

Pengaruh Pelatihan, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi terhadap Kompetensi dan Kinerja Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik pada Masa Pandemi Covid -19

Muhammad Fahrul Sandy, *Juliani Pudjowati, Susi Tri Wahyuni, Nova Retnowati
Program Pascasarjana Universitas Bhayangkara Surabaya, Indonesia

ARTICLE INFO

Key words:

Pelatihan,
Kepemimpinan Transformasional,
Budaya Organisasi,
Kompetensi,
Kinerja Pegawai.

DOI:

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Pelatihan, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi terhadap Kompetensi dan Kinerja Pegawai, serta pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik pada Masa Pandemi Covid-19. Sampel dalam penelitian ini diambil sebanyak 60 sampel yaitu 60 pegawai PT. Bank Jatim Gresik. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur dengan software SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 22. Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini yaitu: (1) Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Pegawai; (2) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Pegawai; (3) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Pegawai; (4) Pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai; (5) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai; (6) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai; dan (7) Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik pada Masa Pandemi Covid-19.

PENDAHULUAN

World Health Organization (WHO) telah menetapkan *Coronavirus Disease (Covid-19)* sebagai pandemi global setelah menjangkiti lebih dari 118.000 orang dan menyebabkan kematian lebih dari 4.000 orang di 114 negara pada 11 Maret 2020. Pneumonia yang disebabkan oleh SARS-CoV 2 atau coronavirus menjadi ancaman serius bagi negara-negara di dunia karena sifat penyebarannya yang cepat. Bermula dari wabah di China pada Desember 2019, kini coronavirus telah menginfeksi sejumlah penduduk di dunia. Oleh karena itu, WHO menyarankan setiap negara mengambil langkah agresif guna menekan wabah corona.

Pemerintah Indonesia pun tanggap dalam mencegah dan menekan wabah ini dengan mengeluarkan berbagai kebijakan terkait pandemi *Covid-19*. Pertama adalah *social distancing* atau pembatasan sosial, kebijakan ini mengajak seluruh masyarakat untuk menjaga jarak dengan orang lain. Kebijakan kedua, bekerja dari rumah atau *work from home (WFH)*.

Masa Pandemi Covid-19 juga mengakibatkan gangguan ekonomi yang cukup besar, salah satunya dapat mendorong kepanikan publik terhadap sistem sistem perbankan (*bank panic*), khususnya di Indonesia. Dalam situasi tersebut, masyarakat (nasabah) secara besar-besaran menarik dananya dari bank dan dalam skala

* Corresponding author:
email address: juliani@ubhara.ac.id

besar. Hal ini tentunya menjadi permasalahan bagi perbankan, karena menghasilkan permasalahan di sektor riil atau dunia usaha yang berpotensi menimbulkan persoalan di sektor perbankan. Sektor perbankan merupakan lembaga intermediasi atau perantara yang mendukung kebutuhan dana investasi bagi dunia usaha. Posisinya sebagai lembaga intermediasi, perbankan di Indonesia masih banyak mengandalkan pendapatan operasional perbankan dari pemberian kreditnya, maka ketergantungan akan dana pihak ketiga begitu besar.

PT. Bank Jatim Gresik merupakan Bank milik Pemerintah Gresik mempunyai maksud dan tujuan Perseroan ialah melakukan usaha di bidang perbankan sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kompetensi pegawai menjadi bekal dan modal bagi pegawai untuk bekerja secara profesional. Kompetensi ini harus terus diasah dan ditingkatkan bagi pegawai sehingga kontribusi pegawai terhadap perusahaan ke depan menjadi lebih baik lagi. Kompetensi pegawai yang tinggi secara langsung dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Permasalahan (*gap research*) ada beberapa pegawai yang terkadang tidak bisa menyelesaikan pekerjaanya dengan baik sesuai dengan target dan waktu penyelesaiannya lebih lambat. Hal ini mengindikasikan turunnya kinerja Pegawai. Tinggi rendahnya Kinerja Pegawai secara teori dan secara empiris diantaranya dipengaruhi oleh Kompetensi, Pelatihan, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan mengenai pentingnya Pelatihan, Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kompetensi dan Kinerja Pegawai, khususnya di PT. Bank Jatim Gresik maka penulis ingin melakukan penelitian dengan mengangkat judul, "Pengaruh Pelatihan, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi dan Kinerja Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik Pada Masa Pandemi Covid-19".

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Menggunakan sumber data primer (Kuisisioner) & data sekunder sebagai refensi. Teknik survei dalam bentuk Kuisisioner dengan menggunakan skala likert. Teknik pengambilan data penelitian menggunakan teknik *Accidental Sampling*. Popoulasi keseluruhan pegawai PT. Bank Jatim di Gresik sebanyak 147 orang pegawai. Kemudian sampel ditentukan berdasarkan kebetulan yang ditemui itu cocok sebagai sumber data. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*). Uji asumsi klasik yang digunakan antara lain, uji normalitas, uji linieritas, uji multikolonieritas, dan uji heteroskedastisitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. atau "Bank Jatim" didirikan dengan nama PT. Bank Pembangunan Daerah Djawa Timur pada tanggal 17 Agustus 1961 dengan akta yang dibuat oleh Notaris Anwar Mahajudin, No. 91 tanggal 17 Agustus 1961. Dengan adanya UU No. 13 tahun 1962 tentang Ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah, yang mengharuskan Bank Pembangunan Daerah didirikan dengan Peraturan Pemerintah Daerah, maka Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Timur mengeluarkan Peraturan Daerah No. 2 tahun 1976. Atas dasar peraturan daerah tersebut, nama PT Bank Pembangunan Daerah Djawa Timur diubah menjadi Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur. Peraturan Pemerintah Daerah tersebut disahkan oleh Menteri Dalam Negeri dalam Surat Keputusan No. Pem.10/5/26-18 tanggal 31 Januari 1977 dan diumumkan dalam Lembaran Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur Tahun 1977 Seri C No. I/c tanggal 1 Februari 1977. Tugas utama Bank Jatim adalah ikut mendorong pertumbuhan potensi ekonomi daerah melalui peran sertanya dalam mengembangkan sektor-sektor usaha kredit kecil dan menengah dalam rangka memperoleh laba yang optimal.

Tabel 1
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

| Interval Usia (Tahun) | Jumlah | Percentase (%) |
|-----------------------|--------|----------------|
| 26 – 31 | 8 | 13,3 |
| 32 – 37 | 16 | 26,7 |
| 38 – 43 | 19 | 31,7 |
| 44 – 49 | 9 | 15,0 |
| 50 – 55 | 8 | 13,3 |
| Jumlah | 60 | 100 |

Sumber: Data Diolah, 2020

Tabel 2
Karakteristik Responden Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Jumlah | Percentase (%) |
|---------------|--------|----------------|
| 1 = Pria | 33 | 55,0 |
| 2 = Wanita | 27 | 45,0 |
| Jumlah | 60 | 100 |

Sumber: Data Diolah, 2020

Tabel 3
Karakteristik Responden Pendidikan Terakhir

| Pendidikan | Frek. | Percentase (%) |
|----------------------------------|-------|----------------|
| 1 = SMA | 4 | 6,7 |
| 2 = Diploma Satu / Tiga(D1/ /D3) | 14 | 23,3 |
| 3 = Sarjana Strata 1 (S1) | 36 | 60,0 |
| 4 = Sarjana Strata 2 (S2) | 6 | 10,0 |
| 5 = Sarjana Strata 3 (S3) | 0 | 0 |
| Jumlah | 60 | 100 |

Sumber: Data Diolah, 2020

Deskripsi Data Responden

Karakteristik Responden Usia

Tabel 1, memperlihatkan bahwa sebagian besar responden yaitu pegawai di PT. Bank Jatim Gresik termasuk dalam kelompok usia 38 - 43 tahun yaitu sebanyak 31,7% (19 orang), kedua responden dalam kelompok usia 32-37 tahun sebanyak 26,7% (16 orang), ketiga responden dalam kelompok usia 44 - 49 tahun sebanyak 15,0% (9 orang), terakhir responden dalam kelompok usia 26 - 31 tahun dan kelompok usia 50 - 55 tahun masing-masing sebanyak 13,3% (8 orang).

Karakteristik Responden Jenis Kelamin

Tabel 2, menunjukkan sebagian besar pegawai di PT. Bank Jatim Gresik memiliki jenis kelamin Pria yaitu sebanyak 55,0% (33 orang) sedangkan pegawai yang memiliki jenis kelamin Wanita sebanyak 45,0% (27

orang). Hasil ini menunjukkan responden dengan jenis kelamin Pria lebih banyak yang bekerja menjadi pegawai di PT. Bank Jatim Gresik dibandingkan pegawai yang memiliki jenis kelamin Wanita.

Karakteristik Responden Pendidikan Terakhir

Tabel 3, memperlihatkan bahwa sebagian besar responden yaitu pegawai di PT. Bank Jatim Gresik memiliki tingkat pendidikan terakhir Sarjana Strata 1 (S1) yaitu sebanyak 60,0% (36 orang) dari total responden; kelompok responden peringkat kedua adalah dengan tingkat pendidikan terakhir Diploma Satu/Tiga (D1/D3) yaitu sebanyak 23,3% (14 orang); kelompok responden peringkat ketiga adalah dengan tingkat pendidikan terakhir Sarjana strata 2 (S2) yaitu sebanyak 10,0% (6 orang),

kelompok responden peringkat keempat adalah dengan tingkat pendidikan terakhir SMA/SLTA yaitu sebanyak 6,7% (4 orang), sedangkan kelompok responden dengan tingkat pendidikan terakhir Sarjana Strata 3 (S3) sebanyak 0% (nihil).

Uji Validitas

Validitas adalah kemampuan variabel konstrak untuk mengukur suatu konsep yang dikembangkan dalam penelitian, diketahui dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasikan sah (*valid*) untuk mengukur variabel yang akan diuji

dan memberikan hasil ukur yang tepat dalam suatu penelitian. Perhitungan atau pengujian validitas dari masing-masing indikator dari variabel-variabel penelitian, hasilnya disajikan pada Tabel 4.

Hasil uji validitas pada Tabel 4, menunjukkan bahwa seluruh indikator dari variabel penelitian yaitu variabel Pelatihan, Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kompetensi, dan Kinerja Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik mempunyai nilai signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 ($\text{Sig.} < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dari masing-

Tabel 4
Hasil Uji Validitas

| Variabel | Item | Korelasi | Sig. | Ket. |
|------------------------------------|------|----------|-------|-------|
| Pelatihan (X1) | X1.1 | 0,475 | 0,000 | Valid |
| | X1.2 | 0,283 | 0,028 | Valid |
| | X1.3 | 0,398 | 0,002 | Valid |
| | X1.4 | 0,485 | 0,000 | Valid |
| | X1.5 | 0,428 | 0,000 | Valid |
| | X1.6 | 0,489 | 0,000 | Valid |
| | X1.7 | 0,477 | 0,000 | Valid |
| Kepemimpinan Transformasional (X2) | X2.1 | 0,439 | 0,000 | Valid |
| | X2.2 | 0,424 | 0,000 | Valid |
| | X2.3 | 0,589 | 0,000 | Valid |
| | X2.4 | 0,776 | 0,000 | Valid |
| Budaya Organisasi (X3) | X3.1 | 0,740 | 0,000 | Valid |
| | X3.2 | 0,506 | 0,000 | Valid |
| | X3.3 | 0,510 | 0,000 | Valid |
| | X3.4 | 0,462 | 0,000 | Valid |
| Kompetensi (Z) | Z1 | 0,596 | 0,000 | Valid |
| | Z2 | 0,372 | 0,003 | Valid |
| | Z3 | 0,579 | 0,000 | Valid |
| | Z4 | 0,394 | 0,002 | Valid |
| | Z5 | 0,549 | 0,000 | Valid |
| Kinerja Pegawai (Y) | Y1 | 0,445 | 0,000 | Valid |
| | Y2 | 0,342 | 0,008 | Valid |
| | Y3 | 0,485 | 0,000 | Valid |
| | Y4 | 0,585 | 0,000 | Valid |
| | Y5 | 0,630 | 0,000 | Valid |
| | Y6 | 0,688 | 0,000 | Valid |

Sumber: Data Diolah, 2020

masing variabel penelitian yaitu variabel Pelatihan, Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kompetensi, dan Kinerja Pegawai adalah valid dan layak untuk dilakukan analisis lebih lanjut.

Uji Reliabilitas

Uji keandalan atau uji reliabilitas digunakan untuk menguji keajegan hasil pengukuran Kuesioner yang erat hubungannya dengan masalah kepercayaan. Suatu taraf tes dikatakan mempunyai taraf kepercayaan bila tes tersebut memberikan hasil yang tepat. Suatu variabel jika memiliki *Alpha Cronbach* (α) lebih besar dari 0,60 ($\alpha > 0,60$) maka data penelitian dianggap cukup baik dan reliabel (andal) untuk digunakan sebagai *input* dalam proses penganalisisan data guna menguji hipotesis penelitian. Hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 5.

Hasil uji reliabilitas pada Tabel 5, menunjukkan bahwa nilai koefisien

Alpha Cronbach untuk semua variabel penelitian yaitu Pelatihan, Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kompetensi, dan Kinerja Pegawai lebih besar dari 0,60 ($\alpha > 0,60$) sehingga disimpulkan bahwa semua indikator pada variabel penelitian dapat diandalkan (*reliabel*) untuk dilakukan analisis lebih lanjut.

Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji hipotesisnya. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis bahwa pengaruh Pelatihan, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi terhadap Kompetensi dan Kinerja Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik pada Masa Pandemi Covid-19. Berdasarkan hasil perhitungan atau hasil analisis jalur pada Tabel 6 maka dapat dibuat model persamaan struktural.

**Tabel 5
Hasil Uji Reliabilitas**

| Variabel | Nilai Alpha (α) Cronbach | Ket. |
|------------------------------------|-----------------------------------|----------|
| Pelatihan (X1) | 0,666 | Reliabel |
| Kepemimpinan Transformasional (X2) | 0,693 | Reliabel |
| Budaya Organisasi (X3) | 0,691 | Reliabel |
| Kompetensi (Z) | 0,718 | Reliabel |
| Kinerja Pegawai (Y) | 0,663 | Reliabel |

Sumber: Data Diolah, 2020

**Tabel 6
Path Analysis**

| Model | Koefisien Jalur | t | Sig. | Partial (r) | r^2 |
|---|--------------------|---|------|----------------|-------|
| Sub Struktural 1 (X1, X2 dan X3 terhadap Z) Konstanta = 0,632 | | | | | |
| Pelatihan (X1) 0,393 5,790 0,000 0,612 0,375 | | | | | |
| Kepemimpinan Transformasional (X2) 0,411 7,275 0,000 0,697 0,486 | | | | | |
| Budaya Organisasi (X3) 0,100 2,121 0,038 0,273 0,075 | | | | | |
| Sub Struktural 2 (X1, X2, X3 dan Z terhadap Y) Konstanta = 0,240 | | | | | |
| Pelatihan (X1) 0,191 1,381 0,173 0,183 0,033 | | | | | |
| Kepemimpinan Transformasional (X2) 0,054 0,426 0,671 0,057 0,003 | | | | | |
| Budaya Organisasi (X3) 0,179 2,267 0,027 0,292 0,085 | | | | | |
| Kompetensi (Z) 1,328 6,160 0,000 0,639 0,408 | | | | | |

Sumber: Data Diolah, 2020

Persamaan 1

$$Z = 0,632 + 0,393X1 + 0,411X2 + 0,100X3$$

Beberapa hal yang dapat diketahui dari persamaan 1 yang dihasilkan dari penelitian ini adalah:

- a. Konstanta sebesar 0,632 merupakan perpotongan antara garis regresi dengan sumbu Y yang menunjukkan rata-rata Kompetensi Pegawai (Z) di PT. Bank Jatim Gresik pada saat variabel bebas yaitu variabel Pelatihan, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi sama dengan nol.
- b. Koefisien jalur X1 sebesar 0,393 dengan signifikan sebesar 0,000 menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Pegawai. Artinya jika variabel Pelatihan (X1) meningkat 1 satuan maka Kompetensi Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik juga akan meningkat sebesar 0,393 dengan asumsi variabel bebas lainnya yaitu variabel Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi adalah tetap atau konstan.
- c. Koefisien jalur X2 sebesar 0,411 dengan signifikan sebesar 0,000 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi pegawai. Artinya jika variabel Kepemimpinan Transformasional meningkat 1 satuan maka Kompetensi Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik juga akan meningkat sebesar 0,411 dengan asumsi variabel bebas lainnya yaitu variabel Pelatihan dan Budaya Organisasi adalah tetap/konstan.
- d. Koefisien jalur X3 sebesar 0,100 dengan signifikan sebesar 0,028 menunjukkan bahwa Budaya Organisasi (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Pegawai. Artinya jika variabel Budaya Organisasi meningkat 1 satuan maka Kompetensi Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik juga akan meningkat sebesar 0,100 dengan asumsi variabel bebas lainnya yaitu variabel Pelatihan Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi adalah tetap/konstan.

Persamaan 2

$$Y = 0,136 + 0,191X1 + 0,054X2 + 0,179X3 + 1,328 Z$$

Beberapa hal yang dapat diketahui dari persamaan 2 yang dihasilkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Konstanta sebesar 0,136 merupakan perpotongan antara garis regresi dengan sumbu Y yang menunjukkan rata-rata Kinerja Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik pada saat variabel bebas yaitu Pelatihan, Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi adalah nol.
- b. Koefisien jalur X1 sebesar 0,191 dengan signifikansi 0,173 menunjukkan bahwa variabel Pelatihan (X1) berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik, karena memiliki tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05 (sig. > 0,05) sehingga pengaruh tidak signifikan.
- c. Koefisien jalur X2 sebesar 0,054 dengan signifikansi 0,671 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X2) berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik, karena memiliki tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05 (sig. > 0,05) sehingga pengaruh tidak signifikan.
- d. Koefisien jalur X3 sebesar 0,179 dengan signifikansi 0,027 menunjukkan bahwa Budaya Organisasi (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik. Artinya jika variabel Budaya Organisasi meningkat 1 satuan maka Kinerja Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik juga akan meningkat sebesar 0,179 dengan asumsi variabel bebas lainnya yaitu variabel Pelatihan Kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi adalah tetap/konstan.
- e. Koefisien jalur Z sebesar 1,328 dengan signifikan sebesar 0,000 menunjukkan bahwa Kompetensi (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Artinya jika variabel Kompetensi meningkat 1 satuan maka Kinerja Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik juga akan

meningkat sebesar 1,328 dengan asumsi variabel bebas lainnya yaitu Pelatihan, Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasi adalah tetap atau konstan.

Uji Hipotesis

Hasil analisis pengaruh antar variabel atau uji hipotesis digunakan untuk menguji apakah terdapat pengaruh yang signifikan atau tidak signifikan antar variabel-variabel yang telah dihipotesiskan sebelumnya. Pengujian hipotesis dilakukan membandingkan nilai signifikansi (Sig.) masing-masing variabel dengan tingkat signifikansi 0,05 (Sig. $< 0,05$). Hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada penelitian ini ditunjukkan oleh Tabel 7.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi (Sig.) masing-masing variabel dengan tingkat signifikansi 0,05 (Sig. $< 0,05$) yaitu dikatakan signifikan jika signifikansi pengaruh antar variabel penelitian lebih kecil dari 0,05 (Sig. $< 0,05$) dan sebaliknya jika signifikansi pengaruh antar variabel penelitian lebih besar dari 0,05 (Sig. $> 0,05$) disimpulkan berpengaruh tidak signifikan. Berdasarkan Tabel 7, dapat dijelaskan hasil uji hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis Kesatu

Variabel Pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi (Z), dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 artinya sig. $< 0,05$ dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,393. Tanda koefisien jalur regresi X1 yang positif menandakan hubungan yang searah, artinya jika variabel Pelatihan meningkat ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka Kompetensi pegawai di PT. Bank Jatim Gresik juga akan meningkat sebesar 0,393. Hasil ini menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik, sehingga hipotesis kesatu yang diajukan terbukti atau diterima kebenarannya.

Hipotesis Kedua

Variabel Kepemimpinan Transformasional (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi (Z), dengan nilai Signifikansi sebesar 0,000 artinya sig. $< 0,05$ dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,411. Tanda koefisien jalur regresi X2 yang positif menandakan hubungan yang searah, artinya jika variabel Kepemimpinan Transformasional meningkat ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka Kompetensi Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik juga

**Tabel 7
Hasil Uji Hipotesis**

| Variabel | Koefisien Jalur Regresi | Signifikansi (Sig.) | Kesimpulan (Sig. $< 0,05$) |
|--|----------------------------|------------------------|--------------------------------|
| Pelatihan (X1) ---> Kompetensi (Z) | 0,393 | 0,000 | Signifikan |
| Kepemimpinan Transformasional (X2) ---> Kompetensi (Z) | 0,411 | 0,000 | Signifikan |
| Budaya Organisasi (X3) ---> Kompetensi (Z) | 0,100 | 0,038 | Signifikan |
| Pelatihan (X1) ---> Kinerja Pegawai (Y) | 0,191 | 0,173 | Tidak Signifikan |
| Kepemimpinan Transformasional (X2) ---> Kinerja Pegawai (Y) | 0,054 | 0,671 | Tidak Signifikan |
| Budaya Organisasi (X3) ---> Kinerja Pegawai (Y) | 0,179 | 0,027 | Signifikan |
| Kompetensi (Z) ---> Kinerja pegawai (Y) | 1,328 | 0,000 | Signifikan |

Sumber: Data Diolah, 2020

akan meningkat sebesar 0,411. Hasil ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik, sehingga hipotesis kedua yang diajukan terbukti atau diterima kebenarannya.

Hipotesis Ketiga

Variabel Budaya Organisasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi (Z), dengan nilai signifikansi sebesar 0,038 artinya $\text{sig.} < 0,05$ dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,100. Tanda koefisien jalur regresi X3 yang positif menandakan hubungan yang searah, artinya jika variabel Budaya Organisasi meningkat ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka Kinerja Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik. Hasil ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Pegawai, sehingga hipotesis ketiga yang diajukan terbukti atau diterima kebenarannya.

Hipotesis Keempat

Variabel Pelatihan (X1) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y), dengan nilai signifikansi sebesar 0,173 artinya $\text{sig.} > 0,05$ dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,191. Hasil ini menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik, sehingga hipotesis keempat yang diajukan tidak terbukti atau tidak diterima kebenarannya.

Hipotesis Kelima

Variabel Kepemimpinan Transformasional (X2) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y), dengan nilai signifikansi sebesar 0,671 artinya $\text{sig.} > 0,05$ dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,054. Hasil ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik, sehingga hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini tidak terbukti atau tidak diterima kebenarannya.

Hipotesis Keenam

Variabel Budaya Organisasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y), dengan nilai signifikansi sebesar 0,027 artinya $\text{sig.} < 0,05$ dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,179. Tanda koefisien jalur regresi X3 yang positif menandakan hubungan yang searah, artinya jika variabel Budaya Organisasi meningkat ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka Kinerja Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik. Hasil ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik, sehingga hipotesis keenam yang diajukan terbukti atau diterima kebenarannya.

Hipotesis Ketujuh

Variabel Kompetensi (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y), dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 artinya $\text{sig.} < 0,05$ dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 1,328. Tanda koefisien jalur regresi Y1 yang positif menandakan hubungan yang searah, artinya jika variabel Kompetensi meningkat ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka Kinerja Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik juga akan meningkat sebesar 1,328. Hasil ini menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik, sehingga hipotesis ketujuh yang diajukan terbukti atau diterima kebenarannya.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang ada di bab V maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut, 1) Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik pada Masa Pandemi Covid-19. Dimana semakin baik Pelatihan maka Kompetensi Pegawai juga akan semakin tinggi, sebaliknya jika Pelatihan semakin tidak baik (rendah) maka Kompetensi Pegawai juga akan semakin turun (tidak baik). Hasil penelitian ini secara teori sejalan dengan pendapat Hariandja (2015:164) dan

secara empiris mendukung hasil penelitian Pranata dkk. (2018). Berhubungan dengan Masa Pandemi Covid-19 ini perusahaan tidak bisa melakukan banyak program Pelatihan terhadap Pegawai karena di masa pandemi sangat dilarang melakukan perkumpulan banyak orang maka imbasnya adalah perusahaan melakukan Pelatihan terhadap Kompetensi Pegawai dengan media *daring* demi tetap terciptanya Pegawai terbaik yang kompeten. 2) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik pada Masa Pandemi Covid-19. Dimana semakin baik Kepemimpinan Transformasional maka Kompetensi Pegawai juga akan semakin tinggi, sebaliknya jika Kepemimpinan Transformasional semakin rendah maka Kompetensi Pegawai juga akan semakin tidak baik (turun). Hasil penelitian ini secara empiris mendukung penelitian Soleman dkk. (2018). Berhubungan dengan Masa Pandemi Covid-19 sangat dibutuhkan gaya Kepemimpinan Transformasional para pemimpin terhadap pegawai perusahaan untuk meningkatkan motivasi kinerja di masa sulit pandemi ini. Dengan memberikan contoh yang baik melalui wujud sifat keteladanan melalui perilaku dan ucapan, agar tetap bisa bertahan di masa sulit pandemi covid-19. 3) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik pada Masa Pandemi Covid-19. Dimana semakin baik Budaya Organisasi maka Kompetensi Pegawai juga akan semakin tinggi, sebaliknya jika Budaya Organisasi semakin tidak baik (rendah) maka Kompetensi Pegawai juga akan semakin tidak baik (turun). Hasil penelitian ini secara empiris mendukung penelitian (Sugandi, 2018). Berhubungan dengan Masa Pandemi Covid-19 Budaya Organisasi di dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk pegawai disaat masa pandemi dengan semakin tinggi terciptanya rasa toleransi dan tenggang rasa satu sama lain. Serta adanya dukungan penuh yang positif dari lingkungan perusahaan akan tetap meningkatkan Kompetensi Pegawai untuk lebih semangat bekerja dari hati melayani

nasabah di masa pandemi. 4) Pelatihan berpengaruh tidak signifikan (sangat kecil sekali pengaruhnya) terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik pada Masa Pandemi Covid-19. Artinya Pelatihan secara langsung berpengaruh tidak signifikan (sangat kecil sekali pengaruhnya) terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini secara teori tidak sejalan dengan pendapat Simamora (2014:89) dan Hariandja (2015:164), serta secara empiris tidak mendukung atau menolak hasil penelitian Sugiarti dkk. (2016). Berhubungan dengan Masa Pandemi Covid-19 Pelatihan berpengaruh sangat kecil terhadap Kinerja Pegawai dikarenakan ditetapkannya aturan dilarang untuk berkerumun dengan banyak orang dan harus menjaga jarak satu sama lain sehingga tanpa diadakan Pelatihan dari perusahaan tidak berpengaruh banyak terhadap Kinerja Pegawai. 5) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik pada Masa Pandemi Covid-19. Artinya Kepemimpinan Transformasional secara langsung berpengaruh tidak signifikan (sangat kecil sekali pengaruhnya) terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini secara empiris tidak mendukung atau menolak hasil penelitian Septyan dkk. (2017). Berhubungan dengan Masa Pandemi Covid-19 Kepemimpinan Transformasional dari seorang pemimpin perusahaan tidak berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja dikarenakan adanya aturan selalu menjaga jarak di setiap lingkungan perusahaan di masa pandemi. 6) Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik pada Masa Pandemi Covid-19. Dimana semakin baik Budaya Organisasi maka Kinerja Pegawai juga akan semakin tinggi, sebaliknya jika Budaya Organisasi semakin tidak baik (rendah) maka Kinerja Pegawai juga akan semakin tidak baik (turun). Hasil penelitian ini secara empiris mendukung hasil penelitian Sagita dkk. (2018). Berhubungan dengan Masa Pandemi Covid-19 Budaya Organisasi dan lingkungan yang positif dari dalam

perusahaan akan meningkatkan kinerja pegawai di masa pandemi. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Jatim Gresik pada Masa Pandemi Covid-19. Dimana semakin tinggi Kompetensi maka Kinerja Pegawai juga akan semakin tinggi, sebaliknya jika Kompetensi semakin rendah maka Kinerja Pegawai juga akan semakin turun. Hasil penelitian ini secara empiris mendukung hasil penelitian Pramularso (2018). Berhubungan dengan Masa Pandemi Covid-19 Kompetensi terbaik dari para pegawai sangat dibutuhkan untuk tetap bisa melayani nasabah dengan memberikan hasil kinerja yang maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Danim, Sudarwan, 2012, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Daft, Richard L., 2010, *Era Baru Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat.
- Gibson, James L., M. John Ivancevich, and H. James Donnelly, 2013, *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Terjemahan, Jakarta: Erlangga.
- Hakim, Lukman, 2014, *Dasar-Dasar Manajemen*, Surakarta, Jasmine.
- Handoko, T. Hani, 2012, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit PTBumi Arkasa.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia* i
- Mangkuprawira, Sjafri, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Bogor: Ghalia. Indonesia.
- Mathis, Robert L., dan John H. Jackson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat.
- McShane, S. L. and Von Glinow. M. A., 2013, *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill.
- Moehleriono, 2014, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pramularso, Ewig Yani, 2018, Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta, *WidyaCipta*, 2 (1): 40-46.
- Pranata, Okky Sandy, Endang Siti Astuti, dan Hamidah Nayati Utami, 2018, Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap di PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah Malang Divisi *Mobile Marketing Syariah*), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 61 (3): 39-47.
- Rivai, Veithzal, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, Jakarta: Raja Grafindo.
- Robbins, P. Stephen, and Timothy A. Judge, 2016, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ruky, Ahmad S., 2012, *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Sagita, Alinvia Ayu, Heru Susilo, dan Muhammad Cahyo W.S., 2018, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 57 (1): 73-83.
- Sarwono, Jonathan, 2012, *Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis*, Yogyakarta: Andi.
- Sevilla, Consuelo G., 2012, *Research Methods*, Quezon City: Rex Printing Company.

- Septyan, Faris Bayu, Mochammad Al Musadieq, dan Mochammad Djudi Mukzam, 2017, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Dan Kinerja (Studi Pada Karyawan CV. Jade Indopratama Malang), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 53 (1): 81-88.
- Siagian, Sondang P., 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sinambela, Lijan Poltak, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Soleman, Adiyani, Nur Hidayah, dan Qurratul Aini, 2018, Pengaruh Kepemimpinan Manajer Terhadap Kompetensi Karyawan di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta, *Repository Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*.
- Spencer, Lyle, and Signe M. Spencer, 2013, *Competence at Work, Models For Superior Performance*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Sudarmo, Indriyo Gito, dan Nyoman Sudita, 2017, *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Revisi, Yogyakarta: BPFE.
- Sugiarti, Tuti Hartati, dan Hafniza Amir, 2016, Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Padma Ardya Aktuaria Jakarta, *Epigram*,13 (1): 13-21.
- Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Sungadi, 2018, Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kompetensi Pustakawan (Studi Kasus pada Universitas Islam Indonesia Yogyakarta), *PUSTABIBLIA: Journal of Library and Information Science*, 2 (1): 71-118.
- Sunyoto, D., 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : CAPS
- Sutrisno, Edy, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Pranada Media Group.
- Thoha, Miftah, 2013, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2012, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Widodo, Eko Suparno, 2015, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wirawan, 2013, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Teori Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat.