

**PERAN KEPEMIMPINAN, KOMITMEN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN BANK BNI KANTOR CABANG TANJUNG PERAK SURABAYA**

**Devinda Fransisca Soewarno Putri**

**Email : [Deviindafransisca98@gmail.com](mailto:Deviindafransisca98@gmail.com)**

**Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisa pengaruh kepemimpinan, komitmen dan kompetensi terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya secara parsial maupun simultan. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya 228 pegawai dengan teknik sampling random diperoleh sampel sebesar 70 responden. Metode analisa yang digunakan adalah analisa regresi linear berganda. Dari hasil penelitian diperoleh 1) Kepemimpinan, komitmen dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya; 2) Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya; 3) Komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya; 4) Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya.

**Kata Kunci** : Kepemimpinan, Komitmen, Kompetensi dan Kinerja Pegawai

***Abstract***

*The purpose of this study was to examine and analyze the influence of leadership, commitment and competence on the performance of employees of Bank BNI Tanjung Perak Surabaya Branch Office partially or simultaneously. The population in this study were employees of Bank BNI Tanjung Perak Branch Office Surabaya 228 employees with random sampling technique obtained a sample of 70 respondents. The analytical method used is multiple linear*

*regression analysis. From the research results obtained 1) Leadership, commitment and competence affect the performance of employees of Bank BNI Tanjung Perak Branch Office Surabaya; 2) Leadership does not affect the performance of employees of Bank BNI Tanjung Perak Branch Office Surabaya; 3) Commitment affects the performance of employees of Bank BNI Tanjung Perak Branch Office Surabaya; 4) Competence affects the performance of employees of Bank BNI Tanjung Perak Branch Office Surabaya.*

**Keywords:** *Leadership, Commitment, Competence and Employee Performance*

## **LATAR BELAKANG**

Dalam era digitalisasi seperti saat ini khususnya di kota-kota besar yang kebanyakan orang sudah tidak memakai uang tunai dalam transaksi pembayarannya, tetapi telah memanfaatkan layanan perbankan yang semakin maju dalam perkembangan teknologi. Bank merupakan jenis lembaga keuangan yang melakukan beragam jasa, misalnya pinjaman, mengedarkan dan mengawasi uang, tempat penyimpanan benda berharga dan membiayai usaha perusahaan (Abdurrachman, 2014:6).

Sementara itu, di dunia perbankan memberikan rasa puas terhadap para nasabah merupakan sebuah hasil dalam memberikan nilai atas harapannya dalam memanfaatkan produk jasa bank tersebut. Harapan itu lantas dibandingkan dengan persepsinya dalam kinerja karyawan yang telah dilatih secara professional sehingga unggul dalam layanan transaksi yang telah diberikan.

Terlebih dalam masa pandemic covid seperti ini, bank menjadi salah satu lembaga keuangan yang sangat berdampak. Sehingga peran kepemimpinan sangatlah besar dan penting. Hal ini disebabkan oleh peranan pemimpin yang merupakan garis depan dalam memberikan keberhasilan di dalam merealisasikan tujuan yang diharapkan.

Setiap organisasi atau perusahaan dituntut untuk mampu berkompetensi dan mempunyai cara tersendiri dalam mengelola organisasinya secara efektif dan efisien sehingga mampu meningkatkan kinerja para pegawai.

Dalam manajemen, dukungan dari pegawai yang cakap dan memiliki kompetensi tinggi dalam bidangnya dapat memberikan hasil kinerja yang efektif. Bank BNI adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara yang menjadi lembaga organisasi publik setelah melakukan pencatatan atas saham yang dimilikinya pada Bursa Efek Indonesia pada tahun 1996. Guna memperkuat struktur keuangan dan daya saing pada industri perbankan nasional. BNI menjalankan beberapa aksi korporasi yang meliputi proses rekapitalisasi yang dilakukan oleh pemerintahan pada tahun 1999, penawaran umum saham secara terbatas pada tahun 2010 dan divestasi saham Pemerintah di tahun 2007.

BNI memberikan penawaran layanan atas melakukan dana simpanan atau fasilitas pinjaman baik pada segmen korporasi, menengah, maupun kecil. Berbagai macam pelayanan dan produk yang terbaik telah disesuaikan dengan keperluan para nasabahnya mulai dari anak – anak hingga para pensiunan. Dalam memberikan pelayanan tersebut, perlu dukungan dari pimpinan hingga pegawai dari BNI itu sendiri. Karena banyaknya kompetitor dengan berbagai macam upaya yang serupa, sehingga memerlukan kinerja yang baik pada diri setiap anggota dan mampu beradaptasi dalam mengembangkan Bank BNI.

Dalam hal ini, perlu melakukan pelatihan dan pembinaan, sehingga dapat memberikan kesadaran dan kemauan yang tinggi untuk memberikan hasil kinerja sesuai dengan harapan. Menurut Mangkunegara (2011) kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang diinginkan dan dapat dilihat dari segi kuantitas maupun kualitas atas capaian dari para karyawan saat menyelesaikan tugas berdasarkan pada

tanggungjawab yang dimilikinya. Oleh karena itu dapat diberikan kesimpulan bahwasannya kinerja merupakan suatu Sumber Daya yang dimiliki oleh manusia dalam mencapai prestasi atas pekerjaannya secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan muda periode tertentu.

Apabila para karyawan memiliki kesadaran untuk bekerja secara maksimal, maka akan mencapai tujuan dari perusahaan yang telah direncanakan sebelumnya. Meningkatkan perilaku, mengabdikan, berjuang dan disiplin atas kinerja serta memiliki kemampuan yang profesional dapat diselenggarakan dengan beberapa cara seperti memberikan pembinaan dan bertindak secara realistis, sehingga mampu berusaha dalam meningkatkan prestasi atas kinerja dan komitmen pegawai dapat menjadi kenyataan.

Komitmen merupakan suatu hubungan yang muncul antar individu pegawai dengan organisasi tempat pekerja, dimana pegawai memiliki kerelaan dalam menggunakan usaha secara bersungguh – sungguh guna kepentingan organisasi dan memiliki rasa ingin tahu yang kuat sehingga dapat menjadi bagian dari sebuah perusahaan. Setiap individu harus mampu memberikan identifikasi atas diri dan tempat mereka bekerja sehingga dapat menjadi anggota organisasi yang mampu mencapai tujuan bersama (Ginatri, 2015).

Komitmen memiliki korelasi positif terhadap prestasi kerja, perilaku pegawai dan mampu meningkatkan kehadiran para pegawai dalam bekerja. Komitmen adalah kekuatan yang memberikan ikatan seseorang pada tindakan yang relevan dengan target tertentu (Mansaray, 2019). Namun dalam meningkatkan hasil kinerja para pegawai, tidak terlepas dari adanya pimpinan atau kepala dalam mempengaruhi segala sikap yang dimiliki oleh pegawainya. Sehingga, setiap pemimpin memperoleh

pengakuan sebagai seorang pemimpin yang baik apabila mereka mampu memberikan pengaruh dan memberikan arahan pada bawahannya kearah tujuan organisasi.

Peranan dari pimpinan yang strategis dalam mencapai visi, misi dan sasaran organisasi adalah sebuah motif yang dapat memberikan dukungan untuk selalu memiliki rasa keingin tahuan dengan kepemimpinan. Kualitas dari pimpinan sering dianggap sebagai salah satu bagian penting atas keberhasilan atau kegagalan organisasi (Syahrin, 2019). Selain itu, kesuksesan maupun kegagalan dalam sebuah organisasi baik yang memiliki orientasi bisnis maupun public, seringkali dipersepsikan sebagai keberhasilan maupun kegaglan dari pimpinan. Pimpinan memiliki peranan yang terpenting dalam memformulasikan dan mengimplementasikan suatu strategi di dalam organisasi (Widhi, 2015).

Pimpinan diharapkan dapat menyeenggarakan pembinaan dengan sungguh – sungguh terhadap kinerja para karyawan di lingkungan mereka, sehingga dapat memberikan peningkatan atas kompetensi yang dimiliki karyawan dan mampu menciptakan komitmen organisasi, sehingga dapat memberikan hasil kinerja yang tinggi. Agar tercapai secara optimal dan membangun kesadaran pegawai maka diberikan wewenang dan tanggung jawab sehingga menimbulkan keinginan untuk selalu meningkatkan kompetensi yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai harus sesuai dengan bidang dan latar belakang pendidikannya, sehingga mereka mampu memahami tugas pokok dan fungsi yang nantinya akan diemban ketika bekerja (Salwa et al., 2018).

Dengan adanya kepemimpinan yang baik, dengan didukung komitmen pegawai dan kompetensi yang sesuai dengan bidang para pegawai akan memberikan hasil kinerja sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan seluruh hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus (Amirullah, 2015).

Ginatri (2015) melakukan penelitian dengan hasil pengujian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan perencanaan karir berpengaruh signifikan terhadap komitmen dan kinerja, variabel komitmen berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Riau. Variabel kepemimpinan dan perencanaan karir berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui komitmen organisasi.

Mansaray (2019) melakukan penelitian dengan hasil bahwa kepemimpinan adalah salah satu faktor utama dalam membawa perubahan afirmatif dalam organisasi. Selain itu, kepemimpinan telah menjadi komponen penting untuk perubahan yang berhasil dalam organisasi mana pun untuk menghadapi persaingan pasar yang selalu kontroversial.

Salwa et al. (2018) melakukan penelitian dengan hasil bahwa komitmen, integritas dan kompetensi berpengaruh positif kinerja pegawai dan kinerja KIP Aceh. Kinerja pegawai dapat memediasi pengaruh komitmen, integritas dan kompetensi pegawai terhadap kinerja instansi tersebut.

Syahrian (2019) melakukan penelitian dengan hasil analisis bahwa adanya pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun secara simultan, dari Peran Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Kompetensi Terhadap Budaya Organisasi Aparatur Sipil Negara, begitu juga terdapat pengaruh yang signifikan dari Budaya Organisasi Aparatur Sipil Negara terhadap Kinerja Pelayanan Publik pada dinas perdagangan dan perindustrian kabupaten/kota di Provinsi Jawa Barat.

Slameto et al. (2017) melakukan penelitian dengan hasil bahwa sebagian besar memiliki kinerja tinggi, kepemimpinan, kepedulian lingkungan sosial menengah, dan komitmen yang cukup baik. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen guru meningkatkan 42,20% lingkungan kerja, sedangkan kepemimpinan guru dan kepedulian sosial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

Ritonga (2015) melakukan penelitian dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil analisis deskriptif variabel kepemimpinan yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sub. Dolog Wil.IV Padang Sidempuan adalah apabila pimpinan melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, memberi keteladanan yang baik terhadap bawahan, dan pemimpin memberi alternative pemecahan masalah yang belum terdapat aturannya.

Nurandini dan Lataruva (2014) melakukan penelitian hasil variabel komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan variabel komitmen continuance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan, pada Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya, diketahui bahwa para pegawai kurang memiliki komitmen dalam bekerja. Para pegawai cenderung sibuk dengan kegiatannya masing – masing yang tidak memiliki keterkaitan dengan pekerjaan yang dimilikinya. Tuntutan pekerjaan yang tinggi membuat pegawai juga harus lebih cakap dalam bekerja. Hal diatas mengingatkan bahwa kinerja karyawan mengalami stagnasi atau penurunan terutama pada masa covid yang melanda bumi terutama di Indonesia.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk mengambil judul penelitian “Peran Kepemimpinan, Komitmen dan Kompetensi Terhadap Kinerja

Karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya.” Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya
2. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh komitmen secara parsial terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya
3. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh kompetensi secara parsial terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya
4. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh kepemimpinan, komitmen, dan kompetensi secara simultan terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya

## **METODE PENELITIAN**

Berdasarkan dari data yang digunakan, metode penelitian yang digunakan deskriptif kuantitatif dengan tujuan guna untuk memberikan penjelasan tentang kejadian di suatu objek penelitian dengan data berupa angka.

. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya 228 pegawai. Berdasarkan data jumlah pegawai di Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya, maka peneliti menggunakan teknik random sampling Sederhana. Sehingga, sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 70 responden.

Sebelum membagikan kuesioner kepada responden, dilakukan uji kualitas data yang meliputi validitas dan reliabilitas pada angket yang akan dibagikan. Setelah data terkumpul peneliti melakukan uji asumsi klasik. Selanjutnya, setelah asumsi prasyarat terpenuhi melakukan uji hipotesis dengan SPSS 23.



## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Uji F

Uji ini pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model memiliki pengaruh secara bersama – sama atau simultan terhadap variabel terikatnya. Berikut hasil uji F dalam penelitian ini :

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1354.381	3	451.460	361.963	.000 <sup>b</sup>
	Residual	82.319	66	1.247		
	Total	1436.700	69			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kompetensi, Komitmen, Kepemimpinan

Sumber : Data Diolah Peneliti (2021)

Sesuai dengan dasar pengambilan keputusan, dimana apabila nilai Sig. kurang dari 0.05 maka hipotesis diterima dimana, Kepemimpinan, komitmen dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya

### B. Uji t

Uji ini pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model memiliki pengaruh secara parsial terhadap variabel terikatnya. Berikut hasil uji t dalam penelitian ini :

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.969	.994		-.975	.333
	Kepemimpinan	-.103	.083	-.086	-1.233	.222
	Komitmen	1.168	.059	.862	19.949	.000
	Kompetensi	.222	.080	.218	2.767	.007

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Diolah Peneliti (2021)

Sesuai dengan dasar pengambilan keputusan, dimana apabila nilai Sig. kurang dari 0.05 maka hipotesis diterima dimana :

1. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya dimana nilai Sig. yang dihasilkan adalah .222 lebih besar dari 0.05
2. Komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya dimana nilai Sig. yang dihasilkan adalah 0.000 lebih kecil dari 0.05
3. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya dimana nilai Sig, yang dihasilkan adalah 0.007 lebih kecil dari 0.05

### C. PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian di atas, dapat diberikan penjelasan sebagai berikut :

1. H1 : Kepemimpinan, komitmen dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya

Hasil nilai Sig. pada uji F dalam penelitian ini adalah  $0.000 < 0.05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima dimana Kepemimpinan, komitmen dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya. Di dalam kepemimpinan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya pimpinan mampu berbaur dengan para karyawannya. Pimpinan memberikan perhatian lebih terhadap kesejahteraan karyawannya. Pimpinan menjadi sosok yang selalu memberikan motivasi dan peduli atas komitmen serta kompetensi yang dimiliki para karyawan. Disisi lain, para karyawan lebih dihargai atas kinerja yang diberikannya. Hal ini meningkatkan komitmen mereka untuk bekerja lebih baik lagi di Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya. Pimpinan tidak seta – merta mengambil keputusan secara sepihak, namun pimpinan selalu menerima masukan dan pendapat dari para karyawannya.

2. H2 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya

Hasil nilai Sig. pada uji t dalam penelitian ini adalah  $0.222 > 0.05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ditolak dimana Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya. Kepemimpinan yang diterapkan di Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak secara parsial tidak mampu meningkatkan hasil kinerja. Secara umum, karyawan berusaha mencari nasabah bukan karena pimpinan, namun disebabkan oleh target kinerja yang harus dicapai oleh masing – masing karyawannya. Pimpinan hanya memberikan dorongan saja,

hal tersebut hanya meningkatkan semangat karyawan saja. Hasil kinerja setiap karyawan diperoleh akibat dari hasil kerja keras karyawan itu sendiri. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ginatri (2015) dimana variabel kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. Sedangkan Mansaray (2019) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah salah satu faktor utama dalam membawa perubahan afirmatif dalam organisasi. Selain itu, kepemimpinan telah menjadi komponen penting untuk perubahan yang berhasil dalam organisasi mana pun untuk menghadapi persaingan pasar yang selalu kontroversial. Syahrin (2019) memperoleh hasil yang berbeda dimana kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pelayanan Publik pada dinas perdagangan dan perindustrian kabupaten/kota di Provinsi Jawa Barat. Ritonga (2015) memperoleh hasil bahwa variabel kepemimpinan yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sub. Dolog Wil.IV Padang Sidempuan

3. H3 : Komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya

Hasil nilai Sig. pada uji t dalam penelitian ini adalah  $0.000 < 0.05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima, dimana Komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya. Para karyawan memiliki komitmen kerja yang tinggi untuk menapai target kinerja di Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya. Mereka berkomitmen bekerja yang baik guna untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari – hari. Para karyawan memiliki kemauan usaha yang tinggi untuk Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Salwa et al. (2018) dimana komitmen,

integritas dan kompetensi berpengaruh positif kinerja pegawai dan kinerja KIP Aceh. Kinerja pegawai dapat memediasi pengaruh komitmen, integritas dan kompetensi pegawai terhadap kinerja instansi tersebut. Syahrin (2019) memperoleh hasil yang serupa dimana Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pelayanan Publik pada dinas perdagangan dan perindustrian kabupaten/kota di Provinsi Jawa Barat. Nurandini dan Lataruva (2014) melakukan penelitian dengan hasil yang serupa dimana komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan variabel komitmen continuance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. H4 : Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya

Hasil nilai Sig. pada uji t dalam penelitian ini adalah  $0.007 < 0.05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima, dimana Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya. Para karyawan telah memiliki kompetensi sesuai dengan bagiannya di Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya. Selain itu, para karyawan diberikan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi yang dimilikinya melalui pelatihan – pelatihan maupun meningkatkan pendidikannya guna untuk memperoleh peningkatan karir dan peningkatan kinerja mereka. memperoleh hasil penelitian yang serupa dimana kompetensi berpengaruh positif kinerja pegawai dan kinerja KIP Aceh. Syahrin (2019) memperoleh

hasil yang serupa dimana Kompetensi berpengaruh Terhadap Kinerja Pelayanan Publik pada dinas perdagangan dan perindustrian kabupaten/kota di Provinsi Jawa Barat.

Slameto et al. (2017) melakukan penelitian dengan judul Peningkatan Kinerja Guru Melalui Pelatihan Beserta Faktor Penentunya. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi tingkat kinerja guru (dalam hal ini guru yang mengikuti in-on model training dan mengetahui faktor pendorong kinerja guru (peserta). Analisis perbaikan sekolah. Ini adalah metode penelitian kuantitatif yang meneliti kausalitas antar konstruk pada 30 responden. Pengumpulan data menggunakan skala penilaian diri dengan 32 item yang dikelompokkan menjadi empat variabel. Kuesioner skala penilaian diri valid (0,314) - 0,506) dan reliabel (0,632) menemukan tingkat kinerja guru (peserta diklat) dengan faktor-faktor pendorongnya. Sebagian besar memiliki kinerja tinggi, kepemimpinan, kepedulian lingkungan sosial menengah, dan komitmen yang cukup baik. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen guru meningkatkan 42,20% lingkungan kerja, sedangkan kepemimpinan guru dan kepedulian sosial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka dapat di tarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan, komitmen dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya
2. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya

3. Komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya
4. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya

## **SARAN**

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat diberikan saran sebagai berikut :

1. Pimpinan Bank BNI Cabang Tanjung Perak Surabaya seharusnya melakukan pengawasan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Meskipun pengawasan telah dilakukan oleh penyelia, namun pimpinan sebaiknya melakukan pengecekan ulang atas kinerja karyawan.
2. Dalam meningkatkan komitmen kerja, karyawan perlu menjaga tanggung jawab dengan bersedia memberikan segala kemampuannya guna mencapai tujuan dari Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya yang telah ditetapkan, dengan menjadi anggota, meningkatkan kinerja dan menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditetapkan.
3. Bank BNI Kantor Cabang Tanjung Perak Surabaya perlu lebih mengefektifkan pelatihan – pelatihan dan seminar yang berhubungan dengan pekerjaan dan kemampuan di dalam berinteraksi dengan pimpinan.
4. Mengingat bahwa penelitian ini dipengaruhi oleh beberapa faktor di luar variabel dalam penelitian, sehingga perlu memperhatikan aspek dari variabel lainnya dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdurrachman, A. (2014). Ensiklopedia Ekonomi Keuangan Perbankan. PT. Pradya Paramitya.
- Amirullah. (2015). Pengantar Manajemen. Mitra Wacana Media.

- Arif, R. (2011). *Penilaian Kinerja*. PT. Sarana Panca Karya Nusa.
- Arikunto. (2013). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Athar, H. S. (2020). Dampak Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Kabupaten Lombok Timur. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis Fakultas Ekonomi UNIAT*, 5(2).
- Basna. (2016). Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendaatan Daerah Manado. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 4(3), 319–334.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Edwardin, L. T. A. S. (2016). Analisis Pengaruh Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Pos Indonesia (Persero) Se Kota Semarang). Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program. IBM SPSS 23 (Edisi 8) Cetakan ke VIII*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ginatri, V. (2015). Pengaruh Kepemimpinan dan Perencanaan Karir Terhadap Komitmen dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Provinsi Riau. *Procuratio*, 5(3).
- Hasibuan, M. . (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Penerbit Pt. Bumi Aksara.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavio*. Mc-Graw Hil Companies, Inc.
- Majid, A. (2011). *Perencanaan Pembelajaran Mengembangkan Kompetensi Guru*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Rosda.
- Mangkunegara, A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya.
- Mansaray, H. E. (2019). The Role of Leadership Style in Organisational Change Management: A Literature Review. *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 18–31.
- Manullang, M. (2012). *Dasar-dasar Manajemen Bagi Pimpinan Perusahaan*. Gajah Mada Press.



- Novarinda, R., & Iqbal, M. (2017). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Iklim Kerja Terhadap Komitmen (Studi pada Rumah Sakit Umum Daerah Sidoarjo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 53(2).
- Nurandini, A., & Lataruva, E. (2014). Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Perum Perumnas Jakarta). *Jurnal Studi Manajemen Dan Organisasi*, 11, 78–91.
- Rahayu, I. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan Tetap Maintenance Department PT. Badak LNG Bontang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 43(1–9).
- Ritonga, T. E. J. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sub. Dolog Wil IV Padang Sidempuan. *Jurnal Administrasi Publik*, 3(1), 19–91.
- Robbins, S. (2015). *Perilaku Organisasi. Salemba Empat*.
- Salwa, A., Away, Y., & Tabrani, M. (2018). Pengaruh Komitmen, Integritas dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya pada Kinerja Komisi Independen Pemilihan (KIP) Aceh. *Jurnal Magister Manajemen Unsyiah*, 2(1).
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. PT. Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2016). *Sistem Informasi Manajemen*. Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIEY.
- Slameto, Sulasmono, B. S., & Wardani, K. W. (2017). Peningkatan Kinerja Guru Melalui Pelatihan Beserta Faktor Penentunya. *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, 27(2).
- Sugiyono. (2016). *Statistika untuk Penelitian*. ALFABETA.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Sutikno. (2014). *Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan*. Holistica.
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno. (2014). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta.

- Suwatno, & Donni, J. (2014). Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Alfabeta.
- Syahrian. (2019). Peran Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Kompetensi Terhadap Budaya Organisasi Aparatur Sipil Negara Serta Implikasinya Pada Kinerja Pelayanan Publik Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten / Kota di Provinsi Jawa Barat. Jurnal Ilmiah MEA, 3(2).
- Tampi, B. J. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Regional Sales Manado). Jurnal Acta Diurna, III(4), 1–20.
- Veithzal, R. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek. Rajagrafindo Persada.
- Veithzal, R. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Edisi ke 7. PT. Raja Grafindo.
- Widhi, S. N. (2015). Pengaruh Independensi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Pemahaman Good Governance Terhadap Kinerja Auditor Pemerintah (Studi Empiris Pada BPKP Perwakilan Jawa Tengah). Benefit, 9(1).
- Yukl. (2015). Kepemimpinan dalam Organisasi (Edisi 7). Indeks.