

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Nilai-nilai Perusahaan di Masa Pandemi Covid 19 Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Sebagai Variabel Intervening

Mhd Yecho Wijaya Ramadhan, Doni Permana, Syahrul Walidi, Andi Syahputra Batubara, Hafiz Abdillah, Safrida, Neni Sri Wahyuni*, Sri Rahayu

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Sumatera Utara, Medan

Jl. Sisingamangaraja Kelurahan Teladan Barat, Kec. Medan Kota, Medan, Sumatera Utara, Indonesia

Email: ¹myecho.w@gmail.com, ²donipermana@gmail.com, ³syahrul.walidi@gmail.com, ⁴andi.syahputra@gmail.com,

⁵hafiz.abdillah@gmail.com, ⁶safrida@fe.uisu.ac.id, ⁷*sriwahyuni@fe.uisu.ac.id, ⁸sri.rahayu@fe.uisu.ac.id

Email Penulis Korespondensi: sriwahyuni@fe.uisu.ac.id

Abstrak—Penelitian ini berdasarkan adanya fenomena wabah pandemi covid-19 yang berdampak pada kinerja perbankan, oleh sebab itu penulis merumuskan bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan nilai-nilai perusahaan di masa pandemi covid-19 terhadap kinerja pegawai melalui komitmen sebagai intervening variabel di PT. Bank Mandiri (persero) cabang medan krakatau. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dimasa pandemic covid-19 terhadap kinerja pegawai, pengaruh nilai-nilai perusahaan terhadap kinerja pegawai pengaruh secara tidak langsung gaya kepemimpinan partisipatif di masa pandemi covid-19 melalui komitmen terhadap kinerja pegawai, pengaruh secara tidak langsung nilai-nilai perusahaan di masa pandemi covid-19 melalui komitmen terhadap kinerja pegawai. Populasi pada penelitian ini adalah pegawai pada PT. Bank mandiri (persero) cabang medan krakatau sebanyak 172 orang, teknik pengambilan sampel menggunakan teknik slovin dengan jumlah hasil 64 orang/sampel. Teknik analisa yang digunakan yaitu analisis linier berganda dan analisis jalur path (path analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan nilai-nilai perusahaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan partisipatif melalui komitmen tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai dan nilai-nilai perusahaan melalui komitmen berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : Kinerja Pegawai; Gaya Kepemimpinan Partisipatif; Nilai Perusahaan; Komitmen Pegawai

Abstract—This research is based on the phenomenon of the covid-19 pandemic outbreak which has an impact on banking performance, therefore the authors formulate how to influence participatory leadership style and company values during the covid-19 pandemic on employee performance through commitment as an intervening variable at PT. Bank Mandiri (Persero) Medan Krakatau branch. This study aims to determine the effect of participatory leadership style during the Covid-19 pandemic on employee performance, the influence of corporate values on employee performance, the indirect influence of participatory leadership style during the Covid-19 pandemic through commitment to employee performance, the indirect effect of the value -company values during the covid-19 pandemic through commitment to employee performance. The population in this study are employees at PT. Bank Mandiri (Persero) Medan Krakatau branch as many as 172 people, the sampling technique used the slovin technique with a total of 64 people/sample. The analysis technique used is multiple linear analysis and path analysis. The results showed that participatory leadership style and company values affect employee performance. Participative leadership style through commitment does not directly affect employee performance and corporate values through commitment indirectly influence employee performance.

Keywords: Employee Performance; Participatory Leadership Style; Corporate Values; Employee Commitment

1. PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 memberikan dampak yang sangat luas di berbagai sektor kehidupan, menurut (Setiadi et al., 2018) (D'auria & De Smet, 2020), "Pandemi virus corona telah memberikan tuntutan yang sangat besar bagi para pemimpin baik di sektor bisnis maupun sektor-sektor lainnya". Korban jiwa akibat virus ini menimbulkan ketakutan di antara para pekerja dan berbagai pemangku kepentingan. Wabah yang berskala besar dan ketidakpastian yang dihadapi, dapat menyulitkan para pemimpin untuk mengatasinya. Wabah ini memiliki ciri khas sebagai krisis "landscape-scale" atau berskala luas yang dapat dimaknai sebagai peristiwa tak terduga atau besar yang terjadi dengan kecepatan luar biasa, sehingga menyebabkan tingkat ketidakpastian tinggi yang menimbulkan disorientasi, perasaan kehilangan kendali, dan gangguan emosi yang kuat. Dampaknya juga sangat besar di sektor keuangan dan perbankan.

Menurut (Azhari & Wahyudi, 2020) "Sistem perbankan di Indonesia adalah salah satu yang terdampak selain sektor kesehatan", Karenanya, BI (2020) melakukan upaya mitigasi risiko dengan memberikan stimulus regulasi dalam rangka menjaga stabilitas sistem perbankan berupa kebijakan relaksasi pembiayaan atau keringanan dalam angsuran pembiayaan nasabah. Kebijakan Bank Sentral diharapkan mampu berjalan secara efektif untuk ikut andil mendorong kinerja perbankan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Azhari & Wahyudi, 2020) yang menyimpulkan bahwa paket kebijakan berkontribusi signifikan terhadap kinerja perbankan di Indonesia. Menyikapi kondisi krisis dampak dari pandemic Covid-19 seperti saat ini diperlukan sebuah tindakan kepemimpinan yang mampu mengarahkan seluruh anggota tim untuk bersama-sama mengatasi krisis, menurut (D'auria & De Smet, 2020) "Ketika para pemimpin menyadari terjadinya krisis, mereka dapat memulai memikirkan bagaimana merespon terhadap peristiwa tersebut. Namun demikian, mereka tidak dapat merespon seperti dalam keadaan darurat biasa dimana tindakan biasanya dilakukan mengikuti rencana yang telah disusun sebelumnya".

Dalam krisis dimana terdapat banyak ketidakbiasaan (unfamiliarity) dan ketidakpastian, perlu dilakukan penyesuaian besar untuk memberikan respon secara efektif. Respons dapat dilakukan secara luas, tidak hanya

tindakan sementara (misalnya, pemberlakuan kebijakan “work from home”, namun juga penyesuaian dengan praktik bisnis yang ada, seperti penerapan tools atau cara baru untuk membantu proses kolaborasi yang dapat bermanfaat untuk mempertahankan agar bisnis tetap berjalan bahkan setelah krisis berlalu. Pemimpin maupun Pegawai pada pola tugas dan pengawasan merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan, dengan kata lain produktivitas organisasi ditentukan dari kinerja pegawai yang dimilikinya. Sehingga dapat dikatakan bahwa semua tindakan yang kegiatan diprakarsai dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota organisasi. Khususnya pada Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Medan Krakatau, fenomena terjadi tersebut membuat perusahaan bekerja keras untuk dapat bersaing. dikeadaan saat ini.

Untuk itu Bank Mandiri membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang handal dan berkompeten agar dapat mencapai suatu tujuan yang dicita-citakan oleh perusahaan. SDM yang handal dan berkompeten dapat meningkatkan kinerja dari setiap Pegawai supaya dapat bersaing dalam menjalankan kegiatan layanan dan operasionalnya. Pegawai pada Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Medan Krakatau merupakan sumber daya manusia (SDM) yang sangat penting, karena berperan sebagai subyek pelaksana kebijakan, serta untuk menunjang kegiatan operasional dan layanan dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan. Setiap Pegawai mempunyai target atau capaian kerja yang diperoleh selama satu setiap tahunnya. Banyaknya Bank-bank konvensional dan Bank Syariah lainnya, serta keadaan ekonomi saat ini mengalami penurunan membuat daya saing tersendiri bagi setiap Pegawai dalam melaksanakan target kinerja yang akan dicapai. Pegawai dituntut supaya optimal dan produktif dalam bekerja. Kewajiban untuk mencapai target itu yang mempengaruhi psikologi dari setiap Pegawai, yang akan mempengaruhi laporan akhir, apakah mengalami peningkatan atau penurunan. Kemudian, dikeadaan saat ini, Begitu banyak dampak yang dirasakan akibat hadirnya Pandemi Covid-19 ini yang ternyata mampu merubah perilaku manusia di banyak sektor. Yang mana Pandemi Covid-19 membuat berbagai sektor mengalami perlambatan termasuk di Bank Konvensional sendiri. Fakta menunjukkan hadirnya Pandemi juga sangat mempengaruhi kinerja operasional bank dan merubah pola operasional bank saat ini khususnya bank Mandiri. Perubahan pola operasional tersebut yaitu Pertama, penutupan unit operasional bank. Banyak kantor unit seperti kantor kas telah ditutup oleh kantor pusat mengingat tingginya risiko Pandemi Covid 19. Banyak layanan dipindahkan ke kantor cabang untuk menghindari banyak risiko operasional bank. Kedua, jam operasional bank. Banyak bank telah memberlakukan jam operasional yang terbatas untuk mengurangi risiko operasional akibat penyebaran pandemi Covid-19. Pemberlakuan jam operasional bank inipun berbeda-beda tergantung kebijakan kantor pusat bank baik konvensional maupun syariah. Rata rata bank beroperasi hanya 6 jam dalam 1 hari. Ketiga, split operation. Banyak bank telah memberlakukan kehadiran yang diatur sedemikian rupa untuk memberikan kesempatan sebagian Pegawai di rumah sehingga mengurangi risiko operasional meminimalisasi risiko penyebaran Pandemi Covid 19. Kebanyakan bank memberlakukan split operation 50 %. Artinya 50% Pegawai dirumahkan dan sisanya bekerja seperti biasa. Jumlah hari libur juga bervariasi ada yang 2 hari libur, bahkan 5 hari libur. Keempat, meningkatnya biaya operasional bank. Untuk mencegah penyebaran Pandemi Covid 19 bank harus mampu mengkostumisasi layanan bagi nasabah dengan menyediakan hand sanitizer, desinfektan, masker yang senantiasa berganti tidak saja untuk nasabah bahkan untuk Pegawai. Peningkatan biaya operasional menjadi meningkat signifikan karena bank juga harus mengeluarkan budget untuk mengobati Pegawai yang terjangkit virus Covid 19. Pengeluaran biaya seperti ini baru terjadi tahun 2020, Biaya operasional makin meningkat dengan upaya divisi Manajemen Sumber Daya Manusia bank yang harus senantiasa melaksanakan sosialisasi bahaya Pandemi Covid 19 dan melakukan perubahan sistem dan prosedur mengantisipasi risiko yang terjadi. Serta, Risiko operasional juga meningkat seiring dengan tidak adanya pelatihan tatap muka bagi seluruh sumber daya manusia bank. Untuk itu pengelolaan risiko operasional harus dilaksanakan dengan baik agar dapat meningkatkan kinerja layanan bank kepada nasabah di era yang kompetitif dan sarat persaingan ini. Hal ini mempengaruhi kinerja setiap Pegawai pada Bank Mandiri Cabang Medan Krakatau.

Menurut (Ansory & Indrasari, 2018) kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Peningkatan bagi setiap Pegawai berpotensi mempengaruhi hasil kerja dan dipercaya mampu membuat setiap Pegawai bekerja secara optimal. Peningkatan Faktor yang ada pada diri setiap Pegawai (faktor internal) seperti peningkatan karakteristik individu berpotensi mampu meningkatkan kinerja bagi setiap individu Pegawai. Karakteristik individu merupakan ciri yang melekat pada setiap individu, yang membedakan individu satu dengan lainnya dan menjadi modal kemampuan kerja. Setiap Pegawai memiliki karakteristik yang berbeda-beda, Pegawai yang mempunyai karakter yang baik akan membuat kinerja yang dicapainya secara maksimal. Karakter yang ada pada diri seorang Pegawai dapat dilihat melalui minat, sikap, nilai serta adanya kemampuan, yang dapat mempengaruhi pekerjaan yang dilakukan. PT. Bank Mandiri Cabang Medan Krakatau melakukan upaya agar setiap individu Pegawai mempunyai karakteristik yang menunjang kinerja dan dapat produktif dalam bekerja, diantaranya yaitu melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan fokus kepada pengembangan kapabilitas, serta metode pembelajaran yang efektif untuk semua Pegawai. Upaya tersebut agar setiap Pegawai yang bekerja dapat melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin dan dapat mencapai target kerja yang telah ditentukan. Kemudian, Faktor lain yang berpotensi mempengaruhi kinerja Pegawai yaitu bekerja secara tim. Untuk dapat memaksimalkan bekerja secara tim dibutuhkan penerapan dan mengarahkan pola kerjasama tim. Kerjasama tim ditunjukkan dengan adanya beberapa individu yang saling bekerjasama yang memiliki kesamaan visi dan misi untuk mencapai target yang hendak dicapai dalam organisasi. Fenomena yang terjadi pada Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Medan Krakatau yaitu adanya penurunan kinerja pada semua unit bisnis, hal tersebut dilihat dari berkurangnya nilai laba bersih yang diperoleh yaitu pada tahun 2021 berkurang sebesar 2,31 % dibanding tahun sebelumnya yaitu tahun 2020. Indikator bisnis tersebut diantaranya mengalami pengurangan seperti aset, Keterlambatan Pembayaran (Kredit Macet), pembiayaan dengan kualitas yg kurang baik, margin, serta fee based income. hal tersebut tak lepas dari hasil kerja Kinerja Pegawai baik secara

individu maupun bekerja secara tim. Hal ini merupakan catatan penting agar dapat terus meningkat capaian yang telah diperoleh ditahun berikutnya. Peningkatan kerja tersebut membuat perusahaan harus meningkatkan sumber daya manusia yang dimiliki, supaya implementasi dari produk dan jasa dimiliki dapat terus tumbuh dan berkembang dengan signifikan. Gaya kepemimpinan yang merangkul dan melibatkan anggota tim sangat diperlukan dalam situasi krisis, karena di masa pandemi Covid-19 ini semua orang dalam kondisi tertekan dan berada dalam ketidakpastian. Sehingga kepemimpinan yang bersifat memaksakan kehendak dan otoriter dipandang kurang sesuai dengan kondisi di masa pandemic covid-19 seperti saat ini.

Dalam penelitian (Jiputra, 2019), (Dessler, 2012) mengatakan bahwa menjadi pemimpin yang partisipatif berarti melibatkan anggota tim dalam pembuatan keputusan. Berdasarkan penelitian (Mustofa, 2016) bahwa budaya dan nilai-nilai organisasi merupakan kesepakatan bersama dari seluruh komponen perusahaan sebagai dasar dalam menjalankan organisasi (Pertiwi et al., 2020). (Moeheriono, 2012) mengatakatan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan cara seseorang memahami situasi dan kondisi internal organisasi.

Dalam (Subawa & Surya, 2017), (Wasesa, 2019), masalah budaya dan nilai-nilai perusahaan itu sendiri merupakan hal yang esensial bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu.

2. METODE PENELITIAN

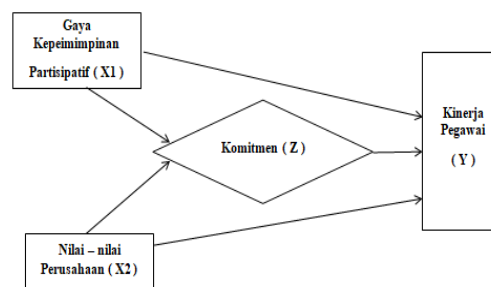
2.1 Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19

Menurut Helfer dalam (Ansory & Indrasari, 2018) menjelaskan bahwa kinerja (performance) adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen. Performance atau kinerja pada umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. kinerja adalah success full role achievement yang diperoleh seseorang atau sekelompok orang dari perbuatannya. Artinya semakin tinggi kualitas dan kuantitas hasil kerja seseorang, maka akan semakin tinggi pula kinerjanya. Jadi dengan demikian apabila konsep ini diterapkan di lingkungan bisnis perbankan dapat dikatakan bahwa kinerja itu merupakan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang Pegawai yang bekerja di sektor perbankan. Dalam penelitian (Moeheriono, 2012) menurut oxford dictionary, kinerja (performance) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Moeheriono (dalam Rosyida 2010; 11) dalam bukunya menyimpulkan pengertian kinerja Pegawai atau defisi kinerja atau performance sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Menurut (Mustofa, 2016) kinerja merupakan hasil kerja individu atau kelompok yang berada dalam satu organisasi yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya (Moeheriono, 2012). Menurut Uha (2013:214) kinerja merupakan pencapaian yang diperoleh dari suatu pekerjaan yang dipengaruhi faktor-faktor tertentu dan dalam kurun waktu tertentu. Robbin (2016:260) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaan menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Dengan demikian dalam masa pandemi Covid-19 seperti sekarang ini, penting sekali untuk menegaskan bahwa hasil kinerja Pegawai dan organisasi adalah merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu organisasi bisnis atau instansi dihubungkan dengan visi dan misi yang di emban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu organisasi bisnis atau instansi, maka akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok organisasi atau instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan organisasi atau instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.

2.2 Kerangka Konsep

Dari telaah pustaka yang telah penulis lakukan, maka disusun suatu kerangka pemikiran teoritis yang menyatakan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini, untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran teoritis digambarkan dalam gambar berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Keterangan:

- a. Variabel dependen yaitu variabel yang di pengaruhi oleh variabel lain adalah Kinerja Pegawai (Y)
- b. Variabel Independen yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain adalah Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1) dan Nilai – nilai perusahaan (X2)
- c. Intervening Variabel yaitu variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah Komitmen (Z)

Kerangka Konseptual diatas menjelaskan bahwa penelitian ini melihat pengaruhh variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1), Nilai-Nilai Perusahaan (X2), Komitmen (Z) Sebagai Intervening Variabel Berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai (Y).

2.3 Hipotesis

Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Gaya kepemimpinan partisipatif di masa pandemi Covid-19 berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja Pegawai di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, Cabang Medan Krakatau?
- H2 : Nilai-nilai perusahaan di masa pandemi Covid-19 berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja Pegawai di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, Cabang Medan Krakatau?
- H3 : Kepemimpinan Partisipatif di masa pandemi Covid-19 berpengaruh tidak langsung melalui komitmen pegawai terhadap kinerja Pegawai di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, Cabang Medan Krakatau?
- H4 : Nilai-nilai perusahaan di masa pandemi Covid-19 berpengaruh secara tidak langsung melalui komitmen pegawai terhadap kinerja Pegawai di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, Cabang Medan?

2.4 Populasi Dan Sampel

Dalam (Studi et al., 2008) data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli dan data dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Fuad Mas’ud, 2004). Data primer ini khusus dikumpulkan untuk kebutuhan riset yang sedang berjalan. Data primer dalam penelitian ini adalah data pegawai dari masing-masing yang berjumlah 175 orang, serta yang berasal dari penyebaran kuesioner tentang profil sosial dan identifikasi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti: usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja dari seluruh Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, Cabang Medan Krakatau.

Menurut (Studi et al., 2008) langkah selanjutnya setelah menentukan jenis dan sumber data adalah menentukan target yang akan disurvei yakni populasi target. Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan dari ciri-ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai kelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995). Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai di lingkungan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, Cabang Medan Krakatau sejumlah 175 orang.

Menurut Sugiyono (2010) dalam (Nurizzati, 2017) menyatakan bahwa ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai 500. Teknik Sampling adalah teknik pengambilan sampel. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak 73 orang responden yang merupakan Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, Cabang Medan Krakatau. Untuk perhitungan sampel yang akan diambil menggunakan rumus Slovin Siregar (2014:61) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2} \tag{1}$$

Menurut (Studi et al., 2008) dari perhitungan di atas, jumlah sampel minimal yang harus ada sebanyak 64 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah proportional random sampling, yaitu dengan mengambil sampel pada setiap wilayah ditentukan seimbang atau sebanding dengan banyaknya obyek dalam masing-masing wilayah, yang dilakukan secara acak (Suharsimi Arikunto, 2006). Responden yang dipilih adalah Pegawai yang diperkirakan dapat menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, nilai-nilai perusahaan dan komitmen yang berdampak pada kinerja Pegawai yaitu sebanyak 73 responden, dimana dalam pengambilan responden tersebut dilakukan secara insidental. Adapun jumlah sampel dari masing-masing divisi dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Proporsi Sampel

No	Divisi	Populasi (Orang)	Proporsi Sampel (Orang)
1	Sales & Marketing	85	$\frac{85}{175} * 64 = 31$
2	Risk, Credit & Collection	33	$\frac{33}{175} * 64 = 12$
3	Audit & Control	8	$\frac{8}{175} * 64 = 3$
4	Operasional & Service	43	$\frac{43}{175} * 64 = 16$
5	Human Capital	6	$\frac{6}{175} * 64 = 2$
		175	64

2.5 Operasional Variabel

Dalam Penelitian ini penulis menggunakan beberapa variabel yang dapat didefinisikan secara operasional dan memberikan petunjuk dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 2. Operasional Variabel

No	Definisi	Indikator	Pengukuran
1	Gaya Kepemimpinan Partisipatif di Masa Pandemi Covid-19: Menurut Dessler (2002:27) dalam (Ullum Mustofa, 2016) mengatakan bahwa menjadi pemimpin yang partisipatif berarti melibatkan anggota tim dalam pembuatan keputusan.	Menurut sugiyono dalam Ihsan (2016), Indikator kepemimpinan partisipatif adalah X ₁ : Gaya berkomunikasi dan berinteraksi pemimpin X ₂ : Sikap, perilaku dan tindakan pemimpin X ₃ : Pemimpin sebagai pengambil keputusan atau decision maker X ₄ : Pemimpin sebagai pemberi semangat, motivasi dan inspirasi X ₅ : Pemimpin sebagai pelindung atau pengayom anak buah	Skala Likert 1-5 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 5 (Sangat Setuju)
2	Nilai-Nilai Perusahaan di Masa Pandemi Covid-19: Menurut (Ullum Mustofa, 2016) nilai-nilai atau budaya organisasi merupakan kesepakatan bersama dari seluruh komponen perusahaan sebagai dasar dalam menjalankan organisasi	Diambil dari Nilai – Nilai Perusahaan Melalui Website PT. Bank Mandiri (www.bankmandiri.co.id) X ₆ : Amanah X ₇ : Kompeten X ₈ : Harmonis X ₉ : Loyal X ₁₀ : Adaptif X ₁₁ : Kolaboratif	Skala Likert 1-5 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 5 (Sangat Setuju)
3	Komitmen Pegawai di Masa Pandemi Covid-19: Menurut (F. If. Putri, 2014) dalam Wibowo (2012:371) komitmen adalah perasaan identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang ditunjukkan oleh pekerja atau Pegawai terhadap organisasi atau unit organisasi	Menurut Kaswara dan Santoso (2010: 5) X ₁₂ : Sikap dan perilaku Pegawai dalam bekerja X ₁₃ : Loyalitas Pegawai terhadap organisasi X ₁₄ : Mendukung visi dan misi organisasi X ₁₅ : Ikut bertanggung jawab terhadap kelangsungan organisasi X ₁₆ : Mempunyai sense of belonging atau rasa memiliki terhadap organisasi	Skala Likert 1-5 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 5 (Sangat Setuju)
4	Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19 Merupakan hasil pencapaian dari kegiatan dan usaha yang telah dilakukan oleh Pegawai sesuai peran, fungsi dan job deskripsi pekerjaannya di masa pandemic covid-19 yang dapat diukur dengan indikator- indikator tertentu.	Menurut Robbins (2016:260) indikator kinerja adalah X ₁₆ : Kualitas dan kuantitas kerja X ₁₇ : Efisiensi dan efektifitas kerja X ₁₈ : Kreatifitas dan ide-ide baru dalam bekerja X ₁₉ : Kemandirian dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan X ₂₀ : Melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai SOP	Skala Likert 1-5 dengan 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 5 (Sangat Setuju)

2.6 Teknik Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data mengenai persepsi Pegawai tentang pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, nilai-nilai perusahaan dan komitmen Pegawai yang berdampak pada kinerja Pegawai.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara:

- Mengadakan Wawancara dan pengamatan langsung ke lokasi penelitian.
Wawancara ini dilakukan untuk mengetahui Populasi dari Pegawai dan Pengamatan ini dilakukan untuk memperoleh gambaran suasana tempat kerja, proses kerja dan hal-hal lain yang diperlukan.
- Memberikan kuesioner kepada pihak yang bersangkutan melalui Google Form. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi tentang persepsi Pegawai yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan partisipatif, nilai-nilai perusahaan, komitmen Pegawai, dan kinerja Pegawai.
- Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada pihak yang bersangkutan Melalui Google Form. Peneliti memberikan kuesioner pada Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, Cabang

Medan Krakatau.

- d. Jawaban atas daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden dibuat dengan menggunakan skala likert (likert scale) yaitu dengan rentangan 1 sampai dengan 5, dimana nilai 1 adalah sangat tidak sesuai/setuju, dan nilai 5 adalah sangat sesuai/setuju. (Fu'ad Masud, 2004).

2.7 Teknik Analisis Dan Uji Hipotesis Data

2.7.1 Uji validitas

Uji validitas umumnya digunakan untuk mengukur suatu ketepatan atau kevalidan dari suatu instrumen, sehingga nantinya instrumen tersebut akan menghasilkan sebuah data yang valid. Instrumen dikatakan valid apabila instrumen dapat mengukur tepat apa yang akan diukur. Dalam melakukan uji validitas terhadap instrumen, program yang digunakan adalah SPSS, sedangkan untuk teknik pengujiannya menggunakan korelasi Bivariate Pearson (Produk Momen Pearson). Sistematis dari uji analisis ini yaitu dengan mengkorelasikan masing-masing skor instrumen dengan skor totalnya. Apabila yang didapat r hitung $\geq r$ tabel (Uji 2 sisi dengan sig. 0,005) maka instrumen tersebut berkorelasi dengan skor total dan data dapat dikatakan valid. Uji Validitas digunakan untuk mengukur sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Indikator yang valid adalah indikator yang memiliki tingkat kesalahan pengukuran yang kecil. Instrumen dikatakan sah berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur, atau mampu mengukur apa yang ingin dicari secara tepat (Sugiyono, 2010).

2.7.2 Uji Realibilitas

Dalam penelitian ini, digunakan kuisioner dengan skala likert 1-5 sebagai sumber data primer. Kuisioner mencakup indikator dari setiap variabel yang nantinya akan dilakukan uji analisis data. Perlu adanya uji untuk mengetahui data tersebut reliable (sesuai) atau tidak. Untuk mengetahui hal itu, perlu dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas ini digunakan untuk mengetahui apakah alat ukur bersifat konsisten apabila dilakukan pengukuran berulang-ulang. Dalam uji reliabilitas ini, digunakan rumus Alpha Cronbach.

2.7.3 Statistik Deskriptif

Statistika deskriptif adalah bagian statistika mengenai pengumpulan data, penyajian, penentuan nilai-nilai statistika, pembuatan diagram atau gambar mengenai sesuatu hal, disini data yang disajikan dalam bentuk yang lebih mudah dipahami atau dibaca. Sejatinnya statistik deskriptif ini digunakan untuk menyederhanakan data dalam jumlah yang besar dengan cara yang logis. Statistik deskriptif menggunakan prosedur numerik dan grafik dalam meringkas gugus data menjadi lebih singkat dan mudah dimengerti. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menjelaskan deskripsi data dari seluruh variabel yang akan dimasukkan dalam model penelitian yang dilihat dari nilai minimum, nilai maksimum, rata-rata (mean) dan standar deviasi.

2.7.4 Uji Asumsi Klasik (Regresi Linear Berganda)

Adapun yang tergolong dalam Uji Asumsi Klasik (Regresi Linear Berganda) adalah

a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Mengukur multikolinearitas dapat diketahui dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF) pada model regresi. Jika besar VIF ≤ 5 atau mendekati 1, maka mencerminkan tidak ada multikolinearitas. Beberapa metode yang dapat digunakan untuk mendeteksi multikolinearitas dalam model regresi antara lain :

1. Melihat nilai R^2 dan nilai t statistik
2. Uji multikolinearitas menggunakan Pair Wise Correlation antara variabel bebas
3. Uji multikolinearitas berdasarkan Eigen Value dan Condition Index
4. Uji multikolinearitas dengan korelasi parsial
5. Uji multikolinearitas dengan Tolerance (TOL) dan Variance Inflation Factor (VIF)

b. Uji Auto Korelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui apakah ada korelasi antara anggota serangkaian data observasi yang diuraikan menurut waktu dan ruang. Konsekuensi yang akan didapat pada masalah uji autokorelasi, yaitu nilai t -statistik dan f statistik tidak dapat dipercaya. Menurut Sari (2012) uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi linear ada koreksi antara kesalahan atau gangguan pada periode t dengan periode $t-1$ (sebelumnya). Uji Durbin-Watson adalah salah satu alat uji untuk mengetahui apakah suatu model regresi terdapat autokorelasi. Nilai Durbin-Watson akan dibandingkan dengan nilai dalam tabel Durbin-Watson untuk mendapatkan batas bawah (DL) dan batas atas (DU) dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$.

c. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas diakibatkan adanya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi yang berarti ada variabel pada model regresi yang tidak konstan. Konsekuensi heteroskedastisitas adalah uji hipotesis yang didasarkan pada uji t dan distribusi f tidak dapat dipercaya. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya masalah heteroskedastisitas. Metode yang digunakan dalam uji ini adalah uji spearman rho, yaitu mengkorelasikan nilai residual (Unstandardized residual) dengan masing-masing variabel independen. Jika signifikansi korelasi kurang dari 0,05 maka terjadi masalah heteroskedastisitas.

d. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan apakah dalam model regresi variabel dependen (terikat) dan variabel independen (bebas) mempunyai kontribusi atau tidak. Adapun penjelasan mengenai uji normalitas adalah sebagai berikut:

1. Analisis Grafik
2. Analisis Statistik (Kolmogorov Smirnov)

2.7.5 Koefisien Determinan (R²)

Menurut Ghazali (2011) uji determinasi digunakan untuk menentukan seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen, maka perlu diketahui nilai koefisien determinasi (Adjusted RSquare). Analisis determinasi digunakan untuk mengetahui persentase pengaruh sumbangan variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen. Koefisien ini menunjukkan seberapa besar persentase variasi variabel independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel dependen.

2.7.6 Uji Statistik - F

Pengujian hipotesis secara simultan bertujuan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya. Priyatno (2010; 67) uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Uji F pada penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif(X1) dan Nilai-Nilai Perusahaan (X2) secara bersamaan terhadap Kinerja (Y) serta Komitmen pegawai (Z). Untuk mengetahui pengaruh secara bersama pada setiap variabel, maka dilakukan uji hipotesis. Uji hipotesis pengaruh secara bersama menggunakan angka F. Pengujian dilakukan dengan cara membandingkan angka signifikan hasil perhitungan dengan signifikan 0,05 (5%) dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika Fhitung (sig) > α 0,05 maka Ho diterima dan Ha ditolak.
- b. Jika Fhitung (sig) < α 0,05 maka Ho ditolak dan Ha di terima.

2.7.7 Uji Statistik - t

Pengujian hipotesis secara parsial dimaksudkan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Uji t digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial (individual) terhadap variabel dependen sebagai berikut:

- a. Menguji signifikansi variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1) terhadap Kinerja pegawai (Y).
- b. Menguji signifikansi variabel Nilai-Nilai Perusahaan (X2) terhadap Kinerja pegawai (Y)

2.7.8 Uji Variabel Intervening

Uji variabel intervening dapat dilakukan melalui uji path. Tujuan dari uji ini adalah untuk mengetahui pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen melalui uji statistik t.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Analisis Data Responden

Menurut Sugiono dalam (Permana, 2018) populasi adalah objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Berikut ini adalah data responden berdasarkan usia, dengan rentang usia antara 25 tahun sampai dengan 55 tahun, sebagai berikut:

Tabel 1. Data Usia Responden

Usia Responden	Frekuensi	Persen
25 - 35 tahun	15	23 %
36 - 45 tahun	37	58 %
46 - 55 tahun	12	19 %
Total	64	100 %

Berikut ini adalah karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 2. Data Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persen
Perempuan	34	53 %
Laki-laki	30	47 %
Total	64	100%

Berikut adalah karakteristik responden dalam penelitian ini berdasarkan jenjang Pendidikan terakhir responden :

Tabel 3. Data Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persen
D3	11	17 %
S1	53	83 %
Total	64	100 %

Berikut ini adalah karakteristik responden berdasarkan masa kerja di PT Bank Mandiri (Persero) cabang Medan Krakatau.

Tabel 4. Data Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi	Persen
1-10 tahun	47	74 %
11-20 tahun	11	17 %
21-25 tahun	6	9 %
Total	64	100%

Berikut adalah karakteristik responden berdasarkan divisi atau bagian di mana responden bekerja:

Tabel 5. Data Divisi Kerja Responden

Divisi	Frekuensi	Persen
Audit & Internal Control	4	6 %
Human Capital	3	4 %
Sales & Marketing	35	55 %
Risk, Credit & Collection	10	16 %
Services & Operasional	12	19 %
Total	64	100%

3.2 Analisa Model dan Pembuktian Hipotesis

3.2.1 Uji instrumen

Berikut yang tergolong dalam Uji instrumen :

a. Uji Validitas

Menurut Sugiono dalam (Nurizzati, 2017) Uji validitas adalah untuk mengetahui apakah alat ukur yang kita gunakan (dalam hal ini adalah kuesioner) memiliki taraf kesesuaian atau ketepatan dalam melakukan pengukuran. Teknik ini di gunakan untuk mengukur sah atau tidaknya kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini. Suatu indikator di katakan valid bila nilai pearson correlation berbintang 2 dengan signifikasi pada 0.05 dan berbintang 1 dengan signifikasi 0,01.

Tabel 7. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item / Kuesioner	Total Score	Corellation	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Partispatif (X1)	item 1		0.619**	Valid
	item 2		0.459**	Valid
	item 3		0.818**	Valid
	item 4		0.574**	Valid
	item 5		0.586**	Valid
	item 6		0.331**	Valid
	item 7		0.647**	Valid
	item 8		0.827**	Valid
	item 9		0.427**	Valid
	item 10		0.846**	Valid
Nilai – Nilai Perusahaan (X2)	item 1		0.454**	Valid
	item 2		0.580**	Valid
	item 3		0.662**	Valid
	item 4		0.725**	Valid
	item 5		0.714**	Valid
	item 6		0.149	Tidak Valid
	item 7		0.224	Tidak Valid
	Item 8		0.554**	Valid
	Item 9		0.629**	Valid
	Item 10		0.708**	Valid
	item 1		0.482**	Valid
	item 2		0.468**	Valid

Variabel	Item / Kuesioner	Total Score	Corellation	Keterangan
Komitmen (Z)	item 3	0.539**		Valid
	item 4	0.233		Tidak Valid
	item 5	0.220		Tidak Valid
	Item 6	0.521**		Valid
	Item 7	0.569**		Valid
	Item 8	0.589**		Valid
	Item9	0.734**		Valid
	Item10	0.769**		Valid
	item1	0.243		Tidak Valid
	item2	0.586**		Valid
Kinerja Pegawai (Y)	item3	0.697**		Valid
	item4	0.415**		Valid
	item5	0.727**		Valid
	item6	0.552**		Valid
	item7	0.458**		Valid
	item8	0.736**		Valid
	item9	0.417**		Valid
	item10	0.266*		Valid

3.2.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali dalam (Arifin, 2014) uji reliabilitas akan menjawab pertanyaan: apakah (hasil) pengukuran dari variabel (indikator) yang diteliti konsisten atau dapat diandalkan? dan uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk.

Tabel 8. Hasil Uji Reabilitas

Variabel	Cronbach's alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X ₁)	0.827	Reliable
Nilai-Nilai Perusahaan (X ₂)	0.795	Reliable
Komitmen (Z)	0.748	Reliable
Kinerja Pegawai (Y)	0.722	Reliable

3.2.3 Uji Asumsi Klasik

Berikut di jelaskan jenis-jenis Uji Multikolinieritas :

a. Uji Multikolinieritas

Menurut Ghozali dalam (Arum & Anie, 2012) Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi atau sempurna antar variabel independen. Multikolinieritas dapat dilihat dari nilai tolerance dan VIF. Cara untuk mengetahui ada atau tidak ada gejala multikolinieritas dengan melihat nilai VIF <10 maka dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas.

Tabel 9. Hasil uji Multikolinieritas

Model	VIF
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	4.690
Nilai-Nilai Perusahaan	5.237
Komitmen	5.924

b. Uji Heterokedasitas

Menurut Ghozali dalam (Basuki & Nazaruddin, 2016) Heteroskedastisitas adalah adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan padamodel regresi. Uji Heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian nilai residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Jika probabilitas signifikan dibawah 0,05 dapat disimpulkan bahwa tidak mengandung Heterokedastisitas

Tabel 10. Hasil Uji Heterokedastisitas

Model	Sig.
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	0,000
Nilai-Nilai Perusahaan	0,018
Komitmen	0,014

c. Uji Normalitas

Menurut Ghozali dalam (Arum & Anie, 2012) Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual mempunyai distribusi normal. Jika nilai signifikansinya $\alpha \geq 0,05$ maka berdistribusi normal.

Tabel 11. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov - Smirnov Test	Unstandardized Residual
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,407

3.2.4 Uji statistik

Berikut di jelaskan jenis-jenis Uji Multikolinieritas :

a. Uji t

Menurut (Trilaksana, 2015) Uji t merupakan teknik analisis untuk membandingkan satu variabel bebas. Teknik ini digunakan untuk menguji apakah nilai tertentu berbeda secara signifikan atau tidak dengan rata-rata sebuah sampel. Uji t digunakan untuk melihat tingkah signifikansi variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara individu atau sendiri-sendiri. Pengujian ini dilakukan secara parsial dengan menggunakan Uji t statistik untuk masing-masing variabel bebas dengan tingkat kepercayaan tertentu. Berikut adalah tabel hasil Uji t sebagai berikut:

Tabel 12. Hasil Uji t

Model	B	T	Sig.
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	0,298	4.245	0,000
Nilai-Nilai Perusahaan	0,425	5.219	0,000

Berdasarkan tabel 12 dapat diketahui nilai probabilitas signifikansi masing-masing variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan nilai-nilai perusahaan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Nilai signifikansi variabel gaya kepemimpinan partisipatif adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang artinya gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen Pegawai.
2. Nilai signifikansi variabel nilai-nilai perusahaan adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang artinya nilai-nilai perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen Pegawai.

Tabel 13. Hasil Uji T

Model	B	T	Sig.
Gaya Kepemimpinan Partisipatif	0.694	6.759	0.000
Nilai-Nilai Perusahaan	0.307	2.437	0.018
Komitmen Pegawai	-0.415	-2.522	0.014

Berdasarkan tabel 13 dapat diketahui nilai probabilitas signifikansi masing-masing variabel gaya kepemimpinan partisipatif, nilai-nilai perusahaan, dan komitmen Pegawai dapat disimpulkan sebagai berikut:

Nilai signifikansi variabel gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang artinya gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai.

1. Nilai signifikansi variabel nilai-nilai perusahaan sebesar 0,018 lebih kecil dari 0,05 yang artinya nilai-nilai perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai..
2. Nilai signifikansi variabel komitmen Pegawai sebesar 0,014 lebih kecil dari 0,05 yang artinya komitmen Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai.

b. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (X) secara Bersama sama terhadap variabel terikat (Y)

Tabel 14. Hasil Uji F ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	691.826	3	230.609	68.402	.000 ^b
1 Residual	202.284	60	3.371		
Total	894.109	63			

Dependent Variabel: Kinerja Pegawai

Predictors: (Constant), Komitmen, Kepemimpinan, Nilai Perusahaan

c. Uji R2

Menurut Ghazali (2011) koefisien determinasi (R2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen

Tabel 15. Hasil Uji R2 Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.880 ^a	.774	.762	1.836

Predictors: (Constant), Komitmen, Kepemimpinan, Nilai Perusahaan

Dependent Variabel: Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel 15 dapat diketahui bahwa koefisien korelasi (R²) sebesar 0,774 yang artinya terdapat hubungan yang kuat antara variabel independen terhadap dependen. Karena mendekati nilai 1. Nilai (R²) sebesar 0,774 yang berarti bahwa 77 % variabel kinerja Pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan partisipatif, nilai-nilai perusahaan dan komitmen Pegawai sedangkan sisanya 23 % dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

d. Uji Path Analysis

Menurut (Sarwono, 2011) Path Analysis merupakan teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang inheren antar variabel yang disusun berdasarkan urutan temporer dengan menggunakan koefisien jalur sebagai besaran nilai dalam menentukan besarnya pengaruh variabel independen exogenous terhadap variabel dependen endogenous.

Tabel 16. Hasil Uji Jalur Model I Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.912 ^a	.831	.826	1.430

Predictors: (Constant), Nilai Perusahaan, Kepemimpinan

Dependent Variabel: Komitmen

Tabel 17. Coefficients^a

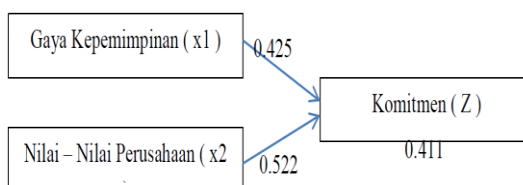
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	13.247	1.885		7.027	.000		
Kepemimpinan 1	.298	.070	.425	4.245	.000	.276	3.620
Nilai Perusahaan	.425	.081	.522	5.219	.000	.276	3.620

Dependent Variabel: Komitmen

Nilai Signifikansi dari kedua Variabel yaitu X₁ = 0.000 dan X₂ 0.000 lebih kecil dari 0.05 hasil ini memberikan kesimpulan bahwa Regresi Model I, yakni variable Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Nilai – Nilai Perusahaan berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Pegawai

besarnya nilai R Square adalah 0.831, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Nilai – Nilai Perusahaan terhadap Komitmen sebesar 83 % , Sementara sisanya 17 % di pengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan di dalam penelitian ini.

Untuk mencari nilai $\sqrt{()}$ = 0.411



Gambar 2. Hasil Uji Jalur Model I

3.3 Hasil Analisis

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Nilai-Nilai Perusahaan terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen sebagai variabel intervening pada PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Medan Krakatau. Pembahasan masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

3.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Dalam penelitian ini, Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1) pada pengujian t tes sebesar 6.759 dan t tabel sebesar 1,671 dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih

kecil dari 0,05 hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Medan Krakatau sehingga H1 diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian (Djunaidi et al., 2005) pada Pegawai PT. Asri Motor Cabang Jenggolo. Di tarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.

3.3.2 Pengaruh nilai-nilai perusahaan (X2) terhadap kinerja Pegawai (Y)

Dalam penelitian ini, Nilai-Nilai Perusahaan (X2) pada pengujian t tes sebesar 2.437 dan t tabel sebesar 1,671 dengan tingkat signifikansi 0,018 lebih besar dari 0,05 hal ini menunjukkan bahwa Nilai-Nilai Perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Medan Krakatau sehingga H2 diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian (Himawan, 2019) meneliti Pegawai pada Telkom Indonesia Divisi Regional VII”.

Menurut temuan penelitian ini didukung efek positif dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja melalui kinerja Pegawai.

3.3.3 Pengaruh secara tidak langsung Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Komitmen (Z)

Besarnya pengaruh langsung adalah 0,298 sedangkan pengaruh tidak langsung harus dihitung yaitu $(0,298 \times 0,415) = 0,1236$ Oleh karena itu nilai t hitung = 0.9656 tidak lebih besar dari t tabel = 1,671 maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh mediasi. Sehingga H3 ditolak. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Mustofa, 2016) meneliti “Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Rumah Sakit PT VALE Soroako, Sulawesi Selatan)”. Hasil analisis menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan melalui Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

3.3.4 Pengaruh secara tidak langsung Nilai-Nilai Perusahaan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Komitmen (Z)

Besarnya pengaruh langsung adalah 0,326 sedangkan pengaruh tidak langsung harus dihitung yaitu $(0,425 \times 0,415) = 0,1763$. Oleh karena itu nilai t hitung = 0.1763 lebih besar dari t tabel = 1,671 maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh mediasi. Sehingga H4 diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian (Darda et al., 2022) meneliti Pegawai pada Rumah Sakit PT VALE Soroako, Sulawesi Selatan)”. Hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi atau Nilai-Nilai Perusahaan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai melalui komitmen.

Tabel 18. Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Kesimpulan
1	Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Medan Krakatau	Diterima
2	Nilai-Nilai Perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Medan Krakatau	Diterima
3	Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Medan Krakatau melalui Komitmen sebagai variabel intervening	Diterima
4	Nilai-Nilai Perusahaan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja Pegawai di PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Medan Krakatau melalui komitmen sebagai variabel intervening	Diterima

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai Peran Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Nilai-Nilai Perusahaan terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen sebagai variabel Intervening di PT Bank Mandiri (Persero) cabang Medan Krakatau, dengan melalui tahap pengumpulan data, pengolahan data dan analisis data, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Medan Krakatau, Nilai-Nilai Perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Medan Krakatau, Gaya Kepemimpinan Partisipatif tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai di PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Medan Krakatau melalui Komitmen sebagai variabel intervening, Nilai-Nilai Perusahaan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja Pegawai di PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Medan Krakatau melalui komitmen sebagai variabel intervening.

REFERENCES

- Ansory, A. F., & Indrasari, M. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Azhari, A. R., & Wahyudi, R. (2020). Analisis kinerja perbankan syariah di Indonesia: Studi masa pandemi Covid-19. *JESI (Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia)*, 10(2), 96–102.
- D’auria, G., & De Smet, A. (2020). Kepemimpinan di masa krisis: Menghadapi wabah virus corona dan tantangan di masa depan.
- Darda, A., Rojikun, A., & Yusuf, Y. (2022). Anteseden Kinerja Pegawai.
- Dessler, G. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia (Terj.). PT. Indeks, Jakarta.
- Djunaidi, M., Setiawan, E., & Andista, F. W. (2005). Penentuan jumlah produksi dengan aplikasi metode fuzzy–mamdani. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 4(2), 95–104.
- Himawan, E. (2019). PENGARUH GREEN BRAND POSITIONING, GREEN BRAND ATTITUDE, GREEN BRAND KNOWLEDGE TERHADAP GREEN PURCHASE INTENTION.
- Jiputra, J. A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualanpt Rembaka. *Agora*, 7(1).
- Marbun, D. S., Lubis, H., & Harahap, A. H. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Madrasah Aliyah di Kota Medan. 21(1), 1–9. <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203>

- Moeheriono. (2012). pengukuran kinerja berbasis kompetensi. raja grafindo persada.
- Mustofa, B. U. (2016). Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Surya Segara Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 4(4), 1–6.
- Pertiwi, R., Notriawan, D., & Wibowo, R. H. (2020). Pemanfaatan tanaman obat keluarga (toga) meningkatkan imunitas tubuh sebagai pencegahan covid-19. *Dharma Raflesia: Jurnal Ilmiah Pengembangan Dan Penerapan IPTEKS*, 18(2), 110–118.
- Setiadi, A., Yunita, Y., & Ningsih, A. R. (2018). Penerapan metode simple additive weighting (SAW) untuk pemilihan siswa terbaik. *Jurnal Sisfokom (Sistem Informasi Dan Komputer)*, 7(2), 104–109.
- Subawa, I. K. A., & Surya, I. B. K. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Guru SMA 1 Gianyar. Udayana University.
- Wasesa, S. (2019). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Komitmen Profesi terhadap Perencanaan Karir Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kantor Balai Wilayah Sungai Sumatera II. *Jurnal Riset Manajemen & Bisnis*, 4(1), 10–19. <https://jurnal.uisu.ac.id/index.php/JRMB/article/view/1389>