

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA DIREKTORAT JENDERAL
PEMERIKSAAN KEUANGAN NEGARA V
BADAN PEMERIKSA KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA**

Aminullah Yasin¹, Triyuni Soemartono², Jubery Marwan³

ABSTRACT

This study aims to determine and test the effect of organizational commitment on employee performance through motivation as an intervening variable at the Directorate General of State Financial Audit V of the Republic of Indonesia Audit Board. The hypotheses proposed in this study are: (1) Organizational commitment (X) influences motivation (Z) at the Directorate General of State Financial Audit V of the Republic of Indonesia Audit Board. (2) Organizational commitment (X) influences employee performance (Y) at the Directorate General of State Financial Audit V of the Republic of Indonesia Audit Board. (3) Motivation (Z) influences employee performance (Y) at the Directorate General of State Financial Audit V of the Republic of Indonesia Audit Board. (4) Motivation (Z) can be an intervening influence of organizational commitment (X) on employee performance (Y) at the Directorate General of State Financial Audit V of the Republic of Indonesia Audit Board. This study uses a quantitative descriptive analysis design. The sampling technique used is Proportionate Stratified Random Sampling, where the sample respondents are 67 people. The data collection instrument uses a questionnaire. The data analysis technique used the BLUE assumption test, hypothesis test and path analysis. The results of the study indicate that: (1) Organizational commitment has a very strong and significant influence on motivation at the Directorate General of State Financial Audit V of the Republic of Indonesia Audit Board. (2) Organizational commitment has a very strong and significant influence on employee performance at the Directorate General of State Financial Audit V of the Republic of Indonesia Audit Board. (3) Motivation has a very strong and significant influence on employee performance at the Directorate General of State Financial Audit V of the Republic of Indonesia Audit Board. (4) Motivation cannot be an intervening variable in the influence of organizational commitment on employee performance at the Directorate General of State Financial Audit V of the Republic of Indonesia Audit Board

Keywords: *Organizational Commitment, Motivation, Employee Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel intervening pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: (1) Komitmen organisasi (X) berpengaruh terhadap motivasi (Z) pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2) Komitmen organisasi (X) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (3) Motivasi (Z) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (4) Motivasi (Z) dapat menjadi mengintervening pengaruh komitmen organisasi (X) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Penelitian ini menggunakan desain analisis deskriptif kuantitatif. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah Proportionate Stratified Random Sampling, dimana sampel respondennya sebanyak 67 orang. Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner. Adapun teknik analisis data menggunakan uji asumsi BLUE, uji hipotesis dan analisis jalur (path analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan terhadap motivasi pada Direktorat

Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2) Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (3) Motivasi memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (4) Motivasi tidak dapat menjadi variabel intervening dalam pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.

Kata Kunci: Komitmen Organisasi, Motivasi, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Ketika suatu organisasi didirikan, maka tentu saja ada tujuan yang harus dicapai. Di mana pada proses pencapaiannya harus disertai dan dibantu oleh sumber daya manusia yang memadai. Sumber daya manusia yang memadai dalam hal ini harus memiliki kemampuan manajerial yang baik. Jika sumber daya manusia memiliki kualitas kerja yang baik tentu akan mempengaruhi kinerjanya, yang mana kinerja tersebut akan memberikan dampak positif pada keberlangsungan dan pencapaian tujuan organisasi. Namun hal ini juga berlaku kebalikannya, ketika kinerja pegawai kurang maksimal maka bukan tidak mungkin jika tujuan organisasinya akan sulit dicapai.

Kualitas sumber daya manusia yang memadai diperkirakan dapat memberikan hasil kinerja yang baik. Kinerja pegawai dianggap dapat mempengaruhi karena mengukur mengenai seberapa banyak mereka menghasilkan pekerjaan yang positif untuk organisasi. Maka dari itu organisasi lebih baik mengetahui mengenai beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Kasmir (2021:40), menjelaskan terdapat tiga belas faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai, dimana beberapa diantaranya mempengaruhi secara langsung, dan juga beberapa diantaranya mempengaruhi secara langsung dan tidak langsung. Adapun tiga belas faktor tersebut ialah

kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja. Adapun dalam penelitian ini akan diteliti dua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yakni komitmen dan motivasi.

Faktor yang pertama yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi dapat digambarkan sebagai kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi dan menerima tujuan organisasi, mencakup semua tingkatan dalam organisasi dengan mengesampingkan kepentingan individu tertentu dan telah menjadi faktor utama dalam menentukan keberhasilan strategi perubahan dan peningkatan kinerja organisasi. Agar pegawai memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan, antara lain menjadi ahli, berkomitmen, dan mampu tumbuh secara positif, organisasi harus mampu membentuk lingkungan organisasi yang positif yang ditandai dengan tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang tinggi serta proaktif dan kooperatif dengan semangat tim. Pegawai dengan komitmen kelompok yang tinggi cenderung lebih berkomitmen pada organisasinya, memiliki semangat kerja yang lebih tinggi, pergantian yang lebih rendah, serta produktivitas dan kinerja yang tinggi.

Robbins dan Judge (2020:46), menjelaskan bahwa komitmen

organisasional merupakan tingkat sampai dimana seorang pegawai memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap pegawai yang menunjukkan loyalitas dan bagaimana seorang pegawai mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Komitmen pegawai didorong dengan kondisi lingkungan kerja yang adil untuk pegawai, semakin tinggi pegawai dihargai, semakin tinggi juga komitmen pegawai pada organisasi tersebut. Menurut Allen dan Meyer (2020:23), komitmen organisasional merupakan suatu keadaan psikologis yang dikarakteristikan dengan meyakini dan menerima tujuan atau goal dan value yang dimiliki oleh organisasi, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi organisasi, mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Selanjutnya faktor lain yang dianggap dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi. Masalah-masalah dalam pekerjaan serta masalah dalam kehidupan sehari-hari untuk menyelesaikannya harus dilandasi dengan motivasi, karena motivasi berperan sebagai pondasi awal dalam diri sendiri atau aspek internal. Ketika pegawai memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja tentunya akan sangat berdampak baik bagi organisasi namun jika pegawai memiliki motivasi yang rendah tentunya akan berpengaruh terhadap produktivitas pegawai (Sugiarto dan Nanda, 2020:277). Dengan arti lain motivasi adalah suatu daya pendorong yang menyebabkan orang untuk berbuat sesuatu, agar pegawai dapat bekerja sesuai yang diharapkan. Organisasi dituntut untuk dapat mengelola pegawai atau sumber

daya manusia agar tetap memiliki kinerja yang baik.

Penelitian ini dilakukan di Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (DJPKN V BPK RI). Dalam Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan, dijelaskan bahwa DJPKN V merupakan salah satu unsur pelaksana tugas pemeriksaan, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada BPK melalui Anggota V BPK. DJPKN V mempunyai tugas memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara pada Kementerian Agama, Badan Pengelola Keuangan Haji, Badan Penyelenggara Haji, Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal, Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Sabang, Badan Pengusahaan Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Batam, Kementerian Dalam Negeri, Badan Nasional Pengelola Perbatasan, dan lembaga terkait di lingkungan entitas, serta keuangan daerah dan kekayaan daerah yang dipisahkan pada pemerintah daerah di wilayah Jawa dan Sumatera.

Guna meningkatkan kinerja pegawai dalam pelaksanaan tugas pokoknya tersebut, DJPKN V BPK RI memerlukan pegawai yang memiliki komitmen kuat terhadap organisasi dan motivasi kerja yang tinggi dari pegawai untuk mencapai tujuan organisasi dengan optimal. Adapun fakta yang ditemukan pada DJPKN V BPK RI berkaitan dengan motivasi pegawai, yaitu terdapat perubahan penilaian kinerja pegawai berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, dimana penilaian kinerja tidak lagi berdasarkan

capaian angka kredit dan kembali menggunakan penilaian subyektif atasan. Selain itu capaian angka kredit tidak lagi digunakan sebagai dasar pengajuan usulan kenaikan peran/jabatan, sehingga menutup kemungkinan pegawai yang capaian kinerjanya di atas rata-rata naik peran/jabatan lebih cepat.

Selanjutnya kebijakan efisiensi anggaran yang berkali-kali dilakukan oleh pemerintah yang seringkali menyasar elemen belanja perjalanan dinas, sementara berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan mengenai standar biaya masukan dan standar biaya keluaran, elemen biaya untuk kegiatan audit 80% terdiri dari belanja perjalanan dinas (transport, uang harian, penginapan, dan sejenisnya). Kondisi tersebut memungkinkan timbulnya penurunan motivasi pegawai karena saat ini penilaian kinerja tidak dilakukan secara adil dan proporsional.

Permasalahan lain yang masih ditemui dalam pencapaian kinerja pegawai pada DJPKN V BPK RI, antara lain: kurang maksimalnya komitmen pegawai terhadap organisasi karena tidak berjalannya sistem reward and punishment dalam organisasi, sistem promosi dan mutasi jabatan dilakukan berdasarkan faktor like and dislike yang membuat pegawai tidak bekerja dengan maksimal, kurang transparannya penilaian hasil kerja pegawai yang dilakukan pimpinan, pengawasan pimpinan terhadap hasil kerja pegawai belum dilakukan secara berkala, kurangnya penghargaan atau apresiasi terhadap pegawai yang berprestasi, tekanan dan beban kerja yang tinggi membuat kinerja pegawai menurun, dan fasilitas kerja dalam organisasi kurang mendukung penyelesaian pekerjaan.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Steers dan Porter (2021:44), menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Lebih lanjut, komitmen organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan.

Menurut Kaswan (2020:81), komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan pegawai untuk bertahan dengan sebuah organisasi di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan pegawai terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana. Selanjutnya Kreitner dan Kinicki dalam Kaswan (2020:82), menyatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan bagaimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya.

Komitmen organisasional merupakan identifikasi dari keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Luthans (2021:26), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi tertentu. Komitmen organisasi juga merupakan keinginan menuju level keahlian tinggi atas nama organisasi, suatu kepercayaan tertentu, dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi.

Komitmen organisasi merupakan keputusan pegawai untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi dengan sepenuh hati menerima tujuan

organisasi dan memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan organisasinya. Mathis dan Jackson dalam Sopiha (2022:28), juga menyatakan bahwa komitmen organisasional sebagai derajat dimana pegawai percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

Menurut Yusuf dan Syarif (2021:25), komitmen organisasional adalah salah satu topik yang selalu menjadi referensi baik bagi manajemen sebuah organisasi serta peneliti dengan minat khusus berfokus pada perilaku manusia. Adapun Robbins (2021:100), mengungkapkan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) diartikan sebagai suatu kondisi dimana seorang pegawai memihak organisasi serta tujuan dan kemauan untuk mempertahankan keanggotaannya pada pekerjaan tertentu seorang pegawai, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi tersebut dan merekrut individu tersebut.

Faktor-faktor komitmen organisasi dikemukakan oleh Allen dan Meyer (2020:27), yaitu:

- a. Karakteristik pribadi individu. Karakteristik pribadi individu terbagi ke dalam dua variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi, termasuk kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja yang baik, kebutuhan untuk berafiliasi, dan persepsi individu mengenai kompetensinya sendiri.
- b. Karakteristik organisasi. Hal-hal yang termasuk dalam karakteristik organisasi adalah struktur organisasi,

desain kebijakan dalam organisasi, dan cara mensosialisasikan kebijakan organisasi tersebut.

- c. Pengalaman selama berorganisasi. Pengalaman berorganisasi tercakup dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi.

Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah kesediaan pegawai untuk mengutamakan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan memberikan kontribusi yang besar untuk mencapai terwujudnya tujuan organisasi.

2. Pengertian Motivasi

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya berisikan langkah-langkah perencanaan, penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan tertentu, baik tujuan individual maupun organisasi. Keberhasilan pengelolaan organisasi bisnis sangat ditentukan oleh efektivitas kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Dalam hal ini, seorang manajer harus memiliki teknik yang dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja, antara lain dengan memberikan motivasi kepada pegawai agar dapat melaksanakan tugas dengan ketentuan yang berlaku.

Menurut Samsudin (2023:281), motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau sekelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang ditetapkan. Menurut Sunyoto (2020:4), motivasi kerja adalah sebagai keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya. Menurut Fahmi (2021:107), motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja

dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan.

Berdasarkan pengertian motivasi menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu kondisi atau keadaan dimana dimaksudkan untuk mempengaruhi maupun mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu atau tindakan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup seperti yang diinginkan. Dengan adanya motivasi dalam diri seseorang, maka akan dengan mudah untuk mengarahkan dan menggerakkan orang tersebut untuk melakukan sesuatu hal seperti yang diinginkan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Motivasi untuk setiap individu dalam melakukan sesuatu pada dasarnya berbeda-beda, sehingga hal ini menjadi salah satu masalah yang harus dihadapi oleh manajemen karena motivasi yang menurun dalam diri pegawai akan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Motivasi yang ada dalam diri individu lazimnya tidak selalu sama dan cenderung dapat berubah dengan cepat dimana perubahan motivasi dalam diri individu disebabkan oleh banyak faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Oleh sebab itu, manajemen sumber daya manusia harus mengetahui faktor yang mendominasi perubahan motivasi dalam diri individu.

Menurut Sutrisno (2022:117), ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi dalam diri pegawai, yaitu:

a. Faktor intern, terdiri dari:

1) Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- (a) Memperoleh kompensasi yang memadai;
 - (b) Pekerjaan tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai; dan
 - (c) Kondisi kerja yang aman dan nyaman.
- 2) Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak dialami untuk kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.
- 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan. Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.
- 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan. Bila diperinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:
- (a) Adanya penghargaan terhadap prestasi;
 - (b) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak;
 - (c) Pimpinan yang adil dan bijaksana; dan
 - (d) Organisasi tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
- 5) Keinginan untuk berkuasa. Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukan itu masih termasuk bekerja juga. Pegawai akan dapat merasa puas bila dalam pekerjaan terdapat: (1) Hak otonomi; (2) Variasi dalam melakukan pekerjaan; (3) Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran; dan (4)

Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

b. Faktor ekstern, terdiri dari:

- 1) Kondisi lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan dan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.
- 2) Kompensasi yang memadai. Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para pegawai untuk menghidupi diri serta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi organisasi untuk mendorong para pegawai bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat mempengaruhi motivasi kerja pada pegawai.
- 3) Supervisi yang baik. Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja pada pegawai agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para pegawai dan selalu menghadapi para pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervisi yang dekat para pegawai ini menguasai liku-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat

kepemimpinan maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat.

- 4) Adanya jaminan pekerjaan. Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk organisasi, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka berhadapan akan bekerja sampai tua cukup dalam satu organisasi saja, tidak usah sering kali pindah. Hal ini akan dapat terwujud bila organisasi dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.
- 5) Status dan tanggung jawab. Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap pegawai dalam bekerja. Pegawai bukan hanya menghadapi kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu organisasi. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercayai, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan.
- 6) Peraturan yang fleksibel. Bagi organisasi besar biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para pegawai. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja sama antara pegawai dengan organisasi, termasuk hak dan kewajiban para pegawai, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa ada banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi motivasi yang ada dalam diri seseorang. Oleh sebab itu, sangat sulit untuk menentukan satu persatu secara spesifik faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang. Akan tetapi, secara umum pada dasarnya setiap individu ataupun sebagian besar individu yang bekerja di organisasi mempunyai motivasi yang hampir sama mengapa harus bekerja di organisasi.

Dengan demikian, manajemen dapat menetapkan secara umum garis besar motivasi yang mempengaruhi pegawai untuk dapat bekerja dan melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Pegawai yang memotivasi yang kuat dalam dirinya, maka akan lebih semangat dalam melaksanakan setiap tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan pegawai yang mempunyai motivasi yang kurang dalam dirinya, maka hal ini menimbulkan kurang semangat dalam melaksanakan dan menyelesaikan setiap tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

3. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil kerja perorangan dalam suatu organisasi. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Tercapainya kinerja yang maksimal tidak akan terlepas dari peran pemimpin dalam memotivasi bawahan dalam melaksanakan pekerjaan secara efisien dan efektif.

Mahsun (2020:25), mengemukakan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan

visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi. Kemudian Ndraha (2020:112), menyatakan bahwa kinerja adalah manifestasi dari hubungan kerakyatan antara masyarakat dengan pemerintah. Sedangkan menurut Sutrisno (2022:176-178), kinerja pegawai memiliki empat aspek, yaitu: efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif.

Gibson dikutip oleh Pasolong (2022:176), menyatakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya Mangkunegara (2023:67), mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Gilbert dikutip oleh Notoatmodjo (2020:124), mengidentifikasikan bahwa kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dari batasan-batasan yang ada dapat dirumuskan bahwa kinerja (performance) adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang pegawai. Dengan demikian kinerja seseorang pegawai dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu.

Sinambela (2022:136), mendefinisikan kinerja pegawai sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu. Adapun Wibowo (2020:67), mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Selanjutnya Timpe dikutip Pasolong (2022:197), menyatakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja, yang ditentukan oleh faktor lingkungan dan perilaku manajemen. Hasil penelitian Timpe menunjukkan bahwa lingkungan

kerja yang menyenangkan begitu penting untuk mendorong tingkat kinerja pegawai yang paling efektif dan produktif dalam interaksi sosial organisasi akan senantiasa terjadi adanya harapan bawahan terhadap atasan dan sebaliknya.

Sutrisno (2022:170), mengemukakan bahwa kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah diberikan kepadanya. Moeheriono (2021:60), menyatakan kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi.

Gordon dikutip oleh Nawawi (2020:63), menyatakan bahwa kinerja adalah suatu fungsi kemampuan pegawai dalam menerima tujuan kerja tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pegawai. Adapun Sedarmayanti (2021:260), menyatakan kinerja adalah hasil kerja seorang pegawai, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi.

HASIL PENELITIAN

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan, sasaran, dan hasil dipengaruhi oleh banyak faktor. Salah satu faktor itu adalah sumber daya manusia. Aspek sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dan paling dominan dalam organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen pada umumnya karena merupakan kunci utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain komitmen organisasi, motivasi, dan lain-lain.

Penelitian ini dilakukan pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Dari hasil penyebaran kuesioner, diketahui bahwa semua indikator dari dimensi variabel komitmen organisasi, motivasi dan kinerja pegawai dinilai sudah terpenuhi. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden, yang mana lebih banyak responden menjawab setuju dan sangat setuju dibandingkan dengan responden yang menjawab kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju dengan persentase 76% untuk variabel komitmen organisasi, 77% untuk variabel motivasi dan 79% untuk variabel kinerja pegawai.

1. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan

Berdasarkan uji hipotesis 1 yang menyatakan: “Komitmen organisasi (X) berpengaruh terhadap motivasi (Z) pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.” Hasil penelitian menunjukkan persamaan regresi komitmen organisasi terhadap motivasi adalah $Z = 9,199 + 0,826X$. Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa dengan angka konstanta motivasi sebesar 9,199, maka jika terjadi penambahan satu satuan pada variabel komitmen organisasi akan meningkatkan motivasi sebesar 0,826 satuan. Selanjutnya nilai koefisien korelasi

antara variabel komitmen organisasi dengan variabel motivasi adalah 0,823. Kemudian nilai koefisien determinasi sebesar 0,677 atau 67,7%. Hal tersebut mengandung makna bahwa 67,7% dari motivasi ditentukan oleh komitmen organisasi, sedangkan 32,3% sisanya ditentukan oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Adapun hasil uji t menunjukkan bahwa korelasi antara komitmen organisasi dengan motivasi adalah sangat berarti atau signifikan, dimana diperoleh nilai thitung 11,663 yang lebih besar dari nilai ttabel 2,000 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hasil uji hipotesis 1 sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dwi Ayuningsih (2018), dimana penelitiannya menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada UPT Crew KA Surabaya Kota PT. KAI Daop VIII.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan

Berdasarkan uji hipotesis 2 yang menyatakan: “Komitmen organisasi (X) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.” Hasil penelitian menunjukkan persamaan regresi komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai adalah $Y = 7,476 + 0,849X$. Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa dengan angka konstansta kinerja pegawai sebesar 7,476, maka jika terjadi penambahan satu satuan pada variabel komitmen organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,849 satuan. Selanjutnya nilai koefisien korelasi antara variabel komitmen organisasi dengan variabel kinerja pegawai adalah

0,918. Kemudian nilai koefisien determinasi sebesar 0,843 atau 84,3%. Hal tersebut mengandung makna bahwa 84,3% dari kinerja pegawai ditentukan oleh komitmen organisasi, sedangkan 15,7% 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 18,712 yang lebih besar dari nilai ttabel 2,000 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hasil uji hipotesis 2 sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Khairul Amar, Meutia, dan Diswandi (2021), dimana penelitiannya menemukan hasil terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Rasanae Barat Kota Bima.

3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan

Berdasarkan uji hipotesis 3 yang menyatakan: “Motivasi (Z) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y) pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.” Hasil penelitian menunjukkan persamaan regresi motivasi terhadap kinerja pegawai adalah $Y = 10,088 + 0,773Z$. Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa dengan angka konstansta kinerja pegawai sebesar 10,088, maka jika terjadi penambahan satu satuan pada variabel motivasi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,773 satuan. Selanjutnya nilai koefisien korelasi antara variabel motivasi dengan variabel kinerja pegawai adalah 0,840. Kemudian nilai koefisien determinasi sebesar 0,705 atau 70,5%. Hal tersebut mengandung makna bahwa 70,5% dari kinerja

pegawai ditentukan oleh motivasi, sedangkan 29,5% sisanya ditentukan oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Adapun hasil uji t menunjukkan bahwa korelasi antara motivasi dengan kinerja pegawai adalah sangat berarti atau signifikan, dimana diperoleh nilai thitung 12,471 yang lebih besar dari nilai ttabel 2,000 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hasil uji hipotesis 3 sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Khairul Amar, Meutia, dan Diswandi (2021), dimana penelitiannya menunjukkan ada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Rasanae Barat Kota Bima.

4. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan

Berdasarkan uji hipotesis 4 yang menyatakan: “Motivasi (Z) dapat menjadi mengintervening pengaruh komitmen organisasi (X) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia.” Hasil penelitian menunjukkan persamaan regresi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi adalah $Y = 5,267 + 0,651X + 0,240Z + 0,367$. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa: (1) Setiap terjadi peningkatan 1 satuan variabel komitmen organisasi, akan diikuti peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,651 kali, dan (2) Setiap terjadi peningkatan 1 satuan variabel motivasi, akan diikuti peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,240 kali.

Selanjutnya hasil analisis jalur pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi adalah:

$X \rightarrow Z \rightarrow Y = (\rho_{XZ}) \times (\rho_{ZY})$. Nilai pengaruh tidak langsung diperoleh dari nilai koefisien jalur ρ_{XZ} dikalikan dengan nilai koefisien jalur ρ_{ZY} menjadi $(0,823 \times 0,840) = 0,691$. Hasil perkalian menunjukkan bahwa nilai koefisien berpengaruh tidak langsung adalah sebesar 0,691. Sedangkan nilai pengaruh langsung antara ρ_{XY} adalah sebesar 0,918. Hal ini menunjukkan bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan nilai koefisien pengaruh langsung yaitu $(0,691 < 0,918)$.

Hasil analisis jalur tersebut menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi tidak dapat melalui variabel intervening yaitu motivasi dalam mempengaruhi kinerja pegawai, karena nilai koefisien secara langsung komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai lebih besar dibandingkan nilai pengaruh tidak langsung melalui motivasi. Hasil uji hipotesis 4 tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zulfikar Muhammad Hasan (2023), dimana penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan terhadap motivasi pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,823. Kemudian nilai koefisien determinasi sebesar 0,677 atau 67,7%. Hal tersebut mengandung makna bahwa 67,7% dari motivasi ditentukan oleh komitmen organisasi, sedangkan 32,3% sisanya ditentukan oleh faktor lain di luar penelitian ini. Adapun hasil uji t menunjukkan bahwa korelasi antara

komitmen organisasi dengan motivasi adalah sangat berarti atau signifikan, dimana diperoleh nilai thitung 11,663 yang lebih besar dari nilai ttabel 2,000 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,918. Kemudian nilai koefisien determinasi sebesar 0,843 atau 84,3%. Hal tersebut mengandung makna bahwa 84,3% dari kinerja pegawai ditentukan oleh komitmen organisasi, sedangkan 15,7% 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 18,712 yang lebih besar dari nilai ttabel 2,000 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,840. Kemudian nilai koefisien determinasi sebesar 0,705 atau 70,5%. Hal tersebut mengandung makna bahwa 70,5% dari kinerja pegawai ditentukan oleh motivasi, sedangkan 29,5% sisanya ditentukan oleh faktor lain di luar penelitian ini. Adapun hasil uji t menunjukkan bahwa korelasi antara motivasi dengan kinerja pegawai adalah sangat berarti atau signifikan, dimana diperoleh nilai thitung 12,471 yang lebih besar dari nilai ttabel 2,000 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak dapat menjadi variabel intervening dalam pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung antara komitmen organisasi melalui motivasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,691 ($X \rightarrow Z \rightarrow Y = \rho_{XZ} \times \rho_{ZY} = 0,823 \times 0,840 = 0,691$). Sedangkan nilai pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,918. Hal ini berarti motivasi tidak dapat menjadi variabel intervening dalam pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, karena nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dibandingkan nilai pengaruh langsung ($0,691 < 0,918$).

DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. (2019). Analisis Regresi: Teori, Kasus dan Solusi. Yogyakarta: BPFE.
- Allen, N.J., and Meyer, J.P. (2020). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Amar, Khairul., Meutia, dan Diswandi. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Kecamatan Rasanae Barat Kota Bima). Jurnal Distribusi, Vol. 9, No. 1, 1-14.
- Ayuningsih, Dwi. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan UPT Crew KA Surabaya Kota PT. KAI Daop VIII Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. Jurnal Eco-

- Entrepreneurship, Vol. 4, No. 2, 124-149.
- Creswell, J.W. (2019). Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed) Edisi Revisi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fahmi, Irham. (2021). Manajemen Kepemimpinan Teori dan Aplikasi. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, Imam. (2021). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26. Edisi 10. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasan, Zulfikar Muhammad. (2023). Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE), Vol. 4, No. 2, 245-251.
- Kasmir. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Kaswan. (2020). Psikologi Industri & Organisasi: Mengembangkan Perilaku Produktif dan Mewujudkan Kesejahteraan Pegawai di Tempat Kerja. Bandung: Alfabeta.
- Kuncoro, Achmad., Engkos, dan Riduan. (2019). Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis. Bandung: CV. Alfabeta.
- Luthans, Fred. (2021). Perilaku Organisasi. Edisi Duapuluh. Yogyakarta: PT. Andi.
- Mahsun, Mohamad. (2020). Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Manalu, Jessica Melyana Br., Zulfina Adriani, dan Sumarni. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Jambi. Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (JUPIMAN), Vol. 3, No. 2, 32-46.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mar'at. (2020). Sikap Manusia, Pembahasan dan Pengukurannya. Jakarta: Ghalia.
- Moeheriono. (2021). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nawawi, Hadari. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ndraha, Taliziduhu. (2020). Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia, Jakarta: Rineka Cipta.
- Pasolong, Harbani. (2022). Teori Administrasi Publik. Bandung: Alfabeta.
- Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Nomor 1 Tahun 2024 tentang Perubahan Keempat Atas Peraturan Badan Pemeriksa Keuangan Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pelaksana Badan Pemeriksa Keuangan.
- Putra, Ilhami dan Wahyu Juari Setiawan. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jambi. Journal Economic Excellence Ibnu Sina, Vol. 2, No. 2, 226-244.
- Robbins, Stephen P. (2021). Perilaku Organisasi. Jakarta Selatan: Salemba Empat.