

## PENGARUH KOMITMEN, BUDAYA ORGANISASI, DAN DISIPLIN MELALUI KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Yulianita Latif<sup>\*1</sup>, Asri<sup>2</sup>, Basri Rakhman<sup>3</sup>

<sup>\*1</sup>Program Pascasarjana Magister manajemen, ITB Nobel Indonesia Makassar

<sup>2</sup>Program Pascasarjana Magister manajemen, ITB Nobel Indonesia Makassar

<sup>3</sup>Program Pascasarjana Magister manajemen, ITB Nobel Indonesia Makassar

E-mail: <sup>\*1</sup>yulianita.latief@gmail.com, <sup>2</sup>asriwawo01@gmail.com, <sup>3</sup>basrirakhman@gmail.com

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh (1) komitmen, budaya organisasi, disiplin, dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (2) komitmen, budaya organisasi, dan disiplin terhadap kepemimpinan dan (3) komitmen, budaya organisasi, dan disiplin melalui kepemimpinan sebagai variabel intervening berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh. Data diperoleh dengan membagikan kuesioner terkait komitmen, budaya organisasi, disiplin, kepemimpinan sebagai variabel intervening dan kinerja pegawai kepada 125 responden. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah partial least square menggunakan aplikasi smart pls. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (2) budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai (3) disiplin tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (4) kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai (5) komitmen berpengaruh terhadap kepemimpinan (6) budaya organisasi berpengaruh terhadap kepemimpinan pegawai (7) disiplin tidak berpengaruh terhadap kepemimpinan (8) komitmen melalui kepemimpinan sebagai variabel intervening berpengaruh terhadap kinerja pegawai (9) budaya organisasi melalui kepemimpinan sebagai variabel intervening berpengaruh terhadap kinerja pegawai (10) disiplin melalui kepemimpinan sebagai variabel intervening tidak berpengaruh terhadap kinerja pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

**Kata kunci :** Komitmen, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Kepemimpinan, Kinerja Pegawai.

### ABSTRACT

*This study aims to determine the effect of (1) commitment, organizational culture, discipline, and leadership on employee performance (2) commitment, organizational culture, and discipline on leadership and (3) commitment, organizational culture, and discipline through leadership as influential intervening variables on employee performance. The sampling technique uses saturated sampling. Data were obtained by distributing questionnaires related to commitment, organizational culture, discipline, leadership as intervening variables and employee performance to 125 respondents. The data analysis technique in this study is the partial least squares using the smart pls application. The results showed that (1) commitment has no effect on employee performance (2) organizational culture has an effect on employee performance (3) discipline has no effect on employee performance (4) leadership has an effect on employee performance (5) commitment has an effect on leadership (6) culture organization influences employee leadership (7) discipline does not affect leadership (8) commitment through leadership as an intervening variable influences employee performance (9) organizational culture through leadership as an intervening variable influences employee performance (10) discipline through leadership as an intervening variable does not influence on the performance of the South Sulawesi Provincial Civil Service Agency.*

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

### PENDAHULUAN

Pembangunan Sulawesi Selatan sangat ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusia masyarakat Sulawesi Selatan, termasuk didalamnya sumberdaya manusia aparatur Pemerintah Daerah. Sumberdaya Manusia Aparatur menjadi fundamen dalam

membentuk sebuah Pemerintah Daerah terkemuka baik secara kuantitas maupun kualitas. Kuantitas dan kualitas aparatur yang tepat dan memadai akan mendorong pada kinerja Pegawai lebih produktif dan terarah mencapai tujuan dan sasaran membangun Sulawesi Selatan menjadi Provinsi terkemuka. Dengan demikian diperlukan sebuah manajemen sumberdaya aparatur yang dapat mengelola kuantitas dan kualitas Pegawai untuk mencapai tujuan Pemerintah Daerah. Manajemen sumberdaya manusia yang komprehensif dengan sistem pengukuran kinerja Pegawai yang terukur dan memberikan *feedback* kepada manajemen sumberdaya manusia secara umum.

Pengaturan mengenai penilaian kinerja dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara tersebut diatur lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS. Peraturan Pemerintah ini mengatur antara lain perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, pembinaan, dan penilaian kinerja pegawai serta mengatur terkait tindak lanjut hasil penilaian kinerja pegawai. Pengelolaan kinerja pegawai bertujuan untuk memperjelas peran, hasil, dan tanggungjawab Pegawai dalam pencapaian tujuan dan sasaran kinerja organisasi. Badan Kepegawaian Daerah yang memiliki tugas dalam pengelolaan layanan kepegawaian dibutuhkan komitmen dari setiap pegawai agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Sebagai mana yang telah diungkapkan Pleh Luthans (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok, kemauan usaha yang tinggi untuk organisasi, suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan sebagai pengelola dan layanan kepegawaian harus memiliki komitmen dalam memberikan pelayanan prima kepada penerima layanan dalam hal ini adalah Pegawai pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Pemberian layanan kepada Pegawai juga dipengaruhi oleh budaya organisasi tersebut. Budaya organisasi memiliki peran dalam mencapai kinerja individu yang kemudian mendukung kinerja organisasi.

Pada kesempatan kali ini peneliti mengangkat variabel budaya organisasi sebagai salah satu variabel bebas untuk mengetahui penyebab tercapainya kinerja pegawai sebagaimana yang telah diungkapkan oleh Hamid (2017) bahwa budaya organisasi merupakan kesatuan nilai-nilai intrinsik yang dijalankan oleh sumber daya manusia dalam organisasi. Budaya organisasi berperan penting dalam membentuk budaya kerja pegawai. Budaya organisasi mampu menghidupkan komunikasi yang sehat serta membangun semangat kerja para pegawai. Budaya organisasi dapat dipandang sebagai seperangkat nilai-nilai etis yang diterapkan anggota-anggota organisasi dalam hubungan mereka dengan anggota-anggota lain. Tujuan budaya organisasi tidak lain dan tidak bukan untuk menciptakan iklim kerja yang positif, komunikasi kerja yang sehat, serta membangun semangat para pegawai untuk menjalankan setiap tugas dan tanggung jawabnya.

Budaya organisasi pada Pada Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan berorientasi pada kerja sama tim dan sebagai perangkat pelayanan kepegawaian. Pegawai ditekankan untuk saling menghormati dengan pegawai lain baik dengan jabatan yang lebih tinggi maupun jabatan yang lebih rendah. Budaya organisasi merupakan kesatuan nilai yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dimana hal tersebut mencerminkan bagaimana etika kerja yang berjalan dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Risnawan (2018) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh sebesar 30% pada pencapaian produktivitas pegawai. Budaya

organisasi sangat penting jika memiliki orientasi pencapaian tujuan organisasi, sehingga mampu meningkatkan semangat kerja pegawai.

Nilai organisasi dapat dilihat dari nilai pemimpinnya, bagaimana pemimpin mengarahkan pegawai agar dapat menjalankan perannya masing-masing dalam memberikan kontribusi terhadap pencapaian kinerja organisasi. Kepemimpinan dipandang sangat penting karena dua hal: pertama, adanya kenyataan bahwa penggantian pemimpin seringkali mengubah kinerja suatu unit, instansi atau organisasi; kedua, hasil penelitian yang menunjukkan bahwa salah satu faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan organisasi adalah kepemimpinan, mencakup proses kepemimpinan pada setiap jenjang organisasi, kompetensi dan tindakan pemimpin yang bersangkutan (Yukl, 1989). Kenyataan dan/atau gagasan, serta hasil penelitian tersebut tak dapat dibantah kebenarannya. Semua pihak maklum adanya, sehingga muncul jargon “ganti pimpinan, ganti kebijakan”, bahkan sampai hal-hal teknis seperti ganti tata ruang kantor, ganti kursi, atau ganti warna dinding. Suatu kelompok atau organisasi pastinya membutuhkan kepemimpinan agar tujuan organisasi dapat terwujud dan lebih terarah efektif dan efisien. Hal tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan merupakan syarat mutlak untuk keterlangsungan organisasi. Demikianlah, kepemimpinan itu merupakan fenomena yang kompleks sehingga selalu menarik untuk dikaji.

Dalam berbagai literatur, kepemimpinan dapat dikaji dari tiga sudut pandang, yakni: (1) pendekatan sifat, atau karakteristik bawaan lahir, atau *traits approach*; (2) pendekatan gaya atau tindakan dalam memimpin, atau *style approach*; dan (3) pendekatan kontingensi atau *contingency approach*. Pada perkembangan selanjutnya, fokus kajian lebih banyak pada cara-cara menjadi pemimpin yang efektif, termasuk dengan mengembangkan kesadaran tentang kapasitas spiritual untuk menjadi pemimpin profesional dan bermoral.

Berdasarkan hasil observasi awal peneliti yang dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan kenyataannya bervariasi dimana Kepala Badan, Kepala Bagian maupun Kepala Subbagian memiliki tugas pokok dan fungsi masing-masing. Karakter dari masing-masing Kepala Bagian berbeda-beda namun secara umum karakteristik kepemimpinan dari Kepala Badan yang membawahi Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan sudah baik, perhatian serta sangat terbuka terhadap bawahannya, namun dari hal tersebut dikhawatirkan akan membuat para pegawai menjadi cenderung santai dan mengabaikan perintah pimpinan oleh sebab itu sangat dibutuhkan koordinasi pimpinan.

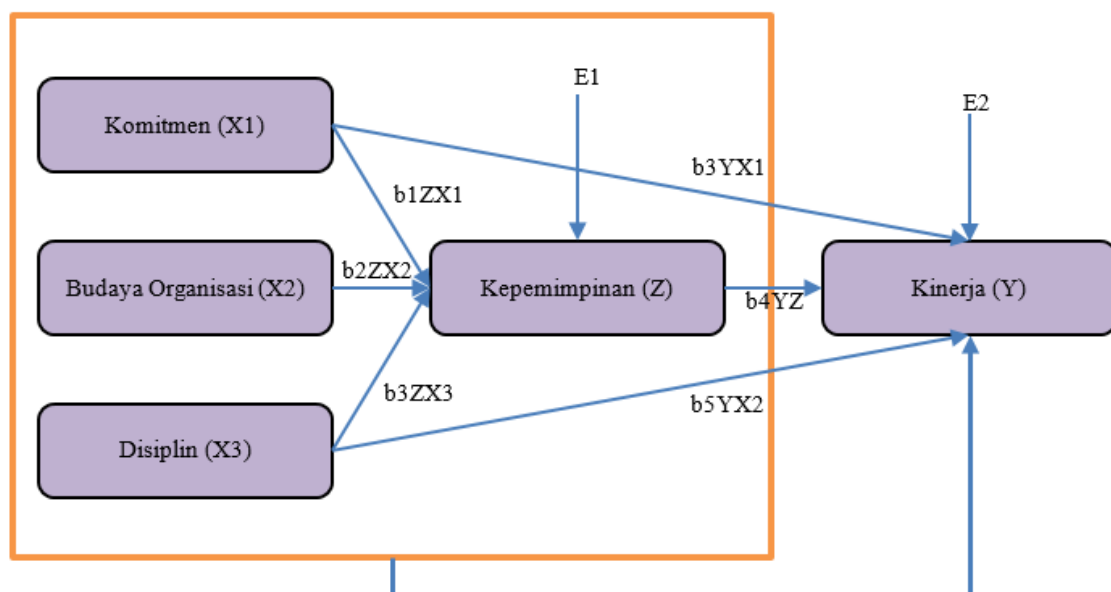
Fenomena lain berupa budaya organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan berorientasi pada kerja sama tim dan sebagai perangkat pelayanan kepegawaian. Pegawai ditekankan untuk saling menghormati dengan pegawai lain baik dengan jabatan yang lebih tinggi maupun jabatan yang lebih rendah. Budaya organisasi merupakan kesatuan nilai yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dimana hal tersebut mencerminkan bagaimana etika kerja yang berjalan dalam organisasi.

Untuk mewujudkan kinerja PNS yang berintegritas moral, profesional, dan akuntabel, diperlukan penerapan disiplin. Disiplin dapat mendorong PNS untuk lebih produktif berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja serta berintegritas moral menjadi pertimbangan dalam pengembangan karier. Organisasi atau instansi perlu memperhatikan disiplin karena disiplin merupakan salah satu variabel yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah kedisiplinan pegawai itu sendiri. Menurut Rivai

& Sagala (2013:825) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku dan untuk meningkatkan kesadaran juga kesediaan seseorang agar menaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku di suatu organisasi. Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dituntut untuk memiliki disiplin yang tinggi untuk mendukung visi misi organisasi sebagai pelayanan pengelolaan pegawai. Khususnya dalam memberikan layanan mengenai kepegawaian, fakta dilapangan berdasarkan pengamatan peneliti masih banyak pegawai yang tidak menerapkan sikap disiplin dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Hal tersebut dapat dilihat dari keterlambatan pegawai dalam masuk kerja, sehingga jika ada pegawai dari perangkat daerah yang membutuhkan informasi mengenai kepegawaian mereka harus menunggu lebih lama, dimana hal itu berbanding terbalik dengan visi misi BKD yang dituntut memberikan pelayanan prima kepada pegawai pada instansi pemerintah provinsi Sulawesi Selatan. Pada umumnya disiplin kerja dapat terlihat apabila pegawai datang ke kantor dengan teratur dan tepat waktu, jika mereka berpakaian rapi ditempat kerja, jika mereka menggunakan perlengkapan kantor dengan hati-hati, jika mereka menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang memuaskan dengan mengikuti cara kerja yang telah ditentukan oleh kantor atau instansi dan jika mereka menyelesaikan pekerjaan dan semangat kerja. Seharusnya pegawai mengerti bahwa dengan memiliki disiplin kerja yang baik, berarti akan mendapatkan suatu keuntungan yang berguna, baik bagi perusahaan maupun bagi pegawai sendiri.

Fokus pembahasan dari permasalahan diatas tentang komitmen, budaya organisasi, dan disiplin melalui kepemimpinan sebagai variabel intervening terhadap kinerja dapat digambarkan dengan jelas melalui alur kerangka konseptual sebagai berikut:

**Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian**



Berdasarkan identifikasi kerangka konseptual maka hipotesis penelitian sebagai berikut

1. Apakah Komitmen, berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan?

2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan?
3. Apakah Disiplin berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan?
4. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan?
5. Apakah Komitmen, berpengaruh terhadap Kepemimpinan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan?
6. Apakah Budaya Organisasi, berpengaruh terhadap Kepemimpinan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan?
7. Apakah Disiplin berpengaruh terhadap Kepemimpinan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan?
8. Apakah Komitmen, melalui Kepemimpinan sebagai Variabel Intervening berepengaruh terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan?
9. Apakah Budaya Organisasi, melalui Kepemimpinan sebagai Variabel Intervening berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan?
10. Apakah Disiplin melalui Kepemimpinan sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan?

## **METODE PENELITIAN**

Pengambilan sampel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sampling jenuh (sensus), yaitu menentukan seluruh populasi dijadikan sampel sebanyak 125 pegawai yang berstatus PNS pada Badan kepegawaian Provinsi Sulawesi Selatan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah interview dan kuesioner/angket. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner online dengan berbentuk skala likert berupa skor 1-5.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Jalur (Path Analysis). Menurut Sunyoto (2011), analisis jalur adalah perluasan dari model regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung dari himpunan variabel bebas terhadap variabel terikat. Teknik analisis pada penelitian ini juga melihat pengaruh langsung (direct effect) dan pengaruh tidak langsung (indirect effect). Dimana pengaruh langsung antara variabel (X), variabel intervening (Z) dan variabel terikat (Y), serta Pengaruh tidak langsung antara variabel (X), variabel intervening (Z) dan variabel terikat (Y).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Uji Validitas Instrument**

Analisis pada koefesian outer model terlihat konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional dan kausal jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran. Model pengukuran (outer model) digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen.

Analisis pada koefesian outer model terlihat konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional dan kausal jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran. Model pengukuran (outer model)

digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Hasil SmartPLS dengan menghasilkan data sebagai berikut:

**Tabel 1. Nilai Loading Factor**

	Budaya Organisasi (X2)	Disiplin (X3)	Kepemimpinan (Z)	Kinerja pegawai (Y)	Komitmen (X1)
BO3	0.650				
BO5	0.771				
BO6	0.830				
DS1		0.786			
DS2		0.758			
DS3		0.779			
DS4		0.576			
DS5		0.688			
KM1					0.652
KM3					0.550
KM4					0.679
KM6					0.531
KM7					0.638
KM8					0.622
KN1				0.775	
KN2				0.652	
KN4				0.568	
KN6				0.418	
KP1			0.674		
KP2			0.788		
KP3			0.770		
KP4			0.653		
KP5			0.713		
KP6			0.766		
KP7			0.780		

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Berdasarkan dari keseluruhan data tabel di atas item pernyataan bernilai  $\geq 0,70$  dan dinyatakan sangat valid. Sedangkan selebihnya item pertanyaan bernilai  $\geq 0,50 - 0,60$  dinyatakan cukup valid.

### Uji Reliabilitas

**Tabel 2. Nilai Construct Reliability and Validity**

Variabel	Cronbach's alpha	Keandalan komposit (rho_a)	Keandalan komposit (rho_c)	Rata-rata varians diekstraksi (AVE)
Budaya Organisasi (X2)	0.624	0.650	0.797	0.569
Disiplin (X3)	0.767	0.783	0.843	0.521
Kepemimpinan (Z)	0.858	0.861	0.892	0.543

Variabel	Cronbach's alpha	Keandalan komposit (rho_a)	Keandalan komposit (rho_c)	Rata-rata varians diekstraksi (AVE)
Kinerja pegawai (Y)	0.505	0.534	0.701	0.381
Komitmen (X1)	0.671	0.679	0.783	0.378

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Terlihat dengan jelas hasil analisis reliabilitas dan validitas yang jika dilihat berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk 5 (lima) variabel berada pada nilai  $> 0,5$  dan dinyatakan valid serta nilai loading faktornya diatas 0,7 sehingga rata-rata item pertanyaan dalam kuesioner sudah memenuhi persyaratan validitas

### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Tabel 3. Nilai R-Square**

	R-square	Adjusted R-square
Kepemimpinan (Z)	0.354	0.338
Kinerja pegawai (Y)	0.620	0.607

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai R-Square variabel Kepemimpinan (Z) sebesar 0,354 artinya variabel Kepemimpinan (Z) dapat dijelaskan oleh variabel Komitmen, Budaya dan Disiplin sebesar 35,4 persen, sedangkan sisanya sebesar 64,6 persen dijelaskan oleh variabel di luar model penelitian ini. Nilai  $R^2$  pada variabel kinerja pegawai sebesar 0,620 artinya variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel Komitmen, budaya organisasi, dan Kepemimpinan sebesar 62,0 persen, sedangkan sisanya sebesar 38,0 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

### Hasil Pengujian Hipotesis

Nilai t-statistik hasil estimasi path coefficients untuk menguji kekuatan pengaruh antar variabel dan menjelaskan ketegasan hubungan antar arah variabel dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4. Hasil Path Coefficient**

Koefien Jalur	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik ( O/STDEV )	Nilai P (P values)
Budaya Organisasi (X2) -> Kepemimpinan (Z)	0.265	0.253	0.112	2.371	0.018
Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja pegawai (Y)	0.257	0.244	0.093	2.776	0.006
Disiplin (X3) -> Kepemimpinan (Z)	0.151	0.173	0.122	1.235	0.217
Disiplin (X3) ->	0.156	0.159	0.088	1.769	0.077

Koefien Jalur	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik ( O/STDEV )	Nilai P (P values)
Kinerja pegawai (Y)					
Kepemimpinan (Z) - > Kinerja pegawai (Y)	0.486	0.498	0.135	3.607	0.000
Komitmen (X1) -> Kepemimpinan (Z)	0.325	0.334	0.086	3.767	0.000
Komitmen (X1) -> Kinerja pegawai (Y)	0.076	0.065	0.092	0.832	0.406

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Nilai t-tabel adalah 1,223 diperoleh dari data t table dengan acuan sample sejumlah Sampel yang ada. Berdasarkan tabel estimasi path coefficient diatas yang mencantumkan nilai P Value maka dapat dijelaskan hipotesis sebagai berikut

1. Budaya organisasi (X2) terhadap kepemimpinan (Z) nilai P value sebesar 0,01 sehingga nilai P value < 0,05 yang tergolong kategori signifikan dengan nilai t statistik sebesar 2.371 > t tabel, dengan pengaruh sebesar 0.265.
2. Budaya organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) nilai P value sebesar 0,00 sehingga nilai P value < 0,05 yang tergolong kategori signifikan dengan nilai t statistik sebesar 2.776 > t table, dengan pengaruh sebesar 0.257.
3. Disiplin (X3) terhadap kepemimpinan (Z) nilai P value sebesar 0,2 sehingga nilai P value > 0,05 yang tergolong kategori tidak signifikan dengan nilai t statistik sebesar 1.235 < t tabel, dengan pengaruh sebesar 0.151.
4. Disiplin (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) P value sebesar 0,07 sehingga nilai P value > 0,05 yang tergolong kategori signifikan dengan nilai t statistik sebesar 1.769 < t table, dengan pengaruh sebesar 0.156.
5. Kepemimpinan (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) memberikan nilai P value sebesar 0,00 sehingga nilai P value < 0,05 yang tergolong kategori tidak signifikan dengan nilai t statistik sebesar 3.607 > t tabel, dengan pengaruh sebesar 0.486.
6. Komitmen (X1) terhadap kepemimpinan (Z) nilai P value sebesar 0,00 sehingga nilai P value < 0,05 yang tergolong kategori signifikan dengan nilai t statistik sebesar 3.767 > t tabel, dengan pengaruh sebesar 0.325.
7. Komitmen (X1) terhadap kinerja (Y) P value sebesar 0,4 sehingga nilai P value > 0,05, yang tergolong kategori signifikan dengan nilai t statistic sebesar 0.832 < t tabel, dengan pengaruh sebesar 0.076.

## PEMBAHASAN

Seluruh rangkaian proses penelitian ini dimaksudkan untuk memberi persepsi kesimpulan tentang hubungan kausalitas antara variabel Komitmen (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Disiplin Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Kepemimpinan (Z). Hasil pengujian hipotesis dan pengolahan data menggunakan smart PLS dapat diperoleh beberapa penjelasan terkait pengujian hipotesis dan pengolahan data seperti berikut:

1. Komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai P pada komitmen 0,4 sehingga  $P > 0,05$



sehingga Ho diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan dilakukan oleh Marsoit et al (2017) dalam penelitiannya pengaruh pelatihan, disiplin kerja dan komitmen organisasi menunjukkan bahwa variabel komitmen secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Jasa Indonesia. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Mekta dan Siswanto (2017) juga menyatakan bahwa komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sartika, dkk (2020) dalam penelitiannya pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan stress kerja terhadap kinerja karyawan PT Danapati Abinaya Investema bahwa Komitmen Organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Danapati Abinaya Investema (Jaktv). Komitmen dapat dipengaruhi beberapa faktor (Baron dalam Suyoto, 2012) salah satunya adalah sifat imbalan, yaitu komitmen akan tinggi jika mendapatkan imbalan atas pekerjaannya. Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan telah diterapkan pemberian imbalan atau reward berupa tambahan penghasilan pegawai. Tambahan ini diberikan tiap bulan dengan melihat hasil kerja yang telah dilaporkan kepada pimpinan, jumlah pendapatan tambahan yang stabil membuat komitmen pegawai rendah, karena mindset bahwa tiap bulannya akan mendapatkan hasil yang sama meski pekerjaannya lebih berat dari sebelumnya, sehingga menyebabkan kinerja pegawai juga tidak meningkat.

2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa budaya organisasi secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, yang artinya budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap hasil kinerja pegawai. Sebagaimana yang telah diteliti oleh Muliatin 2022 bahwa budaya organisasi dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja.
3. Disiplin tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak mempengaruhi kinerja secara signifikan, yang artinya disiplin kerja yang dijadikan sebagai variabel dalam penelitian ini tidak memberikan pengaruh yang kuat terhadap kinerja. Hasil analisis menyatakan bahwa disiplin tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Begitu juga hasil temuan yang dilakukan penelitian oleh Pirawati (2022) secara parsial disiplin ( $\text{sig. } 0,269 > 0,05$ ) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perlu dilihat indikator yang ada pada disiplin pegawai yang mungkin saja masih rendahnya keteladanan pimpinan, keadilan yang tercipta, pengawasan yang melekat, sanksi bagi pegawai yang melakukan pelanggaran serta ketegasan kepala kantor dalam mengambil sebuah keputusan atau kebijakan yang berimbas pada kinerja pegawai yang dibawahinya.
4. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan jika kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Senada hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurwahidin Yasin, 2022. Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor Pertanahan Kabupaten Kepulauan Selayar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada kantor Pertanahan Kabupaten Kepulauan Selayar. Gaya kepemimpinan ini memberikan perhatian yang maksimum pada tugas, dan perhatian yang minimum pada hubungan kerja. pimpinan mengetahui secara tepat apa yang diinginkan dan

- bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksenangan dipihak lain.
5. Komitmen berpengaruh terhadap kepemimpinan. Hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa komitmen mempengaruhi kepemimpinan secara signifikan, artinya komitmen memiliki pengaruh dalam peran kepemimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil penelitian ini sejalan dengan dilakukan oleh Farid Riadi. 2018. Pengaruh fungsi kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Terwujudnya pelayanan masyarakat yang berkualitas merupakan salah satu ciri pemerintahan yang baik. Didasari hal itu, peningkatan kualitas pelayanan masyarakat perlu ditingkatkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan fungsi kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.
  6. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepemimpinan. Hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan, artinya semakin tinggi tingkat budaya organisasi yang dimiliki dalam bekerja dapat meningkatkan penggunaan kepemimpinan. Budaya organisasi adalah himpunan dan kepercayaan, harapan dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota instansi dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Budaya organisasi adalah pengalaman, sejarah keyakinan, dan norma-norma bersama yang menjadi ciri organisasi sebagaimana diungkapkan oleh Nimran (2012). Dalam hidupnya, manusia dipengaruhi oleh budaya di mana manusia berada, seperti nilai-nilai, keyakinan dan perilaku sosial/masyarakat yang kemudian menghasilkan budaya sosial atau budaya masyarakat. Hal yang sama juga akan terjadi bagi para anggota organisasi dengan segala nilai, keyakinan dan perilakunya dalam organisasi yang kemudian menciptakan budaya organisasi.
  7. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kepemimpinan. Hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa disiplin kerja yang dimiliki dalam bekerja tidak dapat meningkatkan penggunaan kepemimpinan. Disiplin terkadang terjebak dengan sanksi dan ketegasan dalam aturan yang diberlakukan oleh suatu lembaga yang terkadang membuat pegawai tidak konsisten sebagai mana yang telah ungkap oleh dalam membentuk kedisiplinan kerja dari pegawai di suatu instansi/ instansi tentunya harus disertai dengan adanya upaya dari instansi/ instansi untuk melakukan pengawasan terhadap perilaku, moral pegawai, sanksi dan hukuman. Jika pegawai yang memiliki disiplin kerja yang baik diberi penghargaan/ balas jasa yang baik. Maka di sisi lain perlu adanya sanksi yang diberikan untuk dapat mempertahankan kedisiplinan kerja pegawai. Ketegasan dalam membentuk kedisiplinan kerja yang baik dari pegawai, maka diperlukan adanya jiwa tegas dari pimpinan untuk mengambil sikap bagi pegawai yang melakukan tindakan melanggar aturan yang telah disepakati bersama di tempat kerja
  8. Komitmen berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepemimpinan. Hasil penelitian ini menunjukkan jika komitmen mampu mempengaruhi kinerja pegawai melalui kepemimpinan. komitmen yang dikembangkan dengan baik oleh organisasi akan menciptakan nilai-nilai kumulatif bagi organisasi serta menjadi ciri dari organisasi tersebut, Komitmen yang baik serta didukung oleh seluruh komponen organisasi tentu akan menjadikan kepuasan dan rasa bangga tersendiri bagi pegawai untuk menjadi bagian dari organisasi tersebut dengan demikian komitmen yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepemimpinan. Adapun

faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dalam Greenberg dan Baron dalam Sunyoto (2012), yaitu: Karakteristik Pekerjaan, komitmen cenderung lebih tinggi pada pegawai yang mempunyai tanggung jawab tinggi atas pekerjaan mereka dan kesempatan luas untuk promosi.

9. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepemimpinan. Hasil penelitian ini menunjukkan jika budaya organisasi mampu mempengaruhi kinerja pegawai melalui kepemimpinan. Budaya organisasi yang dikembangkan dengan baik oleh organisasi akan menciptakan nilai-nilai kumulatif bagi organisasi serta menjadi ciri dari organisasi tersebut, Budaya organisasi yang baik serta didukung oleh seluruh komponen organisasi tentu akan menjadikan kepuasan dan rasa bangga tersendiri bagi pegawai untuk menjadi bagian dari organisasi tersebut dengan demikian budaya organisasi yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepemimpinan, sebagaimana yang telah diuraikan pada Hipotesis 2 bahwa budaya kerja sangat memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan juga seperti yang diungkap oleh Luthans (2012) yaitu: budaya organisasi adalah kebiasaan yang ada pada lingkungan pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan yang mempengaruhi perilaku pegawai dalam bekerja. Variabel budaya organisasi diukur dengan menggunakan tiga indikator yang diadaptasi dari norma, keyakinan dan nilai.
10. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepemimpinan. Hasil penelitian ini menunjukkan jika disiplin kerja tidak mampu mempengaruhi kinerja pegawai melalui Kepemimpinan yang berarti bahwa secara tidak langsung disiplin kerja tidak mempengaruhi kinerja. Hal ini didukung oleh temuan pada Hipotesis 3 dimana disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kepemimpinan, karena efek dari tidak konsistensinya pegawai yang menganggap ketegasan, kepatuhan adalah merupakan ancaman dalam mendapatkan sanksi.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan peneliti terhadap 125 pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Provinsi Sulawesi Selatan.
3. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Provinsi Sulawesi Selatan.
4. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Provinsi Sulawesi Selatan.
5. Komitmen berpengaruh terhadap kepemimpinan pada Badan Kepegawaian Provinsi Sulawesi Selatan.
6. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepemimpinan pada Badan Kepegawaian Provinsi Sulawesi Selatan.
7. Disiplin tidak berpengaruh terhadap Kepemimpinan pada Badan Kepegawaian Provinsi Sulawesi Selatan.
8. Komitmen melalui kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Provinsi Sulawesi Selatan.

9. Budaya organisasi melalui kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Provinsi Sulawesi Selatan.
10. Disiplin melalui kepemimpinan tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Provinsi Sulawesi Selatan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Asniwati., & Kitta, Syafruddin. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Pegawai dan Fasilitas Kerja Kantor Terhadap Kualitas Pelayanan Melalui Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan karossa Kabupaten Mamuju Tengah. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Kewirausahaan*. Vol. 1 No. 2. 133-146.
- Firman, A., & Mustaking, M. (2021). Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Pegawai Terhadap Satuan Polisi Pamong Praja Dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Kepulauan Selayar. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Kewirausahaan Massaro*, 3(1), 47-60.
- Firman, A., Latief, F., & Dirwan, D. (2022). Dampak Pelatihan Mutasi dan Rotasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 8(2), 265-278.
- Nugroho, Agung. (2014). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin kerja, dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Pati (<http://eprints.umk.ac.id/3529> Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia, Nomor 6, (2019).
- Rizki, M., Hamid, D., dan Mayowan, Y. (2016). Pengaruh Komitmen Terhadap Stres Kerja Anggota Polri. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 41(1): 9-15. Robbins, Stephen P, (2011). *Perilaku Organisasi*, Jilid 2. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Sodikin, D., Permana, D., & Adia, S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Salemba.
- Suparman., Echdar, Saban., dan Maryadi. (2021). Pengaruh Kompensasi, Komitmen, dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai ASN di Kabupaten Polewali Mandar. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Kewirausahaan*. Vol. 3 No. 2. 76-85.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif*, Grpindo, Jakarta. Suwanto. (2014). *Manajemen Kinerja*. Yogyakarta. Cahaya Atma Pustaka.
- Sutikno, sobry, M. (2014). *Pemimpin Dan Gaya Kepemimpinan*, Edisi Pertama Lombok: Holistica. Suwanto, F.X., Koeshartono, D. 2009. *Budaya Organisasi: Kajian Konsep dan Implementasi*. Yogyakarta. Penerbit Universitas Atma Jaya Yogyakarta.