PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BADAN PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

Halimah Fauziah

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of leadership (X1) and work culture (X2) on employee performance (Y) with organizational commitment (Z) as an intervening variable. Hypothesis tested : (1) It is suspected that the leadership variable (X1) has an effect on organizational commitment (Z). (2) It is suspected that the work culture variable (X2) has an effect on organizational commitment (Z). (3) It is suspected that the leadership variable (X1) has an effect on employee performance (Y). (4) It is suspected that the work culture variable (X2) has an effect on employee performance (Y). (5) It is suspected that the organizational commitment variable (Z) has an effect on employee performance (Y), (6) It is suspected that the leadership variable (X1) has an effect on employee performance (Y) through organizational commitment (Z) and (7) It is suspected that the work culture variable (X2) has an effect on employee performance (Y) through organizational commitment (Z). This study uses a quantitative analytical descriptive design. The sampling technique used is Proportionate Stratified Random Sampling, where the sample respondents are 98 people. The data collection instrument uses a questionnaire. The data analysis technique uses descriptive analysis, analysis requirements test, BLUE assumption test, hypothesis test, path analysis and sobel test. The results of the study obtained that: First, the influence of leadership variables on organizational commitment variables has a significant influence, with a t-value of 9.634 greater than the t-table value of 1.980. Second, the influence of work culture variables on organizational commitment variables has a significant influence, with a t-value of 15.913 greater than the t-table value of 1.980. Third, the influence of leadership variables on employee performance variables has a significant influence, with a t-value of 11.400 greater than the t-table value of 1.980. Fourth, the influence of work culture variables on employee performance variables has a significant influence, with a t-value of 6.033 greater than the t-table value of 1.980. Fifth, the influence of organizational commitment variables on employee performance variables has a significant influence, where the t-value is 7.421 greater than the t-table value of 1.980. Sixth, the influence of leadership variables on employee performance variables cannot be through the mediation variable, namely organizational commitment in influencing employee performance, seen from the results of the Sobel test, which shows a t-count value of 1.50 <t-table (1.98). Seventh, the influence of work culture on employee performance shows that work culture variables can be through the mediation variable, namely organizational commitment in influencing employee performance, seen from the Sobel test, which shows that the t-count is 3.57 > from the t-table (1.98).

Keywords: *Leadership, Work Culture, Organizational Commitment and Employee Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan (X1) dan budaya kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan komitmen organisasi (Z) sebagai variabel intervening. Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah: (1) Diduga variabel kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Z). (2) Diduga variabel budaya kerja (X2) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Z). (3) Diduga variabel kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y). (4) Diduga variabel budaya kerja (X2) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y). (5) Diduga variabel komitmen organisasi (Z) terhadap kinerja pegawai (Y), (6) Diduga variabel kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui komitmen organisasi (Z) dan (7) Diduga variabel budaya kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y)

melalui komitmen organisasi (Z). Penelitian ini menggunakan desain deskriptif analitis kuantitatif. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah Proportionate Stratified Random Sampling, dimana sampel respondennya sebanyak 98 orang. Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner. Adapun teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif, uji persyaratan analisis, uji asumsi BLUE, uji hipotesis, analisis jalur dan sobel test. Hasil penelitian diperoleh bahwa : Pertama, Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan, dengan nilai thitung 9,634 lebih besar dari nilai ttabel 1,980. Kedua, Pengaruh variabel budaya kerja terhadap variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan, dengan nilai thitung 15,913 lebih besar dari nilai ttabel 1,980. Ketiga, Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja pegawai memiliki pengaruh yang signifikan, dengan nilai thitung 11,400 lebih besar dari nilai ttabel 1,980. Keempat, Pengaruh variabel budaya kerja terhadap variabel kinerja pegawai memiliki pengaruh yang signifikan, dengan nilai thitung 6,033 lebih besar dari nilai ttabel 1,980. kelima, Pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap variabel kinerja pegawai memiliki pengaruh yang signifikan, dimana diperoleh nilai thitung 7,421 lebih besar dari nilai ttabel 1,980. keenam, Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja pegawai tidak dapat melalui variabel mediasi yaitu komitmen organisasi dalam mempengaruhi kinerja pegawai dilihat dari hasil uji sobel test menunjukkan nilai t-hitung sebesar 1,50 < t-tabel (1,98). Ketujuh, pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa variabel budaya kerja dapat melalui variabel mediasi yaitu komitmen organisasi dalam mempengaruhi kinerja pegawai dilihat dari uji sobel test menunjukkan bahwa t-hitung sebesar 3,57 > dari t-tabel (1,98).
Kata Kunci: Kepemimpinan, Budaya Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Organisasi suatu bentuk kerja sama sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan tertentu secara efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien di era persaingan global saat ini, organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai "input" untuk diubah menjadi "output". Sumber daya tersebut meliputi modal, teknologi untuk menunjang suatu proses, metode atau strategi yang digunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dari keberhasilan atau kegagalan organisasi (Menon, 2002) demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Hal ini akan membawa konsistensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi pegawai dilingkungannya agar terwujud hasil kerja yang terarah pada tujuan.

Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap pegawai agar dapat meningkatkan kinerja yang optimal. Ketika pemimpin menunjukkan kepemimpinan yang baik, para pegawai akan berkesempatan untuk mempelajari perilaku yang tepat untuk berhadapan dengan pekerjaan mereka. Demikian pula halnya organisasi pemerintah, pemimpin memegang peranan yang sangat strategis. Berhasil atau tidaknya organisasi pemerintah menjalankan tugas-tugasnya sangat ditentukan oleh kualitas pimpinannya, karena kedudukan pemimpin sangat mendominasi semua aktivitas yang dilakukan.

Dalam lingkungan instansi pemerintah dikenal adanya budaya kerja aparatur negara. Budaya kerja aparatur negara dapat dikenali wujudnya dalam bentuk nilai-nilai yang terkandung didalamnya, institusi atau sistem kerja, serta sikap dan perilaku SDM aparatur yang melaksanakannya. Sehingga

budaya kerja dalam keputusan tersebut diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok aparatur yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Budaya kerja diharapkan akan bermanfaat bagi pribadi aparatur maupun unit kerjanya, dimana secara pribadi memberi kesempatan berperan, berprestasi dan aktualisasi diri, sedangkan dalam kelompok dapat meningkatkan kualitas kinerja bersama (Kepmenpan, 2002).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu komitmen organisasi. Dengan komitmen yang diberikan, diharapkan kinerja dari pegawai akan meningkatkan, sebagaimana Luthans (2011) mengatakan komitmen organisasi sebagai sebuah sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan.

Setiap pegawai dalam organisasi harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap pencapaian misi, visi, dan tujuan organisasi. Dalam organisasi, ikatan batin antara pegawai dengan organisasi dapat dibangun dari kesamaan misi, visi, dan tujuan organisasi, bukan sekedar ikatan kerja. Ikatan mereka untuk bekerja diinstansi pemerintah bukan sekedar gaji, namun lebih pada ikatan batin misalnya ingin menjadi abdi negara dan abdi masyarakat, status sosial, dan sebagainya. Sehingga bila setiap pegawai memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan prestasi terbaik bagi negara dan pelayanan terbaik pada publik, maka tentunya kinerja akan meningkat.

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja disebutkan Prawirosentono (2010) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenangnya dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Selain itu dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai beberapa keadaan yang terjadi saat ini pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, diantaranya masih terdapat sorotan terhadap profesionalisme pegawai yaitu masih kurangnya kesadaran pegawai meningkatkan integritas dan profesionalisme pribadi melalui peningkatan dan kemampuan yang sesuai dengan teknologi dan kondisi aktual. Pemimpin belum atau kurang memiliki kesadaran untuk menjadikan kualitas kepemimpinannya sebagai pusat perhatian positif dan karenanya mampu menjadi teladan bagi anak buahnya. Tidak adanya sanksi yang jelas dan tegas jika pegawai bekerja tidak tepat dan tidak cepat. Dedikasi dan loyalitas masih rendah, bahkan ada pegawai yang salah dalam menerapkan loyalitas hanya ditujukan kepada atasannya, tetapi tidak loyal terhadap visi, misi, dan tugas instansinya.

Dengan mengidentifikasi dan meneliti berbagai faktor, diharapkan diperoleh gambaran tentang hal-hal yang berhubungan dengan peningkatan kinerja pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kepemimpinan

Menurut Sutrisno (2016:218) kepemimpinan ialah sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Sedangkan menurut Fahmi (2016:122) kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Menurut Hasibuan (2010 : 170), " Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mulyadi (2014:86) menyebutkan ada beberapa dimensi kepemimpinan diantaranya :

a. Kemampuan analitis.
b. Keterampilan berkomunikasi.
c. Keberanian.
d. Kemampuan mendengar.
e. Ketegasan.

Berdasarkan definisi mengenai kepemimpinan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi yang dilakukan dengan cara menggerakkan, mengarahkan, dan mempengaruhi orang lain untuk melakukan tugasnya.

2. Budaya Kerja

Menurut Robbins (2013:11) mengatakan budaya kerja merupakan suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya. Menurut Mangkunegara (2015:316) pengertian budaya kerja sebagai separangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam perusahaan yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotamya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Selanjutnya pengertian budaya kerja secara sederhana didefinisikan oleh Mondy (2015), sebagai "proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kemampuan karyawan orang dalam melakukan pekerjaannya".

Menurut Triguno, dkk (2014:8) indikator budaya kerja dapat dibagi menjadi:

a. Sikap Terhadap Pekerjaan, yaitu kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
b. Perilaku Pada Waktu Bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tuga dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan atau sebaliknya.
c. Disiplin Kerja, dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang sudah ditetapkan.

Dari pengertian-pengertian budaya kerja dapat disimpulkan bahwa budaya kerja adalah cara pandang yang menumbuhkan keyakinan atas dasar nilai-nilai yang diyakini pegawai untuk mewujudkan prestasi kerja terbaik.

3. Komitmen Organisasi

Menurut Triatna (2016) Komitmen organisasi merupakan suatu tingkat kesetiaan anggota atau pegawai atau karyawan pada organisasi atau perusahaan yang menginginkan menjadi bagian tetap organisasi, memberikan yang terbaik dan senantiasa menjaga nama baik di dalam organisasi. Menurut

Yusuf & Syarif (2018:25) komitmen organisasional adalah salah satu topic yang selalu menjadi refrensi baik bagi manajemn sebuah organisasi serta peneliti dengan minat khusus berfokus pada perilaku manusia. Menurut Mardiyana et al. (2019:103) komitmen organisasi bisa diartikan sebagai suatu situasi dimana seorang karyawan berpihak pada organisasi tertentu dengan tujuan serta keinginan dalam mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersbut.

Katner (dalam Sopiah, 2018:158) mengatakan ada tiga (3) dimensi komitmen organisasi yaitu:

a. Komitmen berkesinambungan (continuance commitment)
b. Komitmen terpadu (cohesion commitment)
c. Komitmen terkontrol (control commitment)

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi ialah suatu kondisi di mana seorang karyawan memiliki loyalitas kepada organisasi tempat dia bekerja sehingga karyawan tersebut dapat mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan mengerahkan seluruh kemampuan dengan harapan untuk mencapai tujuan perusahaan.

4. Kinerja Pegawai

Sedarmayanti (2017:285), kinerja adalah hasil dari suatu interaksi yang menyinggung dan diperkirakan sepanjang jangka waktu tertentu dengan mempertimbangkan persyaratan atau pengaturan yang telah ditentukan sebelumnya. Bangun (2012:231), menyatakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan bedasarkan persyaratanpersyaratan pekerjaan. Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut Kaswan (2017: 278) kinerja pegawai mencerminkan perilaku pegawai di tempat kerja sebagai penerapan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan, yang memberikan kontribusi atau nilai terhadap tujuan organisasi. Menurut Wirawan (2015: 5) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi – fungsi atau indikator – indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Menurut Haryono, (2018:18) menyebutkan bahwa dimensi kinerja terdiri dari :

a. Hasil kerja yang terdiri dari : kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, serta efisiensi dalam melaksanakan tugas.
b. Perilaku kerja, yang terdiri dari : disiplin kerja, inisiatif kerja, dan ketelitian.
c. Sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan, yang terdiri dari : kepemimpinan, kejujuran, serta kreativitas.

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat diartikan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja selama periode tertentu dari segi kualitas dan kuantitas yang didasarkan oleh standar kerja yang telah ditetapkan.

HASIL PENELITIAN

1. **Pengaruh Kepemimpinan terhadap komitmen organisasi**

Berdasarkan uji hipotesis 1 yang menyatakan: “Diduga variabel kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Z) pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.” Hasil penelitian menunjukkan persamaan regresi kepemimpinan terhadap komitmen organisasi adalah $\hat{Y} = 16{,}251 + 0{,}757X1$. Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa dengan angka konstansta komitmen organisasi sebesar 16,251,

maka jika terjadi penambahan satu satuan pada variabel kepemimpinan akan meningkatkan komitmen organisasi sebesar 0,757 satuan. Selanjutnya nilai koefisien korelasi antara variabel kepemimpinan dengan variabel komitmen organisasi adalah 0,701. Kemudian nilai koefisien determinasi sebesar 0,492 atau 49,2%. Hal tersebut mengandung makna bahwa 49,2% dari komitmen organisasi ditentukan oleh kepemimpinan, sedangkan 50,8% sisanya ditentukan oleh faktor lain di luar penelitian ini. Adapun hasil uji t menunjukkan bahwa korelasi antara kepemimpinan dengan komitmen organisasi adalah sangat berarti atau signifikan, dimana diperoleh nilai thitung 9,634 yang lebih besar dari nilai ttabel 1,980 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05.

2. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan uji hipotesis 2 yang menyatakan: "Diduga variabel budaya kerja (X2) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Z) pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia." Hasil penelitian menunjukkan persamaan regresi budaya kerja terhadap komitmen organisasi adalah $\hat{Y}$ = 8,891 + 0,874. Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa dengan angka konstansta komitmen organisasi sebesar 8,891, maka jika terjadi penambahan satu satuan pada variabel budaya kerja akan meningkatkan komitmen organisasi sebesar 0,874 satuan. Selanjutnya nilai koefisien korelasi antara variabel budaya kerja dengan variabel komitmen organisasi adalah 0,852. Kemudian nilai koefisien determinasi sebesar 0,725 atau 72,5%. Hal tersebut mengandung makna bahwa 72,5% dari komitmen organisasi ditentukan oleh budaya kerja, sedangkan 27,5% sisanya ditentukan oleh faktor lain di luar penelitian ini. Adapun hasil uji t menunjukkan bahwa korelasi antara budaya kerja dengan komitmen organisasi adalah sangat berarti atau signifikan, dimana diperoleh nilai thitung 15,913 yang lebih besar dari nilai ttabel 1,980 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05.

3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan uji hipotesis 3 yang menyatakan: "Diduga variabel kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. "Hasil penelitian menunjukkan persamaan regresi kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai adalah $\hat{Y}$ = 11,647 + 0,819X1. Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa dengan angka konstansta Kinerja Pegawai sebesar 11,647, maka jika terjadi penambahan satu satuan pada variabel kepemimpinan akan meningkatkan Kinerja Pegawai sebesar 0,819 satuan. Selanjutnya nilai koefisien korelasi antara variabel kepemimpinan dengan variabel Kinerja Pegawai adalah 0,758. Kemudian nilai koefisien determinasi sebesar 0,575 atau 57,5%. Hal tersebut mengandung makna bahwa 57,5% dari Kinerja Pegawai ditentukan oleh kepemimpinan, sedangkan 42,5% sisanya ditentukan oleh faktor lain di luar penelitian ini. Adapun hasil uji t menunjukkan bahwa korelasi antara kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai adalah sangat berarti atau signifikan, dimana diperoleh nilai thitung 11,400 lebih besar dari nilai ttabel 1,980 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05.

4. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan uji hipotesis 4 yang menyatakan: "Diduga variabel budaya kerja (X2) berpengaruh terhadap Kinerja

Pegawai (Y) pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. ”Hasil penelitian menunjukkan persamaan regresi budaya kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah $\hat{Y}$ = 28,190 + 0,538X2. Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa dengan angka konstansta Kinerja Pegawai sebesar 28,190, maka jika terjadi penambahan satu satuan pada variabel budaya kerja akan meningkatkan Kinerja Pegawai sebesar 0,538 satuan. Selanjutnya nilai koefisien korelasi antara variabel budaya kerja dengan variabel Kinerja Pegawai adalah 0,524. Kemudian nilai koefisien determinasi sebesar 0,275 atau 27,5%. Hal tersebut mengandung makna bahwa 27,5% dari Kinerja Pegawai ditentukan oleh budaya kerja, sedangkan 72,5% sisanya ditentukan oleh faktor lain di luar penelitian ini. Adapun hasil uji t menunjukkan bahwa korelasi antara budaya kerja dengan Kinerja Pegawai adalah sangat berarti atau signifikan, dimana diperoleh nilai thitung 6,033 lebih besar dari nilai ttabel 1,980 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05.

5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan uji hipotesis 5 yang menyatakan: “Diduga variabel komitmen organisasi (Z) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. ”Hasil penelitian menunjukkan persamaan regresi komitmen organisasi terhadap Kinerja Pegawai adalah $\hat{Y}$ = 23,448 + 0,604Z. Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa dengan angka konstansta Kinerja Pegawai sebesar 23,448, maka jika terjadi penambahan satu satuan pada variabel komitmen organisasi akan meningkatkan Kinerja Pegawai sebesar 0,604 satuan. Selanjutnya nilai koefisien korelasi antara variabel komitmen organisasi dengan variabel Kinerja Pegawai adalah 0,604. Kemudian nilai koefisien determinasi sebesar 0,365 atau 36,5%. Hal tersebut mengandung makna bahwa 36,5% dari Kinerja Pegawai ditentukan oleh komitmen organisasi, sedangkan 63,5% sisanya ditentukan oleh faktor lain di luar penelitian ini. Adapun hasil uji t menunjukkan bahwa korelasi antara komitmen organisasi dengan Kinerja Pegawai adalah sangat berarti atau signifikan, dimana diperoleh nilai thitung 7,421 lebih besar dari nilai ttabel 1,980 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05.

6. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi

Berdasarkan uji hipotesis 6 yang menyatakan: “Diduga variabel kepemimpinan (X1) dan budaya kerja (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui komitmen organisasi (Z) pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. ”Hasil penelitian menunjukkan persamaan regresi pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui komitmen organisasi adalah $\hat{Y}$ = 0,712X1 + 0,142Z + e. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa: (1) Setiap terjadi peningkatan 1 satuan variabel kepemimpinan, akan diikuti peningkatan Kinerja Pegawai sebesar 0,712 kali, dan (2) Setiap terjadi peningkatan 1 satuan variabel komitmen organisasi, akan diikuti peningkatan Kinerja Pegawai sebesar 0,142 kali. Selanjutnya hasil analisis jalur pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui komitmen organisasi adalah: X1 → Z → Y = (ρX1Z) x (ρZY). Nilai pengaruh tidak langsung diperoleh dari nilai koefisien jalur ρX1Z dikalikan dengan nilai koefisien jalur ρZY menjadi (0,757 x 0,142) = 0,107. Hasil perkalian menunjukkan bahwa nilai koefisien berpengaruh tidak langsung adalah

sebesar 0,107. Sedangkan nilai pengaruh langsung antara ρX1Y adalah sebesar 0,659. Hal ini menunjukkan bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan nilai koefisien pengaruh langsung yaitu (0,107 < 0,659). Variabel kepemimpinan tidak dapat menjadi variabel intervening yaitu komitmen organisasi dalam mempengaruhi kinerja pegawai, karena nilai koefisien secara langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai lebih besar dibandingkan nilai pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi.

7. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan persamaan regresi pengaruh budaya kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui komitmen organisasi adalah $\hat{Y}$ = 0,038X2 + 0,573Z + e. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa: (1) Setiap terjadi peningkatan 1 satuan variabel budaya kerja, akan diikuti peningkatan Kinerja Pegawai sebesar 0,038 kali, dan (2) Setiap terjadi peningkatan 1 satuan variabel komitmen organisasi, akan diikuti peningkatan Kinerja Pegawai sebesar 0,573 kali. Selanjutnya hasil analisis jalur pengaruh budaya kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui komitmen organisasi adalah: X2 → Z → Y = (ρX2Z) x (ρZY). Nilai pengaruh tidak langsung diperoleh dari nilai koefisien jalur ρX2Z dikalikan dengan nilai koefisien jalur ρZY menjadi (0,874 x 0,573) = 0,500. Hasil perkalian menunjukkan bahwa nilai koefisien berpengaruh tidak langsung adalah sebesar 0,500. Sedangkan nilai pengaruh langsung antara ρX2Y adalah sebesar 0,038. Hal ini menunjukkan bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan nilai koefisien pengaruh langsung yaitu (0,500 > 0,038). Hasil analisis jalur tersebut menunjukkan bahwa variabel budaya kerja dapat melalui variabel mediasi yaitu komitmen organisasi dalam mempengaruhi Kinerja Pegawai, karena nilai koefisien secara langsung budaya kerja terhadap Kinerja Pegawai lebih kecil dibandingkan nilai pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi dan dari uji sobel test menunjukkan bahwa t-hitung sebesar 3,57 > dari t-tabel (1,98). Maka sesuai dengan hasil perhitungan bahwa komitmen organisasi (Z) memediasi pengaruh budaya kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y). Dengan demikian hipotesis Ha7 diterima, data mendukung model.

SIMPULAN

Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap variabel komitmen organisasi pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,701 dan nilai koefisien determinasi sebesar 49,2%. Kemudian persamaan regresi yang ditemukan adalah $\hat{Y}$ = 16,251 + 0,757X1. Selanjutnya hasil uji t menunjukkan bahwa korelasi antara kepemimpinan dengan komitmen organisasi adalah sangat berarti atau signifikan, dimana diperoleh nilai thitung 9,634 lebih besar dari nilai ttabel 1,980 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05.

Pengaruh variabel budaya kerja terhadap variabel komitmen organisasi pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,852 dan nilai koefisien determinasi sebesar 72,5%. Kemudian persamaan regresi yang ditemukan adalah $\hat{Y}$ = 8,891 + 0,874X2. Selanjutnya hasil uji t menunjukkan bahwa korelasi antara kepemimpinan dengan komitmen organisasi adalah sangat berarti atau

signifikan, dimana diperoleh nilai thitung 15,913 lebih besar dari nilai ttabel 1,980 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05.

Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja pegawai pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,758 dan nilai koefisien determinasi sebesar 57,5%. Kemudian persamaan regresi yang ditemukan adalah $\hat{Y}$ = 11,647 + 0,819X1. Selanjutnya hasil uji t menunjukkan bahwa korelasi antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai adalah sangat berarti atau signifikan, dimana diperoleh nilai thitung 11,400 lebih besar dari nilai ttabel 1,980 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05.

Pengaruh variabel budaya kerja terhadap variabel kinerja pegawai pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,524 dan nilai koefisien determinasi sebesar 27,5%. Kemudian persamaan regresi yang ditemukan adalah $\hat{Y}$ = 28,190 + 0,538X2. Selanjutnya hasil uji t menunjukkan bahwa korelasi antara budaya kerja dengan kinerja pegawai adalah sangat berarti atau signifikan, dimana diperoleh nilai thitung 6,033 lebih besar dari nilai ttabel 1,980 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05.

Pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap variabel kinerja pegawai pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,604 dan nilai koefisien determinasi sebesar 36,5%. Kemudian persamaan regresi yang ditemukan adalah $\hat{Y}$ = 23,448+ 0,604Z. Selanjutnya hasil uji t menunjukkan bahwa korelasi antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai adalah sangat berarti atau signifikan, dimana diperoleh nilai thitung 7,421 lebih besar dari nilai ttabel 1,980 dengan nilai signifikansi 0,000 < 0,05.

Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja pegawai melalui komitmen organisasi menunjukkan bahwa nilai koefisien berpengaruh tidak langsung adalah sebesar 0,107. Sedangkan nilai pengaruh langsung antara ρX1Y adalah sebesar 0,659. Hal ini berarti variabel kepemimpinan tidak dapat melalui variabel mediasi yaitu komitmen organisasi dalam mempengaruhi kinerja pegawai, karena nilai pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi lebih kecil dibandingkan nilai pengaruh langsung (0,107 < 0,659) dan hasil uji sobel menunjukkan nilai t-hitung sebesar 1,50 < dari t-tabel (1,98). Dengan demikian kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.

Kemudian hasil penelitian tentang pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi menunjukkan bahwa nilai koefisien berpengaruh tidak langsung adalah sebesar 0,500. Sedangkan nilai pengaruh langsung antara ρX2Y adalah sebesar 0,038. Hal ini berarti variabel budaya kerja dapat melalui variabel mediasi yaitu komitmen organisasi dalam mempengaruhi kinerja pegawai, karena nilai pengaruh tidak langsung budaya kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi lebih besar dibandingkan nilai pengaruh langsung (0,500 > 0,038) dan uji sobel test menunjukkan bahwa t-hitung sebesar 3,57 > dari t-tabel (1,98). Maka sesuai dengan hasil perhitungan bahwa komitmen organisasi (Z) memediasi pengaruh budaya kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y). Dengan demikian

hipotesis Ha7 diterima, data mendukung model.

DAFTAR PUSTAKA

Afandi. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia;Teori Konsep dan Indikator. Jogjakarta : Zanafa Publishing.

Anwar Prabu Mangkunegara. (2015). Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan Kedua Belas. Bandung : Remaja Rosdakarya.

Arikunto, Suharsimi. (2010). Prosedur Penelitian. Jakarta. Rineka Cipta.

Azwar, S. (2011). Metodologi Penelitian, Yogyakarta: Pustaka Pelajar Ofset.

Bangun, Wilson. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.

Bintoro dan Daryanto. (2017). Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan. Cetakan 1. Yogyakarta : Gava Media.

Busro, M. (2018). Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadamedia Group.

Creswell, J.W. (2013). Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed) Edisi Revisi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Fahmi. Irham. (2016). Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja. Jakarta : Mitra Wacana Media.

George, Jennifer and Gareth R Jones. (2012). Understanding and Managing Organizational Behavior. Pearson Education, Inc, New Jersey.

Ghozali, Imam. (2016). Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnely, J. H. (2016). Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. (Terjemahan) Edisi Delapan. Jakarta: Binarupa Aksara.

Handoko, T. Hani. (2010). Manajemen Personalia & Sumber daya Manusia. BPFE-Yogyakarta.

Haryono, S. (2018). Manajemen Kinerja SDM: Teori & Aplikasi. Jakarta: Luxima Metro Media.

Hasibuan, Malayu S. P. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. PT Bumi Aksara.

Kaswan. (2017). Psikologi Industri & Organisasi: Mengembangkan Perilaku Produktif dan Mewujudkan Kesejahteraan Pegawai di Tempat Kerja. Bandung: Alfabeta.

Luthans, Fred. (2011). Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach. New York: McGraw-Hill.

Mondy, R. Wayne, Noe Robert M., (2015). Human Resource Management, Tenth Edition, Jilid I, Penterjemah Bayu Airlangga, M.M. Jakarta : Erlangga.

Mulyadi, D. (2015). Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan. Bandung: Alfbeta.

Pabundu Tika. (2014). Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Karyawan. Jakarta : Bumi Aksara.

Rismawati, Mattalata. (2018). Evaluasi Kinerja Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan. Makassar : Celebes Media Perkasa.

Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. (2013). Organizational Behavior, Edition 15. New Jersey: Pearson Education.