembangan karyawan agar meningkatkan kemampuan dalam bidang pekerjaan karyawannya.
2. Memberikan bimbingan dan peralatan pendukung agar karyawan bekerja dengan efektif dan efisien.
3. Mendorong dan memfasilitasi karyawan untuk kreatif dan berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna bagi perusahaan.
4. Pentingnya keteladanan para pimpinan untuk hadir tepat waktu dan tidak terlambat.
5. Penulis menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar dapat mengembangkan penelitian ini dengan meneliti variabel-variabel lain yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja karyawan diluar variabel budaya organisasi dan kepemimpinan dengan obyek penelitian lebih luas dan berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Arianty, Nel (2014). "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai". *Jurnal Manajemen & Bisnis* Vol 14, No 2.
- Aripin, Salim, Ubud, Setiawan, Marsono, Djumahir.(2013). Implication of Organizational Culture and Leadership Style The Effect On The Job Satisfaction and Organizational Performance of Police Sector In Bandung Cimahi, Garut – West Java. *Journal of Bussines and Management* Vol 7 Page: 44-49, e-ISSN : 2278-48x.
- Badeni, MA, Dr. Prof (2013) *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*, Bandung: Alfabeta.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Cahyono, Ari. (2012). "Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan di Universitas Pawyatan Daha Kediri". *Jurnal Ilmu Manajemen Revitalisasi* Vol 1, No.1.
- Edison, Emron dkk (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta Bandung.
- Effendi, Rinaldi (2014). "Pengaruh Kompensasi, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Dekoramik Perdana". Skripsi. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
- Ernawan, E.R (2011) *Organizational Culture Budaya Organisasi dalam Perpesktif Ekonomi dan Bisnis*, Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Fahmi, Ikram. (2010). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung : PT. Bumi Aksara.
- Ghozali, Imam Dr. H. (2013), *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS 21*. Semarang : BP Universitas Diponegoro.

- Rini Astuti, Iverizkinawati, Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan, Jurnal Ilman, Vol 6, No. 1 (2018)
- Rikson Pandapotan, Tampubolong, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemuda dan Olah Raga Kota Pematangsiantar, JIM UPB Vol 6, No. 1, 2018.
- Ulyadi, Dedi ,MM,SE,Dr. Sulaeman, Eman, MM,SE. Ramadhani, Aries, SE.(2012). “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Bina Marga dan Pengairan Kabupaten Karawang”. Jurnal Manajemen Vol. 09 No. 4, Hal. 944-954.
- Nuning Lisdiana, Pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada Universitas Boyolali. Jurnal Excellent, vol 4, No. 2 (2017) STIE Adi Unggul Bhirawa.
- Handoko, Hani.T, (2014). Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia, Yogyakarta : BPF.